

Grenzwertiges Management

Organisationen entgrenzen sich zunehmend – räumlich, zeitlich, sachlich, personell. Andere Unternehmen wirken hingegen hoffnungslos verschlossen. Doch das kann sinnvoll sein, wenn man überleben will.

Ein Plädoyer für aktives Grenzmanagement und den Mut zur Distanz.

Text: Stephan A. Jansen

• Fangen wir mit einem typischen Beispiel an, das sich leicht auf das Management übertragen lässt: dem Hahnenkampf. Er entsteht nicht durch besonders kämpferische Hähne, sondern durch die Arena, in der die übliche Angriffsdistanz unterschritten wird. Das Ergebnis: Revierverhalten in der Arena und soziale Zusammenkünfte mit hohen Wetteinsätzen daneben. Wie im Management interessieren sich nur wenige für die Verlierer. Aber Studien belegen, dass sich die Verliererhähne wieder erholen können, wenn sie den Gewinnerhahn nach dem Kampf nicht mehr sehen müssen, weil er sich nicht nur in einem abgegrenzten, sondern auch uneinsehbaren Käfig aufhält. Umgekehrt steigt die Sterblichkeit stressbedingt deutlich, wenn sich Verlierer- und Gewinnerhähne regelmäßig – kampflös – sehen.

Es geht um Grenzen, also um „Orte der Konfrontation“, wie es bei der französischen „frontière“ nachklingt. Und wenn das Design der Arenen und der Ausschluss möglicher Konfrontationen für niedrigere Sterblichkeit sorgen, gibt es einen Grund mehr, über Grenzen und positive Distanz nachzudenken. Dass Grenzziehung hilfreich sein kann, dafür gibt es überall Belege, in der Biologie (etwa ökologische Nischen), in der Psychologie (Individualdistanzen), in der Politikwissenschaft (nationalstaatliche Governance-Regime) oder eben im Management (Chinese Walls oder Fire Walls).

Unbegrenzte Grenzenlosigkeit

Grenzen erscheinen heute irgendwie unpassend, störend, als unzeitgemäß in einer Epoche der Offenheit, in der durch Globalisierung, Digitalisierung und soziale Netzwerke alles öffentlich wird. Aber all das könnte auch als Zumutung verstanden werden: Globalisierung als grenzenlose Integration, Digitalisierung als grenzenlose Information und soziale Netzwerke als grenzenlos-distanzlose Intimität.

Seit den neunziger Jahren steht nun auch die Firma als Ganzes auf der Kippe – potenziell enträumlicht, entmaterialisiert und entzeitlicht, und ihren Umwelten gegenüber unentwegt unentschieden zwischen Öffnung und Schließung.

Grenzen überschreiten und erhalten

Durch Globalisierung, Digitalisierung und auch Volatilisierung der Geschäfte erfahren Unternehmen, wie ihre Grenzen schwinden. Und sie werden sensibilisiert: für ihr Ende. Für das Ende ihres Einflusses auf andere und für das Ende ihrer Beeinflussbarkeit durch andere. War es früher die Industrie-Spionage, sind es heute legale, aber keineswegs trivialere Formen.

Grenzen werden zugleich überschritten und erhalten. Outsourcing und Insourcing, Unternehmenskäufe und -verkäufe, die Kooperation mit Konkurrenten, die Ein-

bindung von Zulieferern wie von Kunden, der Aufbau von Open-Innovation-Plattformen im Sinne des Hypes um Enterprise 2.0 und der Ausbau von Fire Walls – alles geschieht gleichzeitig. Und wird überprüft und strategisch gefördert von Prüfungsdienstleistern oder Strategie- und Finanzberatern, die konvergente Lösungen anbieten und sich zugleich hinter Chinese Walls verschanzen.

Es war der lange Jahre elektrisierende Jack Welch von General Electric, der im Geschäftsbericht 1990 als Erster von seinem Traum der „boundaryless company“ schrieb, obwohl schon angehende Elektriker die Notwendigkeit von Isolierungen kennenlernen. Die wissenschaftliche Schlacht um die, an und auf der Grenze ging in den neunziger Jahren bis heute weiter.

Als unbegrenzt, fließend, verschwommen, verflüssigt wird die Organisation beschrieben. Die theoretische Vorlage lieferte Charles F. Sabel schon 1991 mit seiner sogenannten Möbiusband-Organisation, bei der das Innere vom Äußeren nicht mehr zu unterscheiden ist.

Aber so leicht lässt sich die Grenze nicht auslöschen. Zwar haben die Netzwerk- und Strategietheorien der vergangenen zwei Jahrzehnte das Konzept der Grenze in den Mittelpunkt gestellt und die Boundary School begründet. Aber da steht sie nun, im Kontext der auf Grenzen abstellenden „Theorie der Firma“.

Bewegliche Grenzen

Mit der Grenzauflösung schwingt die besondere Hoffnung auf höhere Integration und damit Steuerbarkeit mit. Integration ist im Management eine positiv besetzte Vokabel – sie bringt aber, weniger euphorisch, sondern technisch formuliert, den Verlust an Freiheitsgraden in Teilsystemen mit sich. Deswegen sind bei der Integration von Kunden oder Zulieferern, bei Abteilungsfusionen, dem Abbau von Hierarchien oder der Integration nach der Übernahme die zu Integrierenden gar nicht so begeistert von den aufgelösten Grenzen. Was genau nützen sie?

1. Grenzen sind Trennungslinien, die verbinden. Sie trennen Elemente, aber nicht zwingend deren Relationen zueinander. Das Abgetrennte bleibt für das System zwingend, im wörtlichen Sinne verbindlich. Gleichzeitig verhindert diese lose Kopplung, dass Fehler streuen.

2. Grenzen zu setzen bedeutet auch, Autonomie zu erlauben. In vertikal abgegrenzten Hierarchien besteht die Möglichkeit, bestimmte Dinge einfach selbst zu erledigen oder zu entscheiden und andere eben nicht oder nur bedingt. Diese Effizienz ist – bei aller Kritik – ein kaum kopierbarer Vorzug der Hierarchie.

3. Grenzen sind gleichzeitig beängstigend und attraktiv, das ist das biologische Grundmuster allen Grenzverhaltens. Als Bollwerk der Angst sorgen sie für Stabilität – und liefern zugleich den Anreiz, sie zu überwinden. Der Trick: Verlagert sich die Spannung auf die Grenzen, bleibt der Innenspielraum spannungsfrei, und schöpferische Potenz kann sich entfalten.

4. Grenzen scheiden die Komplexität drinnen von der draußen ab. Draußen ist es meist komplexer und somit verwirrender als drinnen. Die unvermeidbare Reaktion: Die Komplexität der Umwelt wird (kognitiv) reduziert. Grenzen selektieren somit, was rein- und rauskommt – zum Selbstschutz und zur Selbstlimitierung.

5. Grenzen sind in der Theorie meist formal definiert – in der Transaktionskos-

tentheorie durch Verträge, in der Systemtheorie durch Mitgliedschaft. Der Witz: Organisationen funktionieren nur, wenn formale Regeln immer wieder verletzt werden. Formale Grenzen erzwingen „brauchbare Illegalität“. Die Arbeit an der Grenze der Legalität heißt „Management“.

Götter, Spanner, Puffer

Wir haben mit Hähnen begonnen, enden wir mit einer weiteren Management-Rolle: Götter. In der Antike war der Dieb der beste Torhüter, und Hermes war so dem Olymp und der Unterwelt verbunden – als Grenzwächter durch Grenzüberschreitung, als Führer und Verführer.

Weltlicher formuliert: Grenzen sind die Voraussetzung für schillernde Roman-Rollen – Flüchtling wie Fluchthelfer, Siedler, Söldner, Schmuggler, Hacker oder Spion. Grenzverletzer sind nach Eva Horn „Testfälle der Ordnung“. Howard Aldrich und Diane Herker wiesen auf die Bedeutung der janusgleichen „Grenz-Spanner-Rollen“ hin: Diese Voyeure – in Unternehmen Vertriebler, Einkäufer, Public- oder Investor-Relations-Mitarbeiter – beschreiben die Organisation durch Beschreibungen ihrer Umwelt. Diese Grenz-Spanner sind für die Organisation nicht etwa randständig, sondern durch das hohe Sozialkapital zentrale Figuren. Sie puffern in beide Richtungen und sind wertvoller als die übersichtlichen Vorstandschefs.

Aktives Grenzmanagement

W. Ross Ashby verwies in seiner Hirn-design-Forschung darauf, dass erfolgreiche Zusammenarbeit der „Independenz nicht zusammenhängender Aktivitäten“ bedarf. Der Wert der Grenze besteht in der Differenz, der Andersartigkeit, dem nicht kausal Steuerbaren, der Autonomie.

Management von Grenzen heißt dann nicht länger Auflösung, sondern Beobachtung und Gestaltung der Grenzen – zwischen Abteilungen, Wertschöpfungspartnern, Kooperateuren und Konkurrenten, zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern. Aktives Management setzt Grenzen und erlaubt der Organisation, zwischen Ein- und Ausschluss, Abhängigkeit und Unabhängigkeit, Angst und Attraktion, Komplexität und Selektion, Formalität und Informalität zu atmen. Grenzen schützen vor Fehlern anderer, vor Informationsverlust zu anderen, vor Überkomplexität.

Grenzen sichern die Nähe, Nachbarschaftspflege lebt vom Zaun. Es geht nicht um bloße Integration oder Desintegration. Es geht darum, die Grenze aktiv zu gestalten und dafür zu sorgen, dass sie mit dem durch Wettbewerb und Technologie ausgelösten Wandel mitschwingen kann.

Nur wenn die Organisation ihre Grenzen achtet, kann sie auch ihre Umwelten wertschätzen. Und so das Zeitalter der Offenheit überstehen. ■

Stephan A. Jansen ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Organisation & Finanzierung der Zeppelin Universität Friedrichshafen und dort Gründungspräsident.

Literatur

Aldrich, Howard E./Herker, Diane: Boundary Spanning Roles and Organizational Structure.

In: Academy of Management Review 2, 1977

Ashby, W. Ross: Design for a Brain: The Origin of Adaptive Behaviour, 1960

Foss, Nicolai J.: The Boundary School. IVS/CBS Working Papers 97-5, 1960

Horn, Eva (Hrsg.): Grenzverletzer, 2002

Jansen, Stephan A.: Management von Unternehmenszusammenschlüssen. 2004, Kapitel 8.3

Littmann, Peter/Jansen, Stephan A.: Oszillodox – Virtualisierung. Die permanente Neuerfindung der Organisation. 2000

Luhmann, Niklas: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Schriftenreihe der Hochschule Speyer, 1999