

## SWK STADTWERKE KREFELD AG

Moderation von Gruppencoachings im Rahmen eines Förderprogramms für Potenzialträger

### UNTERNEHMEN

Der SWK-Konzern umfasst derzeit zehn operativ tätige Unternehmen aus dem Bereich Ver- und Entsorgung sowie Verkehrsdienstleistungen. Mit ihren Tochtergesellschaften ist die SWK STADTWERKE KREFELD AG der Infrastrukturdienstleister für Krefeld und die Region.

### PROJEKTZIELE

Interner Auftraggeber ist der Personalbereich der SWK. Die Ziele sind:

- Konzeption eines Förderprogramms für Potenzialträger im Unternehmen, das von Führungskräften und Teilnehmern angenommen wird.
- Angebot einer angemessen dosierten und zugleich herausfordernden Entwicklung der Teilnehmer.
- Maßgeschneidertes, auf die individuellen Bedarfe der Teilnehmer ausgerichtete Programm.
- Sicherstellen des Praxistransfers.
- Motivation der Teilnehmer und Bindung an das Unternehmen.

### RAHMENBEDINGUNGEN

- Heterogene Ausgangsvoraussetzungen der Teilnehmer, da das Förderprogramm allen Mitarbeitern und Führungskräften offen steht, die von ihren Vorgesetzten als Potenzialträger benannt werden. Bewusster Verzicht auf definierte Auswahlkriterien.

- Etablierung als kontinuierlich genutztes PE-Angebot.
- Differenzierte Ermittlung der individuellen Entwicklungsbedarfe ohne Einsatz von Verfahren, die Selektionscharakter haben.
- Aufbau von bereichsübergreifenden Netzwerken im Unternehmen.
- Einbindung der Vorgesetzten in die Entwicklung der Mitarbeiter.

### LÖSUNG

Das Gruppencoaching stellt einen zentralen Bestandteil des Förderprogramms dar.

Insgesamt besteht das Förderprogramm aus folgenden Modulen:

- Zweitägiger Orientierungsworkshop zur Ermittlung der persönlichen Entwicklungsbedarfe.
- Angebot von Seminaren, die auf die jeweiligen Bedarfe der Teilnehmer abgestimmt sind.
- Gemeinsame Entwicklungsgespräche mit dem Vorgesetzten und Teilnehmer zur Vereinbarung von programmbegleitenden on-the-job Maßnahmen.
- Regelmäßige Gruppencoachings zur Bearbeitung konkreter Praxisfälle und Anliegen der Teilnehmer.
- Stärkung des unternehmerischen Denkens durch flankierende Bausteine wie Strategiegespräche mit dem Vorstand oder selbstorganisierte

Besuche anderer Unternehmensbereiche.

- Einsatz verschiedener Persönlichkeitstests und kollegialer Beratungsgespräche.

### REALISIERUNG

Während in den Seminaren, sich die inhaltliche Gestaltung an dem jeweiligen Thema orientiert, liegt die inhaltliche Gestaltung der Gruppencoachings zentral bei den Teilnehmern.

Für das Gelingen des Gruppencoachings ist eine Atmosphäre der Offenheit und des gegenseitigen Vertrauens entscheidend. Die Grundlage hierfür bilden die zuvor stattgefundenen feedbackintensiven Orientierungstage sowie das erste gemeinsame Seminar.

Vor jedem Gruppencoaching erfolgt die Abfrage der Themen direkt durch den Coach. Auch die Rückmeldungen gehen direkt an den externen Coach, um die Vertraulichkeit zu gewährleisten. Die persönlichen Anliegen sollten dabei in Frageform formuliert sein und können sich auf drei Bereiche beziehen:

1. Wissen:  
Allgemeine Fragen, die ein für den Teilnehmer wichtiges theoretisches Thema beinhalten.
2. Können:  
Fragen, die die Bewältigung eigener schwieriger Situationen oder Beziehung zu anderen Personen thematisieren.

## SWK STADTWERKE KREFELD AG

### Moderation von Gruppencoachings im Rahmen eines Förderprogramms für Potenzialträger

#### 3. Wollen:

Fragen, die die Persönlichkeit sowie die Einstellungen und Motive des Teilnehmers betreffen.

Im Rahmen des Gruppencoachings werden die Anliegen der Teilnehmer wie folgt bearbeitet:

1. Aufbau einer entspannten Atmosphäre und Hinführung zum Thema.
2. Darstellung der genannten Praxisfälle und Sammlung weiterer Anliegen für diese Coachingsitzung sowie Auswahl des ersten Themas.
3. Vorstellung des konkreten Praxisfalls durch den Teilnehmer. Dabei verwenden wir zur Orientierung für die Teilnehmer gerne das sog. Thomann-Schema an.
4. Konkretisierung und Hinterfragen des Anliegens sowie Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses dessen, was den Teilnehmer genau bei diesem Fall bewegt.
5. Kollegialer Austausch in der Gruppe über mögliche Lösungsansätze und eigene Erfahrungen mit vergleichbaren Situationen.
6. Ergänzungen und weiterführende Anregungen durch den Coach. Dabei können auch zahlreiche Trainingsansätze zum Einsatz kommen wie Rollenspiel, Lernen am Modell, Perspektivwechsel, Videofeedback etc.

#### ERGEBNISSE

In den Feedbacks der Teilnehmer wurden die Gruppencoachings als besonders praxisrelevant sowie als intensive Lernerfahrung beschrieben, so dass ein zusätzlicher Termin für ein weiteres Gruppencoaching bald in das Förderprogramm aufgenommen wurde. Da der Bedarf an der Bearbeitung von eigenen Praxisfällen je nach Gruppe variiert, wird zukünftig ein Termin wahlweise als Gruppencoaching oder frei definierbarer Trainingstag angeboten.

Seit 2008 wird zusätzlich ein Förderprogramm für neue Nachwuchsmitarbeiter im Unternehmen angeboten.

Obwohl die Entwicklung der Teilnehmer in eine Führungslaufbahn nicht der zentrale Fokus des Programms ist, konnten Schlüsselpositionen erfolgreich mit den Potenzialträgern des Programms besetzt werden.

Darüber hinaus unterstützen verschiedene Teilnehmer des Programms den Personalentwicklungsprozess im Unternehmen durch die Begleitung von Hospitationsmaßnahmen oder die Übernahme von Patenschaften für Nachwuchsprogramme.