

Peripheriekompetenzen und deren Funktion in der Bewältigung von Unerwartetem in Expert:innenorganisationen

Abschiedsvorlesung von Geri Thomann vom 23.6.2022 am Jahresapéro der Abteilung Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung der PH Zürich

Begrüssung und Übersicht

1 Spannungsfelder in Expert:innenorganisationen

- Definition
- Spannungsfelder – 7 Thesen
- Führungshandeln als Covert Leadership

2 Räume und Grenzen

- Die Grenze als Organisationsmerkmal
- Innen und aussen - Räumliche Grenzen und ihre Passagen
- Die Verflüssigung von Grenzen
- Dünnhäutigkeit und Grenzverflüssigung von Bildungsorganisationen
- Die Relativität von Grenzen: Wolkenorganisationen

3 Grenzmanagement und Peripheriekompetenzen

- Pino, der Grenzdehner
- Peripheriekompetenzen und Boundary Spanning Roles
- Anforderungen an grenzdehnende Innovation

4 Wirkungen unerwarteter Transformationsprozesse auf Grenzmanagement und Peripheriekompetenzen

- Unerwartetes bewältigen
- Schwarze Schwäne
- Sense Making

5 Fragen und zu überprüfende Handlungsfelder

6 Persönliches ganz zum Schluss

Begrüssung und Übersicht

Begrüssung

Ich begrüsse Sie/Euch ganz herzlich zum diesjährigen Jahresapéro der Abteilung Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung. Mein Name ist Geri Thomann.

Vielen Dank für die Einstiegsklänge von 22° Halo mit Lea Maria Fries und ihren Mitmusikern.

Ich habe Euch vor einigen Jahren zum ersten Mal mit Begeisterung im Mehrspur der ZHDK gehört – es freut mich sehr, dass Ihr diesen Anlass musikalisch begleitet.

Alle Gesichter sind vertraut, das ist schön und speziell – und macht mich auch ein wenig nervös ...

Ich sehe die aktuelle Hochschulleitung, Mitglieder der ehemaligen Hochschulleitung Kolleginnen, Kollegen, Auftraggebende, Kooperationspartner, Weiterbildungsteilnehmende, Freunde, meine Familie und auch einige Studierende oder ehemalige Studierende der FHNW.

Der Jahresapéro unserer Abteilung ist ja einerseits ein traditioneller Anlass, um sich auszutauschen, um Freundinnen, Freunde und Kundensysteme unserer Abteilung miteinander und mit uns in Kontakt treten zu lassen: Wir, das sind die Kolleginnen und Kollegen des Schreibzentrums, des Zentrums Berufs- und Erwachsenenbildung, des Zentrums Hochschuldidaktik und -entwicklung und unsere Geschäftsstelle.

Und zu diesem Jahresapéro laden wir in der Regel jemand ein für einen interessanten Input.

Diesmal haben wir sozusagen mich eingeladen.

Wozu?

Zu einer Abschiedsvorlesung, da ich Ende Juni dieses Jahres altershalber unsere Hochschule verlassen werde.

Ehrlich gesagt, liegen mir Anfänge viel näher als Abschiede, ein Abschied wie dieser heute ist ja eine Schlussituation und hat irgendwie etwas Definitives. Ich werde in einer Woche pensioniert.

Schlussituationen werden immer hochindividuell wahrgenommen, das wissen die Gruppendynamiker:innen unter Euch/Ihnen:

- Die einen hören schon lange vor dem eigentlichen Schluss auf und warten sehnsüchtig auf den offiziellen Schluss.
- Andere merken erst nach dem Schluss, dass Schluss ist.
- Wieder andere realisieren genau während der offiziellen Schlussituation, dass jetzt wirklich Schluss ist (das geht mir grad so).
- Die einen sind traurig, die anderen froh, wieder andere emotionslos.
- Oder sie zögern den Schluss hinaus, indem sie möglichst viele Vereinbarungen nach dem offiziellen Schluss treffen.
- Es gibt auch solche, die öffentliche Schlussituationen vermeiden und ganz für sich allein Schluss machen.
- Zudem können ungelöste Probleme des Anfanges am Schluss nochmals auftauchen

Nun bei aller Individualität von Übergängen: diese Veranstaltung ist für mich wirklich eine Schlussituation. Und eigentlich mache ja nicht ich Schluss, sondern es wird mit mir Schluss gemacht. Zudem müsste man bezogen auf mich heute eher von einem Übergang sprechen, dem Übergang von einem Schluss zu einem neuen Anfang. Wobei mir der Begriff Übergang irgendwie den Schluss sozusagen als Durchgangsstation zu sehr verwedelt.

Es geht ja wirklich was zu Ende, bleiben wir dabei.

Ich befinde mich sozusagen an der Peripherie der Pädagogischen Hochschule als Organisation, bevor ich endgültig die Grenze überquere und mich in andere Gefilde bewege.

Die Aussage: «Wenn du wenig Zeit hast, dann nimm dir am Anfang viel davon und am Schluss auch etwas» erweist sich meines Erachtens immer wieder als bedeutsam.

Lassen Sie mich deshalb den Schluss noch etwas hinauszögern, ihn etwas dehnen.

Übergänge werden schliesslich durch Rituale sicht- und gestaltbar, damit etwas Zeit gewonnen wird zwischen dem Schluss und dem Neuanfang.

Der heutige Anlass ist für mich ein gedehnter Schluss, eine Art Überbrückung, eine «Brückenfeier».

Ich durfte knapp 13 Jahre hier an der PH Zürich, einer spannenden Expert:innenorganisation arbeiten und konnte in dieser Zeit mit einem kleinen Team sozusagen an der Peripherie der Organisation eine Einheit gründen und diese zusammen mit einem wachsenden Teams und ausgezeichneten, engagierten Kolleginnen und Kollegen sorgfältig konsolidierend in die Organisation integrieren. Eine der grössten Herausforderungen war dabei, wie bei Ihnen wohl auch, die Aufrechterhaltung der Produktivität während der beiden letzten pandemischen Jahre.

Ende Juni überschreite ich wie gesagt wiederum die Grenze der Organisation - jedoch in die andere Richtung - hinaus.

Ich habe mich deswegen entschieden, meine heutigen Ausführungen zu Grenzmanagement in Expert:innenorganisationen, zu Peripheriekompetenzen und zur Bewältigung von Unerwartetem zu gestalten und den Versuch zu wagen, diese Phänomene miteinander in Verbindung zu bringen.

Siehe Übersicht auf Seite 1.

1 Spannungsfelder in Expert:innenorganisationen

Ich starte mit einer Definition und einigen – eventuell etwas provokativen – Thesen zu Spannungsfeldern in Expert:innenorganisationen. Ich hoffe, Sie erkennen sich und Ihre Arbeitsfelder hier teilweise wieder.

Definition

Mintzberg (1979) bezeichnet die Bedingungen und Funktionsweisen von Expert:innenorganisationen in ihrer schöpferischen Aufgabe als «Profi-Bürokratie». In Abgrenzung zur «Maschinen-Bürokratie» ist die «Profi-Bürokratie» gekennzeichnet durch die grosse Anzahl an Mitarbeitenden, die fachlich hoch qualifiziert sind und eine erhebliche Kontrolle über die eigene Arbeit haben.

In der neueren Literatur ist in diesem Zusammenhang häufig auch von «Wissensintensität» oder «Wissensidentität» solcher Organisationen die Rede (Kels und Kaudela-Baum 2019, S. 17/18). Damit sind die reichhaltige Erfahrung, geballtes Wissen und eine ausgeprägte Problemlösekompetenz gemeint. Zu Expert:innenorganisationen gehören Krankenhäuser, Forschungseinrichtungen und eben Bildungsorganisationen wie Hochschulen. In der Summe werden in Expert:innenorganisationen häufig ambivalente und teilweise paradoxe organisationale Bedingungen sichtbar (Thomann, 2016, S. 49, Kels und Kaudela-Baum

2019, S. 36). Ich skizziere kurz einige Spannungsfelder als Thesen (Thomann et al. 2021, S. 10 ff):

Spannungsfelder – 7 Thesen

- Expert:innenorganisationen zeichnen sich durch Mitarbeitende aus, die hoch qualifizierte Spezialistinnen und Spezialisten sind und in ihrem Fachbereich möglichst autonom arbeiten wollen und können. Sie verfügen folglich über eine gewisse Durchsetzungsfähigkeit und ein nicht zu unterschätzendes Beharrungsvermögen.
- Expert:innenorganisationen kennzeichnet, dass Expertinnen und Experten sich eher ihrer jeweiligen Berufsgruppe oder einer Community gegenüber verpflichtet sehen als der organisatorischen Einheit oder der Gesamtorganisation, zu der sie gehören. Karriere und Laufbahnen werden mehrheitlich in der Logik der Profession und damit weniger abhängig von der Organisation definiert. Dies schafft eine Ambivalenz zwischen inhaltlicher Profilierung in der Fachcommunity und dem organisationalen Commitment. Eine Paradoxie besteht darin, dass gerade die Reputation der einzelnen Expertinnen und Experten zentral ist für die Reputation der Gesamtorganisation (Laske et al., 2006, S. 207).
- Inhaltliche Fachexpertise verfügt traditionsgemäss über einen höheren Status als Führungs- (oder Management-)Expertise, sie repräsentiert sozusagen das „Kapital der Organisation“. Führungsentscheidungen werden bei Expertinnen und Experten deshalb ambivalent bis skeptisch wahrgenommen; es ist zudem eine grundsätzliche Hierarchieaversion zu konstatieren.
- Partizipation an Entscheidungen gehört zur organisationalen Kultur in Expert:innenorganisationen, gleichzeitig ist vielleicht gerade deshalb nicht selten latent eine subtile fachliche Konkurrenz allgegenwärtig.
- In Expert:innenorganisationen stehen inhaltlich orientierte Aufgaben in Spannung zu Verwaltung und Management. Beide Kulturen benötigen unterschiedliche (Führungs-)Konzepte.
- Die Anforderungen an eine zunehmende Spezialisierung auf Seiten der Expertinnen und Experten lassen oft Organisationsstrukturen entstehen, welche nach fachlichen Profilen aufgebaut sind. Dies führt wiederum zu einem wachsenden Integrationsbedarf auf der Ebene Gesamtorganisation. Die notwendige Verknüpfung von hoch autonomen Einheiten mit differierenden Betriebslogiken ist anspruchsvoll.
- Einerseits sollen sich gerade staatliche Expert:innenorganisationen zunehmend kostenbewusst oder sogar unternehmerisch verhalten. Andererseits kann das Spannungsfeld zwischen den Steuerungsebenen (staatliche Geldgeber, strategische Führung und operative Führung) eine Paradoxie erzeugen: Die Forderung nach unternehmerischem Handeln wird – so wird das nicht selten wahrgenommen - andauernd durch bürokratische Vorgaben unterlaufen.

Führungshandeln als «covert leadership»

Für die Leitung von Expert:innenorganisationen mit ihren spezifischen Spannungsfeldern benötigen Führungspersonen nach Mintzberg (1998, S. 140-147) gewisse Fähigkeiten, welche er unter dem Begriff «covert leadership» («verdeckte Führung») zusammenfasst (vgl. auch Kels/Kaudela-Baum 2019, S. 444/445). Mit Covert Leadership ist ein Verständnis von Führung gemeint, welches im konkreten Prozess der Zusammenarbeit auf der Basis von Vertrauen, Beziehungsorientierung und Respekt sozusagen aus dem Hintergrund Einfluss nimmt. Ähnliche Führungsansätze repräsentieren die Konzepte der «leisen Führung» (Badaracco 2002), der «dienenden Führung» (Greenleaf 2002), dem «achtsamen Organisieren» (Weick und Sutcliffe 2016, S. 19) oder einer «paradoxiesensiblen Führung» (Kels und Kaudela-Baum

2019, S. 433) – welche den Widerspruch zwischen dem Fachsystem der Profession und dem sozialen System der Organisation auflösen soll: Einerseits ist die Professionalität und Leistungsbereitschaft der Expertinnen und Experten zu entwickeln und ihnen eine möglichst weitgehende Autonomie zu belassen, andererseits sind sie in die übergeordneten Zielsetzungen der Organisation einzubinden. Diese Herausforderung potenziert sich in Krisensituationen wie in der vorläufig überstandenen Covid 19-Krise. Organisationen sollten dabei «beidhändig» ihre Ressourcen nutzen, um Neues zu bewältigen und gleichzeitig innovativ und effizient zu sein. O'Reilly und Tushman nennen das «organisationale Ambidextrie» (O'Reilly und Tushman 2008, vgl. auch Raisch, Birkinshaw und Probst 2009).

Bis jetzt repräsentieren meine Ausführungen über Spannungsfelder eher Innensichten von Expert:innenorganisationen.

Organisationen sind aber keine geschlossenen Systeme, Spannungen wie die vorher beschriebenen ergeben sich auch grenzüberschreitend, gegeben durch osmotische Verbindungen der Organisation mit ihrer Umwelt (z.B. die beschriebene Spannung zwischen organisationsübergreifender Professionsorientierung und dem engeren sozialen System der Organisation).

Ich erlaube mir deshalb im Folgenden den Blick über die Organisationsgrenze hinweg, sozusagen mit Sicht von innen nach aussen, teilweise aber auch mit Aussensicht von aussen nach innen.

2 Räume und Grenzen

Die Grenze als Organisationsmerkmal

Wo «beginnt» eine Organisation, wo «endet» sie? Wo ist ihr Eingang? Bin ich schon Teil der Organisation, wenn ich von irgendwoher mit dem Passwort auf das innerorganisationale virtuelle Netz gelange oder erst dann, wenn ich mich in ihren physischen-Räumlichkeiten bewege? Inwiefern bin ich im «Hoheitsgebiet» meiner Arbeitsorganisation, wenn ich im Homeoffice arbeite? Wohin und wie bewege ich mich bei Ankunft in den architektonischen Räumlichkeiten, wenn ich nach Prinzipien des New Work keinen festen Arbeitsplatz mehr habe?

Als zentrale Merkmale von Organisationen werden in den meisten Organisationshandbüchern folgende genannt (vgl. Schröder 2004, S. 68):

- Die spezifische Zweckvereinbarung/Ziele
- Mitglieder
- Formale und informelle Struktur (Rollen und Funktionen)
- Kultur
- Räumlich-sachliche Ausstattung
und
- **beständige Grenzen zur Umwelt**

Die Grenzmarkierung¹ schafft Orientierung (wie die alten Grenzsteine mit Inschriften und Wappen),

¹ Der Begriff «Grenze» entstammt dem slawischen gleichbedeutenden Begriff «granica» und meint den Rand eines definierten Raumes, eine Trennlinie zwischen zwei definierten Räumen. Die Grenze einer Organisation unterscheidet Innen- und Aussenwelt, wobei die Perspektive je nach Definition des Standortes diejenige von innen nach aussen

ermöglicht Klarheit, Stabilität und Identifikation mit dem «Innen»; die Unterscheidung zwischen «Wir» und «Nicht-Wir» stiftet Sinn, die Etablierung von Grenzen dient sogar gelegentlich der eigentlichen Existenzsicherung von Organisationen, sie schliessen das System gegen aussen ab und sichern die Ressourcen gegen innen. Die Organisation wird jedoch gleichzeitig auch durch die Durchlässigkeit dieser Grenzen am Leben erhalten.

Innen und aussen – räumliche Grenzen und ihre Passagen

Grenzüberschreitungen haben manchmal auch rituellen Charakter: Die «bannende Macht der Umfriedung» (Schmitz 1997, S. 141) schützt vor Eindringlingen und vor dem ungewohnten und furchteinflössenden «Aussen», Grenzdurchgangsmöglichkeiten repräsentieren Passagen des Austritts aus der Umfriedung in eine Aussenwelt (wie bei mir) oder des Eintritts in die Innenwelt (ebd.).

Räume definieren heisst deren Begrenzungen sichtbar machen, Wände trennen, Tore ermöglichen Verbindungen zwischen definierten Innen- und Aussenwelten. Passwörter regeln den Zugang zu virtuellen Räumen und zu Plattformen. Räumliche Abgrenzung kann somit «analog» im Sinne des architektonischen Raumes körperlich wahrnehmbar sein, jedoch auch im virtuellen Raum – z.B. durch Ein- oder Ausschluss - bedeutsam werden. Sie alle wissen, was es mit uns macht, wenn ein Passwort nicht mehr gültig ist oder unser Badge nicht mehr funktioniert.

Architektonische Räume umgeben uns Menschen, wir leben in ihnen und sind von ihnen umgeben, wir bewegen uns in ihnen und durch sie hindurch, wir tasten Wände, riechen Räume, erfahren Lichtspiele und hören in Räumen wie sie klingen. Räume grenzen ein und aus.

Räume sind nur erfahrbar, wenn man sie betreten kann, sie benötigen Ein- und Ausgänge oder Ein- und Ausblicke; erstere sind durch allerlei Tore, Türen, Vorder- und Hintereingänge repräsentiert. Ein- und Ausblicke sind durch Fenster oder transparente Glaswände gegeben.

Denken wir an die Variation der Ein- und Ausgänge von Organisationen: Zum Beispiel an die Eingangshalle einer ehrwürdigen Universität, in welche BesucherInnen schon visuell weit vorangekündigt vom Eingangsportal an- und hineingezogen werden oder an die Hintertreppe im Grosstadtviertel, welche in einen verrauchten, düsteren Jazzkeller hinunterführt oder an den kleinen Seiteneingang in einer engen Strasse in Rom, welche unverhofft in eine riesige Kirchenhalle mündet. Oder an diesen Hörsaal: Sie betraten ihn und stiegen langsam hinab. Später steigen Sie die Stufen wieder hinauf, um für den Apéro ins Freie zu kommen. Das Betreten, das Treten über die Schwelle führt von einer Welt in die andere, manchmal sind diese Welten nicht sehr unterschiedlich, der Übergang beiläufig, manchmal aber werden wir nach der Schwelle überrascht, die Veränderung des Raumes lässt uns aufatmen oder wir fühlen uns plötzlich beengt. Die gemeinsame Begehung von Räumen führt zum Austausch über individuelle Wirkungen.

Wir verlassen Räume jeweils verändert, mit einer neuen Erfahrung.

oder diejenige von aussen nach innen sein kann.

Die Verflüssigung von Grenzen

Digitale Räume hingegen werden im Speziellen in Bezug auf Zugangsberechtigungen und Zugehörigkeiten bedeutsam; zudem sind sie gekennzeichnet durch die Unabhängigkeit von geographischer Situierung. Digitale Räume werden individuell betreten und individuell verlassen. In digitale Räume begeben wir uns immer von physischen Orten aus.

Der New Yorker Jazzclub Village Vanguard organisierte in der Pandemiezeit wöchentlich Life Stream-Konzerte vor physisch leeren Stühlen. Die Kamera schwenkte jeweils zu Beginn durch den Club und liess die Zuschauenden den ikonischen physischen Raum spüren – mit vorrangiger Wirkung auf diejenigen, welche den Club schon körperlich erleben durften.

Ein Musiker, der regelmässig im Club spielte, schilderte, wie der physische Raum mit seinen Stimmungen ohne Zuhörende sich aus Musikersicht drastisch veränderte.

Hybride Räume verbinden explizit physische mit virtuellen Räumen und schaffen so neue Zwischenräume; die zwei Dimensionen Zeitlichkeit (synchron - asynchron) und Örtlichkeit (am gleichen Ort - über Distanz verteilt) können unterschiedlich kombiniert werden.

Das ergibt neue Grenzen, neue Passagen, neue Raumerfahrungen., Privaträume werden mit Arbeits- oder Lernräumen verbunden

Räumliche Entscheidungen im weitesten Sinne implizieren für Organisationen auch normative und ökonomische Festlegungen (Duschek et al. 2001, S. 209); man denke an schwerwiegende Entscheide bezüglich des Standortes oder an einschneidende Veränderungen in Bezug auf virtuelle Zugänge oder mobiles Arbeiten (Stichwort New Work).

Gerade mobiles Arbeiten wird beispielsweise bisher vorwiegend aus einem operativen Blickwinkel betrachtet. Man wird sich in Zukunft mit organisationsstrategischen und organisationskulturellen Aspekten intensiver beschäftigen müssen.

Dünnhäutigkeit und Grenzverflüssigung von Bildungsorganisationen

Kühl (2008) unterscheidet in Bezug auf das so genannte Grenzmanagement vereinfachend zwei Typen von Organisationen: Der erste Typus wird repräsentiert durch Organisationen, welche in erheblichem Masse ihre Kontakte zur Umwelt bei einigen wenigen Grenzstellen monopolisieren, wie beispielsweise Verwaltungen; den zweiten Typus stellen diejenigen Organisationen dar, welche ihre Leistungen vorrangig an den «Grenzstellen» erbringen, wie z.B. Expert:innenorganisationen wie Krankenhäuser, Bildungsorganisationen, z.B. eben Hochschulen, welche mit ihrer Umwelt in einem intensiven Austauschprozess stehen.

Mit Fokus auf Expert:innenorganisationen liegt der Schwerpunkt meiner Ausführungen beim zweiten Typus. Gerade Bildungsorganisationen sind auch ohne Digitalisierung insofern als «dünnhäutig» oder tendenziell permeabel zu bezeichnen, weil sie auf Übergänge und Transferorientierungen spezialisiert sind und ihre Ressourcen temporär für «Grenzgänger/innen», wie Lernende, Studierende und Aus- oder Weiterzubildende und damit zur Verfügung stellen. Diese dynamische «Durchzugs»-Situation mag Mitgrund dafür sein, dass das Personal in Bildungsorganisationen dazu neigt, schützende Subgrenzen aufrechtzuerhalten oder zu definieren, wie etwa Schulungsräume, Arbeitsplätze, didaktische Routinen oder disziplinäre Kulturen.²

² Die Bildungsforschung beschäftigt sich seit Langem mit der doppelten Mitgliedschaft der Lehrenden als Experten und als Mitglieder des bürokratischen Systems; das professionelle und das bürokratische System sind durch

Hochschulen im deutschsprachigen Raum beschäftigen sich abgesehen von ihrer «Dünnhätigkeit», Tendenzen der Digitalisierung oder pandemiebedingten Umstellungen schon länger mit anderen strategischen Grenzverflüssigungen, z.B. mit stärkerer «Kundenorientierung» (Stichwort «Student Relationship Management»), mit Konzepten von Life Long Learning, höherer Durchlässigkeit zwischen Studiengängen, Zugängen von neuen Zielgruppen, besserer Vernetzung mit regionalen und lokalen Systemen sowie mit veränderten Personalverordnungen.

Die Digitalisierung führt zunehmend zu didaktischen Konzepten (wie z.B. «Flipped classroom»), welche asynchron und synchron ortsunabhängige Teilnahme ermöglichen, internationale Online-Hochschulen haben nicht erst seit der Corona-Krise einen steigenden Zulauf.

Tore und Grenzpassagen der Organisation, sind auch jenseits von Virtualität und Innovation schon lange bedeutsam: Rituale der Anstellung, der Einführung und der Pensionierung von Mitarbeitenden, der Organisation von Praktika, der Einführung von Studierenden, der Zertifizierung von Absolventinnen und Absolventen, der Pflege von (Alumni-) Netzwerken regeln gerade an Hochschulen den rituellen Fluss der Grenzübergänge in Bezug auf die Zugehörigkeit zur Organisation, deren Temporalität und der Verbindung mit der Umwelt.

Megatrends wie die zunehmende Bedeutung von Wissensarbeit und die Digitalisierung, sind auch in Hochschulen Treiber der künftigen Gestaltung von Büro- und Arbeitswelten (Klaffke 2016).

Unter dem Begriff «New Work» werden seit einiger Zeit neue Bürowelten diskutiert, die nicht nur eine optimierte Flächennutzung erlauben, sondern die Agilität der Organisation und die Arbeitgeberattraktivität erhöhen sollen.³ Erforderlich scheinen hier mobile Arbeitskonzepte, bei denen sich Beschäftigte Arbeitsplätze teilen und Wahlmöglichkeiten hinsichtlich von Ort und Zeit der Arbeitserledigung haben. An unserer Hochschule sind wir gerade mittendrin in der Planung eines solchen Prozesses.

Die häufig thematisierten gesellschaftlichen Entgrenzungsprozesse scheinen Analogien in den Tendenzen organisationaler Entwicklungsdynamik zu finden.

Die Relativität von Grenzen und Grenzverläufen: Wolkenorganisationen

Nun sind Grenzen nicht immer klar, sind teilweise im Fluss.

Organisationen sind wie Wolken: Aus weiter Entfernung wirken sie mindestens für eine Weile eindeutig von ihrer Umgebung abgegrenzt und nehmen Gestalt an, beim Durchflug dagegen verschwimmen die Grenzen, ihre Konsistenz wird unklar und mehrdeutig (Starbuck 1983).

Starbuck formulierte dieses Phänomen folgendermassen:

«One can sometimes say, «now I am inside!», or «now I am outside!», but he can never confidently say «this is the boundary!»» (1976, S. 1071)

Ein System existiert nur wenn irgendwie definiert ist, wo es «beginnt» und wo es «aufhört», das Anders-Sein, die Differenz zur Aussenwelt ist durch Grenzziehungen spürbar.

unterschiedliche Organisationsprinzipien unterlegt (Brüsemester 2008, S.180); die komplexen internen und externen Interaktionssysteme führen zum Dilemma zwischen unumgänglicher Durchlässigkeit und notwendiger Geschlossenheit des Systems (ebd., S.188 ff.).

Bei der Verschmelzung von Systemen zeigen sich neue äussere Grenzlinien oder alte innere in neuer Form. An Grenzen zeigen sich Innovationen, an und um Grenzen wird gekämpft, Grenzen verschaffen Identität. Und: Grenzen sind nicht unbedingt fixe Linien, sondern wohl eher fließende «Grenzgebiete», ständig in Bewegung – auch wenn wir das nicht wahrhaben wollen. An Grenzen herrscht nicht selten Uneindeutigkeit, zeigen sich territoriale Machtansprüche. Manchmal entwickeln sich diese zu Explosivität, wir wir aktuell mit Schrecken zur Kenntnis müssen.

Grenzen werden zudem je nach Perspektive, Zeitpunkt und Funktionsstandort (interne Sicht, Nähe zur Grenze, Perspektive von Kooperationspartner etc.) anders wahrgenommen. Häufiger ist die Sicht je klarer, desto weiter entfernt der Beobachtungsstandort ist. Die temporären Konturen des Systems werden so erst sichtbar.

Gleichzeitig könnte es sich dabei aber auch um Projektionen handeln. Vielleicht sind klar umgrenzte Organisationen auch lediglich sicherheitsproduzierende Konstrukte? Vielleicht ist der Nebel die zentrale organisationale Realität?

Weick formuliert, dass Organisationen ohnehin Erfindungen des Menschen seien, welche dessen Erfahrungsströme überlagern und diese zu einer vorübergehenden Ordnung zusammenfügen (1979, S. 121)

«An organization is a body of thought, thought by thinking thinkers» (Weick 1979, S. 42).

Organisationen können gemäss dieser Denkweise nicht als Ganzheiten gedacht werden. Auch die häufig zwecks Orientierungshilfe beschworenen Organigramme wären dann nichts weiter als konstruierte Symbole, welche die Realität keineswegs abbilden, jedoch scheinbare Orientierung bieten.

Die vielbeschworene «traditionelle» Organisationskontinuität wäre demnach illusionär, entstanden aus dem Bedürfnis der «Sicherheitsproduktion» in komplexem Kontext. Unsere Wahrnehmung ertrüge keine Instabilität und gaukelte uns durch eine scheinbare «Verfestigungstendenz» Stabilität vor, wo ohnehin keine existiert. Stellen wir uns Häuser, Mauern und ein spezifisch strukturiertes Innenleben vor, wo nur Chaos und Unübersichtlichkeit herrscht?

Eventuell handelt es sich bei Organisationen nicht um Wolken, eher doch um Rhizome wie das Deleuze und Guattari (1977) in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts vermutet haben, eine wuchernde heterogene Vielheit mit unzähligen Verbindungen, Brüchen und neuen Wachsbewegungen. Statt «Einheiten» geraten da «Vielheiten» in den Fokus der Beobachtung und der Interpretation – von den Autoren «Plateaus» genannt.

PAUSE MUSIK

3 Grenzmanagement – Peripheriekompetenzen

Pino, der Grenzdehner

Ich übernachtete vor einigen Jahren in einem kleinen Hotel in Neapel, in der Nähe des Bahnhofs, mitten in einem Quartier, das als gefährlich galt; finstere Gestalten, allerlei Händler und Bettler tummelten sich vor dem Hotel – immer mit einem kleinen, gebührenden Abstand zum Hoteleingang. Unmittelbar beim Betreten der kleinen alten, aber gepflegten Hotelhalle wurde ich laut und freundlich vom Concierge Pino begrüsst, der hinter der Rezeptionstheke hervorsprang, mich neugierig in ein Gespräch verwickelte und gleichzeitig den finsternen Strassengestalten ebenso freundlich zuwinkte, während er mit weiteren Worten abreisende Gäste verabschiedete; sein Revier war die Hotelhalle, die für ihn in grosser Selbstverständlichkeit bis hinaus auf die Strasse reichte. Bei der Rückkehr nach einem nächtlichen Stadtausflug sah ich ihn schon von Weitem lebhaft gestikulierend auf der Schwelle zum Hoteleingang – sozusagen auf der Hotelgrenzlinie – mit Menschen draussen und drinnen reden.

Ich erlaubte mir am nächsten Tag eine Stunde lang in der Lobby zu sitzen und dem genialen Grenzmanager Pino bei seiner leidenschaftlichen Arbeit zuzusehen – selbstverständlich konnte ich dies nur bedingt, da ich als in der Hotelhalle Sitzender sogleich auch zu seiner Bühne gehörte. Es gab hier nur Beteiligte. Ich sah und spürte förmlich, wie Pino die Hotelgrenze ausserhalb des Eingangs und der Mauern zog, wie der radikale Atmosphärenwechsel von draussen und drinnen durch Pinos Aktivitäten flüder und damit erträglicher wurde. (Thomann 2009, S. 24)

Transformationsprozesse in Organisationen zeichnen sich – wie wir vor der Pause gehört haben – unter anderem im Sog der Digitalisierung dadurch aus, dass sie «Fluidität» (vgl. Neumann 2006) produzieren, und damit bewirken, dass Organisationsgrenzen «verschwimmen» (vgl. Krystek et al. 1997 und (vgl. Picot et al. 2020).

Die bewusste aktive Gestaltung der Organisation mit Fokus auf das Organisationsmerkmal «Grenze» unter den vorher genannten Bedingungen, kann als «Grenzmanagement» verstanden werden. Picot beschrieb die dazu notwendigen Fähigkeiten als «*Peripheriekompetenzen*» (Picot 2020, S. 291). Dazu gehören:

1. Das Ermöglichen einer aktiven und ausgewogenen Balance zwischen Organisationsmitgliedern, Organisationsnetzwerk und Kundensystemen (Austauschprozesse).
2. Eine produktive, dem Individuum und der Organisation dienende Handhabung organisationaler Mitgliedschaft (Personalentwicklung, mobiles Arbeiten).
3. Eine Awareness in Bezug auf Bewegungen und Prozesse ausserhalb der Organisationsgrenzen mit Einfluss auf die Organisation, deren Strategie und deren «Grenzenpflege».

1 und 3 beherrscht Pino vorzüglich.

Grenzmanagement in diesem Sinne ist daher stets auch «Profilmanagement», weil Grenzen immer auch Identität repräsentieren. Die stets neu zu kalibrierende dynamische Balance zwischen «Innen» und «Aussen» machen Grenzen beweglich und zeugen von lebendiger Identität.

Peripheriekompetenzen und Boundary Spanning Roles

Wenden wir uns nun solchen Grenzfunktionen zu: Gerade bei Zugängen spielt immer das Recht der Nutzung mit: Schlüssel- oder Passwortbesitz, Definierung von Öffnungszeiten oder die Orientierungsmacht des Empfangs. Traditionellerweise regeln Portiers wie Pino oder Pförtner/innen an der Grenze den Zugang. Pförtner/innen sind jedoch immer auch Späher/innen mit Blick nach aussen, sie dehnen die Grenzen und ermöglichen Innovation.

Schon Aldrich und Herker (1977) wiesen auf die zentralen «Boundary spanning Roles» hin, auf janusartige⁴ Grenzspäher/innen, die Tore hüten und mit dem einen Gesicht nach innen, mit dem anderen nach aussen schauen (vgl. Littmann/Jansen 2000).

Pino, der Concierge spielte diese Rolle perfekt.

Ein aktives Grenzmanagement macht Grenzen disponierbar, lässt der Temporalisierung von Grenzen zwischen Organisationsmitgliedern und Nichtmitgliedern oder zwischen Kooperationspartnern und Konkurrenten einen Gestaltungsraum. Es ermöglicht Aussenkontakte und «Ein - Ladungen», jedoch genauso Rückzugsmöglichkeit und Abgrenzung.

Grenzhüterinnen verfügen über die Kunst des Perspektivenwechsels, sie dehnen sozusagen Grenzen, spannen diese weiter oder enger und ermöglichen so weichere und flexiblere Übergänge, in unserem Falle vor allem erweiterte Zugänge.

Die Pinos oder Pinas unserer Organisationen sind Mitglieder, welche sich als Türöffnerinnen und Türöffner mit Administration, HR-Prozessen oder Marketing beschäftigen oder am Empfang Besucherinnen und Besucher beraten oder an unserer Hochschule Studierende in die Praxis begleiten oder in interinstitutionelle Forschungsprojekte oder in Kooperationen involviert sind oder aber sich mit Innovationen an der Peripherie der Organisation beschäftigen. Solche Funktionsträger bewegen sich grenzenüberschreitend zwischen der Umwelt der Organisation und deren Kern.

Pinas und Pinos sind übrigens auch innerhalb von Subsystemen in Organisationen wirksam; der Umgang mit der Aussengrenze der Organisation spiegelt sich meist auch im Grenzmanagement von internen Einheiten und Teams, Pinos und Pinas bewegen sich in verschiedenen Teams, verbinden Kulturen und Wissensbestände, sie dehnen Grenzen, bewegen sich in unserer Hochschulsprache zwischen den Leistungsbereichen.

Dadurch leisten sie einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zum Wissensmanagement und zur Kulturbildung der gesamten Organisation.

Auch wenn sie gerade deswegen nicht immer einfach zu führen sind...

Über welche Kompetenzen – ich nannte sie vorher nach Picot «Peripheriekompetenzen» müssen nun Pinos und Pinas genau verfügen? Und wie kann die Organisation diese nutzen und pflegen?

Anforderungen an grenzdehnende Innovation.

Ich fokussiere im Folgenden exemplarisch auf grenzdehnende Entwicklungsaufgaben in Expert:innenorganisationen – ich erlaube mir, unsere Aufbauarbeit der letzten 13 Jahre als eine solche zu bezeichnen – in diesem Sinne haben meine folgenden Ausführungen teilweise auch den Charakter eines

⁴ Janus war der römische Gott des Anfanges und des Endes, der Ein- und Ausgänge, der Türen und Tore. Er gehört als Hüter der Übergänge zu den ältesten römischen Göttern.

verallgemeinernden Erfahrungsberichtes.

Es stellt sich die Frage, wie sich bei Mitarbeitenden in Organisationen, welche zum Teil weitab von Standardisierungsprozessen spezielle Entwicklungsaufgaben am «Rande der Organisation» übernehmen, riskante Projekte leiten, neue Produkte lancieren oder die Grenzen der Organisation pflegen und dehnen, Bindung und Loyalität zum «Mutterhaus» zeigen. Wie steht es um deren Loyalität gegenüber der Organisation?

Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie die Organisation ihre Boundary Spanners mit ihren Peripheriekompetenzen zu Gunsten einer produktiven Weiterentwicklung der gesamten Organisation binden und nutzen kann?

Es ist einerseits notwendig, Innovationsressourcen nicht nur an den Grenzen, resp. in den Projekten zu belassen, sondern diesen bei Beendigung von Projekten den Weg (zurück) nach innen zu ermöglichen. Interessierte und kompetente Mitarbeitende der «Mitte» müssen umgekehrt die Chance haben, sich für Entwicklungsaufgaben am «Rand» zu qualifizieren. So bleibt die Organisation zwischen Kern und Grenze in Bewegung.

Diese wichtige Dynamik steuernd zu balancieren sowie das Kommunizieren strategischer Zielsetzungen seitens Verantwortlicher und Führungskräfte reicht jedoch keineswegs aus. Die Boundary Spanners selbst müssen dauernd im Kontakt mit dem «Inneren» der Organisation bleiben, sollten sich immer wieder zwischen Zentrum und Peripherie bewegen, kommunizieren, informieren, erklären und streiten und so im Kontakt zum System die Spannung aufrechterhalten. Dadurch verhindern sie Projektionen, die Wirkung von Arroganz sowie Abspaltungsprozesse von der Organisation. Das gegenseitige «Loyalisieren» ist vorrangig Kommunikationsarbeit. Das repräsentiert den anderen Janus-Blick – denjenigen gegen innen.

Peripheriekompetente janusköpfige Boundary Spanners sind unabdingbar für eine entwicklungsorientierte Organisation. Sie verfügen über die Kunst des Perspektivenwechsels, sie dehnen sozusagen Grenzen, spannen diese weiter oder enger und ermöglichen so weichere und flexiblere Übergänge und gewährleisten den Kontakt zum Kern der Organisation und ermöglichen dieser wiederum Beweglichkeit und Weiterentwicklung.

Über Peripheriekompetenzen muss jedoch auch der Kern der Organisation verfügen, mindestens derart, dass den Boundary Spanners Vertrauen und Spielraum geschenkt wird.

Interessanterweise stützt die soziologische Perspektive des Neoinstitutionalismus diese Thesen: Sind Handlungsspielräume gerade in strukturell hochentwickelten Hochschulen stark eingeschränkt, weil beispielsweise Aufgaben und Rollen jeweils starr verteilt sind, leiden individuelle und organisationale Akteure unter sich überlappenden, häufig widersprüchlichen institutionellen Logiken (Sie erinnern sich an meine Einstiegsthese), die als Hemmnis für innovative Entwicklung quer zu bestehenden Strukturen werden. Die dann zu beobachtende Gleichförmigkeit von Organisationen wurde bereits von Max Weber erkannt als «eiserner Käfig der Rationalität» (Dimaggio & Powell, 1983, S. 149) – die Gesellschaft und Organisationen selber üben dabei nach Weber auf andere Organisationen Druck aus, sich in Struktur und Handeln ähnlich zu werden (Boxenbaum & Jonsson, 2008, S. 79).

Organisationen werden so von aussen betrachtet immer ähnlicher, standardisierter, austauschbar (Wüthrich 2016, S.20), weil sie an Vielfalt verlieren und gleichzeitig störungsanfälliger werden – «ähnlich wie Monokulturen in der Landwirtschaft» (ebd., S. 20).

Als Impulsgeber für mehrstufige Veränderungsprozesse identifizieren Neoinstitutionalisten nunmehr

«institutionelle Entrepreneure» an der Peripherie des Feldes, wo Innovationen zunächst lokal und partiell entwickelt und erprobt werden können. Das könnte schliesslich der Ausgangspunkt für eine generelle Ausbreitung bis in das Zentrum des Organisationsfeldes werden (Boxenbaum & Jonson, 2008, S. 79).

4 Wirkungen unerwarteter Transformationsprozesse auf Grenzmanagement und Peripheriekompetenzen

Die bisherigen Ausführungen setzen organische und keine disruptive Dynamik voraus, Bewegungen sind dann mehr oder weniger plan- und vorausschaubar.

Wie steht es nun mit dem Grenzmanagement und dem Boundary Spanning bei Krisen und unerwarteten Ereignissen?

Unerwartetes bewältigen

In der Corona-Krise veränderten sich sämtliche Abläufe des öffentlichen Lebens, nicht zuletzt aufgrund staatlich oder kantonal verordneter Interventionen. Diese wirkten und wirken sich massgebend auch auf andere Expert:innenorganisationen aus, z.B. auf solche im Gesundheitswesen. Wir kennen die Berichte aus persönlichen Bezügen oder mindestens aus den Medien: Zur Frage der Intensivbetten-Kapazität, zum Mangel an bzw. der Belastung von Gesundheitsfachpersonen, zur Schwierigkeit der Voraussage bzw. der Planung und zur Notwendigkeit von überregionalen Strategien. In weniger existentieller Masse, aber trotzdem beträchtlich traf dies auch den Bildungsbetrieb: Im Frühjahr 2020 schlossen die Schulen in der Schweiz vorübergehend ihre Tore. Sämtliche Hochschulen stellten ihr Präsenzangebot ein und stiegen auf «Distance Learning» um. Dies führte zu Beginn teilweise zu hilflosen, aber zunehmend auch zu zahlreichen kreativen Versuchen, Lehr-/Lernsituationen anzupassen und diese anders zu gestalten. Man spricht hier auch vom lange ersehnten Digitalisierungsschub.

Inwiefern sich der vormals traditionell organisierte und eventuell weniger auf Improvisation oder Ungewissheit eingestellte «Normalzustand» in Organisationen von vor der Krise wiederherstellen lassen soll, wissen wir nicht noch nicht ganz genau. Der Krieg in der Ukraine und die Flüchtlingskrise schaffen neue Unsicherheiten. Es scheint eine neue «Normalität» der Gegenwart mit ungewisser Zukunft zu entstehen. Dabei handelt es sich definitiv nicht um eine Pause des «alten» Normalen, sondern um eine Form transformierter Normalität.

Soziale und professionelle (Alltags-) Handlungen werden in neuen Situationen überprüft und modifiziert, die «andere» oder mitunter «neue» Gegenwart wird täglich gestaltet, ohne zu wissen, was die Zukunft genau mit sich bringt. Es geht darum, das Potential der aktuellen Situation so gut wie möglich zu nutzen und unter der Prämisse von Ungewissheit adäquate Entscheidungen zu treffen (vgl. Neumer 2012, S. 50 ff).

Wir haben viel bewältigt, eventuell aber einiges auch schon wieder vergessen? Teilweise drohten Vereinigungen im Homeoffice, Privat- und Arbeitsleben überlappten sich krass, wir waren permanent online erreichbar – es beschäftigte uns das Thema der so genannten «interessierten Selbstgefährdung» (seit der Pandemie sind krankheitsbedingte Absenzen zurückgegangen, man arbeitet im Homeoffice, auch wenn man krank ist, vgl. Tages-Anzeiger vom 6.5.2022, S. 9) oder denken wir an die temporäre Beinahe-Verwahrlosung von architektonischen Räumen: düster-leere Hallen, in welchen man nur noch wenige Kolleginnen und Kollegen traf, die Besetzung von architektonischen Plätzen – z.B. bei unserem PH-Campus durch Randgruppen an den Abenden oder an den Wochenenden – oder an die Sorge von Führungskräften um fehlende Teamkulturpflege, an all die Neuanstellungen und Pensionierungen in virtuellen Räumen usw. Die individuelle Perforierung von Grenzen führte wohl eher zu Schliessmechanismen der

Organisationsgrenzen; wir mussten uns mit uns selber und unserem nahen Umfeld beschäftigen, zumindest mit den Kolleginnen und Kollegen unseres Teams im Kontakt bleiben und gleichzeitig die radikale Überlappung von Privatleben und Arbeit bewältigen.

Veranstaltungen wie diese hier waren nicht möglich. War das ein Albtraum? Ist er vorbei?

Nun, die eine Krise scheint vorerst ausgestanden. Können wir aufatmen? Werden wir wieder in ruhigere Fahrwasser gelangen? Sind die nächsten Krisen berechenbarer? Wohl eher nicht.

Welches sind nun die organisationalen Risiken nach einer Krisenbewältigung?

Der Organisationswissenschaftler Karl Weick (1995, S. 321) führt aus, dass in den meisten Organisationen unter Druck oder unmittelbar nach der Bewältigung von Krisen die traditionell vor der Krise gespeicherten Informationen als «heilig» betrachtet würden, so dass überliefertes Wissen nicht diskreditiert wird. Eine solche Risikovermeidung führe nicht selten zu einem Absicherungsaufwand, welcher Sicherheit suggeriere; dahinter stecke die fatale Überzeugung, Risiken liessen sich verhindern, wenn so genannt «professionell» vorgegangen wird. Das allfällige Schadenereignis sei dann immer ein Fehler (vgl. Wehner und Thomann 2021, S. 34 ff). Dabei werde der «Risikofaktor Mensch» plötzlich zur weiteren unberechenbaren Grösse.

«Ist jemals eine Organisation deshalb am Überleben gescheitert, weil sie etwas Wichtiges vergessen hat? Es ist wahrscheinlicher, dass Organisationen deshalb scheitern, weil sie zu vieles zu lange im Gedächtnis behalten und fortfahren so zu tun, wie sie es schon immer getan haben.» (Weick 1995, S. 320)

Argyris nannte das «defensive Routinen» oder «eingeübte Inkompetenz» (Argyris 1996).

Defensive Routinen sind Handlungen, die Menschen und Organisationen vor negativen Überraschungen, Gesichtsverlust oder Bedrohungen bewahren und sie gleichzeitig daran hindern, die Ursachen dafür zu reduzieren.

Krisen werden laut Weick nicht selten (scheinbar) so bewältigt – leider ohne Lerneffekte.

Systeme schliessen sich, organisationale Grenzen verfestigen sich, Territorien werden neu abgesteckt, interne Subsysteme grenzen sich voneinander ab, Identität wird so scheinbar aufrechterhalten. Peripheriekompetenzen verlieren an Bedeutung, der Janus – Blick der Boundary Spanners richtet sich plötzlich vorwiegend nach innen.

Schwarze Schwäne

Wir fallen nach Taleb (2007) auf die trügerische Linearität von Ereignissen herein: Wenn etwas mehrmals auf die gleiche Weise geschieht, gehen wir von einem Muster aus, welches sich wiederholt. Taleb nennt das «weisse Schwäne».

Der «schwarze Schwan» ist nach Taleb (2007) eine Metapher für extrem unwahrscheinliche Ereignisse. Solche überaus seltenen Phänomene haben mehr Einfluss für unsere Zukunft, als wir vermuten. Schwarze Schwäne besitzen drei Merkmale: Sie sind Ausreisser, d. h. sie situieren sich vollkommen ausserhalb unseres Erwartungshorizonts, wir klassifizieren sie als einmalige Ereignisse. Sie verändern schliesslich unser Denken und damit unsere Welt. Und: Im Nachhinein finden wir Erklärungen für ihr Auftauchen. Naturkatastrophen, wissenschaftliche oder technologische Durchbrüche gehören dazu – auch die Covid 19-Krise. Alle unerwarteten Ereignisse mit grossen Nachwirkungen sind schwarze Schwäne. Das Erstaunliche: Wir tun alles, um sie zu «überleben» – und um sie im Nachhinein aus einer Retrospektive als «ganz normal» zu klassifizieren. Wir unterliegen der Illusion, das gegenwärtige Phänomen zu verstehen und erliegen danach der retrospektiven Verzerrung. Wir machen aus schwarzen Schwänen weisse, um uns so für den nächsten schwarzen Schwan zu wappnen.

Ok, das klingt nun gar pessimistisch ...

Und doch:

Bauman schrieb vom «Ende der Eindeutigkeit» (1995). Auch durch Wissenserschliessung wird die Welt nicht eindeutiger und sicherer, eher uneindeutiger und unsicherer durch Kontingenzen und Nebenfolgen (Peter und Funcke 2013, S. 19 und Wehling 2006, S. 22).

Diese vor allem soziologisch geprägte Perspektive führt seit mindestens einem Jahrzehnt zu dezidierten Aussagen über individuelle, gesellschaftliche oder organisationale Phänomene wie «Risiko» (z.B. Dufourmentelle 2018 oder Gigerenzer 2013 oder Pelzäus und Nieder 2019), «Scheitern» (z.B. Kunert 2016), «Mehrdeutigkeit» (z.B. Schnurr et al 2021), «Ungewissheit» (z.B. Böhle und Busch 2012 oder Helsper et al. 2005), oder «Unsicherheit» (z.B. Böhle und Wehreich 2009 oder Jeschke et al. 2013).

Wie können wir Unerwartetes bewältigen, ohne schwarze Schwäne zu schnell zu weissen zu machen, wie können Organisationen aus Krisen lernen?

Sense Making

Organisationales Lernen findet laut Argyris und Schön (2002, S. 31f und S. 47) dann statt, wenn frühere Erfahrungen von Erfolg und Misserfolg analysiert und interpretiert werden, wenn auf Überraschungen – bei Nichtübereinstimmung von erwarteten und erfolgten Ergebnissen – mit Reflexion und veränderter Aktion geantwortet wird.

Es geht ihnen darum, Phänomene, Vorgehensweise und Handlungen immer wieder grundsätzlich und reflexiv auf einer Metaebene zu überprüfen («*double loop-learning*»), statt sich linear in einem steten Kreislauf von Aktion und Reaktion («*single loop-learning*») zu bewegen.

Bewältigen von Krisen heisst noch nicht zu Lernen. Die Lernarbeit folgt danach.

Für Weick ist «Unerwartetes» Auslöser für – wie er es nennt – «Sense Making» in Organisationen, Unerwartetes und Unvorhersehbarkeiten sind für ihn trotz aller Schwierigkeiten immer auch Ergebnis von Interpretationen und können durch andere Interpretationen bewältigt werden. Organisationen sind Sinnstiftungskontexte im Kontinuum von Intersubjektivität. Und Intersubjektivität ist immer grenzüberschreitend.

Dafür werden peripheriekompetente Boundary Spanners benötigt

Sense Making bedeutet für Weick auch, mehr Zeit für Fragen aufzuwenden als für Antworten und das Augenmerk auf den Double Loop zu richten.

Das meinte wahrscheinlich auch Christopher Dell mit seinem Konzept der «improvisierenden Organisation» (2012, vgl. auch Thomann und Honegger 2021).

5 Fragen und zu überprüfende Handlungsfelder

Ich komme nun zum Schluss: In der Verbindung der Konzepte des Grenzmanagements mit den Rollen von peripheriekompetenten Boundary spanners und Aspekten des «managing the unexpected» eröffnen sich gerade für Hochschulen als Expert:innenorganisationen einige interessante offene Fragen und zu überprüfende Handlungsfelder:

1. Traditionelle Organisationsdefinitionen bezeichnen Grenzen als zentrales identitätsstiftendes Element von Organisationen. Welche Auswirkungen hat nun die Permeabilität oder die Dauerverschiebung von Grenzen auf das Organisationsverständnis einer Expert:innenorganisation, in unserem Falle einer Hochschule, auf die Perspektive der Organisationsmitglieder, wie lässt sich Organisationskultur auf sich stetig verschiebenden «Bodenplatten» aufbauen? Verstärkt die Permeabilisierung die anfangs genannten genuinen Spannungen in Expert:innenorganisationen (Ambivalenzen und Paradoxien)? Lassen sich Grenzen einer Organisation objektiv bestimmen oder handelt es sich dabei eher um ein Konstrukt subjektiver Wahrnehmung oder gar ein Konzept der Sicherheitsproduktion? Gerade New Work – Bestrebungen und die Covid 19 – Krise mit ihrem Digitalisierungsschub können als «Angriff» auf die traditionelle Organisationsgrenzen verstanden werden. Ist die Wolkenmetapher eventuell sinnvoller, um Organisationssysteme wie Hochschulen zu beschreiben, da die regelmässige Distanznahme zum Ganzen Konturen erst sichtbar macht?
2. Wie wird in solchem organisationalen Rahmen definiert, wer wo wann dazugehört? Welche Funktion erhält dabei die digitale Orientierung? Wie werden Räume wahrgenommen, wo und wann werden Grenzüberschreitungen (Reviere) spürbar, wie sind Grenzen kommuniziert, wo beginnen organisationale Territorien, wo enden sie? Sind architektonische Grenzen überhaupt noch relevant, gilt die Metapher des «Haus des Lernens» noch? Wie gestalten wir hybride Räume, welche Formen von Zugehörigkeit sind damit verbunden? Wie lässt sich eine Organisationskultur unter diesen Umständen aufbauen und pflegen?
3. Welche grenzdehnenden Boundary Spanning-Rollen (oder «cross-boundary professionals» wie sie Whitchurch 2008 beschreibt) lassen sich in einer Hochschule ausmachen, welche Risiken beinhalten diese? Inwiefern ermöglichen sie die grenzenüberschreitende Weiterentwicklung der Organisation? Sind ihre Aufgaben formalisiert oder eher informell ausgerichtet? Werden die Boundary Spanners wertgeschätzt, sind sie in ihren Rollen geschützt? Agieren sie im Rahmen einer transparenten Strategie? Oder sind wir gar im Rahmen von New Work alle Boundary Spanners geworden? Wo befindet sich dann der identitätsbildende Kern der Organisation?
4. In welchem Zusammenhang steht hochschulische Innovation mit grenzdehnenden Aktivitäten, wie ist das Verhältnis von (Grenz-) Entwicklung und traditioneller Kernaufgabe? Wie gelangen Informationen von der Grenze zum Kern? Ist das Risiko der Entwicklungstätigkeit an Grenzen definiert? Wie wird die Spannung zwischen Innovation und Tradition, zwischen «Entwicklung» und «Produktion» moderiert und genutzt?
5. Schliessen Organisationen tendentiell ihre Grenzen bei der Bewältigung von Unerwartetem? Brauchen sie ausgelöst durch innere und individuelle digitale Entgrenzung während und nach der Krise ein stärkeres und stabileres Identitätserleben? Beschäftigen sie sich dann vor allem mit sich selber? Heisst das, dass Territorialprinzipien zu neuer Konkurrenz und zu Abgrenzung führen? Welche Auswirkungen auf Innovation und grenzüberschreitende Aktivitäten sind die Folge? Droht ein Rückfall in die Zeit davor? Sind Boundary Spanners in und nach Krisen nicht mehr gefragt? Werden diese eventuell durch eine Art organisationale Frontex ersetzt?

Fragen über Fragen...

6 Persönliches ganz zum Schluss

Was mir persönlich wichtig war und mir hoffentlich in den letzten knapp 13 Jahren mindestens teilweise gelungen ist:

Für Sense Making nach Weick und Sutcliffe ist so genanntes «Achtsames Organisieren» zentral (2016, S. 19): Organisieren heisst für Weick und Sutcliffe nicht planmässiges Vorgehen, sondern angepasste Alternativen ermöglichen, wiederkehrende Handlungsmuster wo möglich beibehalten und wo notwendig modifizieren.

Achtsam heisst, die notwendige Geistesgegenwart im Moment zu zeigen, Ambivalenzen auszuhalten, Selektionsstrategien zu entwickeln, bei Dilemmata mit bestem Wissen und Gewissen transparent zu entscheiden, bei Bedarf Entscheidungen zu ändern, die Entscheidungskommunikation zu gestalten, defensive Routinen zu erkennen und zu verhindern, Wahrnehmungen auszutauschen und immer wieder gemeinsam angemessene Bilder der komplexen Situation zu zeichnen (Niehaus 2017 S. 21 ff), Distanz zur Organisation zu nehmen, die Wolke zu erkennen und gemeinsam zu beschreiben, Nebelerfahrungen auszutauschen. Damit nicht zu schnell aus schwarzen Schwänen weisse werden und «heiliges» Wissen diskreditierbar wird. «Shared situation awareness» nannte dies Schaub (Schaub 2012, S. 74): Im Achtsamen Organisieren zeigen sich übrigens auch viele Facetten von Mintzberg's Covert Leadership, bedeutsam ist solches Handeln somit nicht nur in Krisenzeiten.

Das bedeutet, Tore an den Grenzen offen zu lassen, Ausschau über die Peripherie hinweg zu halten, schnelle Feedbackprozesse von Grenze zu Kern und umgekehrt einzurichten. Notwendig dabei ist das Zurverfügungstellen von Struktur und von Gefässen der Reflexion, das Zulassen von Zweifel, das Klären von Erwartungen sowie das Pflegen einer sorgenden Haltung.

Dazu benötigen wir unsere Boundary Spanners mit ihren Peripheriekompetenzen, um nicht in einen «eisernen Käfig der Rationalität» zu geraten.

Das bedingt manchmal auch, sich der Gefahr des Scheiterns zu stellen, Unsicherheit zuzulassen, Entscheidungen eventuell rückgängig zu machen, sich im Nebel der Organisationswolke zu verlieren. Aus dieser Zumutung resultiert die eigentliche Legitimation von Peripheriekompetenzen und ihr Potenzial gerade bei der Bewältigung von Unerwartetem.

Wir sind als Boundary Spanners 2009 gestartet, mit einem kleinen Team – damals ausserhalb der Matrixorganisation der PH - und sind sozusagen mitten in der Organisation gelandet – mit Vor- und Nachteilen.

Hier einige Bilder von der Pionierphase bis heute.

Zum Beispiel Bilder, welche zeigen, wie wir unsere Einheit versuchten bildlich zu fassen – zum Beispiel mit dem Planetenmodell.

Wir sind unterdessen gewachsen und haben gemeinsam Grenzen gedehnt und tun dies nach wie vor. Wir bewegten uns immer wieder rein in den Wolkennebel und wieder raus, um einerseits klarere Vorstellungen zu gewinnen und andererseits frische Luft zu atmen und Frischluftzufuhr zu ermöglichen.

Für die gemeinsame Wegstrecke, all diese spannenden Bewegungen, etliche interessante Begegnungen, Situationen lustvoller Zusammenarbeit, für all die anregenden Gespräche, für das grosse Vertrauen bedanke ich mich ganz herzlich bei den Kolleginnen und Kollegen der Abteilung. Hier sind Sie.

Es waren für mich lebendige und unentbehrliche Jahre, es war für mich eine Ehre, mit Euch zusammenarbeiten zu dürfen.

Herzlichen Dank auch den Ermöglicher/innen dieser Geschichte, allen voran Sabina Larcher als Prorektorin WB+F aus der damaligen Hochschulleitung, welche die Gründung des Zentrums für Hochschuldidaktik

initiierte, und Hans- Jürg Keller, damals Prorektor Ausbildung, der diese Entwicklung tatkräftig unterstützte.

Ich bedanke mich auch herzlich bei der aktuellen Hochschulleitung: Rektor Heinz Rhyn und Prorektorin Hanja Hansen, Silja Rüedi, Daniel Peter und Bruno Leutwyler.
Ohne Euer Vertrauen hätten wir unsere Abteilung nicht konsolidierend weiter entwickeln können.

Selbstverständlich bedanke ich mich auch ganz herzlich bei Euch/Ihnen allen für das Vertrauen, die Kollegialität und viele spannende Begegnungen in zahlreichen Projekten.

Nicht zuletzt bedanke ich mich bei Lea Maria Fries, Gauthier Toux, Lukas Trachsel und Valentin Liechti für ihre wunderbare Musik, sie werden gleich nochmals spielen.

Und bei Daniel Böhlen und Mathis Burkart vom Customer Center für ihre hilfreiche Unterstützung sowie beim Team der Mensa für ihren unermüdlichen Einsatz – z.B. bei Apéros.

Ich übergebe nun den Stab gerne an meinen Nachfolger, Markus Weil, und wünsche ihm viel Freude und Glück bei der spannenden Aufgabe und beim weiteren Boundary Spanning.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Freunde

Dehnen wir doch diesen Moment der Schlussituation heute noch ein wenig. Verweilt/verweilen Sie mit mir zusammen auf dieser meiner Brücke an der Peripherie über die Grenze.

Und tun wir dies doch genussvoll, feiern wir!

Gerri Thomann, 23.6.2022

Literatur

- Aldrich, H. und Kerker, D. (1977). Boundary spanning roles and organizational Structure. In: Academy of Management Review, Vol. 2.
- Argyris, C., Schön, D. A. (2002). Die lernende Organisation. Stuttgart, 2. Aufl.: Klett-Cotta.
- Argyris, C. (1993). Eingeeübte Inkompetenz – Ein Führungsdilemma. In: Fatzer, G. (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Köln: EHP.
- Argyris, C. (1996). Defensive Routinen und eingeeübte Inkompetenz. In: Fatzer, G. (Hg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen, Köln: EHP.
- Badaracco, J. 2002 leading quietly an unorthodox guide to doing the right thing. Boston Harvard business press.
- Bardmann, T. M. (1994). Wenn aus Arbeit Abfall wird – Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bauman, Z. (1995). Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Böhle, F., Busch, S. (2012). Management von Ungewissheit. Bielefeld: Transcript.
- Böhle, F. und Wehrich, M. (2009). Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Boxenbaum, E. & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, Diffusion and Decoupling. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et al. (Hrsg.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (S. 78-98). SAGE.
- Dell, C. (2012). Die improvisierende Organisation. Management nach dem Ende der Planbarkeit. Bielefeld: transcript.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review 48(2), 147-160.
- Dufourmentelle, A. (2018). Lob des Risikos – Ein Plädoyer für das Ungewisse. Berlin: Aufbau Verlag.
- Duschek, Stephan et al. (2001). Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken. Theoretische Zugänge und der Fall eines strategischen Dienstleistungsnetzwerkes. In: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Struktur. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 191-233.
- Gigerenzer, G. (2013). Risiko – Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. München: Bertelsmann.
- Gilles Deleuze, Félix Guattari: *Rhizom*. Aus dem Französischen übersetzt von Dagmar Berger. Merve Verlag, Berlin 1977.
- Greenleaf, R. K. (2002). Servant Leadership. A Journey into the Nature of legitimate Power and Greatness. New York: Paulist Press.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hanft, A., Brinkmann, K. (Hrsg.) (2013). Offene Hochschulen. Die Neuausrichtung der Hochschulen auf Lebenslanges Lernen. Münster: Waxmann.
- Helsper, W., Hörster, R., Kade, J. (2005). Ungewissheit. Pädagogische Felder in Modernisierungsprozessen. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Jeschke, S., Jakobs E.-M., Dröge, A. (2013). Exploring uncertainty – Ungewissheit und Unsicherheit im interdisziplinären Diskurs. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kels, Peter, Kaudela-Baum, Stephanie: Experten führen, Konstruktive Haltungen, Kompetenzen und Handlungsstrategien entwickeln, S. 420-464 in: Kels, Peter, Kaudela-Baum, Stephanie

- (2019). Experten führen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kels, Peter, Kaudela-Baum, Stephanie (2019). Führungsbeziehungen in Expertenorganisationen gestalten: Navigation zwischen Selbst- und Organisationsbezug, S. 17-30 in: Kels, Peter, Kaudela-Baum, Stephanie (2019). Experten führen. Wiesbaden: Springer Gabler.
 - Kels, Peter, Kaudela-Baum, Stephanie (2019): Spannungen und Herausforderungen als zentrale Herausforderung für die Gestaltung von Führungsbeziehungen in Expertenorganisationen, S. 31-47: Kels, Peter, Kaudela-Baum, Stephanie (2019). Experten führen. Wiesbaden: Springer Gabler.
 - Kron, Th: (2013). «Uncertainty» – Das ungewisse Risiko der Hybriden in: Jeschke, Sabine, Jakobs Eva-Maria, Dröge, Alicia (2013) Exploring uncertainty – Ungewissheit und Unsicherheit im interdisziplinären Diskurs. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 55-82.
 - Krystek, V. et al. (1997). Grundzüge virtueller Organisationen. Wiesbaden: Springer.
 - Kühl, St. (2008). Coaching und Supervision. Wiesbaden: Springer VS.
 - Kunert, S. (2016). Failure Management – Ursachen und Folgen des Scheiterns. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
 - Laske, S., Meister. Scheytt, C., Küpers, W. (2006). Organisation und Führung. Münster: Waxmann.
 - Littmann, P. und Jansen, St. A. (2000). Oszillodox. Virtualisierung – die permanente Neuerfindung der Organisation. Stuttgart: Klett Cotta.
 - Meissner, Jens. O. (2016): Resilienz im Wandel durch Hybride Professionals? Die organisationale Rolle hybrider Professionals im Wandel von Unternehmen, S. 265-282 in: Geramanis, Olaf, Kristina Hermann (2016). Führen in ungewissen Zeiten. Wiesbaden: Springer Gabler.
 - Mintzberg, H. (1998): «Covert Leadership: Notes on managing professionals», in: Harvard Business Review, 6/1998, 5.140-147.
 - Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Englewood Cliffs. NY: Prentice Hall.
 - Neumann, D. (2006). Modellierung fluider Organisationen. Dresden: TUDpress Verlag der Wissenschaften.
 - Neumer, J. (2013). Entscheiden unter Ungewissheit, in: Peter, Claudia und Funcke, Dorett (2013). Wissen an der Grenze – Zum Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit in der modernen Medizin. Frankfurt/New York: Campus, S. 50 ff.
 - O'Reilly III, C. A./ Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Research in Organizational Behavior 28 (2008) 185-206.
 - Pelizäus, H., Nieder, L. (2019). Das Risiko – Gedanken übers und ins Ungewisse. Wiesbaden: Springer VS.
 - Peter, C. und Funcke, D. (2013). Wissen an der Grenze – Zum Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit in der modernen Medizin. Frankfurt/New York: Campus.
 - Picot, A. et al (2020). Die grenzenlose Unternehmung. 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
 - Raisch, S./Birkinshaw, J./Probst, G. et al. (2009): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. In: Organization Science. 20. Jg., Nr. 4, S. 685-695.
 - Schaub, H. (2012). Wahrnehmung, Aufmerksamkeit und «Situation Awareness (SA)», in: Badke-Schaub, Petra, Hofinger, Gesine und Lauche, Kristina (2012). Human Factors – Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S.63-81.
 - Schmitz, H. (1997). Höhlengänge: Über die gegenwärtige Aufgabe der Philosophie. Berlin: De Gruyter.
 - Schnurr, A., Dengel, S., Hagenberg, J., Kelch, L. (2021). Mehrdeutigkeit gestalten. Bielefeld: transcript.
 - Schröer, A. (2004). Change Management pädagogischer Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag

für Sozialwissenschaften.

- Starbuck, W. H. (1983). Organization as action generator. In: American Sociological Review 48, S. 91-102.
- Starbuck, W. H. (1976). «Organizations and their environments», pp. 1069-1123 in M. D. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology; Rand McNally.
- Tages-Anzeiger: Beschäftigte arbeiten zu Hause weiter, auch wenn sie krank sind. 6. Mai 2022, S. 9.
- Taleb, N. N. (2008). Der schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. München: Carl Hanser Verlag.
- Thomann, G., Wehner, Th., Clases, Ch (2016). Scheitern in der Führung – eine Option? in: Kunert, S.: Failure Management. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, S. 95-117.
- Thomann, G., Anderegg, N., Kaap-Fröhlich, S., Karrer, H-P. (2021). Zwischen Expertise und Führung. Bern: hep.
- Thomann, G. und Honegger, M. (2021). Mit allem rechnen. Bern: hep
- Thomann, G. (2016). Dilemmata, Paradoxien und Ambivalenzen – Führung als Sicherheitsproduktion in unvorhersehbaren Situationen. In: Thomann, G. und Zellweger, F.: Lateral Führen. Bern: hep, S. 37-52.
- Thomann, G. et al (2009): Grenzmanagement. Bern: hep.
- Wehling, P. (2006). Im Schatten des Wissens? Perspektiven der Soziologie des Nichtwissens. Konstanz: UVK.
- Wehner, Th. und Thomann, G. (2021). Über den Geltungsbereich improvisierenden Handelns. In: Thomann, G. und Honegger, M.: Mit allem rechnen – Improvisieren in der Bildungsarbeit. Bern: hep, S. 16-26.
- Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing. Reading, Mass.
- Weick, K. E. (1995). Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weick, K. und Sutcliffe, K. (2016). Das Unerwartete managen. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Whitchurch, C. (2008b). Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. Higher Education Quarterly, 62 (4), 377–396.
- Wüthrich, H. (2016). Resilienzorientierte Führung, S. 17-31 in: Geramanis, O., Hermann, K.: Führen in ungewissen Zeiten.