



Heinrich Keßler

Die Brücke als Funktion: Was ist das?

Wir, das ist das Arbeitskreis Energie und Struktur (Heinrich Keßler, Appenweier, Dr. Werner Vogelauer, St. Pölten, Dr. Ingrid Ebeling, Hannover, René Kemm, Bern) stellen uns der Frage, welche Funktionen einer Organisation wir veranlassen, unterstützen, verstärken, schwächen, aufbauen oder vernachlässigen, wenn wir Personen bei ihren Führungsaufgaben, Organisationsaufgaben, Organisationsentwicklung oder Unternehmensentwicklung beraten.

Die Überlegungen des Autors werden aufgezeigt. Auch die offenen Punkte, die immer wieder neu bearbeitet und beantwortet werden (wurden).

Das Original des Dokuments in der Fassung vom 08.08.1993 mit handschriftlichen Anmerkungen ist am 03.08.2017 vom Autor selbst in die jetzige Form übertragen worden.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>

Heinrich Keßler, Hornisgrindestraße 1, D-77767 Appenweier
Telefon: ++49 (0) 7805 910860
Email: hcs@2000ff.de Internet: <https://www.2000ff.de>



Die Brücke

Die Brücke ist das Erste, was bei einer Neustrukturierung von Organisationen vergessen wird.

Die Andockstellen der Brücken sind in der Hierarchie und in den Netzwerken angelegt. Die Andockstellen können die Qualität „nicht existent“ bis „voll erfüllt“ (tragfähig) aufweisen.

Bei den Brücken vermischen sich Struktur und Prozess, d.h. Struktur und Prozess ist gleichzeitig.

Die Brücke kann sich nicht wie die Hierarchie und die Netzwerke aus den Unternehmenszielen und unmittelbaren Unternehmensaufgaben ableiten: Sie ist „dazwischen“ = „inter“.

Es kommt auf die Baumeisterkunst an bei jeder Brücke!

Keine Brücke ist an anderen Stellen reproduzierbar. Jede Brücke ist unverwechselbar zwischen den unverwechselbaren Stellen, die sie verbindet.

Die Brücke und die Funktionalität der Brücke ist nur erklärbar aus den Punkten, die verbunden werden / getrennt werden und den Beziehungen dieser durch die Brücken verbundenen Punkte.

Die Brücke ist ein Nadelöhr.

Die Brücke ist nicht Gegenstand der jeweiligen Teilsysteme, die sie verbindet.



Arten von Brücken

- „gemeinsame“ Visionen, Ziele, Aufgaben (Bewusstheit darüber)
- Codes
- Sprache, Begriffe
- Beziehungen
- Kommunikationswerkzeuge / Medien
 - Übergabestellen (für Aufgaben ...)
 - Umladestellen
 - Bahnhöfe
 - Begegnungsstätten
 - Konfliktforen
 - Meinungsbildungsforen
 - Erfahrungsaustausch
- Kommunikationswege
 - Begegnungsanlässe
 - Iterationen
- Austauschzeit
- Diskussionszeit
- Gruppengespräche
- Reibung, Auseinandersetzung
- Widerstand
- Puffer
- Abstimmungen
- Verhandlungen
- Beteiligungen, z.B. von Betroffenen
- Konfrontationen
- Übergaben von Aufgaben
- Informationen
- Logistik
- Planung
- Koordination

Funktionen der Brücke

- Transformationsstelle
- Übersetzungsstelle (sprachlich, räumlich)
- Schmiere
- Klebstoff



Anforderungen an eine „Brücke“

- Für Veränderungsinformationen durchlässig sein
- Den Verknüpfungsbedürfnissen gerecht werden zur rechten Zeit
- Zeitliche Verfügbarkeit der Brücke

Ziele der „Brücke“

- Ermöglichung von mehr produktiver Zeit
- Zuhören, Achtung für die eigenen Standpunkte
- Aufeinander zugehen
- Ausrichtung am gemeinsamen Morgen
- Klare Antworten auf klare Fragen
- Klarheit, Akzeptanz, dass das eigene Bild nicht unbedingt das gültige ist.
- Reduktion von Hänger an Blockaden
- Reduktion von verdeckten Angriffen, weniger Gift in der Atmosphäre
- Reduktion von Fixierungen auf Methoden
- Reduktion von Verwirrspielen
- Reduktion von Sicherheit, „es“ bereits zu wissen.

Voraussetzungen für funktionale „Brücken“

- Verantwortung im Sinne des Ganzen (diesseits und jenseits der Brücke)

Qualitäten der „Brücken“

- Qualität der Brücke per se („sie überbrückt“)
- Qualität der Entstehung der Brücke
- Qualität der Nutzung der Brücke
- Qualität der Veränderung /Anpassung der Brücke entsprechend den sich verändernden Anforderungen

Metaphern:

„Brücke in Lörrach“: Es steht eine Autobahnbrücke auf einem Acker. Die dazugehörige Autobahn wurde an einer anderen Stelle gebaut.

„Brücke in Basel“: Es sind zwei Auffahrten als Brückenelemente ausgebaut, das Zwischenstück würde über das Gelände der Ciba-Geigy führen. Das Zwischenstück fehlt, so dass beide Auffahrten im „Nichts“ enden.



Beispiele von Brücken

Eine Brücke verbindet einen Brückenkopf des einen Gebietes mit einem Brückenkopf eines anderen, wie z.B. Landschaften, die durch einen Fluss durchschnitten und durch dessen Überbrückung für den Verkehr verbunden werden. Sind die Landschaften nicht so signifikant wie durch einen Fluss strukturiert, sollen aber „getrennt“ werden oder bleiben, wird die Strukturierung durch Grenzziehung und Grenzmarkierung vorgenommen. Die Brückenfunktion fällt nun dem Grenzdurchlass zu: Trennung und Verbindung und kontrollierter und kontrollierbarer, zumindest jedoch strukturierter Verkehr und Austausch. Die Brückenfunktion kann als „Schnittstellenmanagement“ bezeichnet werden.

Damit die Brücke ihre Funktion erfüllen kann, muss sie für den notwendigen und erforderlichen oder erwünschten Austausch und Verkehr dimensioniert sein und in den verbundenen Gebieten an deren „Verkehrswege“ angebunden und integriert sein. Die Wirkung der Brücke beschränkt sich also keinesfalls auf das aktuelle Geschehen an und auf der Brücke, sondern reicht tief in das „Innere“ der durch die Brücke Verbundenen hinein.

Verbunden werden müssen:

Zukunft und Vergangenheit

Brücke: Prozesse der Veränderung und der Unternehmens- und Organisations-Entwicklung.

Funktion: Die bereits eingetretenen Veränderungen im Umfeld der Organisation wahrnehmen und die Auseinandersetzung mit den voraussichtlichen, möglichen und wahrscheinlichen weiteren Entwicklungen des Umfeldes ermöglichen und die voraussichtlichen, möglichen und wahrscheinlichen Konsequenzen für die Organisation ableiten und die notwendigen, erforderlichen und zweckmäßigen Veränderungen in der Organisation einleiten.

Brückenkopf: „Zukunft“

Unternehmensplanung mit Netzwerken nach außen zu Branche, Gesellschaft, Politik, Wissenschaft, Forschung, usw.

Brückenkopf: „Vergangenheit“

Controlling mit Netzwerken nach innen zu Vertrieb, Produktion, Finanzen, Personal, Organisation, usw.

Brückenelemente: (Woraus besteht die Brücke?)

Aufbauorganisation der Brücke:



Ablauforganisation der Brücke:

Brückenaktivität und Attraktivität:

Was geschieht?

Wer tut was bei welcher Gelegenheit und bei welchem Anlass?

Mit wem?

Wie?

Womit?

Wie lange?

Brückensteuerung

seitens des Gebietes 1,

seitens des Gebietes 2,

der Brücke als solcher.

Brückenregelung: (Durchlässigkeit, Dimensionierung, Benützung, ...)

seitens des Gebietes 1,

seitens des Gebietes 2,

der Brücke

Brückenpflege und Wartung:

seitens des Gebietes 1,

seitens des Gebietes 2,

der Brücke



Weitere Brücken sind erforderlich zwischen:

1. Vergangenheit und Zukunft
(Prozess der Bewahrung der Organisation in sich verändernden Umfeldern)
2. Potenziale und Ressourcen
(Prozess der Sicherung der Kontinuität der Organisation)
3. Organisation als Ganzes und den Teilen der Organisation
(Prozesse der Organisationsentwicklung der Gesamtorganisation)
4. Innovation und Tradition
(Prozesse der stetigen Professionalisierung und des Haltens und Fortschreibens des „Standes der Technik“ auf dem jeweiligen Funktions- und Aufgabengebiet)
5. Teilen der Organisation und der Organisation als Ganzes
(Prozesse der Organisationsentwicklung von Organisationseinheiten und Teilen der Organisation)
6. Menschen, Know-how, Ressourcen und Technik
(Leistungsprozesse, Produktionsprozesse)
7. Organisationsziele und Ziele der Menschen in der Organisation
(Führungsprozesse)
8. Organisationsprozess, Selbstorganisation
(Leistungsausgleichsprozesse)
9. Ressourcen und Nutzensausgleichsprozesse
(Kommunikationsprozesse nach außen)
(Kommunikationsprozesse nach innen)
(Informationsprozesse nach außen)
(Informationsprozesse nach innen)
10. Organisationsstrategien und Strategien der Umfeldler
(Prozesse nach außen, äußere Entwicklung)
11. Organisationsstrategien und Strategien der Menschen in der Organisation
(Prozesse nach innen, innere Entwicklung)
12. Eigene Innovationen und fremde Innovationen
(Prozesse der individuellen und kooperativen Selbstqualifizierungen)