

„Let's go“ - gemeinsam die Zukunft gestalten

von Bernhard Kuntz, Darmstadt

In den 19 Niederlassungen der Gehe Pharma Handel Deutschland GmbH finden regelmäßig moderierte „Ideenwerkstätten“ statt. Dort überlegen Mitarbeiter, was wie besser gemacht werden kann. Mit großem Erfolg. Deshalb geht das Let's go-Projekt nun ins zehnte Jahr.

„Herzlich willkommen im GEHE Let's go-Cafe.“ In dicken Lettern prangt dieser Willkommensgruß über der Tür des Seminarraums. Drinnen herrscht eine Stimmung fast wie in einem echten Cafe. An zehn kleinen, mit Blumen verzierten Bistrotischen stehen jeweils vier Personen und palavern miteinander. Nicht über den neusten Klatsch und Tratsch, auch nicht über Politik, sondern über die Ergebnisse der Let's go-Initiative der Gehe Pharma Handel Deutschland GmbH im vergangenen Jahr. Eine halbe Stunde konnten sich die Gehe-Mitarbeiter hierüber zuvor anhand von Präsentationstafeln, die ihre Kollegen in den 19 Niederlassungen des Pharma-Großhändlers erstellt hatten, informieren. Nun sprechen sie darüber:

- welche Ideen ihnen besonders gut gefielen,
- welche Ideen im Plenum besprochen werden sollten und
- aus welchen eventuell ein verbindlicher Standard für alle Gehe-Niederlassungen abgeleitet werden kann.

Voller Elan sind die Gehe-Mitarbeiter dabei, und immer wieder beschreiben, bekritzeln oder bemalen sie die auf den Tischen liegenden Papiertischdecken - sei es, um das Gesagte zu fixieren oder ihre Gedanken zu illustrieren.

Beim Kaffeetrinken neue Ideen entwickeln

Hin und Her wogen die Gespräche an den Tischen, bis irgendwann jemand — meist einer der „Gastgeber“, die die Tischgespräche moderieren - sagt: „Und was schreiben wir auf die gelben Karten?“ Auf ihnen sollen die Teams ihre Vorschläge fixieren. Eine kurze Stille tritt ein. Ein, zwei Personen nippen an den Kaffeetaschen. Und dann verständigt sich das Team zum Beispiel darauf, die Karte „Optimieren der Gutschriften“ zu schreiben und wendet sich dem nächsten Thema zu.

20 Minuten sind vorüber. Die erste Gesprächsrunde ist vorbei. Peter Nieborg vom Beratungs-

unternehmen MODERATIO in Pörsnbach, der das „Let's go-Cafe“ in der Gehe-Niederlassung Unna moderiert, ergreift das Wort. Er bittet die Gehe-Mitarbeiter, andere Tische aufzusuchen. Nur die „Gastgeber“ bleiben zurück. Ein, zwei Minuten später haben sich neue Gruppen gebildet. Die zweite Gesprächsrunde beginnt. Erneut stellen sich die Tischgenossen kurz vor. Dann sichten sie die Karten, die ihre Kollegen am Tisch zurückließen. Ihr neuer Gastgeber schildert ihnen kurz den Verlauf des vorherigen Gesprächs und dann beginnt erneut die Diskussion darüber, welche Vorschläge in allen Niederlassungen umgesetzt werden sollten.

Dabei kommen die Gehe-Mitarbeitern viele neue Ideen. „Daran hatte ich nicht gedacht.“ „Das sollten wir aufgreifen.“ „Diesen Vorschlag sollten wir umsetzen.“ Solche Aussagen schwirren durch den Raum. Dann ruft Peter Nieborg erneut „Stopp“. Die zweite Gesprächsrunde ist zuende. Die Gehe-Mitarbeiter suchen erneut andere Tische auf. Die dritte und letzte Gesprächsrunde beginnt. Eine Stunde später sitzen die Teilnehmer im Plenum. „So was könnten wir auch mal in unserer Niederlassung machen“, sagt Anke Hübner zu ihrem Nachbarn. Sie arbeitet in einer norddeutschen Gehe-Niederlassung. Die Anwesenden sind zwar alle, außer einigen



anwesenden Führungskräften, ausgebildete Business-Moderatoren, doch erstmals nahmen sie an einem „Business Cafe“ teil. Deshalb bittet Peter Nieborg sie



um eine Rückmeldung, wie ihnen diese aus den USA stammende Methode, Gesprächsprozesse zu strukturieren, zusagte. Das einhellige Votum: eine dynamische und kurzweilige Methode, um größere Gruppen von Personen miteinander ins Gespräch zu bringen und zum Gedanken- und Ideenaustausch zu animieren. „Doch zum Erarbeiten von Problemlösungen sollte man eher auf das klassische Moderationsrepertoire zurückgreifen“, schränkt Klaus Wiebel, Lagerarbeiter bei Gehe ein.

Dies registrieren aber die Mitarbeiter. „Und dieses Gold in den Köpfen der Mitarbeiter wollte Gehe haben“, erläutert Klaus Völker, der zum damaligen Zeitpunkt schon Gehe-Mitarbeiter, aber noch nicht Geschäftsführer war. Also ernannte der Vorstandsvorsitzende zwei Qualitätsmanagerinnen. Sie sollten ein Konzept entwickeln, wie das Know-how und die Erfahrung der Mitarbeiter zur Qualitätsverbesserung genutzt werden kann. Die Qualitätsmanagerinnen kontaktierten Josef W. Seifert, den



Das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter heben

Klaus Wiebel blickt auf neun Jahre Moderationserfahrung zurück. Damals, 1995, als der Begriff „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“, kurz KVP, in aller Munde war und viele Unternehmen in ihrer Produktion die Gruppenarbeit einführen, gelangte auch der damalige Gehe-Vorstandsvorsitzende zum Entschluss: Wir sollten in unserer Organisation ein Instrument schaffen, um mit den Mitarbeitern zu ermitteln, wie die Qualität der Arbeit verbessert werden kann. Von oben, von der

Geschäftsführer von MODERATIO. - Unter anderem, weil ihnen klar war, wenn wir das Know-how der Mitarbeiter stärker nutzen wollen, müssen wir auch das nötige Handwerkzeug hierfür haben. Mit Seifert entwickelten sie folgendes Konzept: Aus jeder Gehe-Niederlassung werden zwei Mitarbeiter zu Business-Moderatoren ausgebildet. Diese sollen, wenn ihnen Kollegen signalisieren „Hier könnten wir etwas besser machen“, so genannte „Ideenentwicklungsstätten“ ins Leben rufen, in denen Vertreter der betroffenen Bereiche gemeinsam Problemlösungen erarbei-

en. Diese werden dann mit dem Niederlassungsleiter abgestimmt und realisiert.

Auch die Führungskräfte sollten trainiert werden, denn sie müssen, „wenn die Mitarbeiter am Lösen von Problemen aktiv mitarbeiten sollen, ein anderes Selbstverständnis haben“, wie Geschäftsführer Klaus Völker, der heute auch für „Let's go“ verantwortlich ist, betont. Die Führungskräfte müssen zum Beispiel die Erfahrung ihrer Mitarbeiter ernst nehmen: zudem bereit sein, ihnen zuzuhören. Sie dürfen auch nicht pikiert sein, wenn Mitarbeiter mal bessere Ideen als sie haben. Im Gegenteil. Sie sollten sich hierüber freuen.

„Kleinigkeiten“ haben oft große Wirkung

Dieses Konzept realisierte Gehe. Seitdem gibt es in jeder Gehe-Niederlassung zwei ausgebildete Business-Moderatoren. Und regelmäßig finden in ihren anlassbezogenen Ideenwerkstätten statt. In ihnen werden, wie Völker erläutert, oft "scheinbar unbedeutende Dinge" erörtert. Zum Beispiel: Wo und wie werden bestimmte Arbeitsmittel gelagert? Oder: Wie erfolgt, nachdem ein Arbeitsschritt erledigt ist, die Übergabe an einen anderen Bereich? Keine weltbewegenden Dinge; Dinge aber, „die letztlich darüber entscheiden, wie reibungslos und fehlerfrei die Zusammenarbeit verläuft“. Dies ist gerade für ein Unternehmen wie Gehe sehr wichtig. Schließlich dürfen, bis ein benötigtes Medikament bei einer Apotheke ausgeliefert wird, tagsüber maximal 2 1/2 Stunden vergehen. Entsprechend ausgetüfelt muss nicht nur die Tourenplanung und Logistik sein, auch die Kernarbeitsprozesse in den Niederlassungen müssen absolut geschmiert und fehlerfrei ablaufen. „Und hierzu tragen die Ideenwerkstätten erheblich bei“, versichert Völker. Auch weil bei Gehe die Infrastruktur geschaffen wurde, dass alle Niederlassungen von den Ideen der anderen profitieren. In einer „Let's go-Software“ werden alle Problemlösungen gespeichert, sodass alle Niederlassungen hierauf Zugriff haben. Zudem werden die Ergebnisse in einem Jahresbericht dokumentiert. Außerdem treffen sich die Moderatoren aller Niederlassungen einmal jährlich zwei Tage mit ihren Kollegen und



ausgewählten Führungskräften, um

- sich über die „Let's go-Projekte“ und Ergebnisse im Vorjahr auszutauschen und
- neue, niederlassungsübergreifende Standards zu definieren.

Bindeglieder zwischen Führung und Mitarbeitern

Die Geschäftsleitung nutzt dieses Forum auch, um die Moderatoren detailliert über die Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht, zu informieren und ihnen ihre strategischen Entscheidungen zu erläutern. „Schließlich sind die Moderatoren“, so Völker, „ein wichtiges Bindeglied zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern.“ Diese Elemente prägen auch den weiteren Ablauf des Moderatorentreffens in Unna. Nach dem „Let's go Cafe“ ermitteln die Gehe-Mitarbeiter die Kernthemen, mit denen sich die Niederlassungen im vergangenen Jahr beschäftigt haben. Der Moderator ist Josef W. Seifert. Er leitet das Treffen mit Peter Nieborg, der das Let's go-Projekt seit Jahren betreut. Dieses geht nun ins zehnte Jahr. Dies nutzt Turan Karakaya, Bereichsleiter Organisation & Logistik bei Gehe, als Anlass, um den Anwesenden nochmals einen Überblick über die Themen zu geben, die seit 1995 in den Niederlassungen im Rahmen von „Let's go“ erörtert wurden. „Schließlich lässt sich heraus ersehen, an welchen Punkten es immer wieder klemmt und worauf besonders geachtet werden sollte.“

Heute den Erfolg von morgen sichern

Dann schildert Klaus Völker die aktuellen Herausforderungen des Unternehmens. Sie sind

beachtlich, denn durch die Anfang des Jahres in Kraft getretene Gesundheitsreform haben sich die Rahmenbedingungen für Gehe radikal verändert. Ein Beispiel. Seit Januar müssen Kassenpatienten pro Quartal 10 Euro Praxisgebühr bei Arztbesuchen zahlen. Deshalb sank die Zahl der Arztbesuche erheblich. Außerdem werden viele Medikamente nicht mehr erstattet. Die Folge: Der Arzneimittelmarkt schrumpfte im ersten Quartal um fast 20 Prozent. Zudem wurde Anfang des Jahres die Großhandelsspanne für verschreibungspflichtige Medikamente um die Hälfte reduziert. Dass es, wenn solche Faktoren zusammenkommen, im Gebälk eines Unternehmens ächzt, bedarf keiner Erklärung. Doch zum Glück hatte die Unternehmensleitung, da die Reform absehbar war, „Präventionsmaßnahmen“ ergriffen. Unter anderem wurde das Niederlassungsnetz neu strukturiert. Außerdem entwickelte die Unternehmensleitung Strategien und Konzepte, wie Gehe den Pharmaherstellern und Apotheken neue Dienstleistungen - zum Beispiel im Bereich Marketing und Logistik - offerieren kann.

Diese Maßnahmen haben zum Teil auch Auswirkungen auf die Arbeitssituation der fast 2000 Gehe-Mitarbeiter. Deshalb bittet Völker nach seiner Schilderung der Situation die Moderatoren: „Informieren Sie auch Ihre Kollegen in den Niederlassungen nochmals ausführlich über die Herausforderungen, vor denen unser Unternehmen steht. Denn sonst ist für Sie manche Maßnahme, mit der wir unseren Erfolg sichern und uns als Systempartner der Industrie und der Apotheken profilieren werden, unverständlich.“

Mit diesen Hintergrundinfos ausgestattet formulieren die Gehe-Mitarbeiter anhand der

Let's go-Ergebnisse des vergangenen Jahres neue Standards für die Arbeit in den Niederlassungen. Ergänzt werden sie durch Standards, die Karakaya und Völker auf Grund der Let's go-Ergebnisse der vorherigen Jahre definiert haben. Zudem formulieren die Gehe-Führungskräfte und -Moderatoren Schlüsselt hemen fürs kommende Jahr. Dann heißt's „Auf Wiedersehen bis im nächsten Jahr in einer anderen Gehe-Niederlassung“. Doch zwischenzeitlich werden viele Let's go-Moderatoren miteinander telefonieren.

„Denn dadurch, dass sich die Moderatoren seit neun Jahren jährlich treffen, sind auch viele persönliche Kontakte entstanden“, erläutert Nieborg. Entsprechend schnell greifen sie, wenn es im Arbeitsalltag klemmt, auch mal zum Telefonhörer, um einen Kollegen in einer anderen Niederlassung zu fragen, „Wie macht ihr das?“ Auch dies trägt zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung bei.

* Die Namen der Gehe-Mitarbeiter wurden mit Ausnahme der Führungskräfte geändert.

