



---

# Personalentwicklung gestalten



GERI THOMANN

# Boundary Spanning Roles

PERIPHERIEKOMPETENZEN UND  
DEREN FUNKTION FÜR INNOVATION  
IN EXPERTENORGANISATIONEN

Entwicklung geschieht in Expertenorganisationen – gerade auch an Hochschulen – häufig an deren Grenze (neue Studiengänge, Ortsunabhängigkeit durch Digitalisierung etc). Dafür sind organisationsintern Peripheriekompetenzen notwendig, welche in der Literatur den sogenannten Boundary Spanning Roles zugeschrieben werden, grenzdehnenden Rollenträger/innen. Nachhaltige Entwicklung ist nur möglich, wenn eine produktive Spannung zwischen Veränderungsbedarf an der Grenze und identitätsbildendem Kern der Organisation entsteht. Eine entwicklungsorientierte „Spannungsmoderation“ zwischen Kern und Grenze repräsentiert dabei ein attraktives Tätigkeitsfeld für die Personalentwicklung.

<b>1. Wolkenorganisationen – eine Einleitung</b>	66
<b>2. Wolkenorganisation Hochschule</b>	68
<b>3. Fazit</b>	79
<b>Literatur</b>	80

# 1. Wolkenorganisationen – eine Einleitung

Organisationen sind wie Wolken: Aus weiter Entfernung wirken sie 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)*



**Abbildung 1** Wolkenorganisationen – Relativität von Grenzen, Starbuck 1976

Ein System existiert demzufolge nicht, wenn nicht definiert ist, wo es „beginnt“ und wo es „aufhört“. Das Anders-Sein, die Differenz ist durch Grenzziehungen spürbar. Häuser werden erst durch Mauern oder Fenster zu Häusern, aus welchen man heraussehen/herausgehen oder in welche man hineinschauen/hineingehen kann, Nationen unterscheiden sich durch Sprachen und Kulturen, Sprachgrenzen (nicht immer mit den nationalen Grenzen identisch) sind bei Grenzüberschreitungen kommunikativ und kulturell wahrnehmbar.

Bei der Verschmelzung von Systemen zeigen sich neue äußere Grenzlinien oder alte innere in neuer Form.

Grenzen werden jedoch je nach Perspektive und Funktionsstandort (interne Sicht, Position der Aufsichtsbehörde, Perspektive der Kooperationspartner etc.) anders wahrgenommen. Häufiger ist die Sicht klarer, je weiter entfernt der Beobachtungsstandort ist.

**Fluidität** Transformationsprozesse in Organisationen zeichnen sich unter anderem gerade im internationalen Kontext dadurch aus, dass sie „Fluidität“ (vgl. Neumann 2006) produzieren und damit bewirken, dass Organisationsgrenzen „verschwimmen“ (vgl. Krystek et al. 1997). Dadurch werden Organisationen selbst zunehmend kurzlebiger oder „temporal“ (vgl. Baecker 2014 und Littmann/Jansen 2000, S. 19).

Ein- und Ausgänge von Organisationen vermehren sich durch die häufig provisorische Situierung in verschiedenen Gebäuden, nicht selten

repräsentieren Logindaten und dazugehörige Netzwerke die neuen Schlüssel zur Organisation. Anstelle von handfesten Mauern sollen Firewalls negative externe Informationen fernhalten. Es ist teilweise unklar, wer (wann) zur Organisation gehört und wer nicht. Kund/innen oder Konkurrent/innen können plötzlich im Rahmen eines Fusionsprozesses zu einem Teil der Organisation werden, langjährige Anstellungen weichen definierten Leistungsaufträgen, die Markenorientierung („branding“) steht zusehends im Zentrum von Produktionsprozessen. Privatraum und Arbeitsraum überschneiden sich zusehends, weil sämtliche Mitarbeitende mittels VPN (Virtual Private Network) und Laptop zu Hause Grenzen überschreiten können.

Gerade Hochschulen im deutschsprachigen Raum beschäftigen sich aktuell mit stärkerer „Kundenorientierung“ (Stichwort „Student Relationship Management“), mit Konzepten von Life Long Learning, mit höherer Durchlässigkeit zwischen Studiengängen, Zugängen von neuen Zielgruppen sowie mit veränderten Personalverordnungen (Erhöhung von befristeten Aufträgen für Dozierende).

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

### Entgrenzungsprozesse

Der vorliegende Text bewegt sich entlang folgender Fragen:

- Was können wir unter Organisationsgrenzen verstehen?
- Wie werden Grenzen von Organisationen gestaltet, gepflegt, „gemanagt“?
- Welche Typen von Organisationen lassen sich bezüglich „Grenzmanagement“ unterscheiden?
- Was genau verstehen wir unter Relativität oder „Fluidität“ von Grenzen?
- Wo genau liegt der Unterschied zwischen architektonischen und virtuellen Grenzen?
- Welche relevanten organisationalen Funktionen entstehen an Grenzen?
- Wie bewegen sich grenzdehnende Innovationsträger/innen in Expertenorganisationen – z. B. in Hochschulen – zwischen innovativem Risiko und organisationaler Loyalität?
- Welche Fragen eröffnen sich dabei gerade für Hochschulen?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das Handlungsfeld Personalentwicklung in Hochschulen?

## 2. Wolkenorganisation Hochschule

### Die Grenze als Organisationsmerkmal

Wo „beginnt“ nun eine Organisation, wo „endet“ sie? Wo ist ihr Eingang? Bin ich schon Teil der Organisation, wenn ich mit dem Passwort auf das innerorganisationale virtuelle Netz gelange, oder erst dann, wenn ich mich in ihren architektonischen Räumlichkeiten bewege? Inwiefern bin ich im „Hoheitsgebiet“ meiner Arbeitsorganisation, wenn ich – wie zum Beispiel zur Zeit der Covid-19-Krise – im Homeoffice arbeite?

Als zentrale Merkmale von Organisationen werden meist genannt (vgl. Schröder 2004, S. 68):

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

» Die Grenzmarkierung schafft Orientierung und Identifikation, dient sogar gelegentlich der Existenzsicherung. Die Organisation wird jedoch gleichzeitig durch die moderate Durchlässigkeit dieser Grenzen am Leben erhalten. «

Die Grenzmarkierung<sup>1</sup> schafft Orientierung (wie die alten Grenzsteine mit Inschriften und Wappen), 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 moderate Durchlässigkeit dieser Grenzen am Leben erhalten.

Bei der Definition und Koordination von wirtschaftlichen Tätigkeiten spielen laut vielen Berichten regionale, nationale oder organisationale Grenzen eine immer geringere Rolle (vgl. Picot et al. 2020); zugunsten höherer Flexibilität und Fokussierung auf die Produktorientierung „verflüssigen“ sie sich, werden „temporal“ (vgl. Baecker 2014). Dies zeigt sich vor allem bei internationalen Organisationen, bei welchen die Arbeitsprozesse von der repräsentativen Ebene entkoppelt sind (Koch 2008, S. 223). Das gilt auch für Hochschulen: Die Digitalisierung führt zunehmend zu didaktischen Konzepten (wie z. B. „Flipped classroom“), welche Ortsunabhängigkeit ermöglichen, internationale Online-Hochschulen haben mit ihren MOOCS nicht erst seit der Corona-Krise einen steigenden Zulauf.

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 oder diejenige von außen nach innen sein kann.

Organisationen präsentieren sich laut Littmann und Jansen (2000, S. 12ff.) zusehends als „atmende“ Unternehmen, weil ihre Brust manchmal anschwellt, manchmal sich verflacht. Solche stete Anpassungsleistung an die Forderungen der Umwelt sei unumgänglich und verändere die Größe (und damit die Grenze) der Organisation je nach Auftrags- und Kontextlage. Ein Minimum an Infrastruktur und festen Angestellten ermöglicht das Überleben in „mageren“ Zeiten, der schnelle Zugang zu erhöhten Mitteln und Ressourcen die Übernahme von temporären Zusatzaufträgen.

Wobei der Vergleich der flexiblen Größenanpassung der Organisation mit der menschlichen Atmung ein wenig hinkt, da Atmung rhythmisch funktioniert und nur bedingt steuerbar ist, während die organisationale Größenanpassung arhythmisch erfolgt und strategisch geplant werden muss.

### Grenzmanagement

Grenzmanagement ist keine neue Aufgabe, Territorien wurden schon immer markiert oder gesichert. Organisationen verfügen seit ihrem Bestehen über Strategien des Austausches mit ihrer Umwelt, mit ihren Kund/innen, mit der Politik, mit Geldgebern für Forschungsprojekte oder mit Lieferanten. Wir kennen alle traditionelle Organisationen, welche geschlossener und uniformer wirken als andere.

Unter Grenzmanagement kann die bewusste aktive Gestaltung der Organisation mit Fokus auf das Organisationsmerkmal „Grenze“ unter oben genannter Bedingung der „Temporalisierung“ verstanden werden. Picot beschrieb dieses Können als „Peripheriekompetenzen“ (Picot 2020, S. 291) anhand folgender Merkmale:

- aktive Balance zwischen Organisationsmitgliedern, Organisationsnetzwerk und Kundensystemen (Austauschprozesse)
- Handhabung organisationaler Mitgliedschaft
- Gestaltung innerer Identitätsbildungsprozesse bei Grenzverschiebungen

Grenzmanagement in diesem Sinne ist daher stets auch „Profilmanagement“, weil Grenzen immer auch Identität repräsentieren.

### Typen von Organisationen in Bezug auf ihre grenzüberschreitende Leistungsherstellung

Kühl (2008) unterscheidet in Bezug auf ihr 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, zum Beispiel Expertenorganisationen wie Krankenhäuser und

### Peripheriekompetenzen

Bildungsorganisationen, und mit ihrer Umwelt in einem intensiven Austauschprozess stehen.

### Transferorientierung

Mit Fokus auf Expertenorganisationen<sup>2</sup> im Bildungsbereich der Tertiärstufe (Hochschulen, Organisationen der Erwachsenen- und Weiterbildung) liegt der Schwerpunkt beim zweiten Typus von Organisationen. Gerade Bildungsorganisationen sind insofern als „dünnhäutig“ oder tendenziell permeabel zu bezeichnen, weil sie auf Übergänge und Transferorientierungen spezialisiert sind und ihre Ressourcen temporär für „Grenzgänger/innen“, wie Studierende und Aus- oder Weiterzubildende, und damit für die Realität außerhalb der Organisation 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, didaktische Routinen oder disziplinäre Kulturen.<sup>3</sup>

Gerade Hochschulen sind in der Regel zwar stabile und konturierte Organisationen – und doch: Identität schafft auch da nicht mehr nur die Organisation selbst mit ihrer „Haut“, sondern vielmehr ihre für die Umwelt lancierten Produkte, wie Studiengänge, Forschungsprojekte oder Beratungsdienstleistungen, sowie die Menschen, welche mit diesen in Verbindung gebracht werden.

## BEISPIEL AUS DER EIGENEN (BERATUNGS-)PRAXIS

### Wolkenorganisation mit Fokus „Grenzverflüssigung“

Eine nicht näher genannte Berufsgruppe ließ ihren professionellen Nachwuchs in der Deutschschweiz 50 Jahre lang an zwei praxisorientierten Berufsschulen ausbilden. Im Rahmen von schweizerischen Akademisierungsbestrebungen wurde vor einigen Jahren auf bildungspolitischer Ebene entschieden, die Ausbildung besagter Berufsgruppe neu an einer regionalen Fachhochschule anzusiedeln. Ein politischer Standortentscheid führte dazu, dass die eine bisherige Schule (über freiwillige engagierte Mitarbeitende) in die Neukonzeption einbezogen wurde, die andere nicht. Mit der Neukonzeption wurde ein junges Institut an der erwähnten bestehenden Fachhochschule betraut, welches bisher über keine Erfahrung mit der Konzeption von Studiengängen verfügte.

2 Mintzberg (1979) fasst die Bedingungen und Funktionsweisen von Bildungsorganisationen in ihren Aufgaben als „Profi-Bürokratie“. In Abgrenzung zur Maschinen-Bürokratie ist die Profi-Bürokratie gekennzeichnet durch die große Zahl an Mitarbeitenden, die fachlich hoch qualifiziert ist und eine erhebliche Kontrolle über die eigene Arbeit hat. Expert/innen in einer Profi-Bürokratie arbeiten relativ unabhängig voneinander in direktem Kontakt zu den „Kund/innen“. Die Stärke dieser Organisationsform ist die Agilität und Anpassungsfähigkeit der Einzelnen an veränderte Anforderungen im Feld. Hingegen ist es nur schwer möglich, organisationale Veränderungen koordiniert top down zu initiieren und umzusetzen.

3 Die Bildungsforschung beschäftigt sich seit Langem mit der doppelten Mitgliedschaft der Lehrenden als Expert/innen und als Mitglieder des bürokratischen Systems; das professionelle und das bürokratische System sind durch unterschiedliche Organisationsprinzipien unterlegt (Brüsemeister 2008, S. 180); die komplexen internen und externen Interaktionssysteme führen zum Dilemma zwischen unumgänglicher Durchlässigkeit und notwendiger Geschlossenheit des Systems (ebd., S. 188ff.).

Die genannte Berufsgruppe musste sich nun gemeinsam mit drei anderen verwandten Berufsgruppen in einem neu gegründeten Institut innerhalb einer neu gegründeten Abteilung organisieren; die Fachhochschule fusionierte während dieser internen Neuorganisation selbst wieder mit einer anderen Fachhochschule.

Neue hochschulkonforme Curricula mussten blitzschnell entwickelt werden, Forschungsabteilungen wurden aus dem Boden gestampft – noch ohne Klarheit, in welchen Gebieten auf welche Weise geforscht werden könnte. Dozierende und Kader mussten für alle Bereiche schnell gefunden werden; da diese in der Schweiz über zu wenig fachhochschulkompatible anerkannte Kompetenzen verfügten, stellte man mehrheitlich Personal aus benachbarten Ländern an. Im Verlauf der ersten zwei Jahre zogen die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der oben genannten Berufsgruppe dreimal mit ihren Büros und Schulungsräumen um.

Daneben bildeten die ehemaligen Ausbildungsinstitutionen nach wie vor Studierende in auslaufenden Lehrgängen aus.

Somit musste die genannte Berufsgruppe sozusagen auf einen fahrenden Zug aufspringen, welcher gleichzeitig laufend neue Wagen anhängte und die Fahrtrichtung wechselte.

Metaphorisch beschreiben Mitarbeitende besagter Institution – laut einiger persönlicher Gespräche – den Zustand mit Sätzen wie „Da tun sich unentwegt spannende neue Räume auf“ oder aber „Mich schwemmt es manchmal hierhin, manchmal dahin, ich hoffe, ich halte das noch eine Weile aus“.

Grenzmanagement geschah und geschieht beim oben beschriebenen Beispiel laufend auf allen möglichen Ebenen; Profile und Grenzen verschieben sich unentwegt. Der „Weg von der Mitte zur Grenze“ verlängert oder verkürzt sich aus Sicht der Mitarbeitenden erheblich, äußere Grenzverläufe werden unvermittelt zu Binnengrenzen, Konkurrentinnen und Konkurrenten oder Kundensysteme sind plötzlich Teil einer gemeinsamen Organisation. Identität und Zugehörigkeit lassen sich – mindestens zu Beginn – nicht mittels Räumlichkeiten aufbauen, die chaotischen Zustände nehmen Einfluss auf die private Wohnsituation, weil alle Mitarbeitenden mittels VPN und Netzzugang zusätzlich im Homeoffice arbeiten können.

Die Rhetorik der Strategieverantwortlichen bevorzugt beruhigende Begriffe wie „geplante Konsolidierung“ und Mitarbeitende richten sich irgendwie auf bleibende Unklarheit ein, um nicht dauernd überrascht zu werden. Ein Wunder, dass das Studium inmitten einer solchen Dynamik einigermaßen geregelt stattfinden konnte ...

### Die Relativität von Grenzen und Grenzverläufen

Vielleicht war das gar nie anders, vielleicht sind die „traditionellen“, klar umgrenzten Organisationen lediglich sicherheitsproduzierende Konstrukte?



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.

### Verfestigungstendenz als Sicherheitsproduktion?

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? Wäre dann sogar die Verflüssigungsthese ein Erklärungsmuster im Rahmen der stabilisierenden Sicherheitsproduktion?

Bei aller Fluidität und Relativität interessiert nun aber doch, welche Formen von Grenzen respektive welche einigermaßen objektiven Sichtweisen auf Grenzen von Organisationen sich nun unterscheiden lassen und welche Auswirkungen Grenzverschiebungen auf die Mitarbeitenden in Organisationen haben.

## Innen und außen – räumliche Grenzen und ihre Passagen

### Grenzpassagen

Weiter oben wurde vor allem auf die **Grenzziehung zwischen Organisation und Umwelt** fokussiert. Binnengrenzen werden in diesem Text nicht enger thematisiert. Außengrenzen repräsentieren Sinnengrenzen kulturellen Charakters. Solchen Grenzen respektive deren Überschreitung wohnt dann auch etwas Rituelles inne: Die „bannende Macht der Umfriedung“ (Schmitz 1997, S. 141) schützt vor Eindringlingen und vor dem ungewohnten und furchteinflößenden „Außen“, Grenzdurchgangsmöglichkeiten repräsentieren heikle Passagen des Austritts aus der Umfriedung und des Eintritts in sie (ebd.).

Raum gibt es nur als etwas Umschlossenes und Abgegrenztes – auch ein Loch kommt schließlich nicht allein vor. Räume definieren heißt, deren Begrenzungen sichtbar machen, Wände trennen, Tore definieren, Innenwelt und Außenwelt separieren. Passwörter bspw. 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 – zum Beispiel durch Ein- oder Ausschluss – bedeutsam werden.

**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. Räume grenzen ein und aus: Stadttore markieren die Grenze zwischen Stadt- und Landschaftsraum, eröffnen und markieren

aber gleichzeitig Handelswege. Im 20. Jahrhundert entsteht das Architekturkonzept des „offenen Raumes“. Begrenzungen werden seither mit transparenten Glaswänden relativiert – dies kann durchaus schon als Permeabilisierung von Grenzen verstanden werden.

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 und gläserne Abgrenzungen gegeben.

Denken wir an die Variation der Ein- und Ausgänge von Organisationshäusern: zum Beispiel an die Eingangshalle einer ehrwürdigen Universität, in welche Besucher/innen schon visuell weit vorangekündigt vom Eingangsportal an- und hineingezogen werden; oder an die Hintertreppe im Großstadtviertel, welche in einen verrauchten, düsteren Jazzkeller hinunterführt; oder an den kleinen Seiteneingang in einer engen Straße in Rom, welche unverhofft in eine riesige Kirchenhalle führt. 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 Sie nach der Schwelle überrascht, die Veränderung des Raumes lässt Sie aufatmen oder Sie fühlen sich plötzlich beengt.

**Virtuelle Grenzen** werden im Speziellen in Bezug auf Zugangsberechtigungen und Organisationszugehörigkeit bedeutsam; zudem sind sie gekennzeichnet durch die Unabhängigkeit von geographischer Situierung.<sup>4</sup>

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.

Littman und Jansen formulieren es radikal: „Die aktuelle Organisationsflexibilisierung führt einen Feldzug gegen das Heiligste, gegen die Grenze nach außen.“ (Littmann/Jansen 2000, S. 121).

### Organisationale Mitgliedschaft

Tore und Grenzpassagen der Organisation sind auch jenseits der Virtualität nicht nur „architektonische“: Rituale der Anstellung, der Einführung und der Pensionierung von Mitarbeitenden, der Organisation von Praktika, der Einführung von Studierenden, der Qualifikation von Absolventinnen und Absolventen durch Zertifizierung, der Pflege von (Alumni-) Netzwerken regeln gerade an Hochschulen den rituellen Fluss der

---

<sup>4</sup> Vertreter/innen einer Hochschule berichteten mir letztthin, dass sich die IT-Abteilung gemeinsam mit der HR-Abteilung mit der Frage beschäftigt, mittels welcher Regelung sie ihr Chaos der virtuellen Zugehörigkeit in den Griff bekämen; beispielsweise hätten viele Pensionierte seit Jahren nach wie vor unbeschränktem Zugang zu virtueller Information (Intranet, Newsletter etc.). Mich erinnert das an einen ehemaligen Lehrerkollegen aus meinem Schulhaus, in welchem ich in den 80er-Jahren arbeitete: Bis zu seinem Tode behielt er den Schulhausschlüssel bei sich und war hin und wieder frühmorgens oder spätabends im Schulhaus anzutreffen.

Grenzübergänge in Bezug auf die Zugehörigkeit – dies prägt unter anderem den Alltag vom HR- oder PE-Personal.

### Flexibilität von Beschäftigung

Über bestimmte Rechtsverhältnisse (Arbeitsvertrag) und über die Einrichtung von „Stellen“ und „Funktionen“ wurden und werden traditionellerweise Personen als Organisationsmitglieder definiert (Mayrhofer/Meyer 2008, S. 5). Diese Mitgliedschaften alten Stils sind einer deutlichen Erosion unterworfen, wir bewegen uns in die Richtung einer chronischen Flexibilität der Beschäftigung. Der Leistungsvertrag ersetzt den Arbeitsvertrag, die konkrete Leistung, die Leistungsbereitschaft oder die ehemalige loyale „Unterwerfung“.

Vielleicht erinnern Sie sich an die metaphorische Selbstbeschreibung von Mitarbeitenden in der weiter oben beschriebenen „Wolkenorganisation“ auf Seite 71.

Dazu kommt, dass sich Expertenorganisationen, wie Hochschulen, dadurch kennzeichnen, dass Expert/innen sich eher ihrer jeweiligen Profession gegenüber verpflichtet sehen als der organisatorischen Einheit, zu der sie gehören, oder der Gesamtorganisation. Karriere und Laufbahnen werden eher 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. Dabei entsteht die Paradoxie, dass gerade die Reputation der einzelnen Expertinnen und Experten zentral ist für die Reputation der Gesamtorganisation (Laske et al. 2006, S. 207).

Aus den Aussagen im Fallbeispiel „Wolkenorganisation“ kann gefolgert werden, dass diejenigen Organisationsmitglieder mit älteren psychologischen Verträgen andere Grenzerfahrungen machen („hierhin und dahin geschwemmt werden“) als diejenigen, welche unabhängig, selbstbewusst und unverbindlich ihre Kompetenz einer Organisation ausleihen und dauernd neue Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb der Organisation suchen („da tun sich unentwegt neue Räume auf“).

Heißt das nun, dass Identifikation mit einer Organisation Ohnmacht und Unselbstständigkeit bewirkt? Braucht die „moderne“ fluide Organisation keine Identitätsbildung durch Identifikation mehr?

### Temporale Identitätsbildung

Vielleicht existiert die temporale Form auch bei der Identifikation, indem sich Beteiligte mit zeitlich befristeten Produkten, mit spezifischen Inhalten identifizieren. Inhaltliche Expertise verfügt gerade an Hochschulen traditionsgemäß über einen höheren Status als organisationale (Management-)Expertise.

Wenn die These der „Verflüssigung“ von Organisationen gilt, können wir annehmen, dass die stets neu zu kalibrierende dynamische Balance zwischen „innen“ und „außen“ verstärkt notwendig ist. Dies dürfte sich grundsätzlich in hohem Maße auf die Identitätsbildung und das Selbstverständnis von Organisationen auswirken und einen erheblichen Einfluss auf Funktionsträger/innen gerade an deren Grenzen haben.

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 oder eben Pförtner/innen an der Grenze den Zugang. Pförtner/innen sind jedoch immer auch Späher mit Blick nach außen.

### Späher und Grenzwächter

Dazu eine Geschichte (Thomann 2009, S. 24).

#### Späher und Grenzwächter Pino

Ich übernachtete letztthin in einem kleinen Hotel in Neapel, in der Nähe des Bahnhofs, mitten in einem Quartier, das als gefährlich galt; finstere Gestalten, allerlei Händler/innen und Bettler/innen 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 Beteteiligte. 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 fluider und damit erträglicher wurde.

Schon Aldrich und Herker (1977) wiesen auf die zentralen „boundary spanning roles“ hin, auf janusartige Grenzspäher, die Tore bewachen und mit dem einen Gesicht nach innen, mit dem anderen nach außen schauen (vgl. Littmann/Jansen 2000). Pino, der Concierge, spielt diese Rolle perfekt.

#### Boundary Spanning Roles

Ein aktives Grenzmanagement macht Grenzen disponierbar, lässt der Temporalisierung von Grenzen zwischen Organisationsmitgliedern und Nichtmitgliedern oder zwischen Kooperationspartner/innen und Konkurrent/innen einen Gestaltungsraum. Es ermöglicht Außenkontakte und „Einladungen“, jedoch genauso Rückzugsmöglichkeit und Abgrenzung.

Grenzwächter und Torhüter 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 der Organisationen sind Mitglieder, welche sich mit Kundensystemen und Kundenpflege (Produkteentwicklung und Marketing, Empfang, Administration), mit HR-Prozessen („Türöffner“ bei Rekrutierungsverfahren, Kulturvermittler und -bewahrer), Aus- und Weiterbildung (Lehrlingsbetreuung, Praktikumsleitungen), Kooperationen und Innovationen beschäftigen.

Zum Schluss fragen wir uns, wie sich solche grenzdehnenden, peripheriekompetenten Innovationsträger/innen in Organisationen (wie Projektleitende, Konzeptentwickler/innen, Prototypenprüfende etc.) zwischen organisationaler Bindung respektive Loyalität und riskanter Autonomie bewegen.

### Offene Hochschule

Wenn wir auf aktuelle Bewegungen an deutschsprachigen Hochschulen fokussieren, könnte dies Beteiligte an etlichen Projekten betreffen, zum Beispiel aus den vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) der Bundesrepublik Deutschland in den letzten Jahren geförderten Projekten im Rahmen des Bund-und-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ (<https://de.offene-hochschulen.de/start>), welche sich mit den Herausforderungen für Hochschulen als Einrichtungen des lebenslangen Lernens beschäftigen. Dazu zählen nach Hanft (2013, S. 10):

1. Öffnung der Hochschulen für neue Zielgruppen
2. Gestaltung von Übergängen
3. Schaffung flexibler Lernwege in einer vielfältigen Angebotsstruktur
4. Implementierung von Verfahren zur Anrechnung von Kompetenzen

### Anforderungen an grenzdehnende Innovation

Es stellt sich die Frage, wie sich bei Mitarbeitenden, welche weitab von Standardisierungsprozessen spezielle Entwicklungsaufgaben am „Rande der Organisation“ übernehmen, riskante Projekte leiten, neue Produkte lancieren oder die Grenzen der Organisation dehnen, Bindung und Loyalität zum „Mutterhaus“ zeigen. Wie steht es um deren Loyalität gegenüber der auftraggebenden Organisation? Wie kann diese ihre Entwickler/innen zugunsten einer produktiven Weiterentwicklung der gesamten Organisation binden?

### Entwicklungstätigkeit an Organisationsgrenzen und Konformitätsdruck

### Partielle Loyalität

Interessant scheint zuerst grundsätzlich, dass Entwickler/innen häufig nicht „in der Mitte“ einer Organisation operieren (also nicht unbedingt mit „Kernaufgaben“ betraut sind), sondern eher an ihren aktuellen Grenzen, in Projekten, welche zukunftsgerichtet sind, in welche Hoffnungen der Weiterentwicklung oder sogar des Überlebens gesetzt werden. Teilweise handelt es sich dabei um durchaus riskante Entwicklungsgebiete. Innovation birgt immer Risiken. Bindung vonseiten der Organisation geschieht hier über die Zurverfügungstellung eines mehr oder weniger zeitlich begrenzten autonomen Spielraumes, in dessen

Rahmenbedingungen die bedingt gebundene Person einwilligt. Diese Form von Bindung führt zu einer Art von partieller Loyalität.

„Partiell“ bedeutet auch: Die Wahrnehmung von Konformitätsdruck seitens der Organisation kann bei solchen Entwickler/innen durchaus höher sein als bei regulären Mitarbeitenden. Zudem handeln sie sich über ihre höhere Risikobereitschaft in der Regel mehr Autonomie aus.

### Dialektik zwischen Entwicklung und Tradition – die Balance der Aufrechterhaltung fruchtbarer Spannung

Innovationsenergie in Organisationen darf nicht in die Breite gehen, sonst verpufft ihre Kraft. Innovationsträger/innen sind nicht selten partiell organisational blind, sie müssen dies auch sein – meist wird das dann „fokussiert“ genannt. Dabei entsteht das Risiko, dass sie ihr innovatives Projekt isoliert vertreten, die Grenzen des Projektes für die Organisationsgrenzen halten, ohne den für sie hinderlichen und unbeweglichen Dampfer der Großorganisation mitzubersichtigen.

Wie bei einem professionellen Projektmanagement fußt das Verhältnis von Entwicklung und Tradition bei einer Organisation auf einer Dialektik. Die Organisation (These) leistet sich eine Antithese, um zu einer neuen Synthese zu gelangen. Zwischen der „Mutterorganisation“ (mit traditionellen Werten und Strukturen) und der Antithese (z. B. Entwicklungsprojekt mit neuen Ideen) muss Spannung und Auseinandersetzung entstehen. Zum einen beginnt das Wachstum des Wissens mit mangelnder Zustimmung, zum anderen ist organische Veränderung nur möglich mit der Wertschätzung des Status. Dies bedingt vertragsartige Festlegungen des Umgangs zwischen dem „Mutterhaus“ und beispielsweise einer Entwicklungsabteilung oder eines Entwicklungsprojektes; die Loyalität ist hier immer auf dem Prüfstand. Entwicklungsprojekte am Rande der Organisation bzw. an der Organisationsgrenze müssen legitimiert sein durch Transparenz der Ziele innerhalb der jeweiligen Strategie. Einerseits besteht dabei das Risiko, die Entwickler/innen zu verlieren, weil sie Luft außerhalb der Organisation schnuppern, andererseits existiert die Gefahr, dass die „Mutterhaus-Mitglieder“ sich abgewertet fühlen als Ewig-Gestrige und Aversionen gegenüber den „autonomen Freischärlern“ entwickeln und deren Ideen blockieren. Es geht somit nicht nur um die diffizile Arbeit an der organisationalen Bindung der Entwickler/innen und um deren Loyalität zur Organisation, sondern auch darum, dass die „Mutterhaus-Mitglieder“ sich loyal gegenüber den legitimierten Entwickler/innen verhalten.

Die Herausforderung des Managements mit Unterstützung einer geeigneten Personalentwicklung besteht nun darin, diese Balance aufrechtzuerhalten. Ermöglicht werden muss der Kommunikationsfluss zwischen diesen beiden Polen, die Aufweicarbeit an der Organisationsgrenze für die neue Perspektive der Organisation und allenfalls für eine neue Grenzziehung. Dies beinhaltet den notwendigen Austausch über die inneren Bilder der Organisation, deren Differenzen und die Optionen zukünftiger Bilder.

### Steuerung einer Dynamik zwischen zwei Polen

Entwicklungsabteilungen und Entwicklungsprojekte verfügen beispielsweise über ein völlig anderes Selbstverständnis als standardisierte „Produktionsabteilungen“.

Gleichzeitig ist es notwendig, Innovationsressourcen nicht nur an den Grenzen respektive in den Projekten zu belassen, sondern diesen bei drohendem Ausbrennen oder 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 zu qualifizieren.

#### **Kommunikationsarbeit „Loyalisieren“**

Diese wichtige Dynamik steuernd zu balancieren sowie das Kommunizieren strategischer Zielsetzungen seitens Verantwortlicher und Führungskräfte reicht jedoch keineswegs aus. Die Entwickler/innen 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 aus, spannen diese weiter oder enger und ermöglichen so weichere und flexiblere Übergänge und gewährleisten den Kontakt zum Kern der Organisation und ermöglichen dieser Beweglichkeit und Weiterentwicklung.

**» Eine geeignete Personalentwicklung kann Unterstützung bieten in der Aufrechterhaltung der produktiven Spannung, sie ist einerseits begleitendes Bindeglied zwischen Kern und Grenze, muss sich mit beiden Perspektiven identifizieren können und soll andererseits gleichzeitig in der Lage sein, den Blick über die Grenze zu werfen. Damit ist sie selber eine typische peripheriekompetente Boundary-Spanning-Instanz. «**

Eine geeignete Personalentwicklung kann Unterstützung bieten in der Aufrechterhaltung der oben beschriebenen produktiven Spannung. Sie ist einerseits begleitendes Bindeglied zwischen Kern und Grenze, muss sich mit beiden Perspektiven identifizieren können und soll andererseits gleichzeitig in der Lage sein, den Blick über die Grenze zu werfen.

Damit ist sie selber eine typische peripheriekompetente Boundary-Spanning-Instanz.

---

### 3. Fazit

Da eröffnen sich nun zum Schluss gerade für Hochschulen und die Personalentwicklung einige interessante Fragen und Handlungsfelder:

- Traditionelle Organisationsdefinitionen bezeichnen Grenzen als zentrales identitätsstiftendes Element von Organisationen. Welche Auswirkungen hat nun die Permeabilität oder die Dauerverschiebung von Grenzen auf das Organisationsverständnis der Hochschule, auf die Perspektive der Organisationsmitglieder, wie lässt sich Organisationskultur auf sich stetig verschiebenden „Bodenplatten“ aufbauen? Lassen sich Grenzen einer Organisation objektiv bestimmen oder handelt es sich dabei eher um ein Konstrukt subjektiver Wahrnehmung oder gar ein Konzept der Sicherheitsproduktion? Die Wolkenmetapher ist eventuell sinnvoller, um Organisationssysteme wie Hochschulen zu beschreiben, gelegentliche Distanznahme zum Ganzen ist unabdingbar.
- 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 („Häuser des Lernens“) überhaupt noch relevant? Hier wäre es interessant, Zugehörigkeits- und Identitätswahrnehmung bei Mitgliedern von Hochschulen zu eruieren und dabei eventuell „Grenzgänger“ zu identifizieren, um ihre Bewegungen für das ganze System zu nutzen.
- Welche grenzdehnende Boundary-Spanning-Rollen (oder „cross-boundary professionals“, wie sie Whitchurch 2008 beschreibt) lassen sich in der Hochschule ausmachen, welche Risiken beinhalten diese? Inwiefern ermöglichen sie die grenzüberschreitende 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? Hier Konzepte und Profile zu entwickeln, könnte zu einer zentralen Aufgabe für Personal- und Organisationsentwicklung werden.
- 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? Das könnte zu einer spannenden Aufgabe für Personalentwickler/innen werden: Begleitung von Bewegungen zwischen Kern und Grenze, Moderieren von produktiven Spannungen.
- Wie werden Peripheriekompetenzen an Hochschulen gefördert und geschult? Existiert ein Kompetenzprofil für Boundary Spanners? Wie werden sie geführt? Existieren Austauschforen für Gruppen mit ähnlichem Rollenprofil? Existieren (Laufbahn-)Wege aus Projekten an der Grenze zurück zum Kern und umgekehrt? Hier benötigen Hochschulen Konzepte, definierte Kompetenzprofile und Rollenbeschreibungen von Boundary Spanners – zu deren Schutz und zur organisationalen Nutzung. Die Personalentwicklung kann hier zusammen mit dem Management den Boden für eine dynamische Entwicklungsorientierung vorbereiten.



---

## Literatur

- [1] **Aldrich, H.; Kerker, D. (1977):** Boundary spanning roles and organizational Structure. In: Academy of Management Review, Vol. 2.
- [2] **Baecker, D. (2014):** Organisation als temporale Form. In: Wimmer, R. et al: Praktische Organisationswissenschaft. Heidelberg.
- [3] **Brüsemeister, Th. (2008):** Bildungssoziologie. Wiesbaden.
- [4] **Duschek, St. et al. (2001):** Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken. Theoretische Zugänge und der Fall eines strategischen Dienstleistungsnetzwerkes. In: Ortmann, G.; Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden, S. 191-233.
- [5] **Hanft, A.; Brinkmann, K. (Hrsg.) (2013):** Offene Hochschulen. Die Neuausrichtung der Hochschulen auf Lebenslanges Lernen. Münster.
- [6] **Koch, M. (2008):** Verselbständigungsprozesse internationaler Organisationen. Wiesbaden.
- [7] **Kühl, St. (2008):** Coaching und Supervision. Wiesbaden.
- [8] **Krystek, V. et al. (1997):** Grundzüge virtueller Organisationen. Wiesbaden.
- [9] **Laske, S. et al. (2006):** Organisation und Führung. Münster.
- [10] **Littmann, P.; Jansen, St. A. (2000):** Oszillodox. Virtualisierung – die permanente Neuerfindung der Organisation. Stuttgart.
- [11] **Mayrhofer, M.; Meyer, M. (2008):** He's a real nowhere man? Der Umgang von Organisationen mit ihren Grenzen – das Beispiel „Neue Selbständige“. Workshoppaper Kommission Organisation, Verband Hochschul-lehrer Betriebswirtschaft Zürich 3./4.4.2008.
- [12] **Mintzberg, H. (1979):** The structuring of organizations. Englewood Cliffs. NY.
- [13] **Neumann, D. (2006):** Modellierung fluider Organisationen. Dresden.
- [14] **Picot, A. et al. (2020):** Die grenzenlose Unternehmung. Wiesbaden.
- [15] **Schmitz, H. (1997):** Höhlengänge: Über die gegenwärtige Aufgabe der Philosophie. Berlin.
- [16] **Schröer, A. (2004):** Change Management pädagogischer Organisationen. Wiesbaden.
- [17] **Starbuck, W. H. (1983):** Organization as action generator. In: American Sociological Review 48, 91-102.

- [18] **Starbuck, W. H. (1976):** Organizations and their environments. In: Dunnette, M. D. (ed.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Skokie, 1069–1123.
- [19] **Thomann, G. et al. (2009):** Grenzmanagement. Bern.
- [20] **Weick, K. E. (1979):** The social psychology of organizing. Reading, Mass.
- [21] **Whitchurch, C. (2008):** Shifting identities and blurring boundaries: The emergence of third space professionals in UK higher education. In: Higher education quarterly, 62 (4), 377–396.

**Autor**

Prof. Dr. **Geri Thomann**, Erziehungs- und Organisationswissenschaftler, Leiter Abteilung für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung der PH Zürich, dipl. Organisationsberater und Coach BSO, langjährige Führungs- und Beratungstätigkeit im Hochschulbereich, Lehraufträge an diversen Hochschulen zu Coaching und Organisationsentwicklung, Autor diverser Publikationen zu Beratung, Führung und Erwachsenenbildung. Foto: © xxx