



SCHNITTSTELLENMANAGEMENT VOM SUBOPTIMUM ZU EINEM ECHTEN GESAMTERGEBNIS

Wer kennt das nicht – endlich ist eine Aufgabe erledigt und der Send Button wird gedrückt. Was die nächste Person damit macht, ob sie gerade Zeit hat, ob noch etwas fehlt - das interessiert nicht mehr. In zeitkritischen Prozessen kann das dazu führen, dass die als letztes involvierten Stellen massiv unter Druck kommen. In Summe haben zwar alle vorschriftsmässig ihre Themen erledigt, allerdings ist das Resultat mangelhaft – für die Kunden und damit auch für das Unternehmen.

von Prof. (FH) DI. Dr. Martin Adam

Im Folgenden wird dargestellt, wie die organisatorischen Brüche in einem Prozess zu steuern sind, damit die geforderte Prozessleistung und ein sinnvolles Gesamtergebnis erreicht werden können.

Arbeitsteilung hat uns Fortschritt gebracht, zugleich geht aber der Gesamtblick verloren.

Grund für die gerade geschilderte Situation ist die Arbeitsteilung. Solange der gesamte Prozess von Anfang bis zum Ende in der Hand derselben Person ist, gibt es normaler Weise keine Probleme, weil eine Person für ein Resultat verantwortlich ist. Das ist der klassische Fall des Handwerkers. Mit der Industrialisierung kam die Arbeitsteilung in unsere Organisationen und damit die große Chance, komplexe Arbeitsinhalte in kleine, leicht erlernbare Einzelaktivitäten zerteilen zu können und so ungelernete MitarbeiterInnen schnell einzuschulen. Es entstand eine fachliche Spezialisierung, die sich in der Berufsausbildung niederschlug und dann zu dem bekannten Expertentum führte. Die einzelnen Prozesssteile optimierten sich und konnten dadurch schneller erledigt werden. Dieser Vorteil der Arbeitsteiligkeit ist aber von einem massiven Nachteil begleitet: Das Gesamte, das Gemeinsame, das Leistungsergebnis wird aus den Augen verloren – das Suboptimum dominiert das Gesamtoptimum.¹⁾

Bildlich gesprochen wurde der Leistungsablauf wie ein Fluss durch viele Staudämme zerstückelt, an denen sich nun die unfertigen Ergebnisse stauen. Neben Monotonie und Sinnentleerung bei hoher Routine hat niemand mehr außer der letzten Stelle im Prozess Kontakt zum Kunden des Prozesses. Damit in einem so zerstückelten Fluss das Ergebnis trotzdem die Kundenanforderun-

gen erfüllt, müssen diese Bruchstellen erkannt, reduziert, dann definiert und aktiv gesteuert werden.

SCHRITT I: SCHNITTSTELLEN ERKENNEN

Nachdem die schlechte Performance eines Prozesses und eine mangelhafte Schnittstelle erkannt wurden, besteht der erste Schritt darin, die Schnittstellen im Prozess zu finden. Wie beim Verbinden loser Enden stellt sich die Frage, wo der Prozess weiterläuft, welche Personen, Abteilungen involviert sind. In einem Industrieunternehmen kann man dem Produktfluss folgen – beim Erstellen von Dienstleistungen erfordert das ein intensives Nachfragen. Möglich ist es auch, den Ablauf mit einem Protokoll (Laufzettel) nachzuverfolgen, auf dem sich die beteiligten Stellen samt Zeiten für Erhalt und Weiterleitung an die nächste Stelle eintragen. Neben der Dauer sollte auch die Häufigkeit dieser Kommunikation erhoben werden, um so die Intensität dieser Beziehung bewerten zu können. Anschliessend ist es wichtig, den gesamten Prozess zu visualisieren. Gut eignen sich dazu Ablaufdiagramme in Form von Spalten oder Zeilen, da sie den Wechsel zwischen den Abteilungen im Prozessverlauf zeigen.

Empfehlenswert ist es, nicht generell die Interaktion zwischen Abteilungen zu betrachten, sondern sie auf konkrete Prozesse zu beziehen. Hintergrund ist immer, dass die Performance ausgewählter Abläufe hinsichtlich der internen bzw. externen Kundenanforderungen verbessert wird. Alleine schon die Diskussion und die Darstellung der Schnittstellen sensibilisiert für das Thema, weil es den Beteiligten meistens nicht bewusst ist, wie die Prozesse funktionieren und wie das Gesamtergebnis entsteht. Einige Kernfragen können die Diskussion strukturieren und erleichtern (vgl. Abb. 1).



SCHNITTSTELLENMANAGEMENT VOM SUBOPTIMUM ZU EINEM ECHTEN GESAMTERGEBNIS

ABB. 1: KERNFRAGEN FÜR DAS SCHNITTSTELLENMANAGEMENT

1. Welche Personen, Abteilungen sind im Prozess involviert?
2. Wer sind die vorgelagerten und wer die nachgelagerten Stellen im Prozess?
3. Was wird an den Schnittstellen in welcher Form und wie häufig übergeben?
4. Ist der von der nächsten Stelle durchgeführte Prozessschritt erforderlich? Wenn ja, können Prozessschritte in einer Stelle zusammengeführt werden?
5. Was sind die Anforderungen der internen Prozesskunden an die vorgelagerten Prozessschritte?
6. Werden die Schnittstellen aktiv gesteuert und die Zusammenarbeit bewertet?

SCHRITT 2: SCHNITTSTELLEN ELIMINIEREN

Sobald bekannt ist, wer im Prozessverlauf was an wen übergibt, stellt sich die Frage nach dem warum. Braucht es überhaupt die nachfolgende Tätigkeit und wenn ja, warum muss sie von einer anderen Person ausgeführt werden. Mit anderen Worten: Ist eine nachfolgende Stelle in dem Prozess überhaupt notwendig und könnte die Anzahl an Schnittstellen und Verantwortlichkeiten nicht verringert werden. Dabei geht es um die Vergrößerung der eigenen Arbeitsinhalte und die Konzentration von Verantwortung auf möglichst wenige Personen. Radikale Ansätze in der Produktion gehen dahin, dass MitarbeiterInnen beispielsweise das benötigte Material selbst bestellen und im Anschluss das gesamte Produkt fertigen.

Diese Ansätze orientieren sich am Handwerk, das der Vorstellung eines „idealen Prozesses“ am ehesten entspricht: Alles erfolgt durch dieselbe Person und damit gibt es auch keine Übergabestellen. Prozesse dauern meist weniger lang und reduzieren den Führungsaufwand von Seiten des Managements. Am besten funktionieren diese Abläufe dann, wenn diese Person auch gegenüber dem (internen oder externen) Kunden die Verantwortung

hat und dieser Kunde das Ergebnis abnimmt bzw. beurteilt. Abzuklären bleibt natürlich, ob die MitarbeiterInnen die Fähigkeiten und den inneren Antrieb haben, für ein Gesamtergebnis verantwortlich zu sein und in „Ganzheiten“ zu denken. Zudem existieren auch gesetzliche Vorschriften, die ein Zusammenlegen von Tätigkeiten auf Grund vorgeschriebener Vier-Augen-Kontrolle nicht erlauben, wie beispielsweise in der chemischen oder Pharma-Industrie.

Im Kern bedeutet Schnittstellenmanagement, wieder für echte Gesamtverantwortung zu sorgen.

SCHRITT 3: SCHNITTSTELLEN DEFINIEREN

Nachdem Aufgaben im Prozess unter der gleichen Stelle zusammengefasst werden konnten, ist das Zusammenwirken der verbleibenden Stellen zu definieren. Der Grundsatz dabei lautet „Wir alle sind für das Gesamtergebnis gemeinsam verantwortlich“. Alle, die im Prozess involviert sind, müssen das grosse Ganze vor Augen haben. Das heisst, alle kennen die Anforderungen an das Ergebnis des Prozesses aus Kundensicht. Gleichzeitig müssen auch die Anforderungen der jeweils nachgelagerten Stellen bekannt sein: Das sind die internen Kunden und die vorherige Stelle ist der Lieferant. Und diese Kunden haben Erwartungen an den Input, den sie erhalten. Diese Anforderungen gilt es festzuhalten, beispielsweise in Prozessdokumentationen, Ablaufdiagrammen oder Schnittstellenvereinbarungen (vgl. Abb. 2).

Schnittstellen können erst dann funktionieren, wenn sie richtig gesteuert werden.

SCHRITT 4: SCHNITTSTELLEN MANAGEN

Schnittstellen müssen aktiv gesteuert werden, weil sie nur dann funktionieren. Natürlich können Schnittstellen durch IT Systeme, wie ERP oder andere Workflowsysteme automatisiert werden. Aber auch dort können Aufgaben unerledigt liegen und der Prozessfluss unterbrochen bleiben. Kein System kann Führung ersetzen und genau dafür gibt es die Schnittstellenvereinbarung.



SCHNITTSTELLENMANAGEMENT VOM SUBOPTIMUM ZU EINEM ECHTEN GESAMTERGEBNIS

Damit diese verbindlich wird, ist sie regelmässig zu aktualisieren und weiterzuentwickeln. Genau deshalb sind eine Bewertung und Maßnahmen zur Verbesserung eingebaut. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass es bei wiederholtem Nichteinhalten zu Konsequenzen kommt. Nur so entsteht Glaubwürdigkeit und ein "gesunder Druck", dass aus Vereinbarungen auch echte Resultate werden.²⁾

Mit dem Werkzeug "Schnittstellenmanagement" werden unvollständige Aufgaben und mangelhafte Prozesse vermieden. Im Vordergrund stehen nicht mehr isolierte Einzelaktionen, sondern ein "sinnvolles Ganzes", d.h. Nutzen für die Kunden und Nutzen für das Unternehmen.

ZUSAMMENFASSUNG: SCHNITTSTELLENMANAGEMENT - ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Professionelle Steuerung von Schnittstellen, d.h. klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
2. Herstellen eindeutiger Verantwortlichkeiten für eine Person bzw. für eine Stelle (Vermeidung von Schnittstellen – wo immer möglich)
3. Entwicklung einer Kultur des Prozesskunden, dessen Anforderungen erfüllt werden und der ein Feedback gibt
4. Aktive Steuerung der Schnittstellen mit der Schnittstellenvereinbarung

Anmerkungen:

1. Becker, J. / Kugeler, M. / Rosemann, M., Prozessmanagement, Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Berlin 2012, S. 219ff.
2. Von Schubert, A., Kunden Führen, Wie interne Kundenorientierung Leistung und Motivation fördert, Lübeck 2015, S. 119ff.

PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) DI. Dr. Martin Adam
- > Studiengangleiter Master „ERP-Systeme & Geschäftsprozessmanagement“
- > eMail: Martin.Adam@fh-kufstein.ac.at



SCHNITTSTELLENMANAGEMENT VOM SUBOPTIMUM ZU EINEM ECHTEN GESAMTERGEBNIS

Hintergrund zum Beispiel: Eine Vertriebsabteilung möchte den Eventprozess optimieren. Die folgende Vereinbarung regelt die Zusammenarbeit zwischen den involvierten Stellen.

ABB. 2: SCHNITTSTELLENVEREINBARUNG – BEISPIEL VERTRIEB

| Prozess | Kommt von | Geht an | Prozessschritt | Benötigter Input | Übergabe | Zuarbeitungs-kriterien |
|-------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|---|----------|---|
| Event organisieren | Verkaufs-leiterIn | Assistenz Verkaufslei-tung | Einladung ver-schicken | <ul style="list-style-type: none"> • Titel und Textentwurf • Agenda • Termin-Vor-schlag | Email | Input spätestens drei Monate vor Event erhalten |
| Event organi-sieren | Assistenz Verkaufslei-tung | Marketing-abteilung | Eventbericht veröffentli-chen | <ul style="list-style-type: none"> • Rohbericht • Foto • Gewünschtes Medium | Email | Input sieben Tage vor Veröffentl. gegeben |
| Dienstreise durchführen | MitarbeiterIn aus Bereich | BereichsleiterIn | Dienstreise genehmigen | Antrag mit Zweck, Zeit, Ort, Kosten | Email | Antrag zwei Tage vor Reiseantritt eingegangen |
| Dienstreise durchführen | Alle Mitarbeiter | RW | Abrechnung prüfen | <ul style="list-style-type: none"> • Nachweis genehmigter Dienstreise • Ausgefülltes Abrechnungs-formular | Email | richtige Kosten-stelle angeben (zwei Wochen nach Reise) |
| Reporting sicherstellen | BereichsleiterIn | Assistenz der GF | Quartalsbericht erstellen | Quartalszahlen | Email | Stichtag eingehalten |

OPTIMIERUNG:

| Prozess | Bewertung | Maßnahme | Termin | Verantwortung |
|-------------------------|--|---|--------|---------------|
| Event organi-sieren | Input nicht immer rechtzeitig erhalten | Jahresplanung aller Events erstellen | 30.06. | Müller |
| Dienstreise durchführen | Oft falsche Kostenstelle bei DR-Abrechnung | Webformular für Abrechnung mit Dropdown Feldern | 30.11. | Maier |
| Reporting sicherstellen | ... | ... | | ... |