

Geschäftsprozesse

Ablaufoptimierung



Schnittstellenmanagement

- 1 Schnittstellen**
- 2 Schnittstellenmanagement**



Warum?

„Mind the gap!“ (U-Bahn-Schaffner der London Underground)

Im Zuge einer zunehmenden Vernetzung (Supply Chain Management, virtuelles Unternehmen) treffen Unternehmen aufeinander, die häufig unterschiedliche Strukturen und Kulturen aufweisen.

Die neuen Schnittstellen erweisen sich dabei oft als Reibungspunkte, an denen Wartezeiten auftreten, Konflikte entstehen oder unnötige Kosten verursacht werden.

Hier greift das Schnittstellenmanagement ein: Als übergreifender Führungsansatz versucht es, solche Reibungspunkte zu „entschärfen“.

1 Schnittstellen ¹

1.1 Was sind Schnittstellen?

Schnittstellen sind durch Arbeitsteilung entstandene Transferpunkte, beispielsweise zwischen Funktionsbereichen, Sparten, Projekten, Personen oder Unternehmen. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen

- ▶ betriebsinternen Schnittstellen (zwischen Mitarbeitern, Abteilungen, Geschäftsbereichen,...) und
- ▶ betriebsexternen Schnittstellen (Unternehmen – Lieferanten, Unternehmen – Kunden).

Schnittstellen
Durch Arbeitsteilung entstandene Transferpunkte

1.2 Warum sind sie problematisch?

Die traditionelle Arbeitsteilung zerlegt den Wertschöpfungsprozess in viele kleine Arbeitsschritte. An den Schnittstellen kann es zu Konflikten (z.B. Abteilungsegoismus, Verteilungs- und Ressourcenkonflikte, unklare Zuständigkeiten) und Kommunikationsproblemen (z.B. Missverständnisse, Abstimmungsprobleme) kommen. Außerdem erhöht sich die Komplexität im Unternehmen mit zunehmender Anzahl an Schnittstellen.

Interne und externe Schnittstellen wirken sich also negativ auf die Steuerungsdimensionen Zeit, Qualität und Kosten aus:

Probleme von Schnittstellen:

- ▶ Konfliktpotential
- ▶ Kommunikationsprobleme
- ▶ Steigende Komplexität



- ▶ Steigende Warte- und Liegezeiten
- ▶ Doppelarbeit
- ▶ Erhöhte Durchlaufzeit



- ▶ Unterschiedliche Qualitätsauffassung der Mitarbeiter / Abteilungen
- ▶ Qualitätseinbußen durch externe Schnittstellen



- ▶ Steigende Prozesskosten durch vermeidbare Verschwendungen (Muda)
- ▶ Kosten durch Qualitätseinbußen

➔ **Modul**
Ziele organisatorischer Gestaltung, Anhang

2 Schnittstellenmanagement ²

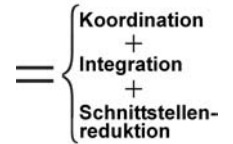
2.1 Was will das Schnittstellenmanagement?

Das Schnittstellenmanagement versucht, die Probleme, die durch Schnittstellen entstehen, zu vermeiden und einen möglichst reibungslosen Ablauf der Prozesse zu gewährleisten.

Hier gibt es prinzipiell drei Möglichkeiten:

- ▶ **Koordination von Schnittstellen**
Optimale Gestaltung der bestehenden Schnittstellen, mit dem Ziel, Schnittstellenprobleme zu minimieren. („Schnittstellen werden zu Nahtstellen“)
- ▶ **Integration**
Zusammenfassung von internen und externen Prozessen und Funktionen. (Räumliche, zeitliche und funktionelle Integration)
- ▶ **Schnittstellenreduktion**

Schnittstellenmanagement



➔ **Modul**
Ziele organisatorischer Gestaltung, Kapitel 3.2

2.2 Vernetztes Denken: Mögliche Ansatzpunkte des Schnittstellenmanagements

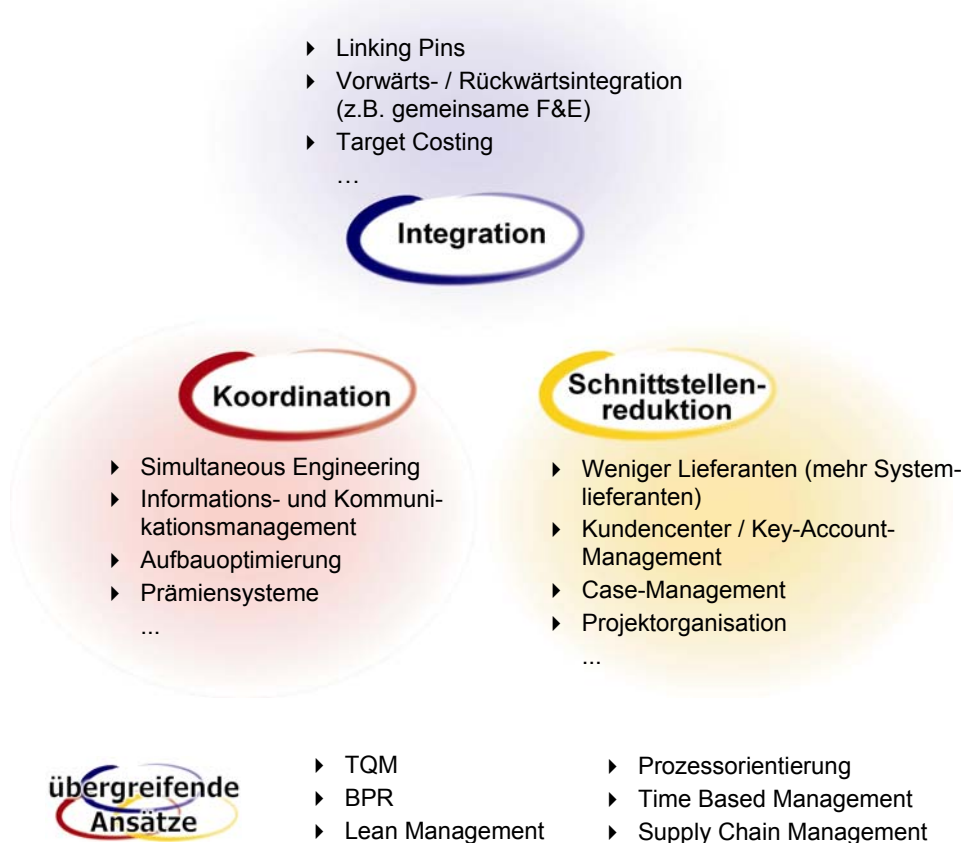


Abbildung 1
Mögliche Ansatzpunkte und Instrumente des Schnittstellenmanagements

Kommentare

- ¹ Vgl. BEYER: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“. Kapitel Geschäftsprozesse
BAUERNFEIND: Schnittstellenmanagement
OSSMANN: Schnittstellenmanagement
VAHS: Organisation
- ² Vgl. BEYER: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“. Kapitel Geschäftsprozesse
BAUERNFEIND: Schnittstellenmanagement
OSSMANN: Schnittstellenmanagement

Schnittstellenmanagement

1. Definition des Begriffes „Schnittstelle“

Schnittstellen = durch Arbeitsteilung entstandene Transferpunkte zwischen Funktionsbereichen, Sparten, Projekten, Personen, Unternehmen, etc.

Man unterscheidet zwischen drei grundsätzlichen Schnittstellen:

- **Betrieb - Betrieb** (betriebsextern): Wertschöpfungspartnerschaften im Netzwerk, Strategische Allianzen, gemeinsame Tochterunternehmen, Zulieferer, etc.
- **Betrieb - Kunde** (betriebsextern): vgl. Markt- bzw. Kundenorientierung, Kundenintegration
- **Betriebsintern**: zwischen Mitarbeitern, Abteilungen, etc.

2. Welche Probleme treten an Schnittstellen auf?

- Durch Schnittstellen Trennung in der gemeinsamen Zielerkenntnis und Zielverfolgung
- Disharmonien in der Abstimmung führen zu Misserfolgen
- Schnittstellen oft Ausdruck verschiedener Subkulturen (z.B. Sprache, Planungshorizonte)
- Konflikte; typisch: Ressort-, Motiv-, Ressourcen- und Verteilungskonflikte
- Abteilungsgeismen
- Kommunikationsstörungen
- Zuständigkeiten nicht eindeutig festgelegt
- mangelhafter Informationsfluss
- Komplexitätsproblematik

3. Ziele des Schnittstellenmanagements

- Zielabstimmung
- Vermeidung von Insellösungen
- Konfliktmanagement
- „Übersetzeraufgaben“ leisten
- Mitarbeiter motivieren und schulen

4. Lösungen und Instrumente des Schnittstellenmanagements

Lösung: Koordination + funktionale/räumliche/zeitliche Integration + Schnittstellenreduktion

- Sparten
- Projektorganisation
- Fertigungsinseln
- bereichsübergreifende interne und externe Zusammenarbeit (Kooperation)/ internes Kundenprinzip
- flache Organisationsstrukturen
- Abbau von Muda
- geringere Lieferantenzahl
- gemeinsame Prozeßoptimierung mit den Lieferanten
- Prozeßorientierung
- Funktionsintegration durch Einbau von Komplettsystemen
- Polyvalenz (funktionale Reintegration)
- Einsatz eines Koordinators zur Verbesserung der Kooperation (Projektleiter, Prozesspromotor, Verbindungsbüro)
- zielorientierte Führung (Vision)/ Motivation, Anreizsysteme zur Kooperationsförderung, Informations- und Kommunikationsmanagement
- geographische Konzentration (vgl. Zuliefererindustrie)
- Job Rotation, Personalentwicklung
- Simultaneous Engineering (bereichsübergreifende Zusammenarbeit)
- Verrechnungspreise (Lenkung dezentraler Entscheidungen)
- „Homogenisierung“ der Netzwerk- bzw. Unternehmenssubkulturen

Literatur:

Brockhoff, Klaus: Management organisatorischer Schnittstellen. Berichte aus den Sitzungen der Joachim - Jungius - Gesellschaft der Wissenschaften e.V. Hamburg, Jg. 12, H. 2. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht 1994

Brockhoff, Klaus: Schnittstellen-Management. Abstimmungsprobleme zwischen Marketing und Forschung und Entwicklung. Management von Forschung, Entwicklung und Innovation Bd. 1. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag 1989

Schnittstellenmanagement

Formen der Aufbauorganisation

klassische Organisationsformen

eindimensionale Organisationsformen

Linien-
Organisation

Stab-Linien-
Organisation

Sparten-
Organisation

mehrdimensionale Organisationsformen

Matrix-
Organisation

Team-
Organisation

Netzwerk-
Organisation



Schnittstellenmanagement

„Die Aufbauorganisation regelt die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung und legt die Berichtswege fest“

Sie ordnet die organisatorischen Einheiten nach der Frage:

„Wer führt / informiert wen?“



Schnittstellenmanagement

✘ Die Ablauforganisation



Schnittstellenmanagement

Die Ablauforganisation beschreibt die Prozesse in einem Unternehmen.

Sie beantwortet die Frage:

„Wer macht was in welcher Folge!“



Schnittstellenmanagement

✘ Einflussfaktoren auf die Organisation



Schnittstellenmanagement

Herausforderung Heute

**„Schnellere und wirtschaftlichere
Bewältigung einer zunehmenden
Vielfalt sich rasch ändernden
Aufgaben“**

(Doppler & Lauterburg, 1996, vgl. a. Littmann & Jansen 2000)



Schnittstellenmanagement

X Was tun?

Wer überleben will muß folgende Voraussetzungen schaffen:

- **Nähe zum Markt und zum Kunden**
- **Rasche Reaktionsfähigkeit**
- **Steigerung der Produktivität und der Qualität**
- **Optimierung der Kosten**



Schnittstellenmanagement

**✘ Organisatorische Konsequenzen,
die heute allenthalben gezogen werden**



Schnittstellenmanagement

Kern sämtlicher Modelle

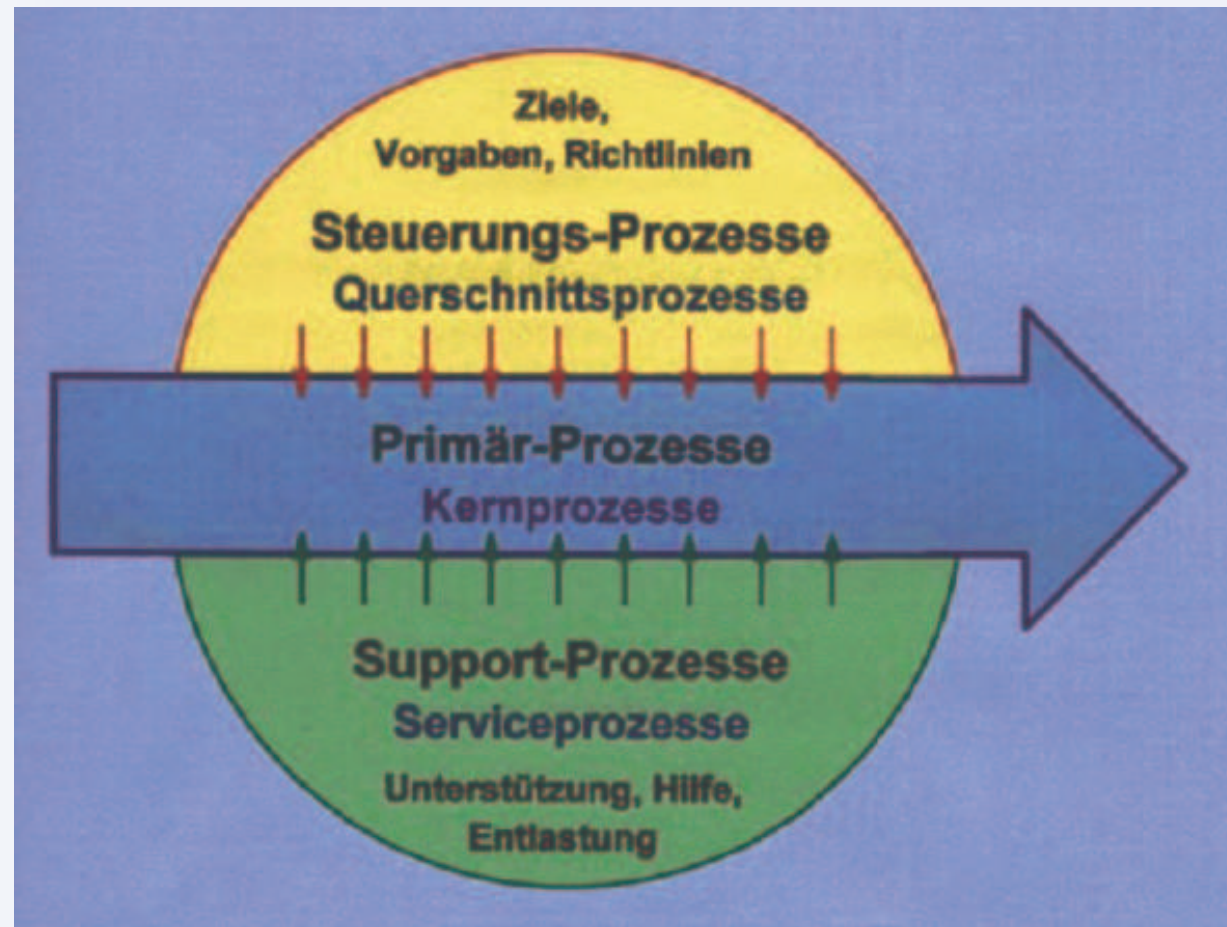
**Alle dargestellten Konzepte
laufen in der Konsequenz auf
den Grundsatz der
Bauhaus - Architekten
hinaus:**

„form follows function“



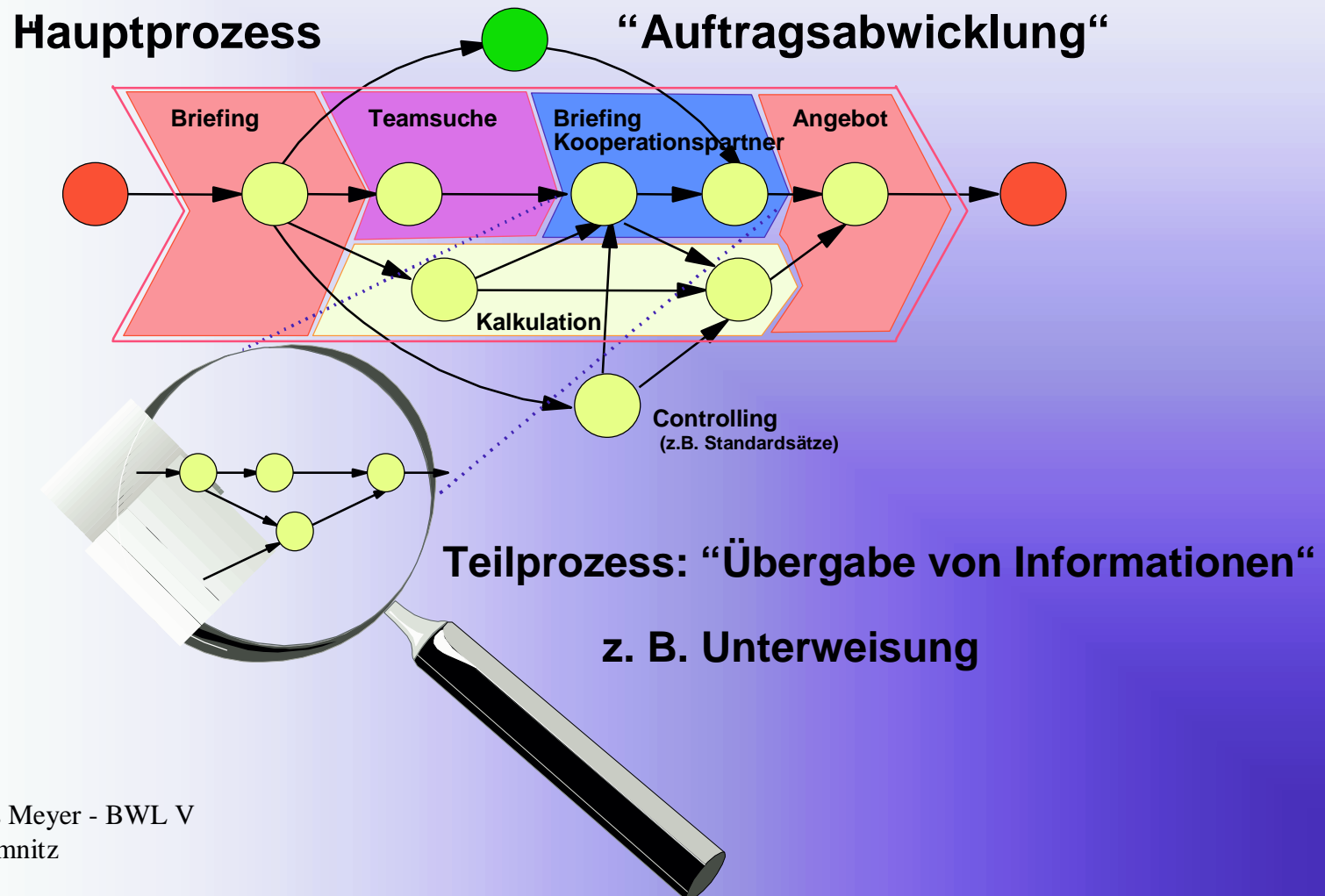
Schnittstellenmanagement

✘ Prozesstypologie (einfach)



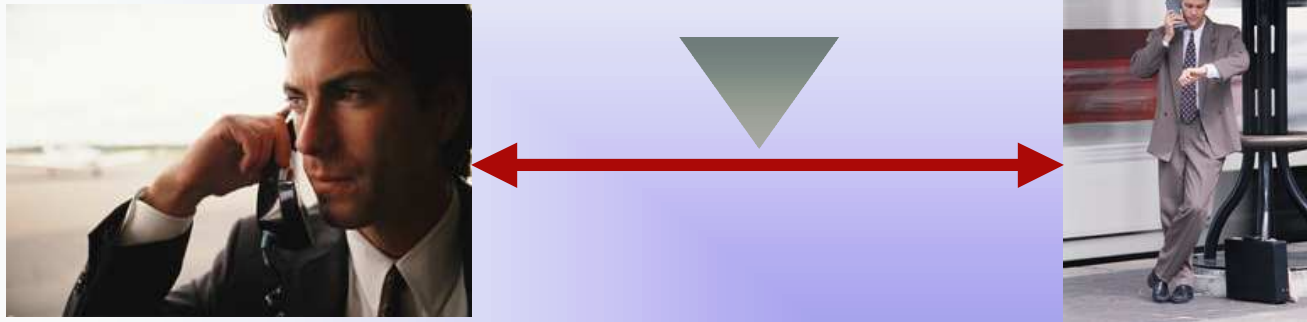
Schnittstellenmanagement

✘ Teilprozesse in der Wertschöpfungskette



Schnittstellenmanagement

✘ Definition “Schnittstelle“



„Eine Schnittstelle ist der Punkt eines Verantwortungsübergangs in einem Prozess von einer Person auf eine andere oder von einer Organisationseinheit auf eine andere.“



Schnittstellenmanagement

X Schnittstellen beeinflussen 3 Steuerungsdimensionen:

Zeit:

- lange Durchlaufzeiten
- nicht wertschöpfende Tätigkeiten
- verlängerter Entscheidungsprozeß, Kommunikationsstörungen
- Doppelarbeit
- Liegezeit etc.

Kosten/Preis:

- hohe Kosten aufgrund o.g. Gründe, Qualitätskosten (Rückrufaktionen, Mängelbeseitigung, Abwanderung der Kunden) etc.

Qualität:

- Qualitätseinbußen durch externe Schnittstellen
- unterschiedliche Qualitätsauffassungen der Mitarbeiter



Schnittstellenmanagement

Ziel des Schnittstellenmanagements:

Häufig dominiert in vielen Unternehmen die hierarchische Zuständigkeit (starre Aufbaustrukturen, streng funktionale Gestaltung der Organisationsstruktur) über die Abläufe. Aber nicht die einzelnen Funktionsbereiche sondern die geschäftstragenden, funktionsübergreifenden Prozesse - die Geschäftsprozesse - machen die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens aus.

Ziel des **> Schnittstellenmanagements <** ist demnach die Realisierung einer horizontalen Prozeßorganisation, bei der die Abläufe über die Strukturen dominieren sowohl unternehmensintern so daß eine durchgängige Prozeßorientierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette Lieferant-Unternehmen-Kunde ermöglicht wird.



Schnittstellenmanagement

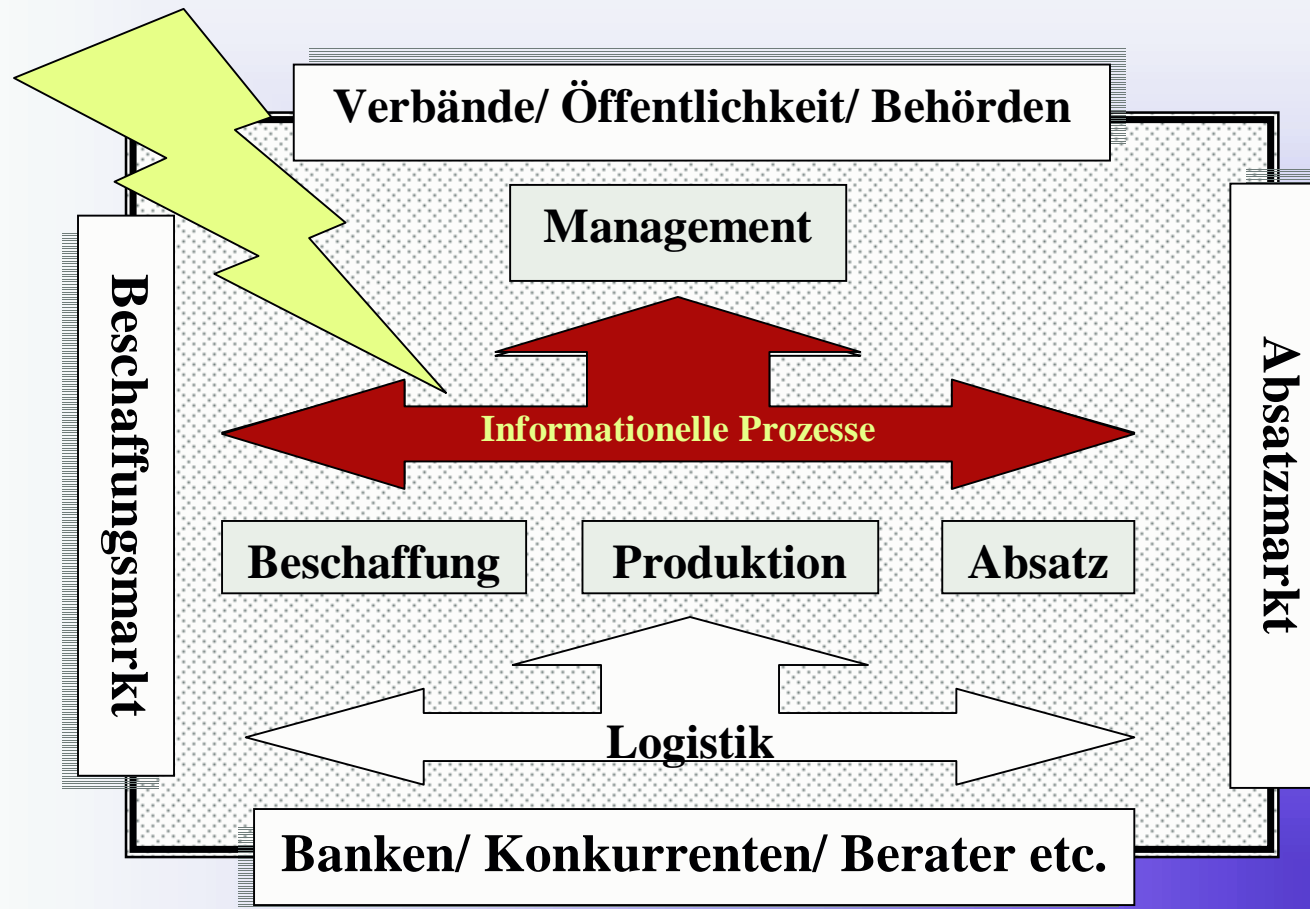
Definition “Schnittstellenmanagement“

Schnittstellenmanagement versucht, die durch Schnittstellen herbeigeführten Trennungen in der gemeinsamen Zielerkenntnis und -verfolgung zu überwinden.



Schnittstellenmanagement

✘ Der Betrieb als Wirtschaftseinheit



Schnittstellenmanagement

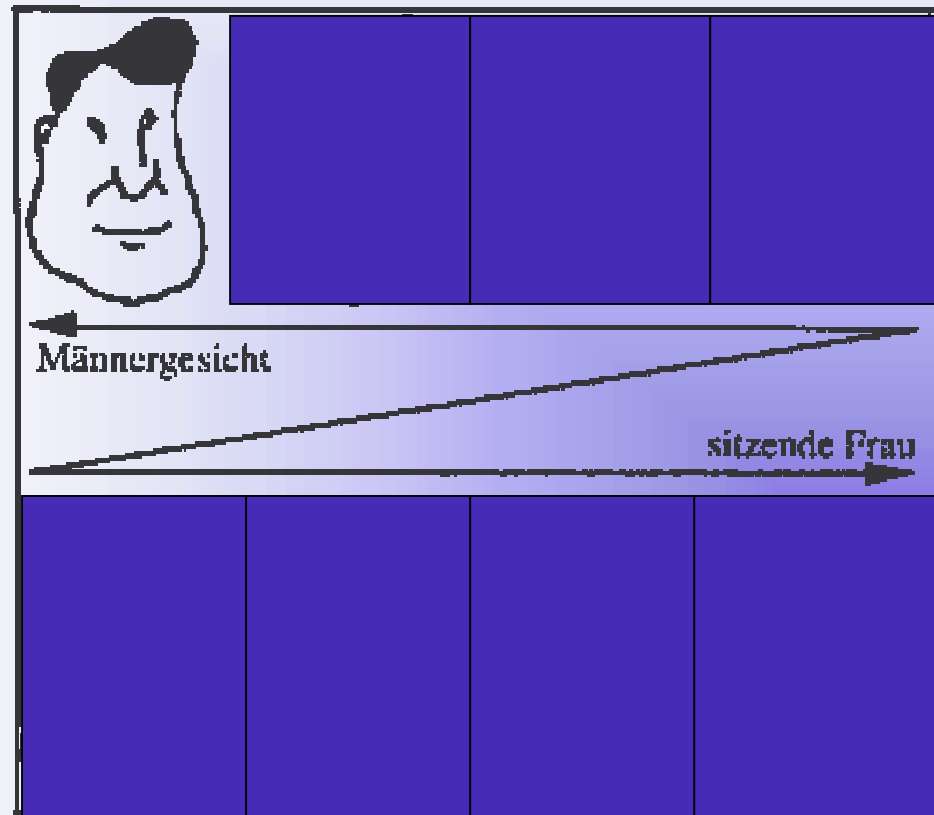
✘ Kognitive Differenzen (Wahrnehmung)

Indianer oder Eskimo?



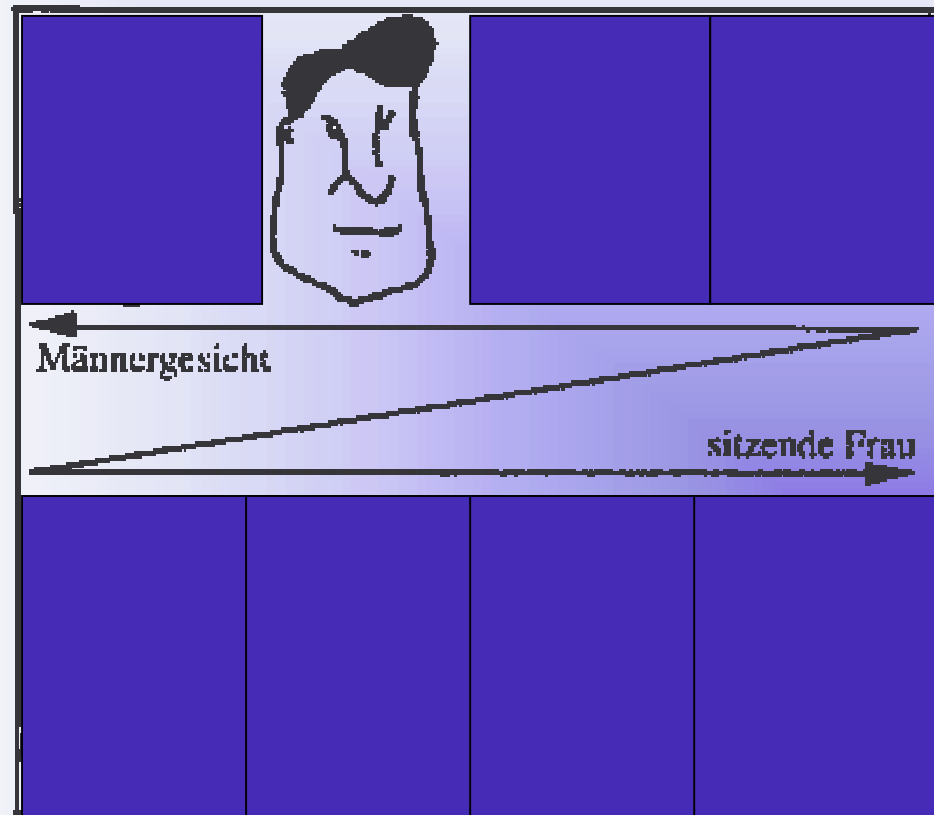
Schnittstellenmanagement

✘ Kognitive Differenzen II (Hysterese)



Schnittstellenmanagement

✘ Kognitive Differenzen II



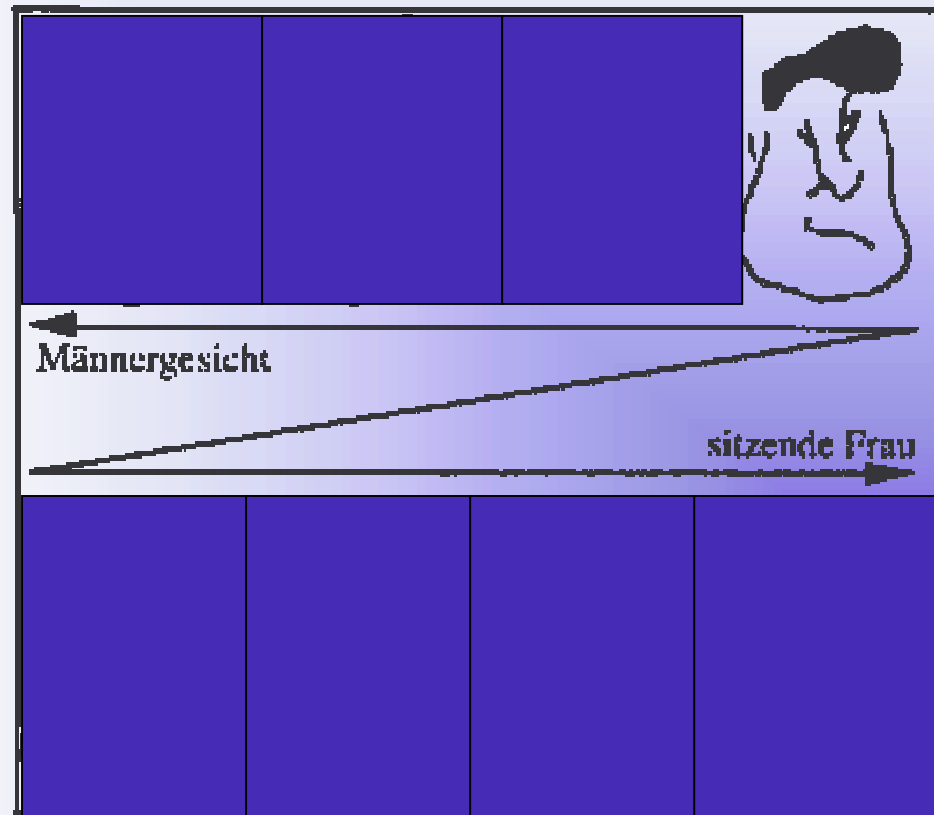
Schnittstellenmanagement

✘ Kognitive Differenzen II



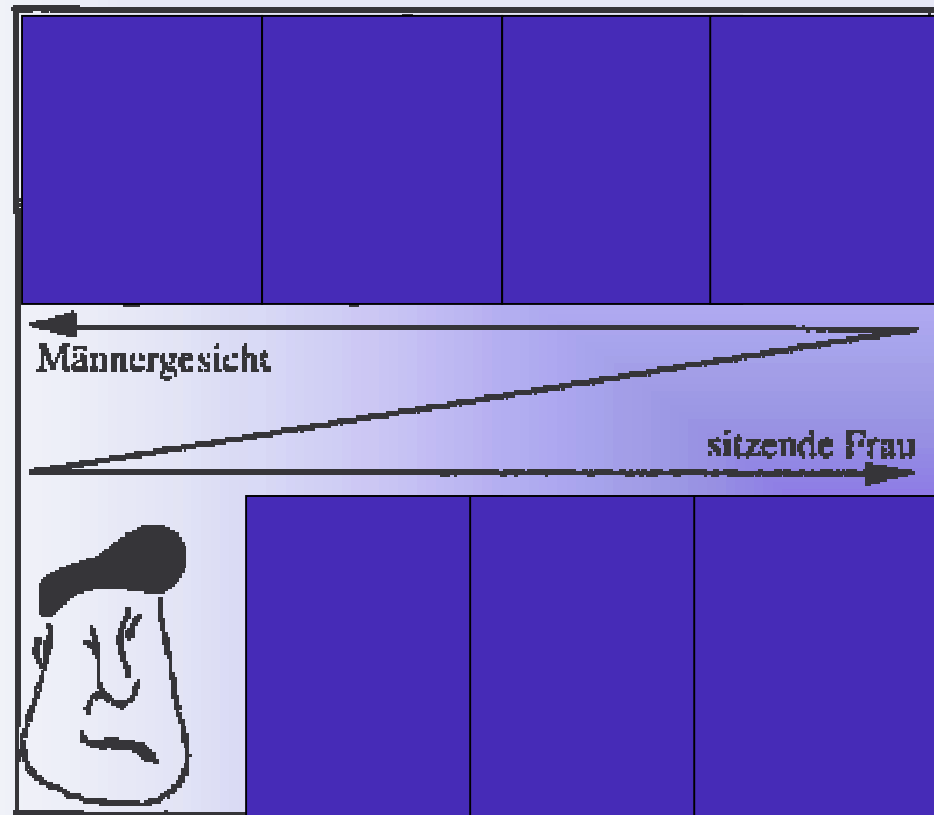
Schnittstellenmanagement

✘ Kognitive Differenzen II



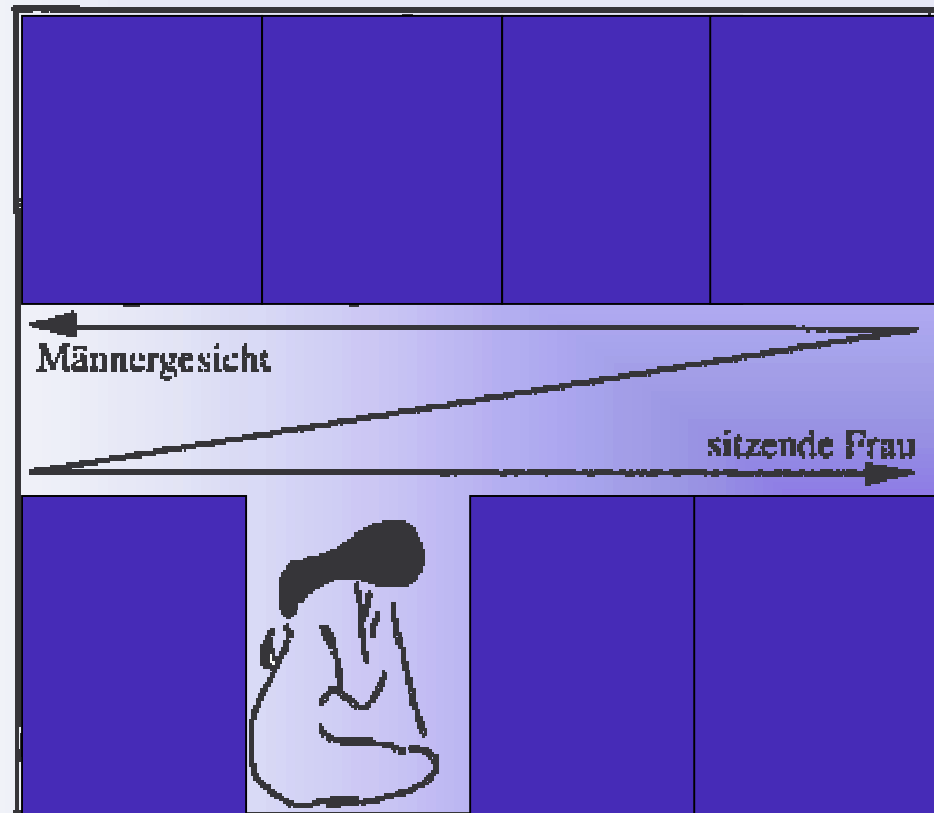
Schnittstellenmanagement

✘ Kognitive Differenzen II



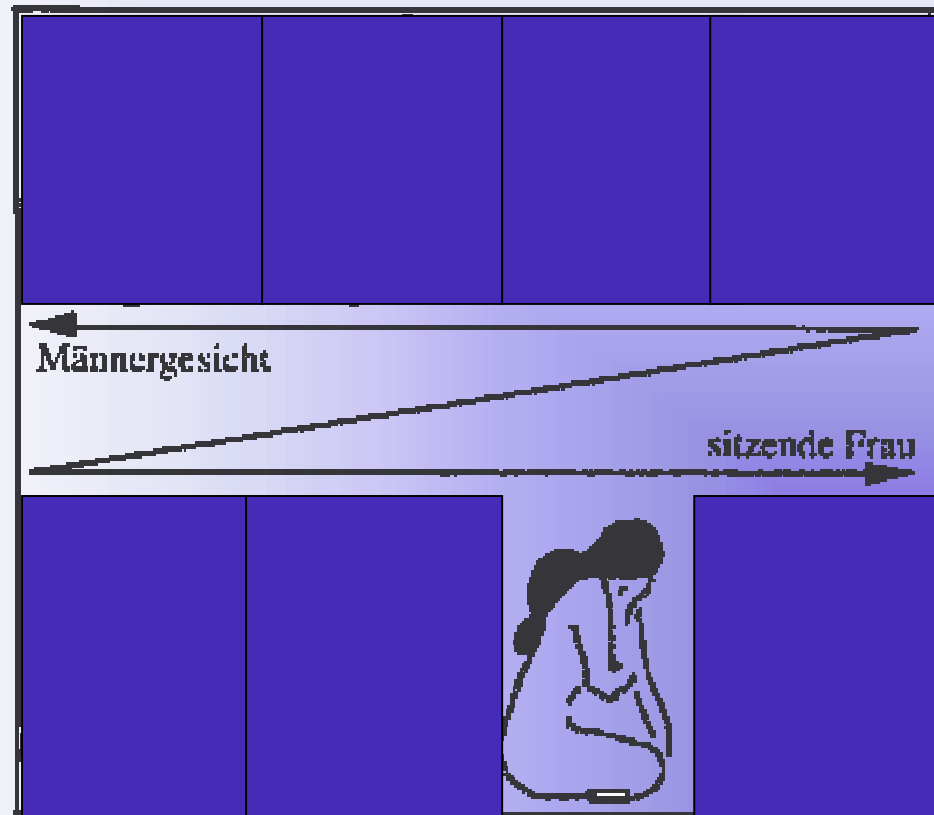
Schnittstellenmanagement

✘ Kognitive Differenzen II



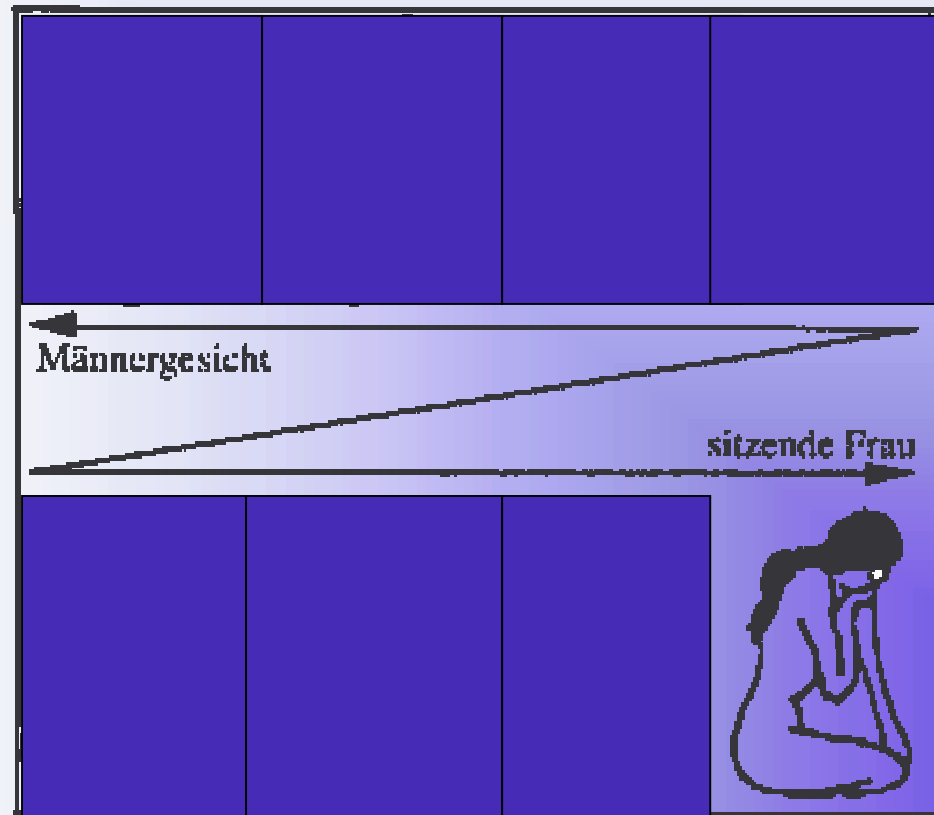
Schnittstellenmanagement

✘ Kognitive Differenzen II



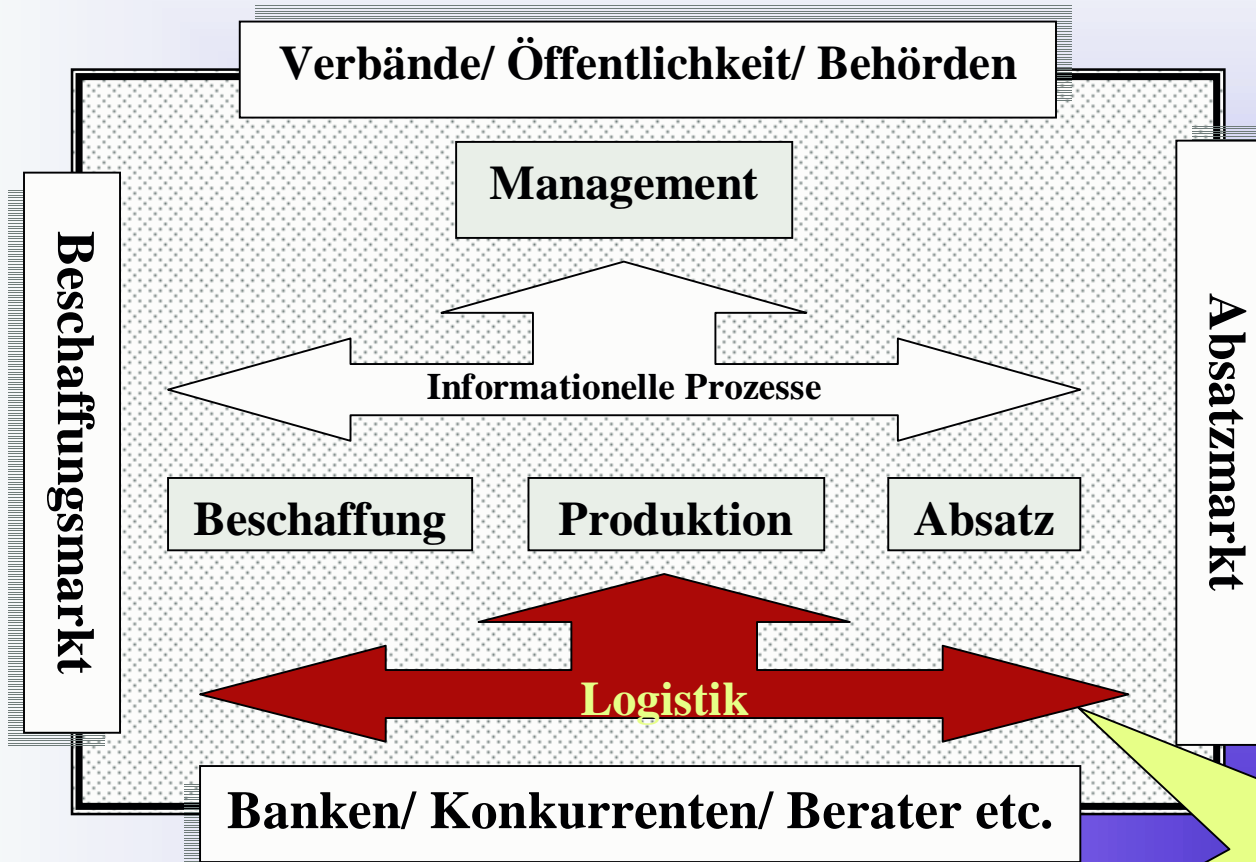
Schnittstellenmanagement

✘ Kognitive Differenzen II



Schnittstellenmanagement

Der Betrieb als Wirtschaftseinheit



Schnittstellenmanagement

X Rationalität vs Irrationalität

Gerade in lernenden - wandlungsfähigen - Unternehmen (z. B. Netzwerkorganisationen, virtuelle Unternehmen etc.) greifen eher technische, auf Rationalität ausgerichtete Konzepte zu kurz.

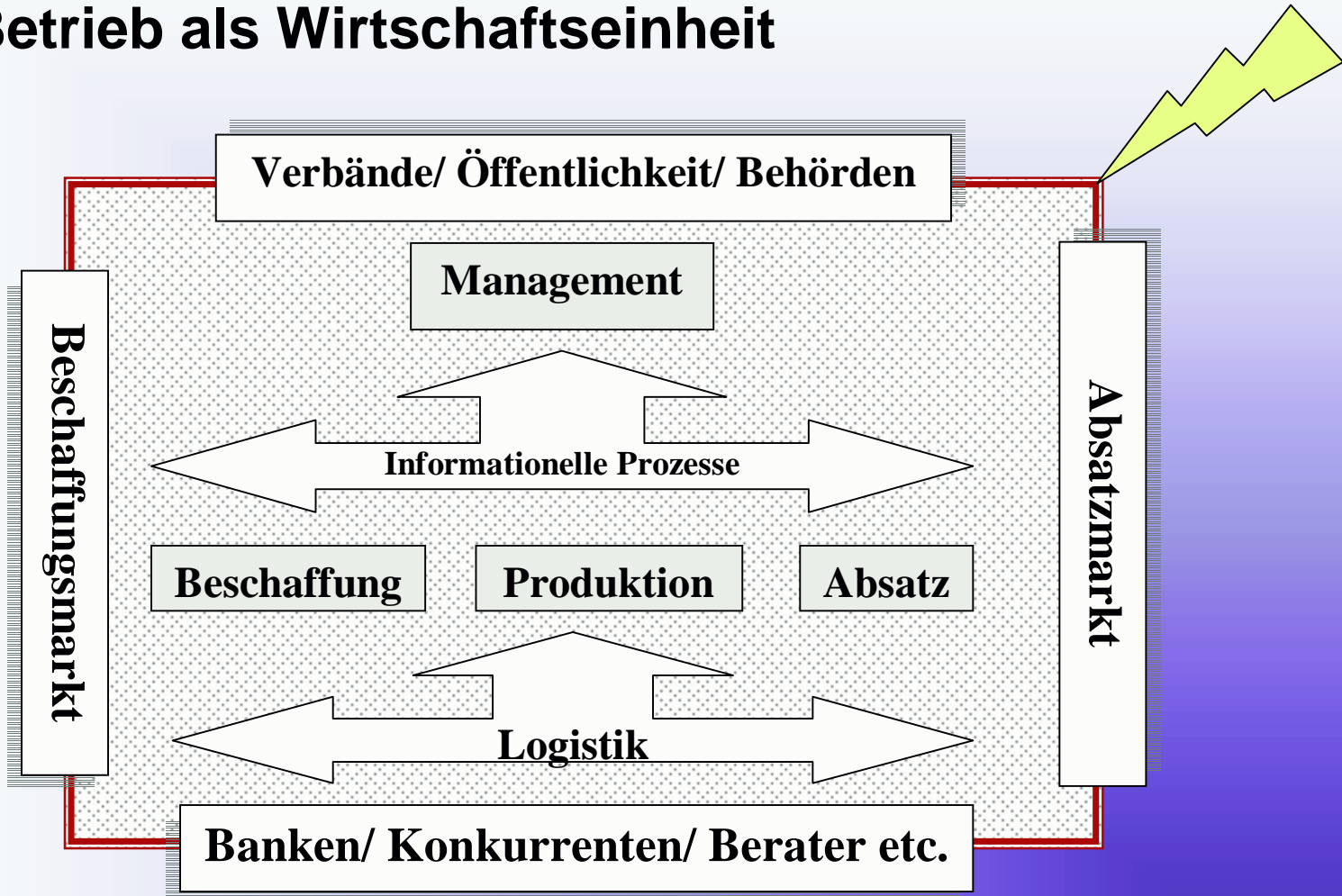
Ziel heutiger Schnittstellenmanagementkonzepte ist die Implementierung und Etablierung dynamischer Modelle, welche die Notwendigkeit von Irrationalität, Ignoranz und Vergesslichkeit berücksichtigen.

(Kühl, 1997)



Schnittstellenmanagement

Der Betrieb als Wirtschaftseinheit



Schnittstellenmanagement

Zunehmende Entgrenzung

Mehrdeutigkeiten aus

1. Differenz zwischen formalen und informalen Regeln, der Konstitution von Grenzen und Identitäten in Zeit und Raum, von oben und unten – hinten und vorn,
2. Systemidentität zwischen beteiligten individuellen und korporativen Akteuren und dem
3. komplexen Zusammenspiel der interpretativ-kommunikativen, der legitimatorischen und herrschaftlichen Dimensionen sozialer Praxis und damit der Konstitution von Systemgrenzen und –identitäten.



