

# Die Schnittstelle „nervt“

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Übliche Engpässe in der Zusammenarbeit liegen bei Verantwortlichkeiten, Informationsaufbereitung und Informationsweitergabe.
- o Stellen Sie die Dokumentation der Verabredungen sicher – Erinnerungen an Schnittstellenvereinbarungen verblassen schnell.
- o Ein von den Schnittstellenpartnern gemeinsam getragenes Bild der idealen Zusammenarbeit erleichtert das Klären der Schnittstelle.



Wer kennt es nicht? In unterschiedlichen Aufträgen treten wiederholt vermeidbare Probleme auf, zu viele Fälle werden eskaliert, die Beteiligten schimpfen übereinander und spätestens bei genauerem Hinsehen fällt auf, dass vielfach die Art der Zusammenarbeit der Engpass ist. Dieser Artikel soll Ihnen Impulse geben, wie Sie gelassen und wirksam mit derartigen Herausforderungen umgehen können.

- o **Perspektive wechseln:** Wachstum kommt von innen und wird von innen gebremst. Eine Schnittstelle, die immer wieder zu Problemen führt, ist eine solche Bremse. Wechseln Sie die Perspektive und betrachten die mitunter Nerven aufreibende Schnittstelle als leicht bedienbaren Wachstumshebel. Denn wenn diese Bremse gelöst wird, läuft das Tagesgeschäft ruhiger ab.
- o **Die Schnittstelle klären lassen:** Das Beruhigende an Reibungsverlusten zwischen den Schnittstellenpartnern ist, dass sie hausgemacht sind. Dementsprechend ist es das Problem der Beteiligten – nicht Ihres – und die Beteiligten sind der Schlüssel zur Problemlösung. Je reifer Ihre Mitarbeiter sind, desto eher können Sie deshalb die Erwartung äußern, dass die Mitarbeiter die Schnittstelle selbst klären. Fehlende Infrastruktur ist dabei eine gern genutzte Ausrede für die nicht optimale Zusammenarbeit: Werkzeuge sind Kommunikationsmedium, meist aber keine Voraussetzung für wirksame Zusammenarbeit. Hier liegt es an den Mitarbeitern, geeignete Alternativen zu finden und abzustimmen (zum Beispiel Excel statt ERP-System in Sonderfällen, persönlicher Austausch statt Workflow, ...).
- o **Aus Symptomen Fragen ableiten:** Um nicht bloß eine Lösung für den Einzelfall zu kreieren, sondern

auch künftige Reibungsverluste zu reduzieren, gilt es Muster in den Symptomen und ihren Ursachen zu identifizieren. Leiten Sie aus diesen Mustern Fragen ab, wie mit diesen Ursachen und Symptomen in Zukunft umgegangen werden soll. Beispiel: „Welche Themen soll der Vertrieb mit der Entwicklung abstimmen, bevor dem Kunden etwas bestätigt wird?“ Die Qualität einer Schnittstelle zeigt sich nicht in Standardaufträgen, sondern wenn etwas außer der Reihe geschieht. Fragen Sie deshalb auch, wie mit Ausnahmen umgegangen werden soll (Regeln Sie nicht die Ausnahme im Detail, sondern vielmehr, wer Ausnahmen erkennen/melden/bearbeiten soll, wer in welchen Fällen eingebunden werden soll usw.).

- o **Klarheit zu Änderungen erzielen:** Erringen Sie mit Vertretern aller beteiligten Schnittstellenpartner gemeinsam getragene Antworten zu den erarbeiteten Fragen. Geboten ist dann auch jeweils die Frage, welche Barrieren im Wege stehen, dies umzusetzen und wie mit diesen Barrieren umgegangen werden soll. Auf Grundlage der gefundenen Antworten muss für die Beteiligten klar werden, welche ganz konkrete Veränderung sich daraus für das Tagesgeschäft ergibt.

Die unserer Erfahrung nach wirksamste Klärung von Schnittstellen ist von Pragmatismus und Fokus geprägt. Stellen Sie deshalb einzelne, konkrete Kontaktpunkte und damit verbundene Unklarheiten in den Mittelpunkt, statt „die Zusammenarbeit“ zwischen zwei Bereichen insgesamt zu klären. Das Zusammenspiel an einem einzelnen Kontaktpunkt zu klären ist wesentlich treffsicherer, die Führung der Veränderung ist gezielter möglich und Sie werden sehen: Erste kleine Veränderungen stellen sich schnell ein.