

# Themen bearbeiten Probleme lösen



## Das World-Café als Arbeitsmethode für den Betriebsrat

Eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass mit der richtigen Arbeitsmethode gearbeitet wird. Wolfgang Neubauer, Friedrich Wicke-Gehrke und Jo Töpfer stellen das World-Café vor – eine Methode, mit der jeder Betriebsrat gute Arbeitsergebnisse erzielen kann.

**W**ie an jedem Mittwoch wird auch heute eine Betriebsratssitzung stattfinden. Doch schon beim Betreten des Sitzungszimmers kommt es zu einer ersten Irritation – der Raum ist mit runden Stehtischen nebst Tischdecken ausgestattet. An diesen stehen bereits einige Betriebsratsmitglieder zusammen. Schnell sind die wichtigsten Fakten sowie Erlebnisse der letzten Tage ausgetauscht und schon geht es los mit dem offiziellen Teil der Sitzung.

An den Tischen haben sich jeweils vier bis fünf Betriebsratsmitglieder eingefunden. Heute soll es um die geplanten Reorganisationsmaßnahmen des Arbeitgebers gehen und wie der Betriebsrat damit umgehen will. An den Tischen wird sehr intensiv und zum Teil kontrovers über das Thema diskutiert. Damit keine Gedanken verloren gehen, werden wichtige Anregungen, Ideen und Gedankenketten auf den Tischdecken festgehalten, die aus Papier bestehen. Nach einiger Zeit fordert die Betriebsratsvorsitzende zu einem Wechsel der Gesprächspartner auf. Dabei bittet sie die Gesprächsgruppen, einen „Gastgeber“ für jeden Tisch zu bestimmen. Dieser hat die Aufgabe, die nachfolgenden „Gäste“ willkommen zu heißen und ihnen kurz die bisher diskutierten Aspekte und Aufzeichnungen darzustellen. An den Tischen wird wei-

ter intensiv diskutiert. Dabei werden bereits angesprochene Aspekte vertieft, mit anderen Anregungen verknüpft und neue Aspekte aufgedeckt. Das Ganze wiederholt sich ein weiteres Mal. Am Ende haben alle Betriebsratsmitglieder miteinander diskutiert und ihre Gedanken untereinander ausgetauscht.

In einer letzten Runde werden die Ergebnisse der einzelnen Tische verdichtet und für die anschließende Präsentation auf Wandzeitungen sowie Flipcharts festgehalten. Die Aufzeichnungen auf den Tischdecken dienen dabei als hilfreiche Unterstützung. In einer kurzen Präsentationsrunde geht es nun von Tisch zu Tisch. Hierbei erfolgt eine Vernetzung von Gedanken und Ideen. Das Thema erscheint von allen Seiten beleuchtet und die Vorschläge zur weiteren Vorgehensweise liegen bereits „auf dem Tisch“. Eine anschließende Bewertung der einzelnen Vorschläge führt zu einem groben Arbeitsplan, wie der Betriebsrat in der Sache weiter vorgehen will.

Die Rückmeldungen der Betriebsratsmitglieder sind posi-

tiv: Man habe das Thema ausführlich besprochen und jeder sich einbringen können. Infolge der Möglichkeit, alle Einwände einbringen und abwägen zu können, habe sich bereits eine konsensfähige Vorgehensweise herausgebildet, bei der sich jedes Mitglied wiederfinden könne. Eine Wiederholung der Vorgehensweise wird für weitere, ähnlich komplexe Themen angeregt. Schnell ist das Sitzungszimmer für die weitere Betriebsratssitzung in den üblichen Zustand zurückgesetzt, in der es nun im herkömmlichen Rahmen um die weiteren Tagesordnungspunkte gehen wird.

Könnte dies nicht auch Ihr Betriebsrat sein? Unserer Auffassung nach lässt sich jede Betriebsratssitzung auf diese Weise methodisch optimieren. Mit der entsprechenden Vorbereitung, den not-

Illustration: Lörzer



Wolfgang Neubauer, Friedrich Wicke-Gehrke und Jo Töpfer beraten Betriebsräte  
www.aot-consulting.de

wendigen organisatorischen Rahmenbedingungen und dem methodischen Know-how lassen sich schnell Teile der Betriebsratssitzung im World-Café bearbeiten.

### Als säße man in einem Café

Beim World-Café geht es darum, dass Menschen unkompliziert miteinander in Kontakt kommen und angeregt zu einem Thema, das ihnen auf den Nägeln brennt, Gespräche führen – ganz so, als säßen sie in einem Café. Kompetenzen, Sichtweisen und Erfahrungen werden dabei so miteinander vernetzt und verdichtet, dass neue, hochwertige und vielleicht sogar überraschende, kreative Lösungen entstehen können.

Der Gedanke an die Betriebsratsarbeit drängt sich dabei unweigerlich auf. Auch hier geht es darum, das Wissen, die Ideen und die Erfahrungen jedes Mitglieds in die Arbeit einfließen zu lassen. Die traditionelle Betriebsratssitzung bietet hierzu aber kaum Anregungen, ein konstruktiver Gedankenaustausch wird dabei häufig nicht unterstützt. Ein kreativer Gedankenfluss will sich in der Abarbeitung der Tagesordnungspunkte und unter dem strukturierenden Rahmen von Rednerlisten nicht einstellen.

Dabei sind im betriebsrätlichen Handeln zunehmend neue, kreative Lösungen gefragt, bei denen es wichtig ist, das Wissen, die Kompetenzen und die Erfahrungen des ganzen Gremiums zu nutzen und für die Arbeit verfügbar zu machen. Hier kann das World-Café wertvolle Unterstützung leisten.

### Eine Idee wird geboren

Ein Zufall und eine Notlösung, das waren die Geburtshelfer des World-Cafés. Die Geburt erfolgt am 27.01.1995, einem verregneten Freitagmorgen in Mill Valley, Kalifornien. Die beiden Berater Juanita Brown und David Isaacs erwarteten in ihrem Haus Führungskräfte, Marktforscher und Berater aus sieben Ländern. Denn bei ihnen sollte ein strategischer Dialog über das „Intellektuelle Kapital“ in Organisationen starten. Die Gastgeber hatten geplant, die eintreffenden Berater im Innenhof ihres Hauses zu versammeln, damit die Ankömmlinge dort in gemütlicher Runde auf die nach und nach eintrudelnden Gesprächspartner warten könnten. Doch der Regen machte ihnen einen



Strich durch die Rechnung. So kam David Isaacs auf die Idee, kleine Tische ins Wohnzimmer zu stellen, um die Gäste dort zu empfangen. Jemand legte noch Tischdecken auf die Tische und griff zu diesem Zweck auf Flipchartpapier zurück. Juanita Brown besorgte schließlich Blumen, es wurde immer gemütlicher ... Das World-Café entwickelte sich wie von allein.

Als die ersten Teilnehmer kamen und das provisorische Café sahen, waren sie amüsiert. Fröhlich ließen sie sich an den Tischen nieder, tranken Kaffee und fingen an zu reden. Als die Runde vollständig war und die Teilnehmer begannen, die Tischdecken zu beschreiben, entschieden sich die Gastgeber: Wir eröffnen unsere Konferenz nicht mehr offiziell – denn diese ist ja schon im Gange! Nach einiger Zeit rief ein Teilnehmer: Ich würde zu gern wissen, was gerade in den anderen Gesprächen hier im Raum vor sich geht! Warum wechseln wir nicht die Tische, nehmen

die Samenkörner der bisherigen Gespräche mit und verweben diese mit den Gedankengängen, die an den anderen Tischen gesponnen wurden? So verging der Tag, und als Juanita Brown am Ende die voll geschriebenen Flipchartpapiere betrachtete, wusste sie, dass etwas Ungewöhnliches geschehen war.

### So funktioniert das World-Café

Sie werden es sicherlich schon ahnen: Der Vorbereitung des World-Cafés kommt eine besondere Bedeutung zu. Mit der Bereitstellung eines ansprechenden Rahmens und klaren Hinweisen zur Durchführung werden die Eckpfeiler für sein Gelingen gesetzt.

### Anforderungen an den Raum

Zuerst wird ein gastfreundlicher Raum benötigt, der zu Gesprächen und zur Mitarbeit einlädt. In einer Umgebung, in der sich ein Gefühl von Ungezwun-

### Abb. 1: Tipps für die Raumgestaltung

- Wählen Sie einen hellen Raum mit Tageslicht und Blick nach draußen.
- Lassen Sie den Raum wie ein Café mit kleinen Tischen aussehen.
- Arrangieren Sie die Tische in einer lockeren, zufälligen Anordnung.
- Legen Sie weiße Papiertischdecken oder Flipchartpapier sowie mehrfarbige Stifte (z.B. farbenfrohe Textmarker) auf die Tische.
- Platzieren Sie eine kleine Blumenvase mit Schnittblumen auf jeden Tisch.
- Stellen Sie auf einem Seitentisch Getränke (z.B. Kaffee, Tee) bereit.
- Lassen Sie während der Ankunft der Sitzungsteilnehmer im Hintergrund Musik laufen.

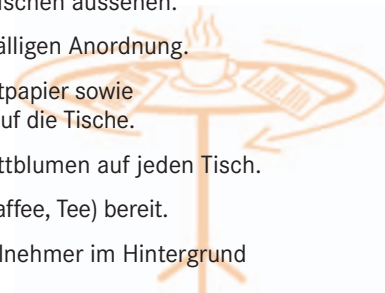




Foto: AOT-Consulting

genheit und Vertrautheit einstellt, können neue Gedanken, Ideen und Handlungsmöglichkeiten am besten entwickelt werden. Viele der folgenden Anregungen (vgl. Abbildung 1), wie ein solcher gastfreundlicher Raum gestaltet werden kann, lassen sich mit ein wenig Fantasie und guter Vorbereitung auch unter herkömmlichen Sitzungsbedingungen realisieren.

### Einleitung in das Thema

Das World-Café wird mit einigen Hinweisen zur Durchführung eingeleitet und das Thema, an dem gearbeitet werden soll, vorgestellt. Die Leitfrage zu dem Thema sollte an einer gut sichtbaren Stelle im Raum (z.B. in Form eines Plakats) aufgehängt sein. Dabei kommt der Formulierung der Frage eine besondere Bedeutung zu. Sie sollte offen formuliert sein und die Auseinandersetzung mit dem Thema anregen.

### Anforderungen an die Teilnehmer

Ein wichtiges Gebot für die Teilnehmer lautet: „Hinhören, um wirklich zu verstehen“. Im World-Café geht es darum, sich neuen, vielleicht auch fremden Sichtweisen zu öffnen und sie nicht vorschnell zu bewerten oder abzuurteilen. Nur so lassen sich neue, kreative Ideen und Lösungen gemeinsam entwickeln.

Auf allen Tischen stehen Aufsteller mit der „Café-Etikette“ (vgl. Abbildung 2). Auf die Einhaltung dieser Regeln sollte zu Beginn des World-Cafés unbedingt hingewiesen werden.

### Verlauf des World-Cafés

Die Arbeit im World-Café startet mit ei-

ner ersten, rund 30-minütigen Diskussionsrunde zur Leitfrage. Erkenntnisse, Ergebnisse und Notizen werden dabei auf der Papiertischdecke festgehalten.

Nach Ablauf der Zeit werden die Teilnehmer gebeten, die erste Runde aufzulösen und sich zu einem anderen Tisch zu begeben. Nur ein Teilnehmer bleibt an dem Tisch zurück und übernimmt die Aufgabe des Gastgebers für die nächste Diskussionsrunde. Seine Aufgabe ist es, die neuen „Gäste“ willkommen zu heißen und kurz über das, was am Tisch gesprochen wurde, zu berichten.

Die neu zusammengesetzten Gesprächsgruppen diskutieren die Leitfrage weiter, wobei sich die Teilnehmer mit ihren Erkenntnissen aus der vorher-

können im World-Café gut behandelt werden:

- > Das Thema ist komplex, tendenziell konfliktträchtig und gehört nicht zum Tagesgeschäft.
- > Das Thema erfordert eine ausführliche Behandlung und ist hinsichtlich der Lösung bzw. des Ergebnisses offen.

### Fazit

Wenn die Betriebsratsarbeit erfolgreich sein soll, dann bedarf es des Wissens, der Erfahrungen, der Kompetenzen und Ideen aller Mitglieder. Mit dem World-Café lassen sich diese „Schätze“ bergen. Das World-Café ist einfach durchzuführen, befriedigt das Bedürfnis frei

### Abb. 2: Café-Etikette

- Fokus auf das, was wichtig ist.
- Eigene Ansichten und Sichtweisen beitragen.
- Sprechen und Hören mit Herz und Verstand.
- Hinhören, um wirklich zu verstehen.
- Ideen verlinken und verbinden.
- Aufmerksamkeit auf die Entdeckung neuer Erkenntnisse und tiefergehender Fragen.
- Auf die Tischdecke schreiben ist erwünscht.



rigen Tischrunde einbringen. Erkenntnisse werden so vertieft und vernetzt. Die neuen Erkenntnisse und Ergebnisse werden ebenfalls auf der Tischdecke festgehalten. Nach rund 30 Minuten wird abermals gewechselt und die Diskussion fortgesetzt.

An die letzte Diskussionsrunde schließt sich eine Verdichtungsrunde an, in der die wesentlichen Ergebnisse aus den Gesprächsrunden zusammengefasst und auf Wandzeitungen oder Flipcharts visualisiert werden. Diese werden sodann an den einzelnen Tischen vorgestellt. Die Ergebnisse werden hinsichtlich der weiteren Bearbeitung ausgewertet. Dabei können konkrete Maßnahmen abgeleitet bzw. Themen und Aspekte für die Weiterarbeit herauskristallisiert werden.

### Einsatzmöglichkeiten

Sicherlich ist der methodische Einsatz des World-Cafés nicht für alle Themen der Betriebsratsarbeit geeignet. Themen, die folgende Kriterien erfüllen,

zu reden und sich auszutauschen, produziert konkrete und weitgehend abgestimmte Ideen sowie Ergebnisse in aufgelockerter, entspannter Atmosphäre, fördert die Identifikation mit den Ergebnissen und lockert den „normalen“ Sitzungsalltag auf.

Es braucht allerdings Mut, die eingefahrenen „Sitzungsgleise“ zu verlassen. Die Ergebnisse und die Zufriedenheit der Teilnehmer werden dies mit Sicherheit belohnen. ■

### Lesetipps

> Friedrich Wicke-Gehrke, Wolfgang Neubauer, Jo Töpfer; Wenn alle gern zur Sitzung gehen. Beteiligungsorientierte Arbeitsmethoden in der Betriebsratssitzung; dbr 2/2008, Seite 26.

> Juanita Brown, David Isaacs; Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft; Heidelberg 2007; ISBN: 3-89670-588-1; Preis: 40 €.