

## Kick Off '99: Innovative Wege in der GAO

„Wir stellen uns der Herausforderung durch eine marktgerechte Organisation!“ Mit diesem Ziel startete die GAO Anfang 1997 ihre Neuorganisation. Ziel damals war es, die bisherige funktionale Struktur aufzubrechen und auf eine prozessorientierte Organisationsform umzustellen. Ein ehrgeiziges Projekt, verbunden mit hohen Anforderungen: Teamarbeit, Flexibilität, ein hoher Grad an Eigenverantwortung des Mitarbeiters, all diese Themen erforderten eine neue 'Denke' und begründeten einen tiefgreifenden Veränderungsprozess.



*Neue Ergebnisse der Workshops wurden sofort an Laptops eingegeben und für alle Teilnehmer zugänglich aufbereitet.*

Wie wichtig und bereichernd es sein kann, mit dem Kunden direkt ins Gespräch zu kommen. Kundenorientierung war dann auch neben Führungskultur und Effizienzsteigerung ein Fokus-thema, das in Arbeitsgruppen am Nachmittag bearbeitet wurde. Die Vernissage am Abend, auf der sämtliche Arbeitsergebnisse in Form von Plakaten besichtigt und diskutiert werden konnten,



Mitte 1998 wurden Reviews durchgeführt mit Blick auf den momentanen Stand der Dinge. Wo ist die Umsetzung gelungen und wo gibt es noch Probleme? Das Ergebnis: Mangelnde Information bezüglich der aktuellen Strategien und Ziele der Unternehmensleitung, bezüglich dem Stand der Dinge in den anderen Geschäftsfeldern, erhebliche Schnittstellenprobleme sowie Unklarheiten über die weitere Zielausrichtung der Neuorganisation.

Damit war sie geboren: Die GAO-Konferenz Kick Off '99 am 5. und 6. März, mit dem Ziel, diesen Bedarfen gerecht zu werden. Zwei Tage lang wurde im Konferenzbereich bei G&D auf ungewöhnliche Weise gearbeitet. Eingeladen waren alle Führungskräfte sowie Schlüsselfunktionen aus dem operativen Bereich, um einen wirklichen Querschnitt des ÜB 2 abzubilden.

125 Teilnehmer rangen am ersten Tag nach der Präsentation der Strategien in hitzigen Diskussionen um ein gemeinsames Verständnis. Der Vortrag eines Kunden im Anschluss war mehr als nur Anregung.

Der konstruktiv-kritische Blick von außen machte deutlich, wie wichtig und bereichernd es sein kann, mit dem Kunden direkt ins Gespräch zu kommen. Kundenorientierung war dann auch neben Führungskultur und Effizienzsteigerung ein Fokus-thema, das in Arbeitsgruppen am Nachmittag bearbeitet wurde. Die Vernissage am Abend, auf der sämtliche Arbeitsergebnisse in Form von Plakaten besichtigt und diskutiert werden konnten,

wurde abgeschlossen durch eine ironisch auf den Punkt gebrachte Theaterperformance zum Thema Führungskultur.



Auf dieser Basis begann der zweite Tag. Über achtzig Mitarbeiter kamen am freiwilligen Samstag, um sich auf das Abenteuer 'Open Space' einzulassen: eine ungewöhnliche Konferenzmethode. Kurz wurden die Prinzipien und Regeln der Methode erklärt: „Wer immer kommt, es ist genau der Richtige.

Wer nichts beizutragen hat, kann auch wegbleiben. Jeder kann ein Thema einbringen, aber wer immer ein Thema einbringt, steht namentlich und persönlich dafür ein. Alle Teilnehmer sind in diesem Raum gleichverantwortlich und gleich-berechtigt. Niemand steuert das Geschehen. Wenn es losgeht, geht es los und wenn es vorbei ist, ist es vorbei!"

Und es ging los: Schnell wurde sichtbar, mit welcher Qualität und Energie in der GAO gearbeitet wird: 27 Themen wurden von einzelnen Teilnehmern eingebracht. In den anschließenden Workshops kam das 'Prinzip der zwei Füße zum Tragen, das maximale Effektivität garantiert: „Gehe ausschließlich dorthin, wo es dich interessiert und bleibe in keiner Gruppe, die dir ineffektiv erscheint oder wo du nichts beitragen kannst."

Am Ende des Tages hatte jeder Teilnehmer einen Ergebnisberichts-Ordner in Händen und vor allem im Kopf. Jeder wusste, was in jedem Workshop bearbeitet und beschlossen wurde. Nach der Einstufung der Themen erläuterte Hans Wolfgang Kunz, wie die hoch priorisierten Themen zur Umsetzung gelangen sollen.



In der großen Abschlussrunde wurde deutlich, dass viele mit ähnlichen Problemen zu kämpfen haben. Der Austausch darüber war der erste Schritt in Richtung Lösung. Deutlich wurde auch, wie wichtig es ist, Klarheit über die Ziele und Strategien zu erlangen, um gemeinsam und im eigenen Bereich weiterzukommen und wie lohnend der Mut sein kann, sich auf ungewöhnliche Methoden einzulassen. Eine Veranstaltung dieser Art ist von jetzt an jährlich geplant.