

Der „Abteilungsdenke“ den Kampf angesagt Schnittstellenoptimierung in der Praxis

Die einen werfen den anderen vor, sich nicht unternehmerisch zu verhalten, zu blockieren, nicht zu sehen, wie oder womit das Geld verdient wird - die anderen werfen wiederum den ersten vor, unrealistische Dinge zu versprechen, überzogenen Druck aufzubauen, sich nicht abzustimmen und Kollegen arrogant oder bevormundend zu behandeln.

Eine Ausnahme im unternehmerischen Miteinander? Wohl kaum! Vielmehr ist dies nur ein kleiner Auszug typischer Schnittstellenphänomene. Klappt das „Ziehen am gleichen Strang“ in überschaubaren Teams oft noch recht gut, wird es schnell schwierig, wenn räumliche und funktionale Distanz gegeben ist. Subjektiv wird der Kollege oft zum Gegenspieler, mit dem eine Einigung kaum oder nur sehr mühsam möglich erscheint. Was tun? Ist dies als naturgegeben hinzunehmen, oder welche Möglichkeiten gibt es, eine gleichgerichtete Verzahnung der Beteiligten ohne (unnötige) Reibungsverluste her- oder sicherzustellen.



Nachdem Team- und Bereichsentwicklung mittlerweile in vielen Unternehmen als Instrument zur Optimierung von Teams, Abteilungen oder Bereichen etabliert und anerkannt ist, gewinnt nun auch die Erweiterung dieses Grundgedankens auf Schnittstellen immer mehr an Bedeutung. Sinn und Zweck solcher Schnittstellen-Workshops ist das Entwickeln von gegenseitigem Verständnis, das Herausarbeiten einer gemeinsamen Ausrichtung

und das Klären real existierender Schnittstellenprobleme. Je nach Ausgangssituation, die oft über eine kleine Fragebogenaktion zusammengetragen wird, werden Ziele, Aufgaben, Funktionen und Rollen der Schnittstellenakteure transparent gemacht, Erwartungen bzw. Unterstützungswünsche mit Hintergründen formuliert, Konflikte identifiziert und analysiert und schließlich im gemeinsamen Sinne zu tragfähigen Vereinbarungen geführt. Oft sind es dabei die empfundenen Altlasten und menschlichen Empfindlichkeiten, die der Lösungssuche zunächst im Wege stehen. Strukturell liegen die Gründe ebenso häufig in Zielvereinbarungen verborgen, in individuell vereinbarten Zielen also, die das Handeln der Akteure bestimmen oder zumindest beeinflussen, damit aber oft auch die gesamtunternehmerische Sichtweise beeinträchtigen.

Sind solche Ursachen und Konflikte erst einmal aufgearbeitet und überwunden, liegt im Sinne der gemeinsamen Ausrichtung die Erarbeitung tragfähiger Lösungen mit konkreten Prozessvereinbarungen meistens recht nah.