

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	9
Vorwort	10
1 Einführung – Warum es sich lohnt, Schnittstellen zu steuern	12
1.1 Aus der Praxis	12
1.1.1 Zeitdruck	13
1.1.2 Datenqualität	13
1.1.3 Unklare Zuständigkeiten	13
1.2 Zahlen, Daten, Fakten	14
1.2.1 Ursprünglicher Prozess	14
1.2.2 Reduzierung der Fehlerquote	17
1.3 Definitionen	19
1.3.1 Operational Level Management (OLM)	19
1.3.2 Operational Level Agreements (OLA)	20
1.3.3 Schnittstellenbeschreibung	21
1.4 Ziele und Aufgaben des OLM	22
1.4.1 Ziele	22
1.4.2 Aufgaben	22
1.5 Integration/Berührungspunkte zu anderen Verfahren; Ausrichtung	23
1.5.1 Integration/Berührungspunkte	23
1.5.2 Ausrichtung	24
2 Erfolgsfaktoren – Hardfacts, Softfacts	26
2.1 Worauf es ankommt	26
2.2 Konkreter Handlungsbedarf	27
2.3 Vorhandene Unternehmensstrukturen	27
2.4 Aufeinander aufbauende Strategien	28
2.4.1 Unternehmensstrategien	29
2.4.2 Bereichsstrategien	30
2.4.3 Strategien der Führungskräfte und Mitarbeiter	30
2.5 Klare Ziele	31
2.6 Vernetztes Wissen	33
2.7 Kooperative Unternehmenskultur	35
2.7.1 Definition der Unternehmenskultur	36
2.7.2 Stärke der Unternehmenskultur	37
2.7.3 Veränderung der Unternehmenskultur	38
2.7.4 Typologie der Kulturen	38
2.8 Soziale Kompetenzen	43
2.8.1 Kommunikations-/Informationsmanagement	45

2.8.2	Führungsverhalten	46
2.8.3	Motivation/Feedback	48
2.9	Konsequente Beteiligung der Mitarbeiter	49
2.10	Problembewusstsein – Schnittstellen/Schnittstellenprobleme	52
2.10.1	Entstehung von Schnittstellen	52
2.10.2	Schnittstellenprobleme	53
2.11	Typische Ursachen von Schnittstellenproblemen	54
2.11.1	Unklare Zuständigkeiten	55
2.11.2	Unklare Prozess-/Vorgehensziele	55
2.11.3	Bereichsdenken	56
2.11.4	Unzureichende Informationen und/oder Kommunikation	57
2.11.5	Fehlendes Konfliktmanagement	58
2.11.6	Fehlende Konsequenzen	60
2.11.7	Schwache Ausprägung der Sozialkompetenz	61
2.11.8	Konkurrenzsituationen	61
2.11.9	Unzufriedenheit der Mitarbeiter	61
3	Step by Step zum OLM – die richtige Vorbereitung	63
3.1	Wie Methoden, Techniken und Verständnis weiterhelfen	63
3.2	Was zu bedenken ist	64
3.3	Die Basis – der Projektauftrag	65
3.3.1	Ausgangslage	67
3.3.2	Projektziele	68
3.3.3	Hierarchieebenen	69
3.3.4	Anforderungen an Ziele	70
3.3.5	Zielfindungsprozess	72
3.4	Abgleich mit geplanten/laufenden Projekten	77
3.5	Priorisierung/Auswahl der Schnittstellen	78
3.6	Ist-Aufnahme der priorisierten Schnittstellen	82
3.7	Analyse der Schnittstellenprobleme	83
4	OLM als Steuerungssystem – Konzeption und Umsetzung	90
4.1	Ziele des OLM	91
4.2	Geltungsbereich – prozess-/strukturorientierte Ausrichtung	92
4.3	Zuständigkeiten	94
4.3.1	Operational Level Manager	94
4.3.2	OLA-Verantwortliche	95
4.3.3	OLA-Manager	96
4.3.4	OLM-Ausschuss	100
4.4	Leistungsvereinbarung – Operational Level Agreement (OLA)	102
4.4.1	OLA definieren und abstimmen	104
4.4.2	OLA integrieren und kommunizieren	106
4.5	Steuerungsinstrumente	107
4.5.1	Abstimmungsgespräche	109

4.5.2	Statusbericht	110
4.5.3	Sitzungen OLM-Ausschuss	111
4.5.4	Review OLM-Ausschuss	112
4.6	Vorgehen bei Leistungsabweichungen	112
4.7	Form der Schnittstellenbeschreibungen	113
4.7.1	Schnittstellenmatrix	114
4.7.2	Prozess	115
4.7.3	Aufgabenkatalog	116
4.7.4	Informationsfluss	117
4.7.5	Merkmale der Darstellungsformen	119
4.8	Konfliktmanagement	120
4.8.1	Definition sozialer Konflikt	121
4.8.2	Konkretisierung des Konfliktmanagements	121
4.9	Kommunikations- und Informationsmanagement	124
4.10	Die Umsetzung	125
4.10.1	Vorbereitung der Umsetzung	125
4.10.2	Schulung/Einweisung	125
4.10.3	Stolpersteine in der Umsetzung	126
4.11	Aufwand/Nutzen – weniger ist mehr	129
4.12	Individualität – Warum es keine Universallösung gibt	129
5	Anhang	131
5.1	Musterprojektauftrag	132
5.2	Entscheidungshilfe für prozess- oder strukturorientierten Ansatz	134
5.3	Projektstrukturplan	135
5.4	Informationsmatrix	138
5.5	Vordruck Operational Level Agreement (OLA)	140
5.6	Maßnahmenkatalog	141
5.7	Ergebnisprotokoll	142
5.8	Statusbericht	143
5.9	Statusübersicht	144