

>> Interne Lieferanten-Kunden-Philosophien hinterfragen

# Funktionale Abgrenzung vs. interdisziplinäre Teams

>> In den letzten 20 Jahren wurde unter dem Blickwinkel der Prozessorientierung häufig die Philosophie der «internen Lieferanten-Kunden-Beziehung» als Lösungsansatz propagiert. Dies vor allem mit dem Ziel, die funktionsübergreifende Zusammenarbeit zu verbessern. Doch ist dieser Ansatz wirklich geeignet, das «Gärtchendenken» einzelner Organisationseinheiten zu eliminieren, wie es bei einer prozessorientierten Organisation angestrebt wird?

Im Fokus der internen Lieferanten-Kunden-Beziehung stehen die Schnittstellen beziehungsweise Berührungspunkte zwischen den funktionalen Einheiten einer Organisation. Egal, ob man von Schnittstellen oder Berührungspunkten reden möchte, die Ansätze zu deren Optimierung bleiben letztendlich die gleichen.

Im Grunde geht es vor allem darum, die Qualität der internen Leistungen, welche von den einzelnen Funktionen erbracht werden, so festzulegen, dass der nächste Prozessschritt ohne Probleme oder Verzögerungen erfolgen kann. Der Ansatz erscheint auf den ersten Blick sehr logisch und einfach. Wenn jeder interne Lieferant seinem internen Kunden eine qualitativ einwandfreie Leistung zum geforderten Zeitpunkt zur Verfügung stellt, dann sollte auch das End-

ergebnis für den externen Kunden alle Anforderungen erfüllen.

Genauer betrachtet weist dieser Ansatz jedoch eine Reihe von Schönheitsfehlern auf, falls nicht bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt werden. Die erste Bedingung wäre, dass jede funktionale Organisationseinheit eine autarke Leistungserbringung hätte und ein komplett abgeschlossenes Leistungspaket an den nächsten internen oder externen Kunden liefern würde. Dies kann in der Praxis bei grösseren Organisationen durchaus vorkommen. Zum Beispiel bei der Produktion von Grossserienteilen, die an Lager geliefert werden, oder bei Vertriebsorganisationen, die ihren Kunden Katalogprodukte ab Lager verkaufen.

Diese Beispiele sind jedoch eher die Ausnahme. In der Regel sind die einzelnen Teilleistun-

gen im Rahmen der Geschäftsprozesse eher durch ein gemeinsames Miteinander geprägt. Sei es zum Beispiel beim Austausch von Informationen für Entscheidungen, die gemeinsame Bewertung einer Situation, die Abstimmung im Rahmen von Planungsprozessen oder die Nutzung beziehungsweise Vernetzung von spezifischem Fachwissen und Fähigkeiten. Alleine schon dadurch lässt sich die Verantwortung für eine bestimmte Teilleistung nicht mehr klar einer einzelnen Organisationseinheit zuordnen.

Die zweite Bedingung zur Umsetzung der internen Lieferanten-Kunden-Beziehung wäre, dass sich die Qualität der Teilleistungen einer Organisationseinheit klar und umfassend spezifizieren lässt. Selbst wenn dies möglich wäre, hätte dies fatale Konsequenzen. Man stelle sich eine grössere Organisation vor, bei der für alle gegenseitig erbrachten Teilleistungen detaillierte Qualitätsanforderungen definiert würden. Ein riesiger bürokratischer Aufwand mit sehr geringem Nutzen im Alltag. Zumal häufig nicht die Teilleistungen selbst das Problem

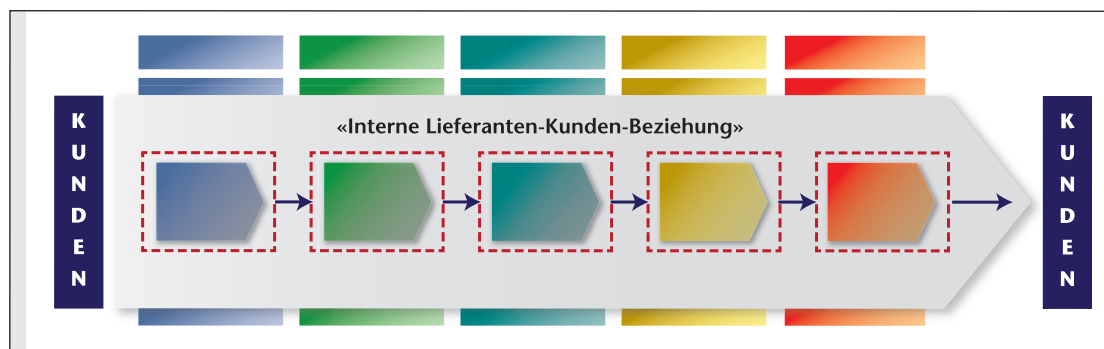
sind, sondern Wissens- und Informationslücken sowie sonstige Störfaktoren, die bei jedem Auftragsfall wieder anders aussehen können.

Diese zweite Bedingung führt uns zu einem anderen, gravierenden Schönheitsfehler beim Ansatz der internen Lieferanten-Kunden-Beziehung. Wer bei der Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten gegenseitige Qualitätsanforderungen stellt, der möchte sich damit gegenüber seinen internen Lieferanten oder Kunden vor allem absichern. Nach dem Motto, wenn ich als Lieferant die Anforderungen im Minimum erfülle, so kann man mir keine Schuld für Fehlleistungen im Gesamtprozess geben, oder ich kann als interner Kunde, wenn immer möglich, die Schuld an den internen Lieferanten weiterreichen.

Aus Sicht der Organisationsentwicklung handelt es sich bei einem solchen Verhalten um eine Abgrenzungsstrategie, welche einen Schutzwall um die eigene Organisationseinheit zieht. Dies bedeutet das genaue Gegenteil, was mit der Prozessorientierung angestrebt wird. Statt das «Gärtchendenken» zu eliminieren, verstärkt der Ansatz der internen Lieferanten-Kunden-Beziehung im Grunde dieses sogar noch und lässt uns noch stärker gegenüber anderen Funktionen abgrenzen.

Die Folge daraus lässt sich in den Prozesslandkarten und Geschäftsprozessen vieler Organisationen ablesen. Statt einer funktionsübergreifenden Zusammenarbeit spiegeln die Prozessstrukturen die funktionalen Grenzen der Organisation wieder (Grafik 1).

Auch wenn die Philosophie der internen Lieferanten-Kunden-Beziehung mit guter Absicht eingeführt wurde, so sind



>> Grafik 1: Interne Lieferanten-Kunden-Beziehung mit einer funktionalen Abgrenzung



>> Grafik 2: Interdisziplinäre Teams mit gemeinsamer Verantwortung für Prozessleistungen

die daraus resultierenden Konsequenzen kritisch zu betrachten. Der Ansatz kann, wie zuvor bereits erwähnt, in bestimmten organisatorischen Konstellationen sehr sinnvoll sein. Beispielsweise dann, wenn die einzelnen Organisationseinheiten sehr autark beziehungsweise isoliert im Rahmen der Leistungserbringung agieren. Ansonsten sollte bei einer auf Prozesse und Kunden ausgerichteten Organisation der Ansatz interdisziplinärer Prozessteams im Vordergrund stehen. Dabei gilt es die Perspektiven der Aufbau- und Ablauforganisation strikt voneinander zu trennen.

Im Gegensatz zur Aufbauorganisation, wo die funktionalen Synergien von grosser Bedeutung sind, stehen bei der Ablauforganisation die Prozesssynergien im Zentrum der Überlegungen (Grafik 2). Insbesondere die optimale, funktionsübergreifende Vernetzung von Wissen, Fähigkeiten und Informationen sowie die effiziente Zusammenarbeit der involvierten Fachdisziplinen und auftragsbezogene Abstimmung der Prozessaktivitäten sind hier ein zentraler Erfolgsfaktor.

Zur Realisierung dieses prozessorientierten Ansatzes empfiehlt sich als Alternative zum klassischen Vorgehen bei der Prozessstrukturierung und Modellierung die Beantwortung folgender Fragestellungen:

- Welche Prozessleistungen führen zur Gesamtleistung für die externen Kunden?
- Welches Wissen, welche Fähigkeiten und Informationen sind zur Erbringung der jeweiligen Prozessleistungen erforderlich?
- Welche Organisationseinheiten verfügen über dieses Wissen beziehungsweise die Fähigkeiten und Informationen?

Mit diesen Fragestellungen und dem etwas anderen Blickwinkel auf die Leistungserbringung erhalten wir eine neue Sicht und ein tieferes Verständnis über

die interdisziplinäre Vernetzung von Wissen, Fähigkeiten und Informationen in den Prozessen. Dies zunächst einmal losgelöst von dem sonst üblichen Fokus auf die Prozessaktivitäten. Die Antworten liefern uns wichtige Informationen darüber, welche Organisationseinheiten im Prozess zu involvieren sind.

Auf der Basis dieser Prozessperspektive lassen sich auch neue Ansätze erkennen und entwickeln, wie die Prozesse zu gestalten sind, um eine optimale Vernetzung des Wissens, der Fähigkeiten und Informationen zu erreichen. Zum Beispiel

durch die Integration von Reviews oder Nutzung von IT-Instrumentarien, die einen gezielten und/oder regelmässigen Wissens- und Informationsaustausch ermöglichen.

In den Organisationen findet man eine grosse Anzahl von Beispielen, wo statt der funktionalen Abgrenzung eine enge und bewusst geförderte funktionsübergreifende Zusammenarbeit die Geschäftsprozesse prägt. Sei es zum Beispiel in den Verkaufsprozessen für kundenspezifische Güter und Dienstleistungen, in den Produktentwicklungsprozessen, bei der Evaluation neuer Lieferanten bis hin zur Lösung von Kundenproblemen im Reklamationsfall. Diese und viele andere Prozesse sind vor allem für einen interdisziplinären Teamansatz prädestiniert und weniger für den Ansatz der internen Lieferanten-Kunden-Beziehung.

**Text: Martin Mechlinski, SAQ-QUALICON**

## Zusatzangebote im Prozessmanagement

>> Aufgrund des grossen Interesses und der Nachfrage bei unseren Aus- und Weiterbildungsangeboten im Qualitäts- und Prozessmanagement bieten wir zusätzliche Plätze in folgenden Seminaren an:

Prozessmanagement als integrales Führungssystem	Prozessausrichtung und Prozessgestaltung	Messung, Kennzahlen und Steuerung	Prozessverbesserung – Methoden zur Leistungssteigerung
Unternehmensstrategie und Grundlage des Prozessmanagements Merkmale und Umsetzung prozessorientierter Organisationen Dauer: 2 Tage	Strukturierung von Geschäftsprozessen mit Fokus auf Kunden und Strategie Modellierung der Geschäftsprozesse Dauer: 2 Tage	Strategisches und operatives Prozesscontrolling Prozesskennzahlen, Prozessziele und Reporting Dauer: 1 Tag	Umfeld für wirkungsvolle Verbesserungen, KAIZEN, KVP, Lean Six Sigma, Problemlösungstechniken Dauer: 2 Tage

Detailinformationen finden Sie auf [www.saq-qualicon.ch](http://www.saq-qualicon.ch).