

# Von den Freiheiten eines Grenzgängers

*Egon Endres*

„Freiheit kann sich ohne Grenzen nicht entfalten“  
(Konrad Paul Liessmann in *brand eins*, Heft 3/2013)

Theo Wehner und ich haben Anfang der 90er-Jahre bei unseren empirischen Forschungsprojekten in der Automobilindustrie erstmals Personen entdeckt, die wir als *Grenzgänger* bezeichneten. Ihre Aufgabe lag darin, Abstimmungen über Bereichs- und Unternehmensgrenzen hinweg zu verfolgen und Koordinationsprobleme zu lösen. Im folgenden Beitrag sollen unser gemeinsamer Forschungsstand zum Typus des Grenzgängers dargestellt und Bezüge zu anderen Autoren bzw. Konzepten hergestellt werden. Abschließend werde ich Theo Wehners Wirken als Forscher, Hochschullehrer, Berater, Querdenker und Wissenschaftsmigrant auf die Kategorien beziehen, mit denen wir Grenzgänger beschrieben haben.

## Was sind Grenzgänger?

Es ist offensichtlich, dass die Grenzen zwischen verschiedenen Unternehmen, Organisationen und gesellschaftlichen Funktionsbereichen durchlässiger werden oder sich schrittweise verschieben. Informatisierung und Globalisierung der Märkte lassen in den unterschiedlichsten Handlungsbereichen neuartige Arbeitsteilungen und Komplexitäten entstehen (vgl. Endres und Wehner 1995). Durch sie ergeben sich Ungewissheiten, die den Akteuren Kompetenzen im Umgang mit „Nichtwissen“ (Baecker 2003) abverlangen. Traditionelle Management- und Führungskonzepte sind auf diese Entwicklungen noch nicht vorbereitet. Vor diesem Hintergrund bildet sich seit einigen Jahren ein neuer Managementtypus heraus, den Theo Wehner und ich als Grenzgänger beschrieben haben (vgl. Endres und Wehner 2004; Endres 2008). Grenzgänger halten sich ständig in verschiedenen Bereichen und Betrieben auf und arbeiten *prozessorientiert*. Dies bedeutet, dass sich ihre Aufgaben zunächst vornehmlich über *Ereignisse* definieren, die in Form von konkreten Problemkonstellationen bzw. Störungen in der inner- und zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit auftreten. Die Aufgaben des Grenzgängers stehen daher in engem Zusammenhang mit den Koordinations- und Kooperationsproblemen der alltäglichen Praxis (vgl. Wehner, Raeithel, Clases und Endres 1996).

Grenzgänger können sich die zu lösenden Probleme nicht aussuchen, wohl aber die *Strategien und Methoden ihrer Bewältigung*, die wiederum stets mit konkreten *Kooperationspartnern* verknüpft sind. Die Chancen des Grenzgängers liegen gerade

darin begründet, dass er – von einer konkreten Störung ausgehend – bereichsübergreifend diejenigen Mitarbeiter im Feld aufsucht, die aus seiner subjektiven Sicht am ehesten geeignet sind, zu einer Störungsbewältigung beizutragen. Hierdurch gelingt es ihm, Störungen zu einer Lösung zu bringen, für die innerhalb der Organisation (noch) keine Kooperationserfahrungen, geschweige denn Kooperationsmuster vorliegen. Damit ergibt sich für den Grenzgänger eine klare Orientierung entlang von Störfällen (vgl. Jordine 1995; Endres, Wehner und Jordine 1996). Theo Wehner und ich hatten bei unserer empirischen Feldarbeit die Gelegenheit, sowohl innerbetriebliche als auch zwischenbetriebliche Grenzgänger zu ihren unterschiedlichen Erfahrungen zu befragen.

### **Beispiel 1: Der Prozessbetreuer beim Lieferanten**

Beim Automobillieferanten gab es einen Grenzgänger, dessen Aufgabe in der Verbesserung unternehmensinterner Abstimmungen lag. Dies betraf die Zusammenarbeit zwischen einem Montagewerk und dem etwa 450 Kilometer entfernten Konstruktionsbereich sowie den beiden Auslandsstandorten in Südeuropa, wo sich der sogenannte *Prozessbetreuer* regelmäßig – teilweise für Wochen – aufhielt. Er betreute die technische *Verbaubarkeit* von Kabelmodulen von der Konstruktion bis zum fertigen Elektroleitungssatz. Darüber hinaus unterstützte er die eigene Materialdisposition bei der Ermittlung von Anlauf- und Auslaufdaten, da die offiziellen logistischen Angaben des Endherstellers häufig fehlerhaft waren. Die eigene Ermittlung dieser Prognosedaten erfolgte auf Grundlage von Erfahrungswerten aus der jüngsten Vergangenheit und Plausibilitätszuordnungen. Dem Prozessbetreuer ging es darum, „alle Schienen, das ganze Teil bzw. Zusammenspiel“ bei der Herstellung der Elektroleitungssätze zu betrachten (vgl. Endres, Wehner & Jordine 1996, S. 114). Insofern fühlte er sich in den Auslandswerken als Vertreter des heimischen Montagewerks und dort wiederum als Anwalt der Auslandsstandorte. Darüber hinaus arbeitete der Prozessbetreuer eng mit Vertretern der Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Qualitätssicherung, den Meistern und Vor-Ort-Beschäftigten seines eigenen Unternehmens zusammen. Für die Konstruktionsvertreter waren seine Erfahrungen und sein Überblickswissen sehr wichtig; deshalb „saugten“ sie dieses geradezu auf. Die Prozessferne der zentralen Konstruktionsbereiche kompensierte der Prozessbetreuer, indem er dessen Vertretern zu erwartende Prozessprobleme durch Handmuster von neu zu fertigenden Kabelsätzen veranschaulichte. Die Konstruktionsvertreter nutzten wiederum die Kenntnisse und Hinweise des Prozessbetreuers für ihre Abstimmungen mit dem zentralen Entwicklungs- und Konstruktionsbereich des Automobilherstellers.

Der Prozessbetreuer sah seine übergeordnete Aufgabe vor allem darin, „den Mittler“ zu spielen und gegenseitiges Verständnis für die Situation der verschiedenen Bereiche und Standorte herzustellen. Seine eigenen Erfolgsbedingungen sah er zum einen in einem „Fachwissen ohne Ende“, wozu auch die Fähigkeit zähle, komplizierte Kabelsätze bauen zu können. Zum anderen sei eine weitreichende persönliche Akzeptanz erforderlich, die man, sofern sie einmal verloren ist, nur mehr schwer wiedererlangen könne. Wie bereits angesprochen, stand der Prozessbetreuer in ständigem Austausch mit den eigenen Auslandswerken. Gelegentlich hatte er Durchsetzungsprobleme, da sich deren Leiter auf die Position autarker Standorte zurückzogen. Dies betraf bei-

spielsweise Logistikkvorgaben. Zu Kompromissen war der Prozessbetreuer nicht bereit, wenn „Probleme für die gesamte Prozesskette“ deutlich wurden. Im eigenen Werk hatte er hingegen keine Reibungspunkte, das seine Anliegen positiv bewertet und aufgegriffen wurden. Dabei arbeitete er bei der Veränderung von Abläufen mit den Verantwortlichen der jeweiligen Bereiche zusammen – nur selten schaltete er den Werksleiter ein.

Ein großes Problem lag für den Prozessbetreuer darin, dass sein Aufgabenbereich nicht genau definiert war. Für seine Tätigkeit gab es keine bewertbaren Ziele, außer der für alle Mitarbeiter des Lieferanten geltenden Handlungsmaxime, alles für die Lieferfähigkeit gegenüber dem Endhersteller zu tun – was ihm in der Regel auch sehr gut gelang. Obwohl er keinen direkten Kontakt zu Vertretern des Endherstellers unterhielt, war er stets auf das Präziseste über die dortige Situation im Bilde. Gerade in der Abstimmungen von Produktqualität und Logistik, sicherte der Prozessbetreuer die frühestmögliche Einbeziehung der Sublieferanten. Auf diese Weise trug er ständig zu einer Verringerung von Störungen und zur Verhinderung von unternehmensinternen Lieferausfällen bei.

## Beispiel 2: Zwischenbetrieblicher Serienbetreuer beim Lieferanten

Auf der Seite des Automobillieferanten gab es mit dem sogenannten *Serienbetreuer* einen weiteren Grenzgänger. Er wurde im Zuge einer neuen Lieferbeziehung aufgebaut, um beim damit verbundenen Serien- bzw. Modellanlauf als „Mann vor Ort“ im Automobilwerk Koordinationsaufgaben wahrzunehmen (vgl. Endres, Wehner & Jordine 1996, S. 115ff.). Die Hauptaufgabe des Serienbetreuers bestand im Erkennen und Bewältigen von Störungen sowie in der Förderung und Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Endhersteller und Lieferant. Er selbst sah sich vor allem als zwischenbetrieblicher Vermittler. Faktisch deckte er alltägliche Abstimmungsprobleme in der Zusammenarbeit zwischen den Montagewerken beider Unternehmen auf und kompensierte sie zum Teil. Anfangs gab es für ihn nur einen offiziellen Ansprechpartner im Bereich Logistik bzw. Materialsteuerung. Dieser half ihm, Kontakte zu Personen anderer Bereiche wie der Fahrzeugsteuerung oder der Produktion zu knüpfen. In der Folge baute sich der Serienbetreuer auf der Grundlage konkreter Störungsereignisse ein umfassendes Netz an persönlichen Kontakten und Beziehungen auf. Zunehmend wurden seine Aktivitäten im Automobilwerk dadurch legitimiert, dass er durch seine vermittelnde Tätigkeit entscheidend zum Gelingen der Lieferbeziehung beitrug. Gerade die Vertreter der Produktionsbereiche brachten dem Serienbetreuer eine hohe Akzeptanz entgegen, da für sie der Großteil der zwischenbetrieblichen Störungen „hausgemacht“ war. Sie bemängelten ein hohes Maß an innerbetrieblicher Trägheit und Bürokratie, das durch den Serienbetreuer kompensiert wurde.

Den Schwerpunkt seiner Tätigkeit sah der Serienbetreuer nicht so sehr in rein fachlichen Belangen (beispielsweise in Produktfragen), sondern darin, Abläufe zu klären und Ansprechpartner zu finden. Oftmals wurden zwischenbetriebliche Entscheidungen getroffen, ohne alle wichtigen Beteiligten einzubeziehen. Vor diesem Hintergrund zielte sein Engagement darauf, Entscheidungsfindungen möglichst breit zu verankern. Hierzu versuchte er, die verantwortlichen Personen aus den unterschiedlichen Abtei-

lungen des Automobilherstellers an einen Tisch zu bekommen, was aufgrund bestehender Bereichsabgrenzungen meist nicht leicht war. Hinzu kamen Interessenkonflikte und *machtpolitische* Themen, für die der Serienbetreuer eine besondere Sensibilität benötigte. Die Tatsache, dass es ihm gelang, verschiedene Bereichsvertreter des Endherstellers zusammenzubringen, die ansonsten nicht ohne weiteres zu einem Dialog bereit waren, erklärte sich durch seinen Status als neutraler Außenstehender. Der Serienbetreuer musste sich im Zuge der Verschiebung der Machtgewichte und von organisatorischen Veränderungen beim Endhersteller mehrfach neue Ansprechpartner aufbauen. Seine wichtigsten Ansprechpartner befanden sich im Bereich der Endmontage bzw. der Produktion, wo er in störungsreichen Phasen zum Teil täglich mit den Gruppenmeistern und den bereits beschriebenen Plausibilitätsprüfern kooperierte.

Der Serienbetreuer machte immer wieder die Erfahrung, dass Störungsbewältigungen personenabhängig sind. Seine anfänglichen Kontakte zu den Mitarbeitern des Endherstellers beschrieb er als höflich und reserviert. Erst eine wachsende zwischenbetriebliche Zusammenarbeit führte zu „lockeren“ Beziehungen und zu gegenseitiger Akzeptanz, einer wichtigen Erfolgsbedingung seines Wirkens. Die lockere Zusammenarbeit ermöglichte eine schnellere Verständigung über einen Sachverhalt bzw. eine Störung. Eine weitere Erfolgsbedingung lag für ihn im Vor-Ort-sein: „Ich glaube, dass dieses Vor-Ort-sein und auch mit Leuten wirklich persönlich Kontakt haben und reden, dass das wirklich das wichtigste ist bei der Sache.“ So lernte er Ansprechpartner kennen, konnte bestehende persönliche Kontakte festigen und Störungen rechtzeitig vorwegnehmen. Ferner war für sein erfolgreiches Wirken von großer Bedeutung, Gemeinsamkeiten herzustellen. Nicht nur hinsichtlich der Beziehung zwischen Endhersteller und Lieferant, sondern auch in der Konsensfindung unter den verschiedenen Bereichen bzw. Personen des Endherstellers. Eine gemeinsame Analyse von Störungsursachen und deren konsensorientierte Bewältigung vermindere Reibungsverluste und ermögliche bessere Störungsbewältigungen in der Zukunft. Ein Hauptziel seiner Tätigkeit als Serienbetreuer sah dieser in der Bewältigung von Störungen durch das Zusammenführen von planerischen und ausführenden Bereichen und Personen. Viele Probleme und Störungen ließen sich besser lösen, wenn Vor-Ort-Beschäftigte einbezogen würden. Deshalb initiierte der Serienbetreuer Round-Table-Gespräche mit Ansprechpartner aus Theorie und Praxis und aus unterschiedlichen Hierarchieebenen. Von besonderer Bedeutung war für ihn der Aufbau von Beziehungsnetzen. Dabei ging er in neuen Störungssituationen zunächst auf die offiziellen Ansprechpartner zu und weitete seine Kontakte daraufhin nach dem *Schneeballprinzip* aus. Seiner Tätigkeit gab er das Motto „Flucht nach vorne“. Bei all seinen unzähligen Versuchen, Ansprechpartner zu finden und Probleme zu lösen, ließ er sich nicht durch Rückschläge nicht abbringen. Deshalb stufte er eine optimistische Einstellung zur Arbeit als sehr wichtig ein. Darüber hinaus benötigte man diplomatisches Geschick.

## Die Verortung von Grenzgängern

Die Funktion von Grenzgängern wird in der Praxis von Unternehmen und Organisationen mit unterschiedlichen Begriffen umschrieben. Sie reichen von Prozessmanager, über Serienbetreuer bis hin zu Fallmanager. Für den Bereich Produktentwicklung füh-

ren Mc Donough und Griffin den Begriff „apolitical leadership“ (1997) ein: „Because apolitical leadership processes are non-judgmental about placing blame, issues and problems get surfaced rapidly. Apolitical leaders are more interested in knowing what is going on and what they can do to help than they are in knowing whose fault a problem. Early knowledge of issues and problems allows them to help eliminate roadblocks or improve the situation“ (a.a.O., S. 12). In diesem Zusammenhang sprechen Sydow und Duschek (2000) von der Aufgabe des Grenzmanagements. Das Grenzmanagement bezieht sich auf die Gestaltung der (Organisations-) Grenzen, auf deren reflexive Strukturierung sowie auf die Neuformulierung von Organisationsgrenzen.

In anderem Kontext beschreibt Tietel (2001) am Beispiel des Handelns von Betriebsräten die Position von Grenzgängern „als Zwischenstellung, die sowohl strukturelle und rollenbezogene Dimensionen umfasst, als auch an die diese Rolle ‘managenden’ Personen, als personale Repräsentanz eines organisatorischen ‘Ortes’“ (S. 85f.). Die Grenzgängerrolle habe durch ihre reflexive Zwischenposition in „beiden Subkulturen sowohl desintegrierende als auch integrierende Wirkung“ (Tietel 2001, S. 99) und ermögliche dadurch fruchtbare Lernanstöße. Für die Bereiche Soziale Arbeit und Gesundheitswesen verbindet sich mit dem Case-Management ein Handlungsansatz, der darauf zielt, ein „Netzwerk zur Koordination und Kooperation der beteiligten Stellen und Fachkräfte“ (Wendt 2002, S. 13f.) zu schaffen. Case-Manager haben eine Lotsenfunktion bei der Auswahl der optimalen Hilfe sowie bei der Begleitung und Überprüfung ihrer Wirksamkeit. Aber auch im Bereich betrieblicher Weiterbildung lassen sich Tätigkeitsbeschreibungen finden, die der Rolle von Grenzgängern entsprechen. Brödel u.a. 2002 sprechen in diesem Zusammenhang von „Intermediärentätigkeit“, die „eine Querschnittskompetenz hinsichtlich des situationsgerechten Umgangs mit ganz verschiedenen Förderprogrammen, Fachpolitiken, Verwaltungsressorts und Politikfeldern“ (S. 5) erforderlich mache. Damit verbunden seien sowohl Analyse- als auch Moderationsfähigkeiten, um unterschiedliche Akteure und die durch sie repräsentierten institutionellen Handlungslogiken zu synchronisieren. Placke unterscheidet zwischen institutionellen und individuellen Grenzgängern: „Die Grenzgänger-Kompetenz muss in Partnerschaften nicht in einer Person gebündelt vorhanden sein, sondern kann auch in einer Konstellation von Personen gegeben sein, die nicht einmal aus einer einzelnen Organisation stammen müssen.“ (Placke 2012, S. 205)

## Grenzgänger wirken entlang von Störungen

Grenzgänger haben kein exakt festgelegtes Aufgabenfeld, sondern wirken entlang von Störungen. Sie benötigen große Handlungsspielräume, die sie nutzen mit dem Ziel individueller und organisationaler Lernprozesse. Auf einer strategischen Ebene der Unternehmensentwicklung eröffnen Grenzgänger ein Feld für arbeitsorganisatorische Interventionsmöglichkeiten, da sie *intermediäre Räume* zwischen kooperierenden Betrieben und den jeweils relevanten Praxisgemeinschaften herstellen. Dabei besteht die Funktion des Grenzgängers darin, die fragilen Räume zwischen den verschiedenen Praxisgemeinschaften eines Kooperationsgefüges zu mediatisieren, indem sie neue Kooperationsbeziehungen schaffen und konkret auftretende Abstimmungsprobleme kompensieren. Eine weitere strategische Orientierung der Arbeit ergibt sich aus ihrer

Fähigkeit, *Problemstellungen und Störquellen* im Rahmen der (zwischen-)betrieblichen Kooperation *zu antizipieren*. Über die konkrete Bewältigung von Störungen hinaus sollen Grenzgänger ihre Einsichten und Erfahrungen sowie ihr Wissen um Problemlösungen und Strategien an die beteiligten Praxisgemeinschaften zurückfließen lassen. Indem sie z. B. erfolgreiche Störungsbewältigungen in die zuständigen Bereiche zurückmelden und dabei neue Kooperations- und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, können sie zum Aufbau von Regelkreisstrukturen beitragen, die auf die Veränderung der Wissensbasis in und zwischen Unternehmen zielen (vgl. Wehner und Endres 1996). Dies bedeutet, dass Grenzgänger auf eine *Rückführung prozessualer Kooperationsbefunde auf die strategische Ebene* hinwirken und somit das Ineinandergreifen zwischenbetrieblicher Organisationsabläufe optimieren können.

Damit Grenzgänger dazu beitragen können, (zwischen-)betriebliche Organisationsstrukturen zu verbessern, sind sie auf ein hohes Maß an persönlicher und organisatorischer Akzeptanz angewiesen. Aus diesem Grunde müssen Grenzgänger soziale Kompetenzen mitbringen bzw. ausbilden. Nur dann können sie auf dem labilen Terrain zwischenbetrieblicher Kooperation erfolgreich agieren. Da Grenzgänger jedoch nicht nur für die Abstimmung von Grenzstellen zwischen Praxisgemeinschaften, sondern auch für die konkrete Bewältigung von Störungen bedeutsam sind, benötigen sie auch eine hohe inhaltlich-fachliche Kompetenz. Diese kann sich – wenn sie sich in der erfolgreichen Störungsbewältigung niederschlägt – wiederum positiv auf die eigene Akzeptanz und *Legitimiertheit* in den verschiedenen Feldern auswirken.

Was die *organisationale Zuordnung von Grenzgängern* betrifft, so arbeiten sie zunächst im Auftrag eines der beteiligten Betriebe. Eine wichtige Rahmenbedingung ihrer Aktivität ist durch die weiterhin bestehende *Autonomie der beteiligten Praxisgemeinschaften* gegeben. Der Grenzgänger hat weder die Funktion, die bestehenden Grenzen zwischen den Gemeinschaften zu relativieren noch soll er sie abbauen. Aufgrund ihrer vielfältigen Aktivitäten in verschiedenen Bereichen, werden Grenzgänger jedoch von ihren Interaktionspartnern weniger als Repräsentanten einer bestimmten Praxisgemeinschaft gesehen. So wurde es dem bereits angesprochenen Serienbetreuer des Zulieferer (einem zwischenbetrieblichen Grenzgänger) als Außenstehendem durch die verschiedenen Abteilungen des Endherstellers zugestanden, unternehmenspolitisch brisante Probleme zu thematisieren, um auf deren Lösung hinzuwirken. Hinzu kommt, dass der Grenzgänger in den verschiedenen Abteilungen keine bereichsspezifische Vorgeschichte hat. Daraus kann eine Erhöhung der Kooperationsbereitschaft bei den einzelnen Ansprechpartnern resultieren. Aufgrund ihrer *zunächst* neutralen Position kann Grenzgängern eine raschere Überwindung formaler Strukturen gelingen. Auf diese Weise können sie durch den schrittweisen Auf- und Ausbau personaler Kontakte und Einblicke ein systematischeres Wissen über das Ineinandergreifen der Prozessabläufe und über die jeweils relevanten Ansprechpartner an den Grenzen von Praxisgemeinschaften entwickeln, als dies *von innen* her möglich wäre. Dieses Wissen um personale und organisationale Strukturen versetzt Grenzgänger im zwischenbetrieblichen Kontext daher in die Lage, Störungen besser antizipieren zu können.

## Wann lernen Grenzgänger?

Für die *individuellen Lernprozesse* von Grenzgängern ist der Umstand konstitutiv, dass sie über ihre unterschiedlichen Einblicke ein Wissen über das Gesamtsystem zwischenbetrieblicher Kooperation aufbauen. Dieses Wissen konstituiert sich über *situierete Lernprozesse* in verschiedenen Praxisgemeinschaften, die zu einer subjektiven Modellierung des zwischenbetrieblichen Kooperationsgefüges aus der Perspektive des Grenzgängers führen. Wenn es gelingt, dieses zunächst individuell angeeignete Wissen in organisationale Regelkreisläufe zurückfließen zu lassen, so kann es für die weitere Gestaltung einer zwischenbetrieblichen Kooperationsbeziehung genutzt werden.

Grenzgänger lernen im Kontakt mit Akteuren aus verschiedenen Praxisgemeinschaften. Sie *partizipieren* somit nicht am Praxisfeld einer bestimmten Gemeinschaft, sondern sind flüchtiger, sozusagen *virtueller* Teil verschiedener Praxisfelder. Ihre potenzielle Partizipation konkretisiert sich im Falle von Störungen. Antworten auf die Frage nach den *Lerngegenständen* von Grenzgängern können vor diesem Hintergrund auf zwei Ebenen gesucht werden: Zum einen kann anhand konkreter Störfallanalysen geklärt werden, wie sich die Wahrnehmung einzelner Handlungssegmente innerhalb einer Praxisgemeinschaft aus der Perspektive eines Grenzgängers verändert und welche Folgerungen er für zukünftige Handlungsweisen in ähnlichen Situation zieht. Den zentralen Lerngegenstand eines Grenzgängers bildet jedoch seine subjektive Modellierung des zwischenbetrieblichen Kooperationsgefüges, die Relationen der beteiligten Praxisgemeinschaften untereinander. Dabei spielt vor allem seine Einschätzung der interpersonalen Ebene eine wichtige Rolle.

Die Frage nach den *Lernformen* lässt sich über kontrastive Analysen der Verlaufsformen von Lernprozessen in verschiedenen Praxisgemeinschaften beantworten. In der Theorie des *Situiereten Lernens* werden Lernprozesse als soziale Prozesse beschrieben, die dazu führen, dass sich Praxisgemeinschaften reproduzieren, indem sie sich zugleich verändern. Unter Rückgriff auf die Kategorien der *Legitimiertheit*, der *Peripherikalität* und der *Partizipation* lassen sich Bewegungsformen von Akteuren *innerhalb* von Praxisgemeinschaften beschreiben (vgl. Lave und Wenger 1991).

Ein wichtiger Ausgangspunkt für die Tätigkeit des Grenzgängers besteht darin, dass er zunächst auf eine *initiale*, formale *Legitimiertheit* angewiesen ist, die ihm im Rahmen des zwischenbetrieblichen Kooperationsgefüges zugestanden wird. Zu Beginn seiner Tätigkeit bedarf es einer einführenden Vermittlung in wichtige Arbeitsbereiche durch offizielle Ansprechpartner. Er muss hier lediglich legitimiert werden, sich schrittweise in die verschiedenen Praxisgemeinschaften hineinbewegen zu können, um – entlang von auftretenden Störungen – die aus seiner Sicht relevanten Ansprechpartner im Feld auffinden zu können. In dieser Phase profitiert der Grenzgänger von seinem besonderen Status als Außenstehender im organisationalen Geschehen. Es gehört zu den Anforderungen an die soziale Kompetenz eines Grenzgängers, dass er diesen Status, z. B. im Verlaufe einer Lieferbeziehung, aufrecht erhalten kann – was ihm wiederum nur gelingt, wenn er seine Loyalität gegenüber verschiedensten Kooperationspartnern beweisen kann. Das bedeutet – und hier entscheidet sich mittel- und langfristig der Erfolg seiner Arbeit – dass ein Grenzgänger sich in der Interaktion mit seinen Kooperationspartnern eine konkrete *Vertrauensbasis* erarbeiten muss. Der Grenzgänger baut im Laufe seiner Arbeit ein Netz *dyadischer Vertrauens- und Kommunikati-*

*onsbeziehungen* mit ausgewählten Kooperationspartnern aus den beteiligten Praxisgemeinschaften auf. Dabei zielt sein Handeln letztendlich auf den Ausbau sozialer Netze, die von ihm aktiviert werden können. Auf diese Weise kann er im Prozess eine Form der *potenziellen Legitimiertheit* herstellen, die es ihm erlaubt, in Störungssituationen problemlösend einzugreifen oder aber Abstimmungsprozesse zu moderieren.

Grenzgängern eröffnet sich aufgrund ihrer Positionierung im Feld eine Sichtweise auf das Ineinandergreifen der zwischenbetrieblichen Prozessabläufe. Die *Situiertheit* des Grenzgängers in Bezug auf die einzelnen Praxisgemeinschaften muss hinsichtlich seiner *Peripherikalität* differenziert betrachtet werden. Diese strukturiert sich abhängig davon, ob eine konkrete Störung vorliegt, die bewältigt werden muss oder nicht. In störungsfreien Phasen einer Kooperationsbeziehung sind Grenzgänger nicht direkt in die Handlungsabläufe einzelner Praxisgemeinschaften involviert. Hier genügt es, dass sie durch Gespräche mit ihren Ansprechpartnern über Veränderungen in Prozessabläufen auf dem Laufenden bleiben, um ihre Fähigkeit zur Antizipation von Störungen zu aktualisieren. In diesen Phasen wird von ihnen kein konkretes Eingreifen verlangt, es reicht der Blick über den Zaun, der ihre Kompetenz für potenzielle Störfälle sichern soll. Von diesen Phasen sind Situationen zu unterscheiden, in denen Grenzgänger aufgrund unerwarteter Ereignisse gefordert sind, ihre Problemlösekompetenz *situativ* einzulösen. Hier *partizipieren* sie aktiv eingreifend, wobei die *im Prozess erworbene Legitimiertheit* eine wichtige Grundlage hierfür bietet. Die konkrete Form ihrer lernenden *Partizipation an Problemlöseprozessen zwischen Praxisgemeinschaften* wird sich empirisch äußerst unterschiedlich gestalten. Sie schwankt zwischen der Kommunikation mit einzelnen Ansprechpartnern, dem Zusammenführen von Mitarbeitern verschiedener Praxisgemeinschaften, der Moderation unterschiedlicher Hierarchieebenen und Interessengruppen bis hin zur Kompensation von Lücken oder Verzögerungen in den jeweiligen Informationsketten.

## Beide lernen: Grenzgänger und Organisationen

In der Regel müssen zur Bewältigung zwischenbetrieblicher Kooperationsprobleme unterschiedliche Arbeitsbereiche einbezogen werden, zumal es vorkommen kann, dass sich verschiedene Störungen überlagern. Der Grenzgänger ist in solchen Situationen – in der Regel unter extremem Zeitdruck – gefordert, schnell eine Auswahl aus der Gruppe seiner potentiellen Ansprechpartnern zu treffen, um damit bestimmte soziale Beziehungen – Knoten in dem von ihm aufgebauten sozialen Netz – zu aktivieren. Im Verlaufe seiner Tätigkeit kann er so seine Erfahrungen auswerten, die er mit bestimmten Konstellationen von Kooperationspartnern in spezifischen Problemlösesituationen gemacht hat und somit seine Sichtweise auf das Gesamtgefüge verändern und seine Antizipationsfähigkeit erweitern: *Der Grenzgänger wird lernen.*

Aus der Perspektive des Situierten Lernens wird der Grenzgänger jedoch nicht nur als jemand betrachtet, der auf individueller Ebene neue Handlungsmöglichkeiten und Problemlösekompetenzen entwickelt. Der Grenzgänger bleibt jederzeit nicht nur auf die Kooperationsfähigkeit, sondern auch auf die *Kooperationsbereitschaft* seiner Ansprechpartner angewiesen. Er kann sein Überblickswissen und seine sozialen Kontakte nur dann konstruktiv aktivieren, wenn auch seine Partner motiviert sind, ihn zu



unterstützen. Die Peripherikalität des Grenzgängers kann sehr unterschiedliche Ausmaße haben. So kann der Grenzgänger eine Randposition einnehmen oder aber in Störungssituationen zentraler Akteur im Kontext von Praxisgemeinschaften sein. Deshalb ist es bedeutsam, dass seine Handlungsweisen für seine Partner berechenbar und antizipierbar bleiben. Damit trifft er auf die Erwartungshaltung, dass er neu ausgebildete Handlungsmöglichkeiten und Perspektiven kommuniziert, um die Auswertung seiner Erfahrungen in die beteiligten Praxisgemeinschaften zurückfließen zu lassen. Solche Feedback-Kreisläufe können zu Verschiebungen im Gesamtgefüge der zwischenbetrieblichen Kooperationsbeziehung und zu neuen Formen der Koordiniertheit führen: *Die Organisation wird lernen.*

## Paradoxien und Grenzen des Grenzgängers

Der Aufbau von Grenzgängern als neuer Managementtypus kann aber auch zu Problemen führen. Gelingt Grenzgängern der Balanceakt zwischen den Welten, haben sie ungeahnte Handlungsspielräume und Freiheiten. Wenn er sich im Laufe seiner Tätigkeit zu sehr auf eine reine Beziehungspflege konzentriert, besteht die Gefahr, dass er zunehmend die konkreten Prozessbezüge verliert. Er kann sich dann von genau der Ebene entfernen, durch die er seine Initiierung und seine ursprüngliche Legitimierung erfahren hat. Damit kann er selbst mittel- und langfristig seine zentralen Kompetenzen untergraben, die ihm ja gerade durch die ursprünglichen Prozessenerfahrungen zukamen. Eine Institutionalisierung des Grenzgängers kann gleichbedeutend sein mit der Auflösung der formal nicht verregelten intermediären Räume, die durch seine Aktivität erst hergestellt werden. Seine nur vage definierte Funktion erlaubten ihm Freiräume, die er in der Zuordnung zu einer Abteilung nicht zugestanden bekäme.

Mit der Institutionalisierung von Grenzgängern ist ein weiteres strukturelles Problem verbunden. Es besteht die Gefahr, dass es in seiner Person zur Monopolisierung von Wissen um Prozessabläufe und Kooperationslinien einerseits und sozialen Kontakten andererseits kommt. So kann sich der Grenzgänger aufgrund seiner umfassenden Kenntnisse über Problemfelder und -lösungen in zunehmendem Maße unentbehrlich machen. Er würde dann letztendlich der Ausbildung neuer Koordinationsstrukturen im Wege stehen und gleichzeitig mittelfristig die Prozesssicherheit gefährden, wenn bestimmte Abstimmungsleistungen und Interventionskonzepte zu sehr auf seine Person fixiert blieben. Aufgrund der beschriebenen Problembereiche ist es bei der Initiierung von Grenzgängern unerlässlich, Strategien zur Bewältigung der im Konzept des Grenzgängers strukturell angelegten Widersprüche zu entwickeln. Eine bedeutsame Möglichkeit besteht darin, den Grenzgänger derart in ein Gesamtkonzept interorganisationaler Kooperation zu integrieren, dass Absprachen darüber getroffen werden, wie die Erkenntnisse von Grenzgängern an die beteiligten Praxisgemeinschaften zurückgemeldet werden können. Denn im Gegensatz zu Grenzstelleninhabern (vgl. Luhmann, 1964), die ausschließlich einen spezifischen Austauschpunkt gestalten, tragen Grenzgänger zur Weiterentwicklung der organisationalen Grenzen bei. Sie organisieren genau für jene Probleme und Störungen einen Diskurs, für die es an gemeinsamen Definitionen und Bewältigungsformen fehlt. Damit tragen sie auch zur Erneuerung von Routinen, Handlungsgewohnheiten und Sichtweisen bei.

Da vor allem persönliche Kompetenzen und interpersonale Kooperationsbeziehungen die zentralen Durchsetzungsformen bei Problemen sind, besteht für Grenzgänger die Gefahr der Überdehnung sozialer und kommunikativer Fähigkeiten. Da ihre Aufgabenfelder nicht eindeutig festgelegt und sie ständig an verschiedenen Stellen und gegenüber den unterschiedlichen Personen präsent und akzeptiert sein müssen sind, kann es zu einer persönlichen Überforderung kommen. Deshalb benötigen Grenzgänger in ihrer Rolle als Konfliktmanager die Möglichkeit der Supervision und Reflexion. Immerhin erwächst aus der Anforderung, Prozessstörungen zu verringern, ein weitreichendes Erfolgskriterium. Diese Situation wird genau an den Stellen zu einem persönlichen Problem der Grenzgänger, wo ihre Einwirkungs- bzw. Machtmöglichkeiten enden. Das gilt auch für ihre widersprüchliche Rolle, die ihnen einerseits die Aufgabe des „boundary spanning“ abverlangt, zugleich aber die Anforderung stellt, Spannungsverhältnisse zu reduzieren und die Kohäsionskräfte von Netzwerken zu stärken. Allerdings bleibt aufgrund der vorliegenden empirischen Befunde ungeklärt, inwieweit Grenzgänger eine weiterreichende hierarchische Positionierung und damit einen Zuwachs an Macht erfahren könnten, ohne gleichzeitig ihre Prozessnähe einzubüßen.

### Wie wird man Grenzgänger?

Will man die kognitiven und sozialen Kompetenzen zumindest kurz charakterisieren, so lässt sich hervorheben, dass Grenzgänger auf der kognitiven Ebene bemüht sein müssen, den Einzelfall zu sehen und nicht zu frühe Klassifikationen vorzunehmen. Auf der sozio-emotiven Ebene – und hier liegt die größte Kompetenzanforderung – ist das gefordert, was Mead bereits 1934 mit „Perspektivenwechsel“ bezeichnete. Der Grenzgänger muss in der Lage sein, nicht nur zwischen seiner Perspektive und der des Interaktionspartners zu wechseln, er muss gleichzeitig auch zur Perspektivenübernahme und -erweiterung gegenüber Dritten, in das Ereignis involvierten, aber nicht präsenten Akteuren, fähig sein.

Es ist vor dem Hintergrund der bisher beschriebenen Aufgabenbereiche von Grenzgängern verständlich, dass sich kaum differenzierte und operationalisierbare Aufgaben für ihre Arbeit bestimmen lassen. Dieser Umstand führt zu weiten Handlungsspielräumen auf Seiten der Grenzgänger. Sie müssen diese allerdings zu nutzen wissen, da auf ihnen umfangreiche, nicht exakt festgeschriebene Aufgaben lasten, die aufgrund ihrer Prozessorientierung in Einzelsituationen stets flexibel auszugestalten sind.

### Theo Wehner als Grenzgänger

Wissenschaftler befassen sich nicht selten mit Forschungsgegenständen, die auch etwas mit ihnen selbst zu tun haben. Ich habe Theo stets als Grenzgänger erlebt, der die Grenzen zwischen verschiedenen Welten, Disziplinen und Professionen ausgelotet und überschritten hat. Theo bezog sich von Anfang an auf Kurt Lewin, den Begründer der *action research*. Das galt auch für dessen Verständnis der zwei Gesichter der Arbeit: Mühe und Last. Beeindruckt war ich Ende der 80er-Jahre davon, dass es Theo gelungen ist, dass das Bremer Werk von Mercedes Benz ihm einen Projekt- und

Arbeitsraum sowie einen wissenschaftlichen Mitarbeiter zugestanden hat. In vielen Arbeiten hat Theo an den Begriff des *psychologischen Lebensraums* von Lewin angeknüpft und darauf hingewiesen, dass die „Bedeutung eines Dings“ erst „aus dem Zusammenspiel zwischen den Eigenschaften des Bereiches und den dynamischen Bedürfnissen und Quasibedürfnissen des Menschen“ (Dieckmann & Wehner 2002, S. 17) erwächst. Theo hat Unternehmen als Lebenswelt begriffen und deshalb Wert darauf gelegt, alltägliche Zugänge und Dialoge jenseits von Laborsituationen zu ermöglichen. So konnten wir über Jahre hinweg in Unternehmen Störfallanalysen durchführen, bei denen wir vor Ort ermittelten, wer eine Störung im Sinne eines kritischen Ereignisses definiert und welche Bewältigungen daraus erfolgen (Wehner & Endres 1996).

Theo ist seinen Forschungsgegenständen treu geblieben und hat sie stets in unterschiedlichen Kontexten analysiert. Das gilt insbesondere für Handlungsfehler, die für Theo nicht angemessen als Abweichung vom Normalen beschrieben werden können, sondern eine potentielle Vitalität haben, die für die Sicherheitsforschung neue Perspektiven eröffnet. Fehler und Unfälle untersuchte Theo im Industriebetrieb oder bei der Steuerung von Schiffen und Flugzeugen ebenso wie beim Handeln von Teams im Operationsaal. Als Grenzgänger stellt Theo bis heute Fragen, die klassische Forschungsperspektiven überschreiten. So ist Kooperation für ihn weit mehr als das Gegenteil von Koordination. Kooperation schafft erst die Voraussetzungen für neue Formen der Koordiniertheit und lässt Stresssituationen entstehen, wenn dieser Kreislauf nicht gelingt. Kritisch benannte er die von vielen Wissenschaftlern und Praktikern übersehene Tendenz von Arbeitsgruppen, sich von anderen abzugrenzen. Darüber hinaus machte Theo in seinen Arbeiten deutlich, dass Kooperation und Kommunikation stets auch Belastungsdimensionen enthalten.

Auch die verschiedenen Stationen in seinem Lebenslauf weisen Theo als Grenzgänger aus. So war er in seinem ersten Berufsleben Bankkaufmann und Programmierer. In Münster studierte Theo zusätzlich zur Psychologie auch Soziologie und war deshalb besonders von Lehrern wie Michael Stadler und Manfred Sader inspiriert, die die Psychologie mit anderen Disziplinen zu verbinden verstanden. Grundlegend war für Theo von Anfang an die Frage, wie der Dialog zwischen Hand und Werkzeug trotz der fortschreitenden Technisierung gesichert werden kann. So hat Theo sehr früh die Konzepte der psychologischen Fehlerforschung im Austausch mit Industriesoziologen, Ingenieurwissenschaftlern oder Medizinerinnen weiterentwickelt. Nicht ganz zufällig hat der frühere Produktionsleiter des Bremer Mercedes Benz-Werkes Theo stets als herausragenden Soziologen gewürdigt. Theo befasste sich in Industriebetrieben stets mit der Frage, was den Menschen als tätiges Wesen ausmacht und in welcher Weise die Kontexte zu gestalten sind, um die Handlungsautonomie des Einzelnen zu erhöhen. Mit dieser Haltung ist es ihm gelungen, Manager wie Betriebsräte für seine Forschungsthemen zu gewinnen. So kritisierte er die unkritische Verbreitung von Gruppenarbeit bei Arbeitgebern wie Gewerkschaften als „ideologischen Alleskleber“ und richtete damit den Blick auf die zunächst unberücksichtigten Befunde der Gruppenforschung. Theo versteht es, ungewöhnliche Fragen zu stellen und zu irritieren, wenn er beispielsweise Werkleiter im Gespräch auf deren eigene Situation von Belastung und Entfremdung anspricht. Solche Begegnungen waren meist die Geburtsstunde für neue Forschungsprojekte und –perspektiven.

Zu den vermeintlichen Gegensatzpaaren bzw. Welten, mit denen sich Theo befasst, zählen quantitatives vs. qualitatives Vorgehen, Erfahrung vs. Wissen, Erwerbsarbeit vs. Freiwilligenarbeit, Innovation vs. Reproduktion, subjektive vs. wissenschaftliche Theorien, Erwerbs- vs. Grundeinkommen - die Liste ließe sich fortsetzen. Theo hat die Freiwilligenarbeit mit arbeits- und organisationspsychologischen Kategorien analysiert und dabei in den Blick genommen, dass sowohl in der Erwerbs- als auch in der Freiwilligenarbeit die Frage der Sinnstiftung zentral ist. In beiden Welten geht es darum, persönliche Sinnstiftung und Wertschätzung zu ermöglichen und Selbstausschöpfung und Dequalifizierung zu verhindern. Durch diese Grenzgängerperspektive konnte Theo zur vielbeachteten Einschätzung gelangen, dass Freiwilligenarbeit mehr ist als unbezahlte Arbeit und infolgedessen durch monetäre Anreize gefährdet würde. Bereits im Zuge der Ausbreitung neuer Formen der Arbeitsorganisation bzw. Gruppenarbeit Anfang der 90er-Jahre interessierte sich Theo für die Frage, wie sich Veränderungen in der Arbeits- und Lebenswelt wechselseitig beeinflussen. So richtet er seinen Blick auch darauf, wie freigemeinnütziges Engagement als Ressource der Arbeitswelt begriffen werden kann. Aufgrund seines humanistischen, gemeinwohlorientierten Menschenbildes tritt Theo seit einigen Jahren für ein bedingungsloses Grundeinkommen ein. Jenseits aller Ideologien engagiert er sich im Disput mit Politologen, Sozialpsychologen und Ökonomen für dieses Konzept.

Auch Theos Rolle als Wissenschaftsmigrant in der Schweiz soll nicht unerwähnt bleiben. Mehr als an der TU Hamburg hat er an der ETH in Zürich einen Ort gefunden, der für den Dialog zwischen Mensch, Technik und Gesellschaft steht und für Theo internationale Bezüge eröffnet hat. Die ETH bot ihm einen Diskurs- und Forschungsraum, der in neuen arbeits- und organisationswissenschaftlichen Zugängen seinen Niederschlag gefunden hat.

Gerd Placke weist darauf hin, dass die Kompetenzen von Grenzgängern weitgehend dem Verständnis von „leading beyond authority“ der Common Purpose-Gründerin Julia Middleton entsprechen. Es geht darum, „jenseits der Grenzen formaler Autorität“ (Placke 2012, S. 216) Handeln zu begründen und Verantwortung zu übernehmen. Damit ist in besonderer Weise beschrieben, weshalb Theo der Kategorie des Grenzgängers entspricht. Seit vielen Jahren bin ich davon beeindruckt, dass Theo Bezüge herstellt, die andere nicht benennen, und dass er Perspektiven einnimmt, die häufig ausgeblendet bleiben. Diese Fähigkeit setzt ein hohes Maß an Autonomie voraus. Diese Autonomie ist für Theo jedoch kein Selbstzweck, sondern stets darauf gerichtet, an der Entwicklung humaner Organisationen und Lebenswelten mitzuwirken. Dafür bin ich ihm als Forschungskollege und Freund sehr dankbar.

## Literatur

- Baecker, D. (2003). Theorie und Praxis des Nichtwissens. In H.-W. Franz, J. Howaldt, H. Jacobsen & R. Kopp (Hrsg.), *Forschen – lernen – beraten. Der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften* (S. 93-101). Berlin: sigma.
- Brödel, R., Bremer, H., Chollet, A. & Hagemann, I.-M. (2002). Begleitforschung und intermediäres Handeln. Das Modellprojekt Regionale Tätigkeits- und Lernagenturen. In Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. Berlin, 88-94.

- Dieckmann, P. & Wehner, T. (2002). Über Grundsätze zur Gestaltung von Simulatorsettings für Forschung und Lehre. *Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit*. Hamburg: TU Hamburg.
- Endres, E. (2008). Grenzgänger – ein neuer Managementtypus. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen* (S. 46-56). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Endres, E. & Wehner, T. (1995). Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation. Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie. In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 5* (S. 1-43). Berlin: de Gruyter.
- Endres, E. & Wehner, T. (2004). Grenzgänger – ein neuer Managementtypus. *Profile. Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*, 2, 52-61.
- Endres, E., Wehner, T. & Jordine, T. (1996). Grenzgänger zwischen Praxisgemeinschaften. In E. Endres & T. Wehner (Hrsg.), *Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen* (S. 105-120). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Jordine, T. (1995). *Ist mit Kooperation alles gesagt? Eine Analyse subjektiver Theorien zum Begriff Kooperation in der Arbeitswelt* (unveröff. Diplomarbeit). Studiengang Psychologie, Universität Bremen.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Liessmann, K.-P. (2013). ‚Ohne Grenzen könnten wir nicht leben.‘ Der Philosoph Konrad Paul Liessmann über den Segen einer unscheinbaren Linie. *Brand Eins*, 15 (3), 100-105.
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- McDonough, E. F. & Griffin, A. (1997). *Creating Systemic New Product Development Capability*. Paper presented at the International Conference on New Product Development and Production Networks. Berlin: WZB.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago.
- Placke, G. (2012). „Grenzgänger“ und Mittlerorganisationen. In T. Wehner & G.-C. Gentile (Hrsg.), *Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik* (S. 203-217). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sydow, J. (2001). Management von Netzwerkorganisationen. Zum Stand der Forschung. In J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der Managementforschung* (S. 293-354). Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J. & Duschek, S. (2000). Starke Beziehungen, durchlässige Grenzen. Grenzmanagement in einem Dienstleistungsnetzwerk. *Die Betriebswirtschaft*, 60 (4), 441-458.
- Tietel, E. (2001). „Das hat mich also Schweiß gekostet, weil ich ja der Puffer bin“. Grenzgänger zwischen Betriebsrat und Beteiligungsprojekt. In E. Senghaas-Knobloch (Hrsg.), *Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen* (S. 83-103). Münster: Waxmann.
- Wehner, T. & Endres, E. (1996). Zur Wechselwirkung von technischen Störungen und sozialen Bewältigungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40 (2), 32-36.
- Wehner, T., Raiethel, A., Clases, C. & Endres, E. (1996). Von der Mühe und den Wegen der Zusammenarbeit. In E. Endres & T. Wehner (Hrsg.), *Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen* (S. 39-58). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Wendt, W.-R. (2002). *Case-Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung*. Freiburg.