

Festgelegt, für gut befunden, aber die Kollegen halten sich nicht dran

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Probleme an Schnittstellen werden häufig bemängelt, deutlich weniger häufig systematisch gelöst. Hier liegt wesentliches Potenzial für Verbesserungen.
- o Druck auf andere Bereiche ausüben ist machbar – sie für etwas zu gewinnen aber nachhaltiger.
- o Allein die bereichsübergreifende Diskussion über Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit steigert schon das gegenseitige Verständnis.



Wie viel Zeit verwenden Ihre Führungskräfte darauf, Abläufe in ihrer eigenen Abteilung zu optimieren? Und wie viel Zeit darauf, das Zusammenspiel mit den angrenzenden Bereichen weiterzuentwickeln? Unserer Erfahrung nach werden Schnittstellen zwischen den Bereichen nicht selten als Nimmerland der Verantwortung angesehen, jeder kümmert sich um sein eigenes Revier. Darunter leiden die Schnittstellen, denn Veränderungen in einem Bereich müssten eigentlich auch Veränderungen im anderen Bereich nach sich ziehen. Wer nicht dauerhaft Druck auf andere Bereiche ausüben muss, muss sie dafür gewinnen, sich auch zu verändern. Hier sind vier Erfolgsmuster aus der Prozessarbeit:

- o **Das „Warum?“ klären:** Häufig steigen Arbeitsgruppen direkt in die Diskussion von Details ein, wie welche Verfahren angepasst werden können. Stattdessen lohnt es sich, anfangs ein gemeinsames Bild davon zu zeichnen, wieso überhaupt ein Prozess/eine Schnittstelle angefasst wird. Leitfragen: „Was wollen wir erreichen?“, „Welches Problem wollen wir lösen?“ Entscheidend dabei ist die Unternehmensperspektive statt Partikularinteressen. Wer die Losgröße deutlich vergrößern will, um Rüstzeiten zu sparen und die Produktivität nach oben zu schrauben, wird außerhalb der Produktion vermutlich keine offenen Türen einrennen.
- o **Schnittstellenpartner von Beginn an einbeziehen:** Lassen Sie die Schnittstellenpartner aktiv an der Gestaltung der Lösung teilhaben, anstatt sie vor vollendete Tatsachen zu stellen. Neben gesteigerter Akzeptanz trägt dies durch die verschiedenen Perspektiven auch zu einer (aus Unternehmenssicht) besseren Lösung bei.

- o **Nutzen für die Schnittstellenpartner konkretisieren:** In der initialen Kommunikation ist es hilfreich, den betroffenen Mitarbeitern den Hintergrund der Initiative zu erläutern (siehe oben „Warum“). Die Zusammenhänge zwischen angestrebtem Ziel und notwendiger Verhaltensänderung im Tagesgeschäft sollten ausführlich erläutert werden. Und auch die Erkenntnis allein genügt nicht zur nachhaltigen Veränderung lieb gewonnener Routinen. Vermitteln Sie deshalb, welche Vorteile das für den Einzelnen bedeutet. Übliche Facetten sind besser nutzbare Vorleistungen aus der anderen Abteilung, weniger Rückfragen/Schleifen und nicht zuletzt ein ruhigerer Ablauf mit weniger Stress.
- o **Schnell lernen:** Auch bei noch so gut durchdachten Konzepten lehrt einen die Praxis, welche Facetten noch nicht passen. Nehmen Sie also Abschied vom Gedanken, im ersten Wurf einen Volltreffer zu landen, sondern rollen eine „nur“ gute Lösung aus. Dann bedarf es allerdings geeigneter Mechanismen, um Kinderkrankheiten auszumerzen. Hierzu empfiehlt es sich, erste Umsetzungserfahrungen von allen Beteiligten zu erfassen und darauf aufbauend eine nächste Evolutionsstufe der Prozesse/Schnittstellen zu erarbeiten. Nebst höherer Geschwindigkeit gewinnen Sie hierdurch auch schrittweise die Akzeptanz derjenigen, die zuvor nicht eingebunden waren und jetzt nach Feedback gefragt wurden.

Bereichsinterne Optimierung läuft nahezu nebenbei. Verbesserungen in der Prozesskette sind vor allem spürbar, wenn Sie die Aufmerksamkeit auf die Schnittstellen richten. Die Auseinandersetzung mit ungelösten Konflikten ist kein angenehmes Thema, kann aber – wenn auf sachlicher Ebene diskutiert – enorme Wirkung entfalten. Probieren Sie es aus!