

„BME-Wissenschaftspreis 2016“

Sieger: Dr. Gavin Meschnig,

WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

Erfolgsfaktoren cross-funktionaler Zusammenarbeit in der Lieferantenauswahl

Beschaffungsentscheidungen – Eine Frage der Teamarbeit

Aufgrund der zunehmenden Volatilität an den Märkten, der steigenden Globalisierung des Lieferantenportfolios sowie der zunehmend aktiveren Rolle im Risiko- und Innovationsmanagement, werden die Aufgaben des Einkaufs immer komplexer. Durch diese neue Fülle an Herausforderungen stoßen Individuen als Entscheidungsträger an ihre Grenzen. Für beispielsweise die Lieferantenauswahl ist es daher inzwischen gängige Praxis, die Sichtweisen, Erfahrungen und Expertise aller relevanten Unternehmensbereiche durch deren Einbindung in sogenannte cross-funktionale Sourcing-Teams abzubilden. Durch die Einbindung interner *Business Partner* und andere Stakeholder wird sichergestellt, dass ein Lieferant ausgewählt wird, der die beste Leistung entlang zahlreicher Dimensionen für das einkaufende Unternehmen erbringt.

Cross-funktionale Teams profitieren nicht nur von den unterschiedlichen funktionalen Perspektiven auf ein Thema, sondern auch von einer stärkeren Pluralität an demographischen Hintergründen der einzelnen Teammitglieder. Diversität wird in der Praxis häufig als Allheilmittel für eine erfolgreiche Unternehmenskultur gepriesen. In der Wissenschaft hingegen wird Diversität als ein zweischneidiges Schwert in Bezug auf Prozesseffizienz und Effektivität gesehen. Auf der einen Seite führt Vielfalt zur Berücksichtigung einer Vielzahl von Perspektiven, welche wiederum Kreativität und die Entwicklung besserer Lösungsansätze begünstigen sollen. Auf der anderen Seite kann Diversität auch soziale Spannungen innerhalb des Teams hervorrufen, die in negativen Debatten und emotionalen Konflikten resultieren und somit Effizienz und Effektivität der Gruppe einschränken können.

Im Rahmen eines Forschungsprojektes konnte aufgezeigt werden, dass demographische Diversität weder einen positiven noch negativen Einfluss auf die Effektivität eines Sourcing-Teams hat. Es reicht also nicht aus, eine hohe funktionale und demographische Vielfalt in Teams sicherzustellen, um die Effektivität dieser Teams zu erhöhen. Um das bestmögliche Ergebnis aus der cross-funktionalen Zusammenarbeit zu erzielen, ist es wichtig, einige wesentliche „Grundregeln“ zu beachten.

Erfolgsfaktoren cross-funktionaler Zusammenarbeit

Im Rahmen dieser Studie wurden sieben wesentliche Stellhebel identifiziert, die cross-funktionale Zusammenarbeit verbessern können.

1. Konsens: Eine Leitidee für cross-funktionales Arbeiten und Entscheiden.

Ein wesentlicher Faktor, der dazu beiträgt, dass Teams das bestmögliche Ergebnis erzielen, ist Konsens. In der Managementliteratur bezeichnet der Begriff „Konsens“ den Grad des *Alignment* der einzelnen Teammitglieder in Bezug auf (1) die strategischen Ziele der Arbeitsgruppe und (2) die Mittel und Wege zur Erreichung dieser Ziele. Sourcing-Team-Mitglieder sollten auf gemeinsame Ziele für die Lieferantenauswahl ausgerichtet werden. Vor diesem Hintergrund können Treffen vor der eigentlichen Lieferantenauswahl zur gemeinsamen Zieldefinition von Vorteil sein. In diesen Besprechungen sollte sich frühzeitig auf die Ziele (zum Beispiel Kostenreduktion, strategische Partnerschaft etc.) und die Methoden der Lieferantenauswahl geeinigt werden. Außerdem ist es sinnvoll, die Ziele und Wege zur Zielerreichung zu formalisieren. Dies sollte in einer übergeordneten Einkaufsstrategie aber auch in einer spezifischen Kategoriestrategie festgehalten und kommuniziert werden.

2. Entscheidungsstrukturen: Einbindung aller Teammitglieder durch Prozesse.

Integraler Bestandteil der Lieferantenauswahl ist die Verteilung eindeutiger Rollen und Verantwortlichkeiten nach zum Beispiel dem RACI-Prinzip (Responsible, Accountable, Consulted und Informed). Dabei wird definiert, welche Personen für die Durchführung eines bestimmten Prozessschritts zuständig sind (R), wer die kaufmännische und rechtliche Verantwortung inne hat (A), wer als Inputgeber fungiert (C) und wer über Verlauf und Ergebnisse zu informieren ist (I). Dadurch kann die Anzahl zeitraubender Abstimmungsrunden deutlich reduziert werden. Neben der Etablierung klar strukturierter Prozesse, ist es wichtig, Maßnahmen zu definieren die sicherstellen, dass alle beteiligten Teammitglieder ihre Rolle erfüllen. Signalisieren die verantwortlichen Führungskräfte und die anderen Teammitglieder, dass die Meinung aller gehört und geschätzt wird, entsteht ein Gefühl von Verantwortlichkeit, das wiederum alle Beteiligten motiviert, ihre Expertise voll einzubringen.

3. Routine: Ein Katalysator effizienter Teamarbeit.

Ein hohes Maß an Routine im Team wirkt positiv auf die Effizienz und Effektivität der Entscheidungsfindung. Teams, die im Kontext mehrerer, unterschiedlicher Projekte zusammenarbeiten, lernen die spezifischen Fähigkeiten und Stärken der einzelnen Kollegen einzuschätzen und zu nutzen; sie können sich aufeinander einstellen. In der praktischen Umsetzung kann dies durch das Aufstellen stabiler Sourcing-Kernteam geschehen, die jeweils um ausgewählte Experten ergänzt werden. Beachtenswert ist auch, dass Teams, welche aus Mitgliedern bestehen, die viel Erfahrung in der generellen Teamarbeit haben, meist bessere Ergebnisse erzielen.

4. Vertrauen: Wenn alle an einem Strang ziehen

Mit „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“ beschreibt Yves Morieux einen Ansatz, Verantwortung auf Mitarbeiter zu übertragen, um diese zu motivieren, ihr volles Potenzial einzubringen. Teams, in denen sich die Beteiligten untereinander stark vertrauen erzielen im Durchschnitt bessere Ergebnisse als Teams, in denen ein gewisses gegenseitiges Misstrauen auftrat. Vertrauen sich Mitarbeiter, tauschen sie sich in der Regel umfang-

reich(er) zu den jeweiligen Arbeitspaketen, Prioritäten, verfügbaren Ressourcen und (individuellen) Herausforderungen aus. Eine Möglichkeit, Vertrauen aktiv zu fördern, besteht darin, sogenannte Integratoren oder Vermittler in Sourcing-Teams einzubinden, die Vertrauenskonflikte antizipieren und lösen können.

5. Feedbackkultur: Für Rückmeldungen Zeit nehmen.

Die erhöhte Dynamik im Umfeld einer jeden Organisation sowie der steigende Zeitdruck, der von vielen Mitarbeitern empfunden wird, bergen häufig die Gefahr, dass elementare Aspekte der Mitarbeiterentwicklung vernachlässigt werden. Dabei bietet Feedback Mitarbeitern die Möglichkeit, sowohl fachlich als auch persönlich zu reifen. Es sollte dabei zwischen objektbezogenem (Wahl des Lieferanten) und persönlichem (Zusammenarbeit im Team, persönlicher Beitrag und Prozesseffizienz) Feedback differenziert werden. Zur holistischen Beurteilung empfiehlt es sich ein 360°-Feedback, also gegenseitige Rückmeldungen von allen Teammitgliedern und Vorgesetzten, nach allen Entscheidungen oder wichtigen Projektmeilensteinen verbindlich, regelmäßig und formalisiert einzuführen.

6. Emotionale Intelligenz: Fundament einer Winning Culture.

Persönlichkeitsmerkmale der Teammitglieder können spürbaren Einfluss auf die Zusammenarbeit in Sourcing-Teams haben. Sourcing-Teams sollten demnach nicht nur auf Basis fachlicher Expertise zusammengestellt werden, sondern auch die Eignung der Mitarbeiter für Teamarbeit berücksichtigen. Vorallem sollte auf emotionale Intelligenz und Kompromissbereitschaft Wert gelegt werden. Emotionale Intelligenz weist vier unterschiedliche Facetten auf:

- die Fähigkeit, eigene Stärken, Schwächen, Gefühle und Stimmungen einzuschätzen und zu verstehen, wie sie auf andere wirken
- die Kompetenz, eigene Emotionen zu kontrollieren und eigene negative Empfindungen nicht auf das Team zu übertragen
- die Fähigkeit, Emotionen anderer einzuschätzen und entsprechend sensibel zu reagieren
- die Fähigkeit, klar und effektiv zu kommunizieren, um Andere zu motivieren, Konflikte zu entschärfen und belastbare Arbeitsbeziehungen aufzubauen.

7. Intuition: Erfahrungsbasiertes Wissen nutzen.

Während demographische *Diversity* keinen Einfluss auf die Effektivität von Sourcing-Teams hat, konnte gezeigt werden, dass Diversität das Problemlösungsverhalten verbessern kann. Sourcing-Teams sollten neben rationalen/analytischen auch intuitive Verfahren in der Entscheidungsfindung nutzen. Intuitives Entscheiden basiert auf Wissen, welches über die Jahre gebildet wurde. Durch Erfahrungswissen steigt die Fähigkeit, Implikationen aus übergeordneten Prioritäten abzuleiten, wichtige Kriterien für die Lieferantenauswahl zu bestimmen und das Bewusstsein für Kompromissmöglichkeiten im Team zu schärfen. Gleichzeitig ermöglicht Erfahrungswissen aber auch, problematische

Muster und potenzielle Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit einem Lieferanten frühzeitig zu erkennen und gegenzulenken. Erfahrungsbasierte Intuition kann beispielsweise in der ersten Phase des Entscheidungsprozesses im Vordergrund stehen, um die Lieferantenauswahl holistisch zu betrachten, weiche Faktoren zu bewerten und einzelne Lieferanten auszuschließen. Intuition würde somit als Input für folgende rationale Verfahren dienen. Diese Erkenntnisse sollten auch in der Zusammenstellung von Sourcing-Teams berücksichtigt werden. So ist es nicht nur wichtig, mehrere Funktionen und Stakeholder in den Entscheidungsprozess einzubinden, sondern auch Mitarbeiter zu integrieren, die unterschiedliche Verfahren zum Lösen von Problemen bzw. Entscheiden bevorzugen.

Durch die Beachtung dieser sieben Hebel kann die cross-funktionale Zusammenarbeit in Sourcing-Teams nachhaltig verbessert werden.

Weiterführende Literatur

- Bell, S.T. (2007): Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology* 92 (3), 595-615.
- Driedonks, B.; Gevers, J.; van Weele, A. (2010): Managing Sourcing-Team effectiveness: The need for a team perspective in purchasing organizations, in: *Journal of Purchasing & Supply Management* 16, 109-117.
- Ehrgott, M.; Saw, A.; Kaufmann, L.; Reimann, F. (2011): Die Kunst des Entscheidens, in: *io Management* April, 42-45.
- Goleman, D. (2000): *Working with Emotional Intelligence*, New York.
- Hodgkinson, G.P.; Sadler-Smith, E.; Burke, L.A.; Claxton, G.; Sparrow, P.R. (2009): Intuition in organizations: Implications for strategic management, in: *Long Range Planning* 42 (3), 277-297.
- Kahneman, D.; Klein, G. (2009): Conditions for Intuitive Expertise – A Failure to Disagree, in: *American Psychologist* 64 (6), 515-526.
- Mannix, E.; Neale, M.A. (2005): What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations, in: *Psychological Science in the Public Interest* 6 (2), 31-55.
- Morieux, Y. (2011): Kontrolle ist gut, Vertrauen besser, in: *Harvard Business Manager*, November, 38-48.
- Schiele, H. (2006): How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing, in: *Industrial Marketing Management* 35 (8), 925-935.