



■ DIVERSITÄT IM EINKAUF

Diversity in allen Ausprägungen wird besonders in Großunternehmen allenthalben als Erfolgsfaktor ausgerufen.

Cross-funktionale Teams: Stimmt die Chemie?

Mann, Frau, Alter, geografische Herkunft – der **Faktor Diversity** soll Teams zu Hochleistungen treiben. **Oft scheitern Projekte** an Grabenkämpfen ... **Befindlichkeit** geht vor Ziel. **Emotionale Intelligenz** und **Kompromissbereitschaft** können aber durchaus **fachliche Expertise** schlagen. Lesen Sie, wie **optimale cross-funktionale Teams im Einkauf formiert werden können**. EIN BEITRAG VON **SABINE URSEL***

Arbeiten Menschen in cross-funktionalen Teams, kommt es nicht selten zu Diskrepanzen über das „Wer, Was, Wie“. Grabenkämpfe stören das stringente Umsetzen unternehmerischer Ziele. Das bloße Aufsetzen von Projekttrunden ist also kein Erfolgsgarant. Erst der richtige Mix der Teilnehmer macht's. Besonders bei erfolgskritischen Bereichen sollte es erhellend sein, Sichtweisen, Erfahrungen und Expertise aller relevanten internen Business Partner und Stakeholder zu bündeln. Kernaufgabe ist somit zunächst, diejenigen Köpfe transparent zu machen, die im Unternehmen für bestimmte Prozesse an den runden Tisch gehören. Es erfordert Finger-spitzengefühl, adäquate Know-how-Träger und passende Charaktere zu matchen. Welcher chemische Mix zündet? Praktiker und Wissenschaffler haben unterschiedliche Ansätze.

Diversität in Unternehmen

Diversity in allen Ausprägungen wird besonders in Großunternehmen als Erfolgsfaktor gesehen. Die Herbeiführung von „Gleichheit“ und die Abwägung diverser Sichtweisen hat dabei sowohl eine sozial-ethische als auch eine

ökonomische Komponente. Vielfalt soll zur Produktivitätssteigerung führen. Unternehmen sind daher mehr oder minder ernsthaft bemüht, Vorgaben in Sachen Vielfalt umzusetzen, tun sich aber zumindest mit Frauen in Führungsfunktionen schwer. Immerhin: „Man weiß mittlerweile, dass gemischte Teams sehr effizient, innovativ und kreativ sind. Anforderungen der Kunden an Produkte werden besser abgedeckt“, sagt Maschinenbau-Ingenieurin Rita Forst, Mitglied des Aufsichtsrats bei der Elring Klinger AG in Dettingen. Forst war bis 2012 verantwortlich für den Vorstandsbe- reich Technische Entwicklung bei Opel und die europäischen Entwicklungsaktivitäten von General Motors.

Diversität im Einkauf: ... die Praxis

„Weil die Komplexität der Aufgabenstellungen in globalen Unternehmen kontinuierlich zunimmt, können einzelne Funktionen Lösungen nicht mehr alleine erarbeiten“, betont Josip T. Tomasevic, Vice President und CPO bei der AGCO Corporation. Ein Team-Lead als zentraler Ansprechpartner, der Richtung und Steuerung gewährleiste, könne verhindern,

dass Gräben zwischen verschiedenen Funktionen zu gegenseitigem Ausbremsen und Schuldzuweisungen führten. Zudem gelte es, over-engineering zu vermeiden. Für Tomasevic hat sich daher eine gleichmäßige Verteilung nach Funktion, Geschlecht und Herkunft in einer flachen, möglichst heterogenen Teamstruktur als Erfolgsmodell herauskristallisiert: „Je heterogener, desto höher die Kreativität bei Problemlösung und Ideenfindung. Es geht um Austausch und gegenseitiges Lernen.“ Der Teamleiter müsse neben Standardeigenschaften besondere Soft Skills erfüllen, im Zeitalter virtueller Teams und der Generation Z etwa das Erzeugen eines Team Spirits, der funktionale Abgrenzungen vergessen lasse. Verbesserungspotenziale schlummern für Tomasevic dabei in alternativen Organisationsmodellen mit netzwerk-basierten Strukturen über Funktionen, Länder und Hierarchien hinweg, in der Stärkung von Mitarbeitern, die auf operativer Ebene ein Projekt, einen Prozess oder eine Aufgabe im cross-funktionalen Umfeld vorantreiben. Hinzu kommt die Verbesserung der Mitarbeiterkompetenzen mit Vorbereitung auf ein weniger hierarchisches und

strukturiertes Umfeld. Der CPO von AGCO rät zu Maßnahmen wie Fortschrittsmessung, Definition von To do's und Not to do's sowie Kommunikationsregeln und zu gemeinsamen Ritualen wie Essen und Events zur Unterstützung des Teambuilding-Prozesses. Für Tomasevic ist der Einkauf als neutrale Querschnittsfunktion der geeignete Moderator cross-funktionaler Teams.

Diversität im Einkauf: ... die Wissenschaft

In der Wissenschaft wird hingegen Diversität differenzierter betrachtet als in der Praxis. „Es gibt viele empirische Befunde dafür, dass Deep-Level-Diversität besonders wichtig ist“, sagt Einkaufswissenschaftler Prof. Dr. Lutz Kaufmann von der WHU – Otto Beisheim School of Management (Vallendar). Gemeint sind nicht unmittelbar beobachtbare Persönlichkeitsmerkmale: Entscheidet jemand eher analytisch oder intuitiv? Ist die Person detailversessen oder am Großen Ganzen interessiert? Ist sie eher introvertiert oder extrovertiert? Diese Charakterbetrachtung passt laut Kaufmann „nicht in das Konzept real praktizierter Diversitätsinitiativen“ in Unternehmen bzw. der Politik, wo „zumeist einseitig“ auf Surface-Level-Faktoren wie Alter, Geschlecht und geografische Herkunft rekurriert werde. Kaufmann befürwortet das beschriebene Vorgehen bei AGCO, verweist aber auf die hohe Bedeutung eines zusätzlichen Persönlichkeits-Matchings.

Erfolgsfaktoren für Sourcing-Teams

Dr. Gavin Meschnig hat das Thema Diversität im Einkauf intensiv untersucht. Seine wesentliche Erkenntnis: „Demografische Diversität hat weder positiven noch negativen Einfluss auf die Effektivität eines Sourcing-Teams“. Es reiche nicht aus, hohe funktionale und demografische Vielfalt sicherzustellen, um die



„WEIL DIE KOMPLEXITÄT DER AUFGABENSTELLUNGEN IN GLOBALEN UNTERNEHMEN KONTINUIERLICH ZUNIMMT, KÖNNEN EINZELNE FUNKTIONEN LÖSUNGEN NICHT MEHR ALLEINE ERARBEITEN.“

Josip T. Tomasevic, Vice President und CPO, AGCO Corporation

sowie von Methoden der Lieferantenauswahl zu treffen. Die Ergebnisse sollten dann in einer übergeordneten und in einer spezifischen Kategoriestrategie festgehalten und kommuniziert werden.

Entscheidungsstrukturen. Integraler Bestandteil der Lieferantenauswahl ist die Verteilung eindeutiger Rollen und Verantwortlichkeiten, etwa nach dem RACI-Prinzip (Responsible, Accountable, Consulted und Informed). Zu definieren ist, welche Personen für die Durchführung eines bestimmten Prozessschritts zuständig sind (R), wer kaufmännische und rechtliche Verantwortung inne

hat (A), wer als Inputgeber fungiert (C) und wer über Verlauf und Ergebnisse zu informieren ist (I). Zudem sind laut Meschnig Maßnahmen festzulegen, die sicherstellen, dass alle beteiligten Teammitglieder ihre Rolle erfüllen. Erst die Überzeugung, dass die Meinung aller gehört und geschätzt werde, rufe ein Gefühl von Verantwortlichkeit dafür hervor, die eigene Expertise voll einzubringen.

hat (A), wer als Inputgeber fungiert (C) und wer über Verlauf und Ergebnisse zu informieren ist (I). Zudem sind laut Meschnig Maßnahmen festzulegen, die sicherstellen, dass alle beteiligten Teammitglieder ihre Rolle erfüllen. Erst die Überzeugung, dass die Meinung aller gehört und geschätzt werde, rufe ein Gefühl von Verantwortlichkeit dafür hervor, die eigene Expertise voll einzubringen.

Konsens. Hier ist das Ziel ein möglichst hoher Grad an Übereinstimmung im Team, in Bezug auf Prioritäten, Methoden und strategische Ziele. Es sei daher ratsam, sich vor der eigentlichen Lieferantenauswahl zur gemeinsamen Definition von Zielgewichtungen (z.B. Kostenreduktion, strategische Partnerschaft)

Routine. Ein hohes Maß an Routine wirkt positiv auf Effizienz und Effektivität der Entscheidungsfindung. Meschnig: „Teams, die im Kontext unterschiedlicher Projekte zusammenarbeiten, lernen die spezifischen Fähigkeiten und Stärken der einzelnen Kollegen einzuschätzen und zu nutzen; man stellt sich aufeinander ein“, so Meschnig gegenüber BUSINESS+

FOTO: PRIVAT

HLF HEISS
Lager- und Fördertechnik

- ▶ Stückgutfördertechnik für Behälter und Kartons bis 50 kg
- ▶ Palettenfördertechnik für Paletten und Gitterboxen bis 1.500 kg

A-7023 Pöttelsdorf | T +43 (0) 2626/5870
office@heiss.at | www.heiss.at



FÖRDERTÉCHNIK

Jetzt informieren!

Wir planen Ihren optimalen Materialfluss!



» DIE ENTWICKLUNG DER DIGITALEN VERNETZUNG ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE MACHT EINE ÜBERGREIFENDE KOMMUNIKATION BEISPIELSWEISE ZWISCHEN EINKAUF UND TECHNIK NOTWENDIG. «

Prof. Barbara Schwarze, Vorsitzende des Kompetenzzentrums, Bielefeld

LOGISTIC. Sinnhaft sei das Aufstellen stabiler Sourcing-Kernteam, die jeweils um ausgewählte Experten ergänzt werden.

Vertrauen. Vertrauen sich Mitarbeiter, tauschen sie sich in der Regel umfangreicher zu jeweiligen Arbeitspaketen, Prioritäten, verfügbaren Ressourcen und Herausforderungen aus, so Meschnig empirische Untersuchung. Integratoren oder Vermittler in Sourcing-Teams seien eine Möglichkeit, Vertrauen aktiv zu fördern, Vertrauenskonflikte zu antizipieren und zu lösen.

Feedbackkultur. Rückmeldungen lassen Mitarbeiter fachlich und persönlich reifen. Meschnig hierzu: „Es sollte dabei zwischen objektbezogenem Feedback, also der Wahl des Lieferanten, und persönlichem Feedback hinsichtlich Zusammenarbeit im Team, persönlichem Beitrag und Prozesseffizienz differenziert werden.“ Zur holistischen Beurteilung empfehle sich regelmäßige gegenseitige Rückmeldungen von allen Teammitgliedern und Vorgesetzten, und zwar formalisiert, und verbindlich nach allen Entscheidungen oder wichtigen Projektmeilensteinen.

Emotionale Intelligenz. Persönlichkeitsmerkmale der Teammitglieder können laut Meschnigs Untersuchung spürbaren Einfluss auf die Zusammenarbeit in Sourcing-Teams haben. Diese sollten demnach nicht nur auf Basis fachlicher Expertise zusammengestellt werden, sondern auch die Eignung der Mitarbeiter für Teamarbeit berücksichtigen. Fokus: emotionale Intelligenz und Kompromissbereitschaft.

Intuition. Sourcing-Teams sollten neben rationalen/analytischen auch intuitive Verfahren in der Entscheidungsfindung nutzen. Intuitives Entscheiden basiert nämlich auf langjährigem Wissen. Durch Erfahrungswissen steigt die Fähigkeit, Implikationen aus übergeordne-

ten Prioritäten abzuleiten, wichtige Kriterien für die Lieferantenauswahl zu bestimmen und das Bewusstsein für Kompromissmöglichkeiten im Team zu schärfen. Zudem ließen sich so problematische Muster und potenzielle Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit einem Lieferanten frühzeitig erkennen und gegenzulenken, sagt Meschnig. Intuition diene somit als Input für nachfolgende rationale Verfahren. Meschnigs Fazit: Wer es versteht, mehrere Funktionen bzw. Stakeholder in den Entscheidungsprozess einzubinden und zudem Mitarbeiter zu integrieren, die unter-

schiedliche Verfahren zum Lösen von Problemen bzw. Entscheiden bevorzugen, kann bessere Teamleistungen erzielen.

Noch viel Luft nach oben

Meschnig, derzeit Consultant bei AT Kearney, verweist auf brach liegende Potenziale in den Unternehmen: „Die Zusammenarbeit von Einkauf und Business Partnern ist vielerorts erschreckend schlecht. Die Zusammenstellung von Teams wird gar nicht erst durchdacht.“ Auch die Abteilung Human Resources ist gefordert. „Persönlichkeitsprofile müssen sauber erhoben werden. Hierfür gibt es bewährte Methoden wie MBTI und Hogan“, sagt Prof. Dr. Lutz Kaufmann. Oft werde aber zu kurz gesprungen: Nach Profilerhebung stocke der Prozess, es folgten keine weiteren Maßnahmen mehr. Kaufmanns rät dringend dazu, auch Faktoren wie „detailverliebt“, „breit denkend“, „analytisch/intuitiv“, „introvertiert/extrovertiert“ zu berücksichtigen, anstatt vorrangig nach Kriterien wie „Frau/Mann“, „jung/alt“ zu besetzen.

Gesamtleistung im Vordergrund

„Gerade die Entwicklung der digitalen Vernetzung entlang der Wertschöpfungskette macht eine übergreifende Kommunikation beispielsweise zwischen Einkauf und Technik notwendig“, meint Prof. Barbara Schwarze, Vorsitzende des Kompetenzzentrums Technik – Diversity – Chancengleichheit in Bielefeld. Je besser die Einkaufsleitung die Kunden- bzw. Anwenderanforderungen und die technischen Qualitätserfordernisse verstehe, und je frühzeitiger sie hier eingebunden sei, umso besser könnten Aushandlung der Einkaufsprozesse und Kostenargumentation erfolgen, so Schwarze. Sie verweist darauf auf eine Studie des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik der Wirtschaftsuniversität Wien (2014) zum Komplex „Gender und Beschaffungskompetenzen“: Die Befragten nannten danach Verhandlungs-

geschick, Belastungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, soziale Kompetenzen sowie Teamfähigkeit als generell erfolgsnotwendige Eigenschaften. Nur im Bereich Durchsetzungsvermögen sahen die Studienteilnehmer Männer vorn. Für Barbara Schwarze letztlich entscheidend: „Ein gutes Team stellt die Gesamtleistung in den Vordergrund. Es braucht keinen Vorsitz, sondern einen koordinierenden Sprecher, der für Teamorganisation zuständig ist – eine Funktion, die durchaus wechseln kann.“ Gelebtes Diversity Management wirke positiv auf eigene Beschäftigte, sympathisch im Unternehmensumfeld und attraktiv für zunehmend vielfältigen Nachwuchs bzw. potenzielle Bewerber aller Altersgruppen.

Teil der Unternehmenskultur

Wer cross-funktional optimal funktionieren will, muss eine Unternehmenskultur etablieren, die explizit für Teamwork und gegen Silos bzw. Inseln steht. CPO Josip T. Tomasevic: „Die optimalen Rahmenbedingungen für eine solche Kultur muss freilich das Top-Management schaffen.“ Entscheidend ist am Ende dieser Diskussion nicht die Frage, ob cross-funktionale Teams per se erfolgreich(er) sind, sondern wie diese personell zu bestücken sind, um bestmöglich gemeinsam zu agieren. Dabei können im Einzelfall emotionale intelligente und kompromissbereite Menschen mehr zum guten Gelingen beitragen als Experten, denen es an Empathie und Kommunikationsfähigkeit mangelt. Vielfalt ist in allen erdenklichen Dimensionen zu interpretieren. Die Kunst ist, ein schlüssiges Potpourri aus Persönlichkeit, Skills, Know-how und sorgsam definierten Maßnahmen zur Zielerreichung zu schaffen. Der Einkauf kann sich hier als Manager von Schnittstellen beweisen und sein Image stärken. *



*Zur Autorin

Sabine Ursel leitete von 2001 bis 2015 die Abteilung Kommunikation/Presse beim BME (Frankfurt/Main), seit April 2015 ist sie Journalistin und Kommunikationsberaterin mit Schwerpunkt Einkauf/Vertrieb.
www.sabine-ursel.de

■ GAST-KOLUMNE

Einkauf 4.0 geht uns alle an

Die Diskussion um Industrie 4.0 hat den Einkauf wieder vermehrt in den Fokus der betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Betrachtung gerückt.



H. Pechek ist geschäftsführender Vorstand des BMÖ und Leiter der BMÖ-Akademie www.bmo.at

Der Einkauf leistet einen maßgeblichen Anteil zu den Veränderungen, die Digitalisierung und Vernetzung in den Unternehmen und in der Wertschöpfungskette mit sich bringen, aber auch einen ganzheitlichen Wertbeitrag zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und gelangt deshalb erneut in die aktuelle Diskussion.

Leben diesen Prozess

Einkauf 4.0 ist ein in Gang gekommener lebendiger Prozess, der noch lange anhalten wird, Prozesse und Strukturen verändert und dazu beitragen wird, die Position des Einkaufs in den Unternehmen weiter zu stärken. Damit verbunden ist auch ein zweiter Paradigmenwechsel im Einkauf. Auch wenn vieles, was heute als revolutionär neu verkündet und diskutiert wird, für viele Unternehmen und deren Wertschöpfungskette gar so neu nicht ist, muss sich der Einkauf der Entwicklung stellen und diese aktiv vorantreiben.

Mit einer Vielzahl von Aktivitäten nimmt der BMÖ eine aktive und führende Rolle in diesem Prozess wahr: sei es mit der eigens gegründeten Task Force Einkauf 4.0, mit Studien und Netzwerkveranstaltungen, Konferenzen und Roundtables. So ist es uns auch gelungen, für das Österreichische Einkaufsforum 2016, das am 29. und 30. September in Wien stattfinden wird, führende Experten aus Forschung, Wissenschaft und Praxis zu gewinnen.

Der BMÖ lädt Sie ein, diesen Prozess aktiv mitzugestalten, Ihre Erfahrungen, Erwartungen und Ihren Standpunkt einzubringen und sich mit den Kollegen und Experten aus anderen Unternehmen auszutauschen.

Einkauf 4.0 geht uns alle an!

**Herzlichst
Ihr Heinz Pechek**

FOTO: BMÖ

„Erfolg kommt von Engagement, Offenheit und einer großen Portion Miteinander.“

www.ill.co.at