

## Fachartikel - Wenn organisatorische Schnittstellen schmerzen

---

### Wenn organisatorische Schnittstellen schmerzen

- Schnittstellenmanagement: schnelle Hilfe mit tiefgreifender Wirkung

#### Ergebnisse: schneller, günstiger und besser

„Was ist nötig, damit unsere Arbeitsabläufe schneller, günstiger und mit besseren Ergebnissen durchgeführt werden?“ Diese Frage wird in Unternehmen immer wieder gestellt und zwar nicht nur dann, wenn hohe Kosten, großer Zeitaufwand und geringe Qualität bereits schmerzen, sondern auch präventiv oder wenn es darum geht die Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Als Lösung wird oftmals die Einführung eines Geschäftsprozessmanagements oder die Optimierung der Geschäftsprozesse gesehen.

#### Prozesse optimieren - die Lösung?

Mit großem Engagement und Einsatz (Zeit und Kosten) werden Prozesse aufgenommen, analysiert, Optimierungsmaßnahmen erarbeitet und mühevoll versucht, diese in den Arbeitsalltag zu integrieren. Selbst wenn die Umsetzung in die Praxis erfolgreich ist, bleibt die Frage: Wie lange und konsequent werden die Veränderungen von den beteiligten Mitarbeitern umgesetzt? Zudem erfordert ein „lebendiges“ (aktuelles und in der Praxis gelebtes) Prozessmanagement einen erheblichen Arbeitsaufwand: Prozesse auf dem neuesten Stand halten, kommunizieren, praktische Umsetzung prüfen, beteiligte Mitarbeiter schulen etc. Selbst wenn die Arbeitsabläufe in Unternehmenshandbüchern veröffentlicht sind, werden sie in der Praxis selten über einen längeren Zeitraum aktiv gelebt und verlieren dadurch an „Lebensenergie“. Ist dieses Stadium erreicht, werden Lebenserhaltungsmaßnahmen initiiert, beispielsweise eine verstärkte Kommunikation: Über Rundschreiben, Newsletter etc. werden die Mitarbeiter gebeten, sich an die neuen Prozesse zu halten, eventuell neue Schulungen angeboten. Ein arbeitsintensives und aufwendiges Geschäft, das selten erfolgreich ist.

#### Schnittstellen managen - die bessere Lösung!

Gerade am organisatorischen „Nadelöhr“ einer Schnittstelle gibt es die meisten Reibungsverluste. Die an einem Geschäftsprozess beteiligten Bereiche erhalten nicht die Information und / oder Unterlagen, die sie für die weitere Bearbeitung benötigen. Erforderliche Rückfragen führen zu einer längeren Bearbeitungszeit, erhöhen die Prozesskosten, bergen Konfliktpotenziale und können zu einer schlechteren Ergebnisqualität und somit zu Kunden- und Mitarbeiterunzufriedenheit führen.

Mit folgendem Vorgehen können bei vergleichsweise geringem Aufwand wirkungsvolle Verbesserungen erzielt werden:

- Den Finger in die Wunde legen: „Nur“ die Schnittstellen mit den Beteiligten gestalten und optimieren = Fokus auf die Stellen mit den größten Verbesserungspotenzialen legen.
- Die Selbstheilungskräfte aktivieren: Schnittstellenvereinbarungen gemeinsam mit den Beteiligten erstellen und von den Beteiligten verbindlich unterschreiben lassen = Beteiligte aktiv einbinden und Verantwortlichkeiten festlegen.
- Ein Umfeld schaffen, das Schnittstellen heilt: Ergebnisqualität periodisch evaluieren und ein Vorgehen für den Fall von Abweichungen festlegen = Umsetzung der Vereinbarungen in die Praxis sicherstellen.

#### *Schritt 1 - Schnittstellen gestalten und optimieren*

Mit Blick auf den Gesamtprozess - welche Leistung soll der Kunde erhalten? - tauschen sich die beteiligten Bereiche darüber aus, welcher Beitrag von wem in welcher Weise erbracht werden muss, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

## Fachartikel - Wenn organisatorische Schnittstellen schmerzen

---

### *Schritt 2 - Verbindlichkeit schaffen*

Die im vorherigen Schritt gewonnenen Erkenntnisse werden in Form einer Schnittstellenvereinbarung dokumentiert und von den Verantwortlichen unterschrieben. Dadurch wird die Verbindlichkeit zur Einhaltung der getroffenen Absprachen erhöht. Anschließend müssen die Inhalte an alle Beteiligten kommuniziert werden. Darüber hinaus bietet es sich an, die Schnittstellenvereinbarungen beispielsweise im Unternehmenshandbuch zu veröffentlichen.

### *Schritt 3 - Schnittstellenvereinbarungen steuern*

Regelmäßige Leistungsbewertungen - passen Ergebnisse bzw. Schnittstellenvereinbarung? - sorgen dafür, dass Abweichungen rechtzeitig erkannt werden und entweder entsprechende Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden können oder die Schnittstellenvereinbarung angepasst werden kann. Wie häufig die Schnittstelle evaluiert wird, ist davon abhängig, welche Risiken entstehen, wenn diese nicht reibungslos funktioniert. Anlässe für eine Leistungsbewertung sind:

- Unstimmigkeiten zwischen den Verantwortlichen, die umgehend geklärt werden müssen
- Wechsel der verantwortlichen Person
- Erneuerung der Schnittstellenvereinbarung (wenigstens 1 x pro Jahr)

### **Inhalte einer Schnittstellenvereinbarung**

Der Umfang der Inhalte kann je nach Größe des Unternehmens variieren:

- Titel / Bezeichnung
- lfd. Nr. / Kürzel
- Gültigkeitszeitraum
- beteiligte Bereiche und handelnde Personen
- Geltungsbereich / Abgrenzung
- operative Ziele
- Schnittstellenmanager
- Leistungsbeschreibung
- Voraussetzungen
- Kennzahlen und Messverfahren
- Reporting /Informationsmanagement
- Maßnahmen bei Nichteinhaltung

- Konfliktmanagement
- Aktualisierungen
- Zustimmung / Unterschrift
- Bearbeitungsvermerke

### **Konzept Schnittstellenmanagement**

Ein Konzept erleichtert die Umsetzung in die Praxis und schafft eine Verbindlichkeit innerhalb des Unternehmens. Es beinhaltet alle Regelungen des Schnittstellenmanagements (Ziele, Verantwortlichkeiten, Prozesse, Vorlagen etc.) und wird für jedes Unternehmen individuell angepasst.

### **Fazit**

Im Vergleich zu einer Prozessoptimierung / zu einem Prozessmanagement zeichnet sich ein Schnittstellenmanagement - bei einem mindestens genauso großen Nutzen - durch folgende Punkte besonders aus:

- wesentlich geringerer Aufwand für die Einführung und Erhaltung, da Fokus auf den „schmerzenden“ Schnittstellen liegt
- fördert das Prozess- und bereichsübergreifende Denken, ohne die Prozesse im Detail zu betrachten
- Verantwortliche bleiben auf Aufgabenebene (wie werden Ergebnisse erreicht?) autark und verhandeln lediglich über die Ergebnisse (welche Ergebnisse werden erreicht?)
- höhere Akzeptanz bei den Beteiligten, da die zu erbringenden Ergebnisse inkl. eventuell erforderlicher Vorleistungen von den Verantwortlichen verhandelt werden
- höhere Verbindlichkeit durch Unterschrift der Verantwortlichen auf den Schnittstellenvereinbarungen
- einfachere Umsetzung in die Praxis

Sie wollen Ihre Schnittstellen im Unternehmen reibungsfrei gestalten? Nehmen Sie Kontakt mit mir auf:

### **Katrin Holtorf**

FAIRBINDEN - Organisationen beraten

**Telefon:** 0641 / 13268422 oder 0176 / 21956634

**E-Mail:** mail@fairbinden.com