

# In jedem Unternehmen steckt ein besseres

Weichselbaum / Pfläging

2020

ISBN 978-3-8006-6358-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

In jedem Unternehmen steckt ein besseres

---

# Kapitel

# 2

## Theorie & Praxis der Nahtstellenorganisation

Wie die Gestaltung von Unternehmen  
als Netzwerke mit den Werkzeugen der  
Zeitorientierten Betriebswirtschaft gelingt.

# „Ein Unternehmen ist all das, was sich bewegt, wenn ein Kunde einen Auftrag unterschreibt.“

„Unternehmen“ – das ist ein scheinbar klarer Begriff. Die meisten Menschen verstehen unter Unternehmen den Inhalt von Besitzgrenzen, wie er über Bilanzen, beim Finanzamt und an den Börsen dargestellt wird. Wir fassen das anders. Man kann nämlich ebenso denken, dass ein Unternehmen all das ist, was sich bewegt, wenn ein Kunde einen Auftrag unterschreibt. Die eine Sichtweise führt letztendlich zu Handlungen, welche das Innenleben einer Firma gegen den Rest der Welt optimieren und stärken, die andere zur Stärkung von Netzwerken, die über die Firmen hinausreichen. Davon abgeleitet ist der Unternehmer bei Ersterem ein Eigentümer. Bei Zweiterem ein Interaktionspartner an Nahtstellen zur Erzeugung von Nutzen auf beiden Seiten.

Dem Kunden ist egal, ob die Pumpe in einem BMW von BMW oder von Bosch gefertigt wird. Das Netzwerk bewegt sich. Den Lieferanten zu besiegen galt in den 1980ern bei Unternehmen wie VW mal als modern. Toyota dagegen sagt: *Hilf deinen Lieferanten, billiger und besser liefern zu können, und trotzdem Gewinn zu machen.* Das ist die sprachliche Konsequenz aus dem Netzwerkgedanken.

Diese Grundhaltung kann, mit den gleichen Effekten, ebenso nach innen angewendet werden. 'Internes Outsourcing' stellt zwischen Abteilungen gleichgestellte Beziehungen her, hinterfragt Hierarchien und ist die Grundlage einer fraktalen Organisation, in der das Team und das Unternehmen „selbstähnlich“ sind.

# „Wenn die Ziele übereinstimmen, ist der Erfolg nicht zu verhindern.“

Wenn Abteilungen Ziele haben, die den Interessen anderer Abteilungen zuwiderlaufen, dann wird automatisch Reibung erzeugt. Wenn man die Reibungsverluste durch verschiedene Werte, Gedanken, Sprachen oder Handlungen vermeidet, lassen sich durchaus marktgerechte, faire Einkaufspreise, entsprechende Löhne und Gewinne vereinbaren. **Eine Nahtstellenorganisation ist ein System, in dem die Interessen gleichgeschaltet sind.**

Beispiel Pünktlichkeit: Unpünktlich liefern gibt es bei Zeitkonstanten nicht! Hier geht es nur um das gemeinsame „Wie?“, nicht ums „Ob?“. Der Austausch von MitarbeiterInnen innerhalb eines lokalen Arbeitsmarkts ergibt in einem solchen System Sinn. Stundentausch unter den Netzwerkpartnern ebenfalls. Einzelne Teams können sich umsehen und fragen: „*Wo in der Umgebung kann außer uns das jemand auch?*“ Und wenn ein Großauftrag kommt, dann bewegt sich eben woanders eine Maschine. Wenn die Partner das Prinzip zeitorientierter Wertschöpfung verstanden haben, kann das System zu einem hoch-entwickelten Netzwerk reifen, geführt durch Teams, die nach dem besseren „Wie?“ forschen. **Das „Wie?“ ist in der Nahtstellenorganisation den Teams zu treuen Händen übergeben.**

Eine Konsequenz dieses Gedankens ist: Es werden Netzwerkbilanzen entstehen.

# „Nahtstellen sind die Synapsen der Wirtschaft.“

**Wenn deine Kleidung ein Schnittstellensystem ist, dann hast du herabfallende Textilstücke. Erst die Nahtstellen machen aus Textilstücken Kleidung.** Der Unterschied ist der Zwirn: Er ist ein zusätzliches Element. Der Zwirn sorgt nicht dafür, dass die Kleidung passt – dies wiederum ist Aufgabe der Textilstücke. Aber der Zwirn ist unverzichtbar. Beides, Schnittstellen und Nahtstellen gibt es – und beide sind sinnvoll. Ich bin froh, dass ein Chirurg Schnittstelle und Nahtstelle nicht verwechselt: Die Schnittstelle ist der notwendige Anfang einer Operation und die Nahtstelle hoffentlich das glückliche Ende.

**Schnittstellen trennen Abteilungen, Nahtstellen verbinden Teams.** Zwischen zwei Schnittstellen liegt Niemandsland: Es auszufüllen ist Aufgabe der nächsthöheren Ebene. Nahtstellen dagegen bestehen aus der Interaktion Gleichrangiger. In Dialog und Vereinbarung gibt es keine Hierarchie. Die kleinste organisatorische Einheit in der Nahtstellenorganisation ist eine Leistungseinheit („Team“). Mehrere davon sind durch Nahtstellen verknüpft. An der Nahtstelle gibt es zweierlei Rückkopplungen. Erstens beim Lieferanten: *Wenn nichts zurückgeschickt wird an der Nahtstelle zweier Teams im Unternehmen, dann ist unsere Lieferung in Ordnung gewesen.* Zweitens beim Empfänger: *Wir haben einen guten Lieferanten, denn alles, was wir vereinbart haben, nimmt er ernst.* So werden rationale Systeme emotional gesichert.

Wirtschaft findet ausschließlich im Begegnungskontakt zwischen Menschen statt. Unsere Wirtschaft ist arbeitsteilig. Das beginnt schon bei der Arbeitsteilung zwischen Mitgliedern einer Familie. Auch zum Kunden haben wir immer Nahtstellen. Das sind die Grundmoleküle der Wirtschaft. Jeder Vertrag ist eine formgewordene Nahtstelle. Diese werden juristisch und organisatorisch anerkannt – daran hängt auch oft Konkretes und juristisch Bedeutsames, wie z.B. „Gefahrenübergang“.

# „Die Nahtstellen sind der Ort der primären Organisation - nicht die Inhalte der Abteilungen! Die sind sekundär.“

**Die Knoten im Netz sind wichtiger als die Löcher.** Früher hieß es: Der Inhalt einer Abteilung oder eines Arbeitsplatzes beschreibt die primäre Organisation. Darauf basiert die Idee des Organigramms. Ob die Abteilungen untereinander harmonisierten oder nicht, spielte keine Rolle. Diese Logik drehen wir in der Nahtstellenorganisation um. Die Nahtstelle, also der Ort der Interaktion, ist der primäre Ort von Organisation und eine wechselseitige Verpflichtung mit konkretem Inhalt. An der Nahtstelle werden Interessen zum Nutzen beider Seiten ausgeglichen. Wir müssen dann die Leistungen beschreiben, die eine Zelle leisten muss, damit die Nahtstelle hält wie vereinbart. **Die Nahtstelle will immer als Ort, als Ritual, als Liefervereinbarung beschrieben werden.** Wenn ich stabile Nahtstellen habe – eine Input- und eine Output-Nahtstelle – dann kann ich das, was dazwischen liegt, optimieren wie ich will.

Die gesamte primäre Organisation ist über die Nahtstellen definierbar: Wenn ich alle Nahtstellen beschreibe, habe ich das Gesamtunternehmen beschrieben – über die Besitzgrenzen hinaus. Denn für den Lieferanten und die Kundinnen brauche ich ebenfalls jeweils einen Vertrag, eine Vereinbarung. Also eine Nahtstelle.

# „Vereinbarungen an der Nahtstelle sind eine verpflichtende Selbstverständlichkeit.“

„Der Liefertermin wird zu 100% durchgehalten. Da fährt kein Zug drüber.“ **Die Vereinbarung an den Nahtstellen sind heilig. Ausnahmen gibt es nicht.** Sie haben erfüllt zu werden, und werden sie das nicht, drohen drastische Konsequenzen. Aus einem einfachen Grund: Fällt nur ein Glied in der Kette aus, steht das ganze System. Für jedes Team ist es eine verpflichtende Selbstverständlichkeit, die Nahtstelle zum nächsten Team vereinbarungsgemäß einzuhalten. Dafür braucht es weder Steuerung noch Führungskräfte. Gleichzeitig wird der IT-Aufwand gesenkt.

Wenn es uns gelingt, Nahtstellen zu erzeugen, ist die Autorität nicht mehr Eigenschaft von Personen, sondern sie wird im Dialog erzeugt. Wenn ich mit dem Nachbarsystem eine Nahtstelle bilde, ist das ein drittes Element. Das erfordert ein Replizieren der inneren Wertelandschaft und das Eingehen von Kompromissen. Diese Kompromisse dürfen aber nicht als Verlust empfunden werden, sondern als Gewinn! Daraus erwächst Autorität. **Systeme können auf diese Weise in Harmonie kommen. Nahtstellen sind der Beginn von Vernetzung. Hierarchie fühlt sich nicht angegriffen.** Dies ist der Übergang vom Machtprinzip (mit Chefs und Abteilungen) zum Konsensprinzip (mit Nahtstellen).

# „Führungsarbeit ist ein Produkt der Manager, das sich am internen Markt einen Kunden suchen muss.“

**Heutige Führungskräfte sind Helden der täglichen Krise.** Wenn man aber das Wort Führungskraft durch *Führungsleistung* ersetzt, bekommt es eine andere Bedeutung. Es bedeutet *eine Leistung erbringen* – nicht *Kraft ausüben*. Konstruktivisten wie Heinz von Foerster sagen: *Ob man will oder nicht, man ist immer Teil des Systems. Du stehst nicht außerhalb – auch als Manager nicht.* Jede Leistung ohne Kunden ist eine Blindleistung. **Das gilt auch für jede Leistung der Geschäftsführung: Wenn diese nicht nachweisbar indirekt für einen Kunden von Nutzen ist, ist sie Blindleistung.** Es gibt im Weichselbaum-System niemanden im Unternehmen, der nicht konkrete Verantwortung trägt. Eigentlich war das immer so, es wurde nur anders gesehen und dargestellt.

Wenn wir uns einig sind, dass ein Unternehmen eine Summe interagierender Leistungseinheiten ist, von denen Unternehmensführung ebenfalls eine ist, dann muss diese Leistung beschreibbar sein. Z.B. „*Sorgt für Orientierung*“, „*Ist für Sprache verantwortlich*“, „*Ist für die Wertelandschaft verantwortlich*“. Diese Leistungseinheit wird, ebenso wie alle anderen, über Leistungsbeschreibung wirksam. Manager müssen etwas leisten, das im Unternehmen einen Markt gefunden hat. Die Kapazität ehemaliger Führungskräfte kann zum Beispiel für die Intensivierung der Vernetzung mit Lieferanten, Geschäftspartnerinnen und Schlüsselkunden genutzt werden, oder für Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens durch neue Produkte und Dienstleistungen.

## Nahtstellenvereinbarung No. 1

zwischen **Team Praha** und **Team Temelin**

Wir vereinbaren die Übergabe/Übernahme folgender Leistungen:

- Was:** Tagesportion übernehmen
- Wie:** Gestapelt auf Transportwagen
- Wie viel:** Tagesportion 2x
- Wo:** Nahtstelle 10
- Wann:** Erste Übergabe um 13:00 Uhr,  
letzte Übergabe um 11:55 Uhr  
des nächsten Tages
- Bemerkungen:** Bei Übergabe werden Qualitätsrichtlinien laut Beilage eingehalten
- Beilage:** QRL 1361

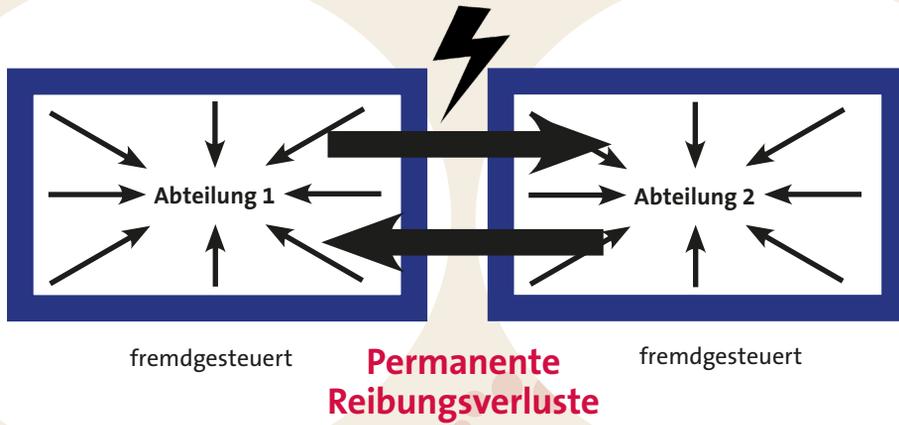
# „Der Zwirn, mit dem die Teams verbunden werden, ist die Nahtstellenvereinbarung.“

**Robustheit der Prozesse bedingt genaue Vereinbarungen über die zu erbringende Leistung zwischen den Teams bzw. Arbeitsgruppen.** Diese Vereinbarung mit vertraglichem Charakter gibt es schriftlich. Sie beinhaltet Zeit, Produkte, Mengen, Qualitäten. Sie orientiert sich nicht an der Kapazität der Fertigung, sondern am Nachfragestrom durch die Kunden. „Auslasten“ geht hier nicht. *Wir sind jetzt vier Monate ausgelastet* – das ist nicht kundenorientiert.

**Ihrem Wesen nach ist eine Nahtstellenvereinbarung ein einfacher, schriftlicher Vertrag zwischen zwei Teams.** Die Teammitglieder halten auf einem Blatt Papier schriftlich fest, welche Leistung das jeweilige Team (der Lieferant) in welcher Qualität bis zu welchem Zeitpunkt an welchem Ort an das nächste Team im Wertschöpfungsprozess (den Kunden) abzuliefern hat. Vereinbart wird also ein bestimmter Output, ein bestimmtes Ergebnis, eine bestimmte Leistung, zu der sich das jeweilige Team gegenüber seinem internen Kunden verpflichtet. Die Vereinbarung kann zum Beispiel lauten: *„Wir liefern täglich zwischen 500 und 800 Bretter (je nach Höhe der Tagesportion), in den gewünschten Maßen zugeschnitten, nach Stärke der Bretter sortiert und auf einem Transportwagen angeordnet, am vereinbarten Platz in Halle A zur Übergabe bereitgestellt“.*

**Die Organisation der Leistungserstellung bleibt jedem Team überlassen.** Für das Team ist im Extremfall auch Outsourcing bestimmter Leistungen eine Option, solange die Leistung wie vereinbart an das nachfolgende Team erbracht wird. Entscheidend ist die Einhaltung der Nahtstellenvereinbarung.

## durchsetzen



## vereinbaren

