

Prof. Dr. Gerd Bender  
Prof. Dr. Sebastian Brandl  
Prof. Dr. Sylvia Wilz

# Entgrenzungen und Vernetzungen – Organisationen und Netzwerke

kultur- und  
sozialwissenschaften

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

## Informationen zur Autorin und den Autoren:

### **Prof. Dr. Gerd Bender**

lehrt und forscht an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit im Bereich Soziologie. Weitere Informationen finden sich unter:

<http://www.hdba.de/hochschule/organisation/lehrende/profil-bender/>.

### **Prof. Dr. Sebastian Brandl**

lehrt und forscht an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit. Er ist Professor für Soziologie mit dem Schwerpunkt: Arbeits- und Berufssoziologie, Sozialpolitik. Weitere Informationen finden sich unter:

<http://www.hdba.de/hochschule/organisation/lehrende/profil-brandl/>.

### **Prof. Dr. Sylvia Wilz**

lehrt und forscht an der FernUniversität in Hagen. Sie ist Professorin für Organisationssoziologie und qualitative Methoden. Weitere Informationen finden Sie unter:

<https://www.fernuni-hagen.de/soziologie/team/lg3/sylvia.wilz.shtml>.

## Inhaltsverzeichnis

Informationen zur Autorin und den Autoren: .....	III
Inhaltsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	VI
1 Organisation und Netzwerk – Überlegungen zu zwei alltäglichen Begriffen .....	7
2 Was heißt „Organisation“? Beobachtungen und Begriffe .....	10
2.1 Empirische Beobachtungen und theoretische Beschreibungen von Organisation.....	12
2.2 Zweck, Ziele und Aufgabenbearbeitung.....	13
2.2.1 Ziel und Zweck.....	14
2.2.2 Arbeitsteilung .....	14
2.2.3 Rationalität und Funktionalität.....	15
2.3 Formalität und Informalität.....	18
2.3.1 Formalität .....	18
2.3.2 Informalität.....	21
2.3.3 Formalität und Informalität.....	25
2.4 Mitgliedschaft in Organisationen: Vertrag, Erwartungen, Rolle und Person.....	26
2.5 Grundlagen des Handelns in Organisationen: Regeln und Ressourcen – Macht, Normen und Sinn .....	31
2.6 Zwischenresümee .....	34
3 Organisationen – gemacht oder entstanden? .....	37
3.1 „Organisation“ als Universalprinzip .....	38
3.2 Struktur und Strategie.....	39
3.3 Entscheidungen, Aushandlungen, Routinen und Praktiken .....	41
3.3.1 Entscheidungen .....	42
3.3.2 Mikropolitik .....	46
3.3.3 Routinen und Praktiken.....	50
3.3.4 Zusammenfassung .....	53
4 Illustrationen .....	55
4.1 Ermessensspielraum, Professionsstandards und die Steuerungsfrage .....	55
4.1.1 Die Beispiele: Fallmanagement und Integrationsberatung .....	57
4.1.2 Interaktive, professionelle Arbeit.....	59
4.1.3 Zwei Dimensionen von administrativ eingebundener Professionalität .....	62
4.1.4 Interaktives Arbeiten im Spannungsfeld von Steuerungsansprüchen und Professionsansprüchen .....	66

---

4.1.5	Zwischenresümee.....	74
4.2	Interaktive Arbeit, übergreifende professionelle Standards und das Treffen von Entscheidungen.....	75
4.2.1	Beratung in, von und zwischen Organisationen.....	76
4.2.2	Verteiltes Entscheiden in der Personalauswahl: das Beispiel der Executive Search	81
4.2.3	Zwischenresümee.....	88
5	Organisation im Wechselspiel von Entgrenzung und Vernetzung.....	90
6	Was heißt „Netzwerk“? Beobachtungen und Systematisierungen.....	94
6.1	Persönliche Netzwerke.....	95
6.2	Netzwerke von Organisationen.....	99
6.2.1	Netzwerk als Konstellation betrachtet.....	99
6.2.2	Netzwerk als Wertschöpfungszusammenhang betrachtet.....	102
6.2.3	Netzwerk nach der Funktion betrachtet.....	104
6.2.4	Netzwerk als Governanceform betrachtet.....	107
6.2.5	Aufbauen und Managen von Netzwerken.....	115
6.3	Weshalb vernetzen?.....	117
6.3.1	Vernetzung als ein Mittel zur Komplexitätsbewältigung.....	118
6.3.2	New Public Management.....	120
7	Arbeiten in Netzwerken – am Beispiel lokaler Arbeitsmarktdienstleistungen.....	123
7.1	Fallmanagement.....	123
7.2	Vernetzte Arbeitsvermittlung.....	132
	Literaturverzeichnis.....	135

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Duales Kompetenzmodell .....	65
Abbildung 2: Hierarchisches Netzwerk .....	100
Abbildung 3: Fokales Netzwerk .....	101
Abbildung 4: Heterarchisches Netzwerk .....	102
Abbildung 5: Vertikales Netzwerk am Bsp. der Familienzentren in NRW (Quelle: Schubert 2008: 46, entnommen aus Reis u. a. 2010: 18; Tippfehler im Original) .....	104
Abbildung 6: Produktionsnetzwerk (oben) und zwei fallspezifisch aktivierte Projektnetzwerke, die jeweils farblich unterlegt sind (eigene Darstellung nach Reis u. a. 2010: 21f.) .....	106
Abbildung 7: Stylized Comparison of Forms of Economic Organization (Powell 1990: 300)....	109
Abbildung 8: Beziehungsebenen in organisationalen Netzwerken (nach Santen/Seckinger 2005: 212) .....	114
Abbildung 9: Funktionen des Managements interorganisationaler Netzwerke (nach Sydow 2010) .....	117
Abbildung 10: Arbeitsplatzbeschreibung: Fallmanager/in im beschäftigungsorientierten Fallmanagement .....	124
Abbildung 11: Netzwerk von Jobbörsen in einer südwestdeutschen Großstadt.....	132
Abbildung 12: Netzwerk von Jobbörsen - fokales Projektnetzwerk.....	133
Abbildung 13: Produktionsnetzwerk (Potenzial), das Projektnetzwerke ermöglicht .....	134

## 1 Organisation und Netzwerk – Überlegungen zu zwei alltäglichen Begriffen

Organisationen und Netzwerke sind Alltagsphänomene. Ob wir in einem Unternehmen arbeiten, im Supermarkt einkaufen, als Elternvertreter in der Schule aktiv sind oder einen Reisepass im Rathaus beantragen, wir sind dabei immer mit einer Organisation konfrontiert. Bei Netzwerken ist es ähnlich: Wir sind eingewoben in *persönliche* Netzwerke mit Menschen, die unsere Interessen teilen, oder in einen Freundeskreis. Viele von uns sind in internetbasierten „social networks“ aktiv. Einige von uns arbeiten auch in Netzwerken: sie kooperieren mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Organisationen als der, bei der sie selbst angestellt sind. Netzwerke der letztgenannten Art werden als *interorganisationale* oder institutionelle Netzwerke bezeichnet, weil sie nicht primär von Personen, sondern von Organisationen gebildet werden. Zuliefernetzwerke in der Automobilindustrie aber auch die verstetigte Kooperation einer Arbeitsagentur mit der Kommune und anderen Anbietern sozialer Dienste sind Beispiele hierfür.

Was ist nun aber eine Organisation, was zeichnet sie aus und was unterscheidet sie von einer Gruppe, einer Familie oder einem Netzwerk? Nach welchen Prinzipien funktionieren Organisationen? Und funktionieren alle Organisationen nach den gleichen Prinzipien? Was ist das Spezielle an Netzwerken? Wieso erbringen wir Leistungen in solchen und nicht nur innerhalb unserer Arbeitsorganisationen, also bei unserem Arbeitgeber? Wann ergibt vernetztes Arbeiten Sinn und was ist zu beachten, wenn interorganisationale Netzwerke gegründet, fortentwickelt und gesteuert werden sollen? Welche Rolle haben Beschäftigte in einem Netzwerk von Organisationen? Auf solche Fragen geht dieser Text ein. Ziel ist, das Alltäglichen besser zu verstehen, genauer hinzuschauen, wie diese allzu bekannten Phänomene zustande kommen, und dies in einer soziologischen Perspektive zu tun.

Wir konzentrieren uns dabei auf Organisationen, in denen gewerbsmäßig gearbeitet wird, also auf „Arbeitsorganisationen“. Ein Grund für diese Fokussierung ist die quantitative und qualitative Bedeutung, die sie in Gesellschaften wie der unseren und für deren Reproduktion haben: Arbeitsorganisationen sind nicht nur die Basis für das Funktionieren der Gesellschaft (Verwaltung, Bildung, Warenproduktion usw.). Sie sind auch ein Ort, an dem soziale Chancen verteilt werden, denn Arbeitsorganisationen sichern ihren Mitgliedern Möglichkeiten der Einkommenssicherung, des Erwerbs von Status, Prestige, Anerkennung und Identität. Ein weiterer Grund ist, dass die organisatorischen Bedingungen, unter denen wir arbeiten, sich in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert haben und die kommenden Jahrzehnte mutmaßlich mindestens ebenso einschneidende Veränderungen mit sich bringen werden. Und dass dies wegen der angesprochenen besonderen Bedeutung von Arbeitsorganisationen Veränderungen der Gesellschaft insgesamt nicht bloß indiziert, sondern in vielen Fällen auch befördert.

Vielfach werden zur Kennzeichnung dieser Veränderungen die Begriffe Entgrenzung und Vernetzung verwendet. Entgrenzung heißt, dass angestammte und allgemein ak-

zeptierte Grenzen zwischen Bereichen und Organisationen unscharf werden. Was das bedeutet, kann man sich an dem Begriffspaar Arbeit und Leben klarmachen. Mit dem ersten der beiden Begriffe wurde und wird gemeinhin der Arbeitsplatz und allgemein die Erwerbsarbeit angesprochen. Der zweite zielt auf das gesamte Lebensumfeld eines Menschen abzüglich ihrer oder seiner Erwerbstätigkeit. Früher waren die Bereiche zumindest in weiten Teilen der Mittelschicht Westdeutschlands klar getrennt und das wurde – gerade auch in Bezug auf die Geschlechterrollen – als quasi-natürlicher Zustand erlebt. Heute sind die Betriebe und die Beschäftigten gefordert, die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, oder enger von Beruf und Familie aktiv zu managen. Telearbeit, Arbeit auf Abruf, die Weiterleitung von Emails am Feierabend oder die Nutzung privater Endgeräte für dienstliche Zwecke sind Beispiele für das Eindringen beruflicher Anforderungen ins Privatleben. Gegenläufig erleichtert das private Smartphone am Arbeitsplatz das Eindringen des Privatlebens in die Arbeitswelt. Auch Vereinbarungen über die private Nutzung dienstlicher IT sind weit verbreitet. All dies sind Entgrenzungspänomene.

Entgrenzung, wie wir sie in diesem Text verhandeln, meint, dass ehemals stabile Grenzen, die es leicht machten, zwischen „Innen“ und „Außen“ zu unterscheiden, vielfach aufweichen. Das gilt auch für Organisationen; auch hier lässt sich oft nicht mehr so einfach sagen, wer und was dazu gehört und wer und was nicht mehr – ein geläufiges Beispiel dafür sind Zeitarbeitskräfte. Ein anderes sind Produktionsnetzwerke. Unsere Kleidung, Geräte, die wir nutzen, häufig sogar was wir essen wird oft von einem Netz von Organisationen hergestellt. Bekannt ist die Marke oder der Endhersteller, weniger sind es diejenigen Firmen, die die Produkte maßgeblich herstellen, und dafür zu Unternehmensnetzwerken verbunden sind.

Auch im Dienstleistungsbereich ist die vernetzte Erbringung von Leistungen Alltag. Interdisziplinäre Ärztehäuser können dafür als Beispiel dienen. Ein Zusammenschluss der Einzelhändler einer innerstädtischen Einkaufsstraße, die mit gemeinsamen Aktionen den Shoppingcentern am Stadtrand Paroli bieten, sind ein Beispiel aus der Privatwirtschaft. Auch für öffentliche Dienstleistungen ist Vernetzung in Zeiten des New Public Management ein Gebot. So sind kommunale Ämter, die Arbeitsagentur, Wohlfahrtsverbände und private Träger bspw. von Bildungsmaßnahme gehalten, ihre Aktivitäten abzustimmen, um Menschen in schwierigen Lebenslagen zu einer Beschäftigung zu verhelfen. In all diesen Fällen sind die beteiligten Organisation gefordert, ihren Blick über den Markt und sich selbst hinaus ausweiten. Es wird wichtig zu begreifen, was andere wie machen und wie das komplementär zum eigenen Vorgehen sein kann. Organisationen müssen dann aber nicht nur berücksichtigen, was andere tun, sie müssen auch offen legen, was sie selbst machen. Und sie müssen sich festlegen. Der Zusammenschluss zu einem Netzwerk impliziert i.d.R. die freiwillige Einschränkung von Autonomie zugunsten eines gemeinsamen Ziels. Zu einem Verschwinden von Organisationsgrenzen kann dies in dem Sinne führen, dass bestimmte betriebliche Praktiken und Handlungsorientierungen aus der einen in die andere Organisation einwirken.

Solche Phänomene wollen wir hier genauer betrachten. In den folgenden beiden Kapiteln werden zunächst unterschiedliche Perspektiven auf und Verständnisse von „Organisation“ vorgestellt und diskutiert. Es wird gezeigt, dass mit einem traditionellen Organisationsbegriff die Komplexität der Phänomene nicht erfasst werden kann. Damit wollen wir eine Grundlage dafür schaffen, aktuelle Phänomene besser zu verstehen. Das 5. Kapitel thematisiert Veränderungsprozesse von Organisationen und erläutert von da aus, was genau mit „Entgrenzung“ gemeint ist und was das mit Vernetzung und Organisationsnetzwerken zu tun hat. Im Kapitel 6 widmen wir uns Netzwerken. Wir betrachten diese unter verschiedenen Perspektiven und fokussieren dabei auf interorganisationale Netzwerke (Kapitel 6.2). Die in diesem Kapitel entwickelten Konzepte und Begriffe werden im 7. Kapitel an einigen empirischen Beispielen weiter erläutert.