

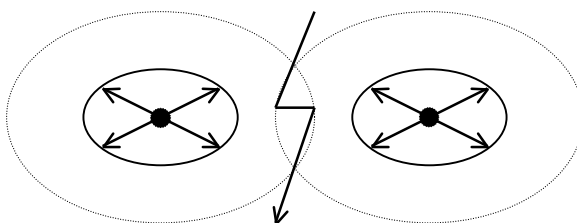
Nahtstellenorganisation

Es scheint zu einer Kernaufgabe der Unternehmensführung zu werden, verschiedene im Unternehmen vertretene Interessen zusammenzuführen, zu moderieren, zu harmonisieren und sie im Unternehmenssinn effizient auszurichten. Wir gehen davon aus, dass diese „Teilsysteme“, also die kleineren, der Unternehmensorganisation ähnlichen Einheiten, selbstorganisierend sind. Darüber hinaus ist es überlebenswichtig, im Rahmen dieses „Beziehungsmanagements“ jegliche Kontakte zwischen Systemen, seien es interne oder externe Systeme, durch gezielte Kommunikation zu gestalten.

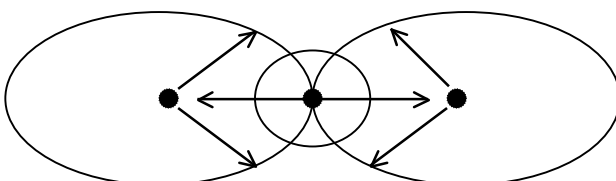
Systeme denken aus ihrer Systemmitte heraus. So führen sie ihre Selbstorganisation durch. Da in einer Organisation Systeme kooperieren müssen, kommt es in der Beziehung zu anderen Systemen zu Schnittstellen. Je besser diese natürlichen Grenzen überwunden werden können, um so besser ist die Zielerreichung des Gesamtsystems, desto größer ist die synergetische Summe der Einzelsysteme.

Eine Methode zur Bereinigung der „Grenzstreitigkeiten“ ist die Schaffung einer „Nahtstellenorganisation“. Der Name ist bereits Methode. Es geht dabei um das Einhalten einer Sprachgenauigkeit. Eine Schnittstelle ist die Trennung zweier Teile, die offenbar nicht zusammengehören. Eine Nahtstelle hingegen ist immer eine Verbindung. Allein die Einhaltung dieser Sprachregelung bewirkt eine Bewusstseinsbildung bei den Betroffenen: es geht nicht um Trennung, sondern um Bindung.

Das Grundprinzip ist, das Denken des Systems, also seiner Mitglieder, von der Systemmitte in die Nahtstelle zu verlagern.



Denken aus der Systemmitte
führt zu Durchsetzungsstrategien



Denken aus der Nahtstelle führt
zur Redefinition der Systeme
nach Weichselbaum

Es entsteht dadurch eine neue Art von Beziehungsqualität. Es wird nicht mehr „in eigenen Angelegenheiten gedacht“. Das Denken besteht nun in der Gestaltung der Beziehung zum Nachbarsystem. Dialogorientierte Kommunikation ist dabei auf eine Konsensfindung aus. Das bewirkt, dass z.B. die Lösung eines Problems zwischen den beiden Systemen im Mittelpunkt steht. Die Möbelfirma Bene erreichte auf diese Art eine Neustrukturierung seiner Fertigung. Sich selbst organisierende Teams (Systeme!) mussten mit in der Fertigung vor- oder nachgelagerten Teams Konsens über den optimalen Ablauf finden. Das besondere Problem, das es dabei zu lösen galt, war die grundsätzliche Unvereinbarkeit zwischen einer grundsätzlich traditionellen und einer grundsätzlich innovativen Produktlinie bzw. Fertigungsart.

Man überließ den Prozess überwiegend der Selbststeuerung. „Die neue Beziehungsqualität als zentraler Begriff wurde direkt aus der Interaktionsphilosophie als unternehmerischer Leitwert entwickelt.“ (*Weichselbaum: o.J., S.6*) Die Philosophie wurde über die Fertigung hinaus auch auf andere Unternehmensbereiche, z.B. Entwicklung, Marketing, Verkauf und Kundendienst anwendbar. Letztlich beeinflusste sie sogar die Gestaltung der Arbeitsplätze, die auf eine effizientere Kommunikationsmöglichkeit ausgerichtet wurden.

Eine Betrachtung dieser neuen Beziehungsqualität ermöglicht es, das Unternehmen nicht nur als Raster von verschiedenen Funktionen oder Systemen anzusehen, sondern als durch Beziehungs- und Kommunikationsflüsse dargestelltes Beziehungsnetz.

Bene erweiterte die Umsetzung der Beziehungsqualität auf die Haltung des Unternehmens gegenüber seiner Außenwelt, konkret seiner natürlichen Umwelt, gemeint sind Umweltschutz und das Verhältnis zur lokalen Öffentlichkeit. Aus der Systemtheorie ist die Erweiterung der Systembeziehung nach außen nur natürlich, da sie das System zur Definition der eigenen Identität benötigt.