

NEW WAYS OF WORKING – FÜR EIN NOCH BESSERES IKEA

Claudia Dahlke, stellvertretende Geschäftsführerin
IKEA Deutschland, im Interview mit den Konzepten.



S. 40

„Heute sind wir in der glücklichen Situation, sehr genau zu wissen, wo wir unsere Schwachpunkte haben, bei denen wir konkret ansetzen können, um „ein noch besseres IKEA“ hinzubekommen. Es gibt definierte Maßnahmen mit benannten Verantwortlichen und Zeitzielen.“ *(Claudia Dahlke)*

...

Konzepte: Claudia, du hast für die New Ways of Working den Hut auf. Worum geht es dabei?

Claudia Dahlke: Wir waren über die Jahre sehr erfolgreich, und wir sind es noch ... Aber sind wir noch das flexible und schnelle Unternehmen? Sind wir in unserer Denk- und Handlungsweise noch einfach? Und denken wir vor allem an unsere Kunden? Damit befassten uns wir schon seit längerem.

Und welches Ziel habt ihr aus diesen Fragen abgeleitet?

Unser Ziel war: Lasst uns handeln. Lasst

uns an einem einzigartigen, einem besseren IKEA mitarbeiten, das so flexibel und kundenorientiert agiert wie vor 30 Jahren, als wir Deutschland mit unseren unkonventionellen Arbeitsweisen erobert haben. Dafür brauchen wir ein neues Denken und vor allem: ein neues Selbstverständnis untereinander.

Ein hoher Anspruch!

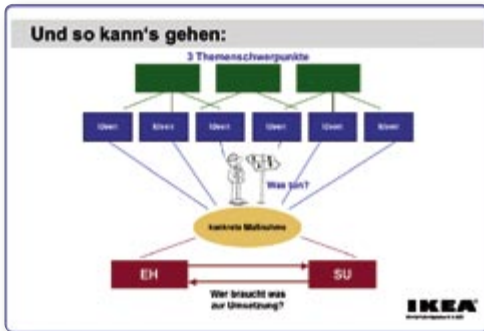
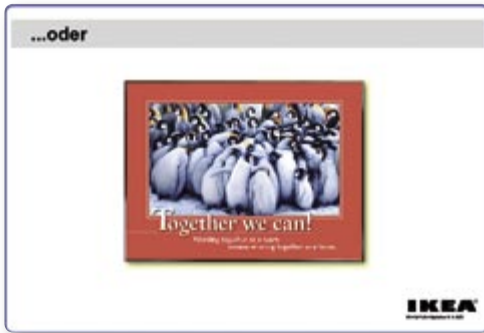
Ja, und auf dem Weg zum Ziel entschieden wir die New Ways of Working:

- Einrichten von Store Boards
- Schaffen von lokaler Verantwortung in den Einrichtungshäusern
- Etablieren von Kompetenz-Entwicklungszentren (KEC)
- Installation von Functional Experts für IT-Systeme
- und als unterstützende Einheit das Schaffen der Support Unit ...

... die woanders Hauptverwaltung oder Zentrale heißt. Und wie lief der dann folgende Prozess?

Es gab einen Kick-off-Workshop. Wir verabschiedeten uns von schlechten Gewohnheiten, übten neue ein und begannen, sie umzusetzen.

New Ways of Working: gemeinsam für ein noch besseres IKEA.



Stellt euch vor...

...es ist der 22. Februar 2007.

Ihr seid einen Riesenschritt weiter gekommen mit

- eurer lokalen Verantwortung,
- euren KECS,
- der Zusammenarbeit zwischen EHC's und Support Unit.

Woran erkennt, erlebt ihr, dass sich da etwas getan hat?

Bitte entwerft ein positives, konkretes, möglichst motivierendes Bild von eurer IKEA-Zukunft!
Dokumentiert bitte eure Ideen auf der Tischdecke.

Mit diesen Charts steuerten wir gemeinsam den Prozess.

Das klingt so einfach!

Wir sind noch nicht am Ende des Prozesses, aber 'ne ganze Ecke weiter.

Wie habt ihr den Prozess „unter Dampf“ gehalten?

Wir hatten nach mehreren Schritten wie Befragungen, Teil-Follow-ups und Identifikation von drei Herausforderungen/Themen die Idee zu einem Leadersmeeting mit 120 Teilnehmern. Das heißt: Die Leitungsgruppe von IKEA Deutschland (die Geschäftsleitung) lud alle EinrichtungshausChefs (EHC) und alle Abteilungsleiter (AL) der Support Unit zu einem zweitägigen Meeting ein.

Eine Herausforderung?

Ja, weil diese Führungskräfte so – in dieser Mischung und Menge – noch nie in einem Meeting gesessen und gearbeitet hatten und wir ein wichtiges Ziel verfolgen.

Wir wollten die Potenziale aller nutzen, weitere Energie für die Veränderung freisetzen und die nächsten Schritte im Prozess so konkret wie möglich vereinbaren und verankern.

Ab diesem Zeitpunkt wart ihr im Boot ...

... und wir schlugen dir für dieses Leadersmee-

ting einen Großgruppenworkshop mit ungewöhnlichen Methoden vor. Was waren für dich die besonderen Herausforderungen dieses Workshops, deine Bedenken zum Workshop?

Vor dem Workshop: Ich vertraue euch 120 Leute an, obwohl ich euch kaum kenne. Geht das? Ich wusste, dass die Teilnehmer mit einer gehörigen Portion Skepsis unterwegs waren. Großgruppenworkshop? Alle sitzen in einem Raum, sollen gute Arbeitsergebnisse bringen – ist das überhaupt so möglich?

Und im Workshop?

Am ersten Tag gab es so viele Detailergebnisse: Was machen wir damit? Wie verdichten wir die sinnvoll und in der Kürze der Zeit? Wie mag das enden? Ihr hattet das zwar geplant und mich darauf hingewiesen, dass genau das eintreten wird und ich es aushalten muss – aber ...

Was hat dann deine Bedenken vorher gemildert, die Herausforderung im Workshop akzeptierbar gemacht?

Vor dem Workshop: eure Arbeitsweise, mit der ihr mein Vertrauen aufgebaut habt, mir Sicherheit gegeben habt. Zum Beispiel die Vorbereitungsstreffen, das gemeinsame Konzipieren, der Ablaufplan, das konkrete Beschreiben der Methoden (World Café, Daumentest, Ampel-frage etc.) und der Gründe für die Auswahl, die Hinweise auf Knackpunkte und Klinken, der Spaß dabei ...

Und im Workshop?

Die Atmosphäre im Raum, die Farben, die Blumen, die Musik. Es gab so viele Kleinigkeiten, die vom Start weg bis zum Ende (Memory Stick als Give-away) für positive Effekte sorgten.

Auch eure deutliche Führung und klare Orientierung für die Teilnehmer – neben dem Spaß, der Beteiligung, der Action – bis hin zur sofortigen Dokumentation der Entscheidungen per Beamer und zur Fotodokumentation.

Jetzt zu den Knackpunkten – welche hast du erlebt? Wofür würdest du uns die gelbe Karte geben?

Einen Knackpunkt gab's: Als wir die EHC und AL eines Themenkreises zusammenarbeiten ließen, waren ein paar der 20 Arbeitsgruppen zu groß geworden. Die Diskussion wurde dadurch erschwert. Nicht jeder konnte noch mitreden. Das war schade.

Ja ... leider! Würdest du es wieder tun – 120 Leute – zwei Tage – ein Raum = Großgruppenworkshop?

Für Alltagsthemen würde ich Taskforces nehmen – wie bisher. Bei besonders komplexen Themen, in die jeder involviert ist oder sein sollte: ja!

Sehen die Teilnehmer das auch so?

Ja, ausgedrückt im Schlussfeedback unseres Workshops (siehe Kasten). Und in der Tatsache, dass wir euer Vorgehen gleich als „best practice“ übernommen haben. Mit einer anderen Zielgruppe saßen wir auch im World Café.

Danke für das Interview und die Resonanz. Und weiterhin viel Erfolg bei NWW.

Das Interview führte Hilde Nolte-Dickmann.



Feedback der Teilnehmer, ausgedrückt als Überschrift der Bildzeitung, als Song- und Filmtitel.



Claudia Dahlke
Stellvertretende Geschäftsführerin
IKEA Deutschland