

World-Café: Mitarbeiter in Kontakt zueinander bringen

GROSSGRUPPENMODERATION. Andere probieren jedes Jahr eine neue Trainingsmethode aus.

Die Gehe Pharma Handel Deutschland GmbH setzt seit zehn Jahren erfolgreich auf moderierte »Ideenwerkstätten«, die jeweils nach dem Muster eines »World Café« eröffnet werden. Gehe entwickelte sich so, beeinflusst von den Ideen seiner Mitarbeiter, vom »normalen« Großhändler zum Systempartner der Pharmaindustrie und der Apotheken.

»Herzlich willkommen im GEHE Let's go-Café.« In dicken Lettern prangt dieser Willkommensgruß über der Tür des Seminarraums. Drinnen herrscht eine Stimmung wie in einem echten Bistro. An zehn kleinen, mit Blumen verzierten Stehtischen haben sich jeweils vier Personen versammelt und diskutieren lebhaft miteinander. Nicht über den neuesten Klatsch und Tratsch der Firma, sondern über die Ergebnisse der »Let's go-Initiative« der Gehe Pharma Handel Deutschland GmbH im vergangenen Jahr. Zuvor konnten sich die

Gehe-Mitarbeiter hierüber 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 ein verbindlicher Standard für alle Gehe-Niederlassungen abgeleitet werden könnte.

Die Gespräche an den Tischen wogen hin und her, 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 wichtigsten Vorschläge fixieren. Eine kurze Stille tritt ein. Die »Gäste« lassen ihre Blicke nochmals über die beschriebenen Papiertischdecken schweifen, und ein, zwei von ihnen nippen noch einmal an ihren Kaffeetassen. Doch dann ist die erste Gesprächsrunde endgültig vorbei.

Peter Nieborg vom Beratungsunternehmen »MODERATIO« in Pörsnbach, der das »Let's go-Café« moderiert, ergreift das Wort. Er bittet die 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. Eine Stunde später – nach einer dritten Gesprächsrunde – sitzen alle Teilnehmer im Plenum.

Die Anwesenden sind zwar alle, außer einigen anwesenden Führungskräften, ausgebildete Business-Moderatoren, doch an einem »Business Café« nahmen sie zum ersten Mal teil. Deshalb bittet Peter Nieborg sie um eine Rückmeldung, wie ihnen diese aus den USA stammende Methode, Gesprächs-



Foto: Kuntz

World-Café: Gezielte Aufwärmphasen an kleinen Stehtischen

prozesse zu strukturieren, zusagte. Das einhellige Votum: Das ist eine dynamische und kurzweilige Methode, um größere Gruppen miteinander ins Gespräch zu bringen und zum Ideenaustausch zu animieren. »Doch um Problemlösungen zu erarbeiten, sollten wir besser auf das klassische Moderationsrepertoire zurückgreifen«, schränkt Klaus Wiebel, ein TQM-erprobter Lagerarbeiter ein.

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 einführten, 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 Unternehmensspitze aus, ist nämlich oft nicht erkennbar, wo es im Arbeitsalltag beim konkreten »Doing« vor Ort klemmt. Dies registrieren aber die Mitarbeiter. »Und dieses Gold in den Köpfen der Mitarbeiter wollte Gehe heben«, erläutert Klaus Völker, der zum damaligen Zeitpunkt schon Gehe-Mitarbeiter, aber noch nicht Geschäftsführer war. 1995 wurden zwei Qualitätsmanagerinnen ernannt. Sie sollten ein Konzept entwickeln, wie das Know-how und die Erfahrung der

Praxis Ablauf eines World-Cafés

STRUKTUR. Das »GEHE Let's go-Café« ist der amerikanischen Methode des »World-Café« nachempfunden. Um optimale Ergebnisse zu erzielen, gilt es, folgenden exemplarischen Ablauf zu beachten:

1. Der World-Café-Moderator begrüßt die Teilnehmer und erläutert ihnen Ablauf und Ziele des Cafés.
2. Der Moderator bittet die Teilnehmer, an den im Raum stehenden (Bistro-)Tischen kleine Gesprächsgruppen von vier bis sechs Personen zu bilden.
3. Die Gesprächsgruppen an allen Tischen diskutieren über die selbe vorgegebene Frage. Dabei können sie die auf den Tischen liegenden Papiertischdecken nutzen, um ihren Kollegen ihre Gedanken zu illustrieren. Manchmal soll die Gruppe zudem ihre Kerngedanken auf Moderationskarten fixieren.
4. Nach ungefähr 20 bis 30 Minuten bittet der Moderator die Teilnehmer, neue Gruppen zu bilden. An den Tischen zurück bleiben nur die so genannten Gastgeber, die zuvor von den Teilnehmern oder vom Moderator bestimmt wurden.
5. Nachdem sich neue Gruppen formiert haben, beginnt die zweite Gesprächsrunde. Zu deren Beginn erläutert der jeweilige Gastgeber

stets den Gesprächsverlauf in der vorherigen Runde an seinem Tisch und was die wichtigsten Gedanken/Ideen dabei waren. Dann diskutiert die Gruppe erneut über die in Runde 1 erörterte Frage.

6. Nach 20 bis 30 Minuten bilden die Teilnehmer wiederum neue Gruppen. An den Tischen zurück bleiben nur die Gastgeber.

7. Dann beginnt die dritte (und meist letzte) Gesprächsrunde. Sie verläuft wie die zweite – zuweilen erörtern die Gruppen in ihr aber eine vorgegebene vertiefende oder weiterführende Frage.

8. Nach der (dritten und) letzten Gesprächsrunde bittet der Moderator die Teilnehmer, im Plenum Platz zu nehmen. Zunächst spricht er mit ihnen darüber, wie es ihnen während der Gesprächsrunden erging. Dann ermittelt er mit ihnen, welche zentralen Gedanken, Ideen, Hoffnungen, Befürchtungen sich durch die meisten Gesprächsrunden zogen. Als Hilfsmittel hierzu dienen die Tischdecken und/oder die Moderationskarten, die die Teilnehmer bei ihren »Tisch-Gesprächen« beschrieben. Aus den Ergebnissen werden die Themen und Probleme abgeleitet, die im weiteren Verlauf der Veranstaltung bearbeitet werden sollen.

Quelle: Josef W. Seifert, MODERATIO, Pömbach-Puch (www.businessmoderation.com)

Mitarbeiter zur Qualitätsverbesserung genutzt werden kann. Die Qualitätsmanagerinnen entwickelten folgendes Konzept: Aus jeder Gehe-Niederlassung werden zwei Mitarbeiter zu Business-Moderatoren ausgebildet. Wenn ihnen Kollegen signalisieren »Hier könnten

wir etwas besser machen«, dann sollten sie so genannte »Ideenwerkstätten« ins Leben rufen, in denen Vertreter der betroffenen Bereiche gemeinsam Verbesserungsvorschläge erarbeiten, die dann mit dem Niederlassungsleiter abgestimmt und in die Praxis umgesetzt wur- →

Tipps So planen Profis ein World-Café

PRAXIS. World-Cafés sollen unter anderem Personen, die sich nicht kennen oder im Alltag zwar miteinander kommunizieren, sich aber selten oder nie treffen, miteinander zu businessrelevanten Themen ins Gespräch bringen – und dies in einer entspannten Atmosphäre. Folgende Punkte sollten Sie beim Planen eines World-Cafés beachten.

1. Definieren Sie zunächst das »große« Ziel Ihrer Veranstaltung und leiten Sie hieraus die Teilziele ab, die es hierfür zu erreichen gilt. Zum Beispiel: Die Teilnehmer sollen sich am Ende der Veranstaltung auf konkrete Maßnahmen verständigt haben, um die Herausforderung x zu meistern. Hierfür zu erreichende Teilziele sind: Die Teilnehmer sollen ihre Kollegen aus den anderen Abteilungen näher kennen lernen. Sie sollen ein Gespür dafür entwickeln, dass ihre Kollegen, bezogen auf das Thema, ähnliche/andere Erfahrungen/Hoffnungen/Befürchtungen wie sie haben. Sie sollen erste Ideen für eine mögliche Lösung sammeln.

2. Kreieren Sie dann ein adäquates Veranstaltungsdesign. Zum Beispiel: In einem World-Café sollen sich die Teilnehmer zunächst »beschnuppern«, ihre unterschiedlichen Sichtweisen kennen lernen und Ideen für eine mögliche Problemlösung sammeln, bevor sie im Plenum konkrete Maßnahmen erarbeiten.

3. Ermitteln Sie anschließend, wie viele Gesprächsrunden sinnvoll sind, damit das World-

Café seine Funktion erfüllt. Beachten Sie dabei: Der Reiz eines World-Cafe besteht darin, dass die Teilnehmer in unterschiedlichen Gruppenkonstellationen über das selbe Thema sprechen. Es sollten aber nicht zu viele Gesprächsrunden sein, damit das Cafe nicht langatmig wird.

4. Formulieren Sie die Fragen, die die Teilnehmer in den einzelnen Gesprächsrunden bearbeiten sollen. Achten Sie dabei darauf, dass alle Teilnehmer einen Beitrag zum Beantworten der Fragen leisten können; des Weiteren darauf, dass die Fragen nicht konfliktbelastet sind. Schließlich soll das Café ja gerade eine entspannte Atmosphäre (für die weitere Arbeit) schaffen.

5. Überlegen Sie, wie der Raum gestaltet sein sollte, damit sich die Teilnehmer in ihm wohl fühlen... wie in einem Café eben.

6. Überlegen Sie sich vorab auch, wie Sie als Moderator das Café eröffnen. Ihre Einleitung sollte für die Teilnehmer den Ablauf und das Ziel des World-Cafés transparent machen und bei ihnen eine gewisse Vorfreude wecken. Präsentieren Sie die Infos entsprechend.

7. Erstellen Sie im Vorfeld ein Infoblatt für jeden Tisch/Teilnehmer. Auf dem Blatt sollte der Ablauf des Cafés kurz skizziert sein, außerdem sollten auf ihm die zu erörternden Fragen stehen. Dadurch verhindern Sie, dass während der Gesprächsrunden Unsicherheiten über den Ablauf entstehen.

Quelle: Josef W. Seifert, MODERATIO, Pörmbach-Puch (www.businessmoderation.com)

→ den. Gleichzeitig galt es auch, die Führungskräfte zu trainieren. »Sie müssen, wenn die Mitarbeiter aktiv mitarbeiten sollen, ein anderes Selbstverständnis haben«, wie Geschäftsführer Klaus Völker, der heute auch für »Let's go« verantwortlich ist, betont. Die Führungskräfte lernten zum Beispiel, die Erfahrungen ihrer Mitarbeiter ernst zu nehmen und bereit zu sein, ihnen zuzuhören.

»Kleinigkeiten« haben oft große Wirkung

Dieses Konzept wurde bei Gehe zügig umgesetzt. Seitdem gibt es in jeder Niederlassung zwei ausgebildete Business-Moderatoren. Regelmäßig finden mit ihnen »anlassbezogene 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, sonder »nur« Themen, 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 zweieinhalb Stunden vergehen. Entsprechend ausgetüfelt muss nicht nur die Tourenplanung und Logistik sein, auch die Kernarbeitsprozesse in den Niederlassungen müssen absolut 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, so dass überall in Deutschland die Mitarbeiter hierauf Zugriff haben. Zudem werden die Ergebnisse in einem Jahresbericht dokumentiert und die Moderatoren aller Niederlassungen treffen sich einmal jährlich zwei Tage lang mit 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 die jährlichen Treffen 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 aktuellen Moderatorentreffens. Die aktuellen Herausforderungen des Unternehmens 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. Der Arzneimittelmarkt schrumpfte im ersten Quartal deshalb 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



Foto: Kuntz

Präsentationstafeln informieren über Innovationen in den Niederlassungen.

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 2.000 Gehe-Mitarbeiter.

Deshalb bittet Völker 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 profi-

lieren werden, unverständlich.« Mit diesen Hintergrundinfos ausgestattet formulieren die Gehe-Mitarbeiter anhand der Let's go-Ergebnisse des vergangenen Jahrs neue Standards für die Arbeit in den Niederlassungen. Zudem formulieren die Gehe-Führungskräfte und -Moderatoren Schlüsselthemen 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.

Bernhard Kuntz