

Mitarbeiterbewertung und Feedbackgespräche im Rahmen des *TMP*. Eine internationale Seminarreihe PARLA®-Referenzprojekt



Junge Mitarbeiter gezielt fördern! Das Potenzial von Talent Management Prozessen



© Istock

Dynamische, fachlich und sozial kompetente Führungskräfte und Mitarbeiter sind ein unverzichtbares Gut für den Erfolg eines Unternehmens. Doch wie können Betriebe ihre vorhandenen Human Resources bewusst und strategisch ausschöpfen? Gerade in den letzten Jahren stieg in Unternehmenskulturen das Bewusstsein für die Notwendigkeit professionell angeleiteter Talent Management Prozesse, die Nachwuchskräfte gezielt und kompetent fördern. Dazu gehört, dass Manager fachliche Kompetenzen und individuelle Talente von Mitarbeitern erkennen und zielorientiert weiterentwickeln.

Wie kann zudem das Potenzial von Angestellten in global vernetzten und komplexen Unternehmensstrukturen für den HR-Bereich transparent gemacht werden? Und wie ist eine individuelle Förderung von Talenten in solchen Kontexten umsetzbar? Die Firma Freudenberg Sealing Technologies begegnet diesen Herausforderungen mit einem innovativen Förderungs-Konzept!

Der TMP bei FST

Der „Talent Management Prozess“ bei FST besteht aus 5 Stufen. Dieser verfolgt das Ziel, Mitarbeiter auf ihrem beruflichen Weg zu begleiten und die Entwicklung ihres individuellen Profils zu fördern. Im TMP werden Mitarbeiter sowohl auf die Übernahme einer Führungsposition, als auch auf die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen in der derzeitigen Position vorbereitet.

Zunächst dokumentiert jeder Mitarbeiter seine Qualifikationen und seine Entwicklungswünsche auf der sogenannten „ET-Web“ Plattform. Er kreiert damit sein eigenes Talentprofil. Als nächstes erfolgt die Einschätzung des Mitarbeiters durch die Führungskraft sowie die Selbstbewertung des Mitarbeiters. Die Beurteilung der Führungskraft wird entweder im Führungskreis besprochen oder mindestens im 4-Augen-Gespräch mit der Führungskraft des Beurteilers ausgetauscht. Ziel der sogenannten Kalibrierung ist es, die eigene subjektive Perspektive und Beurteilung durch andere Gesichtspunkte zu objektivieren.



Dann findet das eigentliche Feedbackgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter statt, eine tragende Säule dieses Prozesses. Es schließen sich entsprechende Umsetzungs- und Fördermaßnahmen an.

Der Kreislauf beginnt von Neuem durch die Aktualisierung des Talentprofils im ET-Web.

Das ET-Web stellt so ein transparentes und damit möglichst objektives Forum dar, in dem sich das Talent präsentieren kann. Das erleichtert auf der Seite des Unternehmens den internen Recruiting-Prozess – und zwar weltweit! Auf der anderen Seite steigert es für den Mitarbeiter die Chance, genau in den Aufgabenbereichen eingesetzt zu werden, in denen seine individuellen Stärken und Interessen liegen.

Da das Feedbackgespräch der Schlüssel für einen erfolgreichen Talent Management Prozess ist, werden die Führungskräfte explizit darauf vorbereitet. Wirksame Feedbackmethoden zu kennen und anzuwenden, ist dabei entscheidend und sie sind erlern- und trainierbar!

FST und PARLA im Team

Das Einüben von Feedback lohnt sich insbesondere für Unternehmen mit Standorten in aller Welt.



Raúl González von Freudenberg und Ursula Fetzer von PARLA beim TMP-Training

Durch das gemeinsame Üben entwickeln die Teilnehmer eine gemeinsame Sprache, die international verständlich ist, gleichgültig ob ein Mitarbeiter seiner Tätigkeit in England, der Türkei oder Ungarn nachgeht. Ein weltweiter Standard für die Kompetenzbewertung erleichtert die Vergleichbarkeit der Talentprofile. Im Umgang mit Feedback lernen Mitarbeiter und Führungskräfte, wie sie durch Sprache motivieren und wie sie dazu beitragen, dass ihre Mitarbeiter sich mit der Arbeit im Unternehmen identifizieren und sich somit verbundener fühlen.

Aus dieser Überzeugung wandte sich Freudenberg Sealing Technologies im März 2015 vertrauensvoll an die PARLA GmbH & Co. KG, zum Seminarthema „Mitarbeiterbewertung und Feedbackgespräch im Rahmen des Talent Management Prozess“. In einer gemeinsamen Konzeptionsphase entstand daraus ein hervorragendes Programm mit 2-tägigem Training im Tandem, aus je einem Trainer von FST und einem Trainer von PARLA. Die Seminarreihe wurde von dem kooperativ-partnerschaftlichen Team international in unterschiedlichen Ländern, wie Deutschland, Österreich, England und der Türkei durchgeführt. Das externe Team umfasst die PARLA-TrainerInnen Anja Oser, Ursula Fetzer, Enikő Papp, Roberta Pezzarossa, Rolf Christiansen und Isolde Fischer-Hillebrand.

Vera Steinke und Raúl González aus dem Bereich der Personalentwicklung von FST vermittelten den Teilnehmern des 2-tägigen Trainings insbesondere am 1. Seminartag Inhalte, Ziele und Abläufe des TMP. Das sechsköpfige PARLA-Team trainierte dann mit den Teilnehmern eine partner- und zielorientierte Gesprächsführung zum Feedback und differenzierte die Sprache der Bewertungen.

Die fruchtbare Zusammenarbeit zwischen PARLA und FST ermöglichte den Teilnehmern eine direkte Verknüpfung von Zielen des TMP-Programms mit ihrer praktischen Umsetzung.



Inhalte und Ziele des Seminarprogramms

In den Vorträgen im Rahmen des Seminars lernten die Teilnehmer...

- ... die Grundlagen des Talent Management Prozesses bei FST kennen
- ... das Wording im TMP
- ... die acht Kompetenzen des TMPs
- ... die Unterscheidung zwischen Manager und Leader
- ... das Employee-Appraisal
- ... die Talent Management Konferenz
- ... die Feedback-Session kennen

Durch die Feedback-Trainings erlebten die Teilnehmer, wie sie ...

- ... die Rahmenbedingungen für ein Feedback-Gespräch wirksam beachten können
- ... durch gezielte Vorbereitung eine positive Gesprächsatmosphäre aufbauen
- ... Feedback-Strukturen einsetzen können, um Mitarbeiter/innen wertschätzend zu begegnen
- ... das aktive Zuhören als Schlüssel für gelingende Gespräche nutzen
- ... auch bei schwierigen Gesprächen rational und emotional überzeugen
- ... selbst wert geschätzt werden, wenn sie wertschätzen

Das Seminar „Mitarbeiterbewertung und Feedbackgespräche im Rahmen des TMP“

Die persönlichkeitsentwickelnde Seminarreihe wurde erfolgreich von den PARLA-TrainerInnen durchgeführt. Sie sensibilisierten die Teilnehmer für den Zusammenhang von Vertrauen, Wertschätzung und Feedback daher auch der Untertitel „Vertrauen durch Wertschätzung, Wertschätzung durch Vertrauen“.

Nicht verwunderlich also, dass der Weg zum kompetenten Feedback zunächst über die Eigenerfahrung erfolgte. So konnten Gesprächsführungs-Theorien individuell nachvollziehbar erlebt werden.



Praktische Tipps, wie der Gesprächsanfang gestaltet werden kann, welche Fragen hilfreich sind und wie die Bewertung der 8 Kernkompetenzen konkret versprachlicht werden kann, vermittelte den Teilnehmern, wie sie zukünftig gestärkt und professionell Mitarbeitergespräche angehen können.

Gleichzeitig boten die Übungen durch die Eigenerfahrungen einen Vorgeschmack auf den



langfristigen Nutzen von Feedbackgesprächen.

„Vertrauen durch Wertschätzung, Wertschätzung durch Feedback“ - das Motto der Seminarreihe wurde im Laufe der Seminar-Tage zum Programm.

Durch die Übung am gegenseitigen Feedback entstand eine Dynamik von Wertschätzung und Vertrauen, wodurch sich die Teilnehmer nicht

nur fachlich, sondern auch menschlich besser kennen lernten. So trug das Feedback-Training ganz nebenbei auch noch zum intensiven Team-Building bei.

Die Teilnehmer wandten Erlerntes unmittelbar im Seminar an, indem sie selbst Feedback gaben und erhielten. Auch schwierige Feedback-Situationen wurden daher schon unmittelbar im Seminar erfolgreich bewältigt. Dadurch stand am Ende nicht mehr die Angst vor konfliktreichen Gesprächen, sondern die Freude darauf, sie mit Persönlichkeit und Kompetenz zu meistern!

Die positiven Stimmen zum Seminar lassen uns mit Freude auf den weiteren Verlauf der Seminarreihe blicken.

Ein herzliches Danke an das Team von FST für die hervorragende Zusammenarbeit im Team!



Feedback

„In all aspects the trainer was well prepared and clear in his explanations.“

„Durch die wirklich gute Seminarleitung war das Seminar sehr praxisnah und (nicht nur) für meinen Lerntyp genau das Richtige.“

„Die Inhalte und Übungen werden meine Führungsaufgabe nachhaltig unterstützen.“

„Vermittelt Informationen zur Mitarbeiterbewertung und schafft die Möglichkeit, Mitarbeiter konsequent nach den gleichen Kriterien zu bewerten.“

„Wichtiges Thema, sehr gute Übungsmöglichkeiten und sehr guter Austausch.“

„Eine sehr gute Vorbereitung auf zukünftige Mitarbeitergespräche.“

„It really made a difference. After this Training I feel ready to participate in the Talent Management Process!“

„Man erhält wertvolle Impulse und kann sich immer wieder sinnvoll hinterfragen!“

„Weiter so!“

Lust auf mehr? Geben Sie Feedback!

Hat Sie das Projekt neugierig gemacht? Mehr erfahren Sie direkt bei mir. Ich freue mich auf Ihr Feedback!



Anja Oser

Geschäftsführerin PARLA GmbH & Co. KG

Neckarstaden 20
D-69117 Heidelberg

Telefon: +49 6221 58 58 40

Telefax: +49 6221 48 40 57

E-Mail: aoser@parla.de

Internet: www.parla.de

Heidelberg, den 01.07.2016

Anja Oser

Geschäftsführerin PARLA GmbH & Co. KG