

Workshop zur Schnittstellenoptimierung

Ein Betrieb – zwei Standorte: Berlin und Bonn. Wie bei vielen anderen Unternehmen und Institutionen hatte sich im Zuge der Wiedervereinigung ein Modell herausgebildet, bei dem an zwei Standorten, zum Teil an gleichen Themen gearbeitet wurde. Dabei kam es immer wieder zu Reibungsverlusten aufgrund von Missverständnissen, Koordinationsschwierigkeiten und Doppelarbeit. Der Geschäftsführer beschloss daher einen Organisationsberater hinzuzuziehen, um die täglichen Koordinationsschwierigkeiten in einem Workshop zu bearbeiten und Optimierungswege zu finden.

In einem ca. eineinhalbstündigen Auftragsklärungsgespräch verschaffte sich der hinzugezogene Organisationsberater einen ersten Überblick und arbeitete genau die Zielstellung und Erwartungen des Geschäftsführers heraus. Mit diesen Informationen entwickelte er ein Workshopdesign, das sich speziell auf die Schnittstellenproblematik bezog. Zwei Tage später fand die Rückkopplung mit dem Geschäftsführer statt, der mit einigen wenigen Änderungen grünes Licht gab.

Kurze Zeit später fand der eintägige Workshop unter Beteiligung der beiden Abteilungen mit insgesamt über 25 Teilnehmern statt. Da die Mitarbeiter externe Beratung bisher nicht gewohnt waren, legte der Berater besonderen Wert auf die Anfangsphase. Nach einer Einleitung durch den Geschäftsführer und der Vorstellung des Organisationsberaters, machte dieser seinen Auftrag explizit und arbeitete zunächst die Erwartungen und Befürchtungen der Beteiligten heraus. Um die Teilnehmer weiter aufzuschließen, bat er sie, eigene Anliegen zu formulieren, die ihnen persönlich beim Thema Schnittstellenoptimierung wichtig erschienen. Anschließend teilten sich die Teilnehmer in vier Arbeitsgruppen, die zunächst die vorhandenen Schnittstellen und die darunter fallenden Aspekte benennen sollten. Diese stellten sie anschließend der Gesamtgruppe vor, wobei ausreichend Raum für Nachfragen blieb. Dadurch konnte eine umfassende Erhebung aller wichtigen Schnittstellen durchgeführt werden, wobei es natürlich zu Überschneidungen kam. Daher leitete der Berater die Gruppe an, alle Dopplungen zu streichen und sich auf eine einheitliche Aufzählung zu einigen.

Dann kam es zu einem Konflikt. Um eine Klärung herbeizuführen, wie die Qualität der Schnittstellen aus Sicht der Mitarbeiter ist, schlug der Organisationsberater vor, jede Schnittstelle auf einer Fünf-Punkte-Skala einzuschätzen. Dabei trat heftiger Widerstand hervor, offensichtlich waren die Mitarbeiter es bisher wenig gewohnt, sich offen zu positionieren und die eigene Arbeit als Gruppe einzuschätzen und misstrauten daher einer Quantifizierung. Nur durch kontinuierliches Nachfragen, wertschätzendes Anerkennen der Ablehnung und Herausarbeiten der jeweiligen Gründe hierfür konnte gemeinsam ein Ansatz entwickelt werden, den alle als passend akzeptierten (anonyme Einschätzung nur der Schnittstellen, die man einschätzen meinen kann). Ein wichtiger, klarzustellender Punkt dabei war: es handelt sich nicht um eine Einschätzung der Arbeit, sondern um die mit der Standortproblematik natürlicherweise einhergehender Schwierigkeiten in der Abstimmung gemeinsamer Arbeitsprozesse.

Durch die offene Auseinandersetzung und kooperative Konfliktklärung war das Eis endgültig gebrochen und die Teilnehmer erwarteten mit leichter Spannung das anonym ausgezählte Ergebnis. Die auf Metaplanwand visualisierte Einschätzung der Schnittstellenqualität führte dann zu fruchtbaren Diskussionen. In einem weiteren Schritt wählten die Teilnehmer die Schnittstellen aus, die entweder als mittel bis stark verbesserungswürdig eingestuft wurden oder bei denen es zu stark abweichenden Einschätzungen kam. Danach bildeten sich Arbeitsgruppen, die noch im Workshop erste Ideen zur Optimierung der jeweils betrachteten Schnittstellen ausarbeiteten.

Die einzelnen Arbeitsgruppen präsentierten ihre Überlegungen in einer Vorstellungsrunde, so dass alle über die anvisierten Schritte informiert werden konnten. Nachdem anschließend das weitere Vorgehen zu den im Workshop herausgearbeiteten Themen mit Verantwortlichen und Terminen bestimmt worden war, äußerte sich der Geschäftsführer sehr zufrieden, einen Weg zu mehr Klarheit, Transparenz und vor allem zur Optimierung gefunden zu haben. Auch die meisten Teilnehmer hatten ihre anfänglich große Skepsis revidiert und sahen einen Ansatzpunkt, in ihrer täglichen Arbeit in Zukunft mehr Zeit für die wesentlichen Inhalte zur Verfügung zu haben.