

Von einem Verbesserungsprozess zu einem Gruppencoaching

Vorbemerkung / Anlass / Ziele:

Begonnen hat es mit einem Verbesserungsprozess in einem Fertigungsbereich bzw. in der Verpackung. Ausgelegt war dieser Prozess auf ein Jahr und wurde noch mal auf ein Jahr ausgedehnt. Ansatzpunkt der Maßnahme war die verantwortlichen Anleiterinnen bzw. die Vorarbeiterinnen ihre Stellvertreterinnen in 3 Gruppen im 2-Schicht-betrieb zu qualifizieren, damit sie ihre Führungsaufgaben besser wahrnehmen können.

Die Arbeitsstruktur sah folgendermaßen aus:

- Es arbeiten in diesem Bereich in den verschiedenen Schichten insgesamt 120 Personen, wobei 75 % fest angestellt sind. Die anderen sind befristet eingestellt oder haben Zeitarbeitsverträge.
- Die Arbeit ist in der Form von Gruppenarbeit organisiert. Sie wird mit gesteuert und moderiert durch Gruppensprecher und Gruppenplaner. Regelmäßig finden Gruppenbesprechungen statt.

Anlass für diese Maßnahme war eine Situationsbeschreibung der verantwortlichen Vorarbeiterinnen.

Für sie war die Lage in ihren Schichten durch folgendes gekennzeichnet:

- die Kommunikation untereinander ist durch Missverständnisse, Fehlinformationen, Vermutungen oder gar Unterstellungen beeinträchtigt
- immer neue Mitarbeiter sind hinzugekommen und dadurch ist der Teamgeist und der Gruppenarbeitsgedanke in den Hintergrund getreten
- Konflikte und Streitigkeiten tauchen häufiger auf
- Konflikte drohen des öfteren zu eskalieren

Bei einer derartigen Ausgangslage wurden vom Betriebsleiter, der Personalleitung, dem Betriebsrat und den Vorarbeiterinnen folgende **Ziele für diesen Prozess genannt:**

- dass ein besseres Verständnis in allen Gruppen der Verpackung hergestellt wird
- dass für eine bessere Kommunikation und ein Verständnis gruppenübergreifend gesorgt wird
- dass die Mitarbeiter sich allen Teammitgliedern öffnen, Andersdenkende akzeptieren und wieder mehr Vertrauen zueinander aufbauen.
- dass sachlich, ergebnis- und lösungsorientiert miteinander gearbeitet wird.

Diese Ziele waren hoch gesteckt. Es ging also auch darum, eine Akzeptanz der Leitung der Schichten durch alle Mitarbeiter zu erreichen. Zunächst wurden die Vorarbeiterinnen bzw. Gruppenleiterinnen und Gruppensprecherinnen in Seminaren **qualifiziert in 2 Modulen jeweils 2 Tage:**

1. Gruppenprozesse verstehen, analysieren und sensibel moderieren.
2. sich auf Einzelne einstellen, sie verstehen und Gespräche führen.

Verlauf und Ergebnisse des Prozesses:

Diese Qualifizierungen haben die Vorarbeiterinnen weitergebracht. Sie haben geübt Kritikgespräche zu führen, Störungen anzusprechen. Es tat Ihnen gut einen Erfahrungsaustausch mit den anderen Vorarbeiterinnen zu praktizieren. Immer wieder ging es auch um geeignete Formulierungen, um Mitarbeiter adäquat anzusprechen. Oft wurden ihnen bewusst, dass viele Konflikte auch im Lichte ihrer Persönlichkeit und ihres Führungsstils zu sehen sind.

Insgesamt beschrieben Sie die Lage in ihren Schichten **nach den Qualifizierungen folgendermaßen:**

- Die Lage bzw. die Kommunikation in der Packerei hat sich verbessert (ca. zwischen 40 bis 60 %)
- Bei Gruppenbesprechungen, bei 4-Augengesprächen, bei Problemlösungen konnten die Seminarinhalte umgesetzt werden
- Die Gruppenplaner/-innen und Gruppensprecher/-innen haben sich in ihren Fähigkeiten die Gruppen zu führen verbessert. Es gelingt ihnen mehr, sachlich und konsequent zu bleiben und mehrere Meinungen besser zu verarbeiten.

Als Aufgaben und Ziele, die im 2. Jahr des Verbesserungsprozesses angepackt werden müssen, wurde Folgendes festgehalten:

- Die Gruppenplaner/-innen und Gruppensprecher/-innen müssen besser zusammenarbeiten. Sie müssen ihre Beziehung und Rollen klären und von einander lernen.
- Die Gesprächsführung und das Eingehen auf Einzelne muss weiter optimiert werden.
- Alle müssen in eine Richtung gehen
- Die Gruppen müssen in moderierten Besprechungen auf gemeinsame Ziele ausgerichtet werden.

Um dieses Ziel zu erreichen wurden jetzt die Vorarbeiterinnen Vorort gecoacht, um Gruppengespräche zu moderieren oder Einzelgespräche zu führen.

Verlauf des Gruppencoachings

Bei den Coachings waren es wichtig in der Nähe der Fertigung bzw. Verpackung zu arbeiten. Die Besprechungen wurden zusammen mit dem Trainer bzw. Coach vorbereitet:

- Ziele für die Besprechung wurden definiert
- Eine Tagesordnung wurde festgelegt
- Moderationen wurden vorbereitet
- Gesichtspunkte für den Erfolg der Sitzung wurden definiert

Am gleichen Tag noch wurden die Gruppenbesprechungen von den Vorarbeiterinnen bei Anwesenheit des Coachs durchgeführt. Die Gruppenbesprechungen verliefen nicht immer wie geplant. Manchmal ging es turbulent zu. In der Regel wurde ein großer Teil der gesetzten Ziele erreicht.

Direkt nach den Sitzungen bekamen die Vorarbeiterinnen vom Coach aufbauend, detailliert und lösungsorientiert Feedback:

- Wie war der Verlauf der Besprechung?
- Was ist gut gelaufen?
- Welche von den gesteckten Zielen wurden erreicht?
- Wo und wann gab es Abweichungen oder unerwartete Situationen?
- Wie hat die Vorarbeiterin reagiert?
- Was war das Resultat?
- Welche anderen Möglichkeiten gibt es zu handeln und die Ziele zu erreichen?

Klar war, dass des öfteren Einzelgespräche mit Mitarbeitern geführt werden müssen. So wurden an weiteren Gruppencoaching-Tagen Gespräche vorbereitet. Insbesondere wurden mit den Mitarbeitern das Gespräch gesucht, die auf den Gruppensitzungen noch nicht überzeugt werden konnten. In kleinen Gruppen wurden von den Vorarbeiterinnen die Einzelgespräche vorbereitet. Die Gespräche wurden dann direkt mit den Mitarbeitern bei Anwesenheit des Coach durchgeführt .

Nach dem Gespräch bekam die Vorarbeiterin direkt vom Coach Feedback. Folgende Punkte wurden besprochen:

- Was waren meine Gesprächsziele?
- Wie war der Verlauf des Gesprächs
- Was lief aus meiner Sicht gut?
- Welche Verbesserungen gibt es?
- Wie kann ich anders eingreifen?
- Welche Formulierungen sind geeignet?

Insgesamt wurden die Gespräche als sehr hilfreich empfunden. Insbesondere das Feedback war für die Vorarbeiterinnen sehr wertvoll

Fazit

Die Verbesserungsmaßnahmen begannen im 1. Jahr mit den Qualifizierungen der Vorarbeiterinnen. Ein entscheidender Schritt war aber die Umsetzung in die Praxis und das begleitende Coaching beim Leiten von Besprechungen und bei Führen von Mitarbeitergesprächen.