

Interne Kundenorientierung

«Liebe deinen Kunden wie dich selbst» – Beim Wort «Kundenorientierung» richtet sich der Blick vorab nach aussen zum externen Kunden hin. Dabei ist der interne Kunde genauso wichtig. Text: Niklaus Gerber

Dort, wo Menschen zusammenarbeiten und wertschöpfende Arbeit verrichten, ist ein reibungsloses Funktionieren unabdingbar. Grundlage der internen Kundenorientierung ist dabei die persönliche Haltung.

Der interne Kunde ist ein an einem gleichen Prozess beteiligter Mitarbeiter¹. Als Prozess wird dabei eine Abfolge verschiedener Tätigkeiten an unterschiedlichen Funktionsstellen verstanden.

Eine Geschichte...

An der Projektionsleinwand des Seminarraumes leuchtete das Bild einer leeren WC-Rolle. Die anfängliche Stille der Mitarbeitenden löste der CEO mit folgender Aussage auf: «Da beginnt die interne Kundenorientierung.» – Hat er sich dabei wohl an die Aussage von Siegfried Lowitz erinnert «Charakter ist das, was man hat, wenn keiner zuschaut.»?

Idealer versus problematischer Prozessablauf

Ein idealer Prozessablauf (Abb. 1) liegt dann vor, wenn Mitarbeiter B ohne Rückfragen beim Mitarbeiter A den Wertschöpfungsbeitrag an seiner Funktionsstelle leisten kann. Dies wird immer dann erreicht, wenn Mitarbeiter A vorausdenkt und der Frage nachlebt, was der im Prozessablauf

nachfolgende interne Kunde B alles benötigt, damit er reibungsfrei seine Tätigkeit machen kann. Mitarbeiter B ist demnach interner Kunde von Mitarbeiter A.

Beim problematischen Prozessablauf (Abb. 2) reicht die qualitative Vorarbeit des Mitarbeiters A nicht aus. Sie ist unzureichend. Mitarbeiter B muss nachfragen, weil für ihn die Ausgangslage zu wenig klar ist oder ihm Informationen für seine Tätigkeit fehlen. Der dadurch entstehende Nachfrage-Loop ist unproduktiv. Die Folge sind Ärger und Verzögerungen. «Es ist Sand im Getriebe», heisst es.

Interne Kundenorientierung als Kulturelement

«Kein Unternehmen hat eine Kultur, jedes Unternehmen ist Kultur.»² Innerhalb einer Organisation sind die Mitarbeitenden voneinander abhängig. Sie sind Teil von Netzwerken, die umso wirkungsvoller funktionieren, je ausgereifter die 4K³-Philosophie als «Kultur»-Basis verankert ist. Das persönliche Verständnis für diese vier Grundwerte führt zu einer hohen Qualität der Arbeitsbeziehungen und dadurch zu internen Kundenbindungen mit gegenseitiger Wertschätzung. Das Interesse an der Tätigkeit eines in einem Arbeitsprozess vorder oder nachgelagerten Kollegen wird so zur besten Voraussetzung für das erfolgreiche Miteinander.

Dies zeigt sich insbesondere, wenn Fehler passieren. Häufig stellt dabei nicht derselbe, sondern der Umgang mit demselben die Herausforderung dar. Wenn sich die Institution in solchen Fällen auf die entsprechenden Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden verlassen kann, dann zeigt das Reife und gelebte Kundenorientierung. Oder wie Mathias Voelchert es ausdrückt: «Wer will, findet Wege. Wer nicht will, findet Gründe.»

Förderung der internen Kundenorientierung

Die Sichtweise, dass externe Kundenorientierung bei interner Kundenorientierung beginnt, muss ins Zentrum gerückt werden. Die Einsicht und Erkenntnis, mit seiner Rolle und Funktion selbst Teil einer funktionierenden Gemeinschaft zu sein, soll geschärft werden. Der so entstehende Nutzen und die Wertschätzung werden dadurch sicht- und spürbar. ■

1 Aus Einfachheitsgründen verwende ich nur die männliche Form.

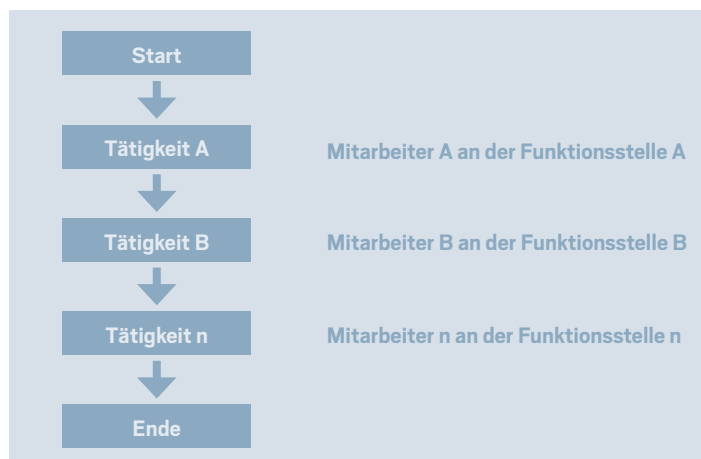
2 Thiel, P., Zero to one (2014)

3 Kooperation – Koordination – Kollaboration – Kommunikation



Niklaus Gerber ist Leiter der Abteilung für Mechanisch-Technische Berufe an der Gewerblich-Industriellen Berufsschule Bern GIBB

Idealer Prozessablauf



Problematischer Prozessablauf

