

# Gesprächs-Leitfaden "Mitarbeiter-Canvas"

<b>Dokument Version</b>	<b>1.0</b>
Datum	Oktober 2018

## Inhaltsverzeichnis

- Inhaltsverzeichnis
  - Was ist das Mitarbeiter-Canvas?
  - Wozu ein Mitarbeiter-Canvas?
  - Wie funktioniert das Mitarbeiter-Canvas?
  - Wie ist das Mitarbeiter-Canvas aufgebaut?
- Übersicht über die Felder des Mitarbeiter-Canvas
- Vor dem Gespräch
  - Checkliste für Team Lead zur Vorbereitung
- Während des Gesprächs
  - Ablauf / Reihenfolge des Gesprächs
  - Do`s & Don`t für Gesprächsführer
  - Begleitende Themen, die während des Gesprächsverlaufs auf jeden Fall mal angesprochen werden sollten

## Was ist das Mitarbeiter-Canvas?

Das Mitarbeiter-Canvas ist ein Plakat in der Größe eines Pinwand-Brownpaper, das als visuelle Hilfe bei Mitarbeitergesprächen dient.

## Wozu ein Mitarbeiter-Canvas?

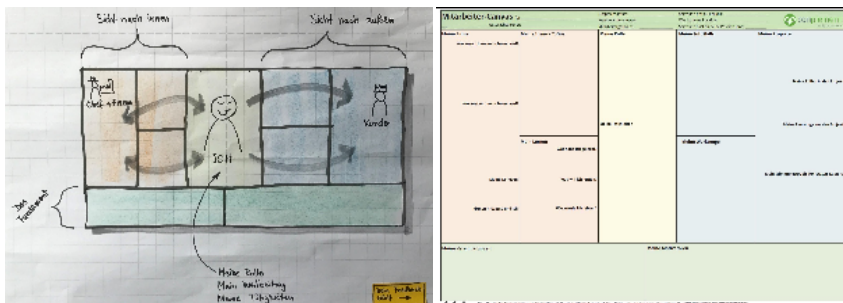
Das Mitarbeiter-Canvas soll beiden Gesprächsteilnehmern

- eine ganzheitliche Sicht auf den Mitarbeiter im Unternehmen geben
- ein Gespräch auf Augenhöhe ermöglichen,
  - das nicht den Fokus auf die Bewertung des Mitarbeiters durch die Führungskraft hat
  - das wertschätzender ist, da der Mensch, seine Talente und sein Wertbeitrag im Fokus stehen.

## Wie funktioniert das Mitarbeiter-Canvas?

- Die Grundidee ist, dass man besser über die eigene Tätigkeit sprechen kann, wenn man nicht nur auf die eigentliche Tätigkeit schaut, sondern sich auch vor Augen führt, wozu die eigene Rolle in den Kundenprojekten dient und wie die Firma das intern unterstützen kann. Man betrachtet die Rolle des Mitarbeiters also ganzheitlich.
- Um diese ganzheitliche Sicht zu visualisieren, benutzen beide Gesprächsteilnehmer ein großes Plakat als eine Art "Landkarte" oder "Arbeitsfläche" als Leitfaden. Dieses Plakat heißt "Canvas".
- Das Canvas wird von beiden Gesprächsteilnehmern während des Gesprächs in Echtzeit mit Post-It gefüllt. So haben beide immer die ganzheitliche Sicht und können während des Gesprächs die einzelnen Aspekte beliebig nachschärfen.
- Die Idee ist inspiriert vom "Business Model Canvas" der Strategyzer AG mit dem man Geschäftsmodelle ganzheitlich visualisieren kann. Wir haben dieses Konzept einfach adaptiert.

## Wie ist das Mitarbeiter-Canvas aufgebaut?



Das Canvas hat vier Bereiche:

- Im Zentrum (gelb) steht der Mitarbeiter mit seinen Tätigkeiten bzw. seiner Rolle
- Das Fundament (grün) bildet das, was man aus Vereinbarungen vom Gespräch des Vorjahres mitbringt (z.B. persönliche Roadmap) und was den Mitarbeiter momentan antreibt/motiviert.
- Rechts (blau) ist die Sicht nach außen zu Kunden und Projekten. Hier wird festgehalten, in welchen Projekten und Projektrollen der Mitarbeiter tätig war/ist und welche technischen Kompetenzen und Soft-Skills er dafür nutzt.
- Links (orange) ist die Sicht nach innen in die Firma. Hier wird notiert, wie die Organisation unterstützt, dass man nach außen hin erfolgreich arbeiten kann. Hier haben z.B. Feedback zu Führungskraft u. Kollegen oder auch Weiterbildungsthemen Platz.

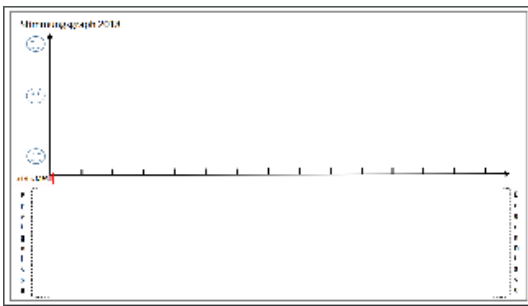
## Übersicht über die Felder des Mitarbeiter-Canvas

Meine Firma	Meine Ideen	Meine Rolle	Meine Soft Skills	Meine Projekte
	Mein Lernen		Meine Werkzeuge	
Meine Vereinbarungen			Meine Motivatoren	

## Vor dem Gespräch

### Mitarbeiter mit Template "Stimmungsgraph" und Informationen zu Gespräch und Format versorgen

- Der Team Lead gibt dem Mitarbeiter Informationen zu Gespräch und Format und händigt ihm einen leeren Stimmungsgraphen inkl. Briefing / Beispiel aus. Wann: spätestens 3 Tage vor dem Gespräch.
- Die Informationen beinhalten **Wozu MA Canvas – eine Übersicht** und **MA Canvas Aufbau**. Sie sind nötig, damit der Mitarbeiter Gelegenheit hat, sich auf das Format vorzubereiten und sich Gedanken zu den Inhalten zu machen.
- Das Briefing für den Mitarbeiter zum Stimmungsgraph kann sinngemäß folgendermaßen lauten: "Bitte trage als Vorbereitung auf dein Gespräch auf der X-Achse für dich wichtige Ereignisse und Zeiträume seit dem letzten Mitarbeitergespräch ein. Danach bitte einen Graphen zeichnen, wie es dir über das Jahr bezüglich Motivation und Zufriedenheit ergangen ist. Deinen Graphen benutzen wir in unserem Gespräch, um nichts Wichtiges zu vergessen. Eine gute Idee ist es, mal schnell wochenweise über deinen Outlook-Kalender des letzten Jahres zu gehen, um wichtige Ereignisse zu finden".
- Hinweis: Auf der X-Achse sind die Monate noch nicht eingetragen. Der Mitarbeiter soll die Beschriftung selbst vornehmen können. Das macht die Gespräche variabler. Startpunkt für die X-Achse bzw. den Graphen ist der Monat des letzten Mitarbeitergesprächs. Bei neuen Mitarbeitern ist der Startpunkt der Monat des Firmen-Eintritts. Endpunkt der X-Achse ist der Monat des aktuellen Mitarbeitergesprächs.

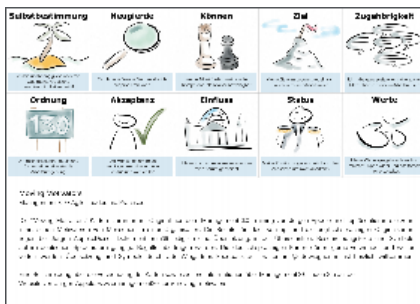


### Führungskraft: Template "Meine Vereinbarungen" ausfüllen

- Team Lead schaut sich Vereinbarungen / Roadmap / Zielvereinbarungen aus dem letzten Jahr an und trägt diese (gerne handschriftlich) in das Template "Meine Vereinbarungen" ein.
- Klären, ob es unterjährig noch Abmachungen/Absprachen gab, die nicht im Gesprächsprotokoll des Vorjahres stehen. Diese nötigenfalls mit notieren.  
Beispiele dafür: Dienstwagen erhalten / Abmachung über Spesen bei aufwändigem Einsatz vor Ort beim Kunden / Änderung Einstufung/Position unterjährig.
- Die neuen Vereinbarungen, das Nachschärfen der Roadmap und Ideen für zukünftige Ziele werden während des Gesprächs mit dem Mitarbeiter gefüllt.
- Die Vereinbarungen werden im Canvas im Feld "Meine Vereinbarungen" hinterlegt.


## Moving Motivators

- Einen Satz Moving Motivators bereitlegen.



## Checkliste für Team Lead zur Vorbereitung

- Info-Mail und Stimmungsgraph dem Mitarbeiter spätestens 3 Tage vor dem Gespräch zur Verfügung stellen.
- Zum Termin für das Gespräch einladen, Terminblock: 3 (-4) Stunden. Keine Folgetermine im Kalender vorsehen.
- "Meine Vereinbarungen" ausdrucken. Den Abschnitt aus dem Vorjahr ausfüllen.
- Gedrucktes Mitarbeiter-Canvas und 1 Satz "Moving Motivators" parat haben.
- Das Canvas aus dem Vorjahr (soweit vorhanden) bereit halten oder Ausdruck des Fotoprotokoll.
- Ausdruck der Zielvereinbarungen (soweit vorhanden)
- Informationen "Zur Person" parat haben.
- Soft Skills Liste parat haben.
- Für Flip Chart oder farbigen DIN A3 Ausdruck mit der Canvas-Kurzerklärung sorgen.
- Kleine** quadratische Post-It in 2 Farben (kein Pink oder Blau wegen Fotoprotokoll)
- Schwarze Stifte
- Masking Tape (=dünnes buntes Klebeband) als Baseline für Moving Motivators
- Kreppband
- Pritt Stift (Kleber)
- TimeTimer
- Passenden* Besprechungsraum buchen (NICHT im Büro des Team Lead) / Stehtisch und Hocker, kein Besprechungstisch.
- evtl. etwas Nervennahrung (Obst, Nüsse)
- "Bitte nicht stören" - Schild anbringen

# Während des Gesprächs

## Ablauf / Reihenfolge des Gesprächs

1. Begrüßung, Zieldefinition des Gesprächs ("Was wünschst du dir von dem Gespräch?") und Mini-Einführung in "Wozu" und Funktionsweise des Mitarbeiter-Canvas (max. 7 Minuten)
2. Organisatorisches klären + Post-It-Regeln etablieren
  - Der Zeitrahmen ist mit der Einladung zum Termin raus. 3 Stunden, falls man sie braucht. Wichtig: Das Gespräch ist das Ziel => "Es dauert so lange wie es dauert"
  - Mind. 1x kurze Pause (TimeTimer stellen)
  - **Post-It-Regeln:** 1 Gedanke per Post-It / Post-It, mit Verb, schwarzer Stift (wg. Fotoprotokoll)
  - Vereinbarung treffen, dass die Gesprächspartner jederzeit "zurückrufen" können, wenn das Gespräch zu sehr abschweift.



**Hinweis zur Reihenfolge:** Die nachfolgende Angabe dazu ist ein Vorschlag. Jedes Gespräch hat seinen eigenen Verlauf und damit auch seine eigene Reihenfolge. Hin und Herspringen ist immer möglich, da wir durch das Canvas-Format jederzeit das Gesamtbild im Blick haben.

1. Daten zur Person ausfüllen bzw gemeinsam prüfen
2. Feld "**Meine Projekte**"
  1. Mein Stimmungsgraph der letzten 12 Monate evtl. schon beim Intro, vor den Motivatoren
  2. Meine Projekte
  3. Meine Rollen in den Projekten
  4. Meine Learnings aus den Projekten
3. Feld "**Meine Motivatoren**"
  - Moving Motivators auf dem Tisch vom Mitarbeiter auslegen lassen
    - Vorschlag für die Gesprächsführung:
      - Phase 1: "Was funktioniert bei dir, Stand heute, als Motivator besonders gut und was weniger gut? Kannst du bitte die Top 2 und Low 2 kurz erläutern?"
      - Baseline ziehen: Rechts = besonders gut (+), Links = weniger gut (-).
      - Phase 2: "Welche dieser Motivatoren kannst du aktuell aktiv nutzen und welche sind auf Tauchstation? Schiebe die Karten doch mal nach oben/unten und gib eine kurze Erläuterung dazu."
    - Moving Motivators Karten gemeinsam samt Baseline aufs Canvas kleben. Bei Bedarf den Kontext der Betrachtung aus "Meine Projekte" angeben. Das ist nützlich, um später nach vollziehen zu können mit welchem Fokus die Motivatoren betrachtet wurden. Das kann beispielsweise ein konkretes Projekt sein.
4. Feld "**Meine Rolle**"
  1. Meine primäre Rolle / meine primäre Mission
  2. Meine Tätigkeiten mit "So geplant - so geworden / macht Spaß - nervig" Matrix
  3. Meine sekundären Rollen / meine sekundäre Mission (wenn es die denn gibt)
5. Feld "**Meine Werkzeuge**" mit Flow-Matrix
  1. zu den Werkzeugen gehören neben technischen Skills auch Methoden, Vorgehensweisen
  2. Beispiel techn. Werkzeuge: C#, C++ (11), SQL, MonoDB, UWP, ...
  3. Beispiel Methoden / Vorgehensweisen: User Story Mapping, Event Storming, User Journey, Design Thinking, ....
  4. "Füll-Hinweis": Auf dem Post-It einen Punkt als Anker / Stecknadel setzen, damit im Chart deutlich wird, wo das Werkzeug eingeordnet ist.
  5. Es ist nicht das Ziel, alle Werkzeuge, die der Mitarbeiter kennt oder nutzt hier abzubilden. Es sollen die wichtigsten Werkzeuge zur Sprache kommen ("gut genug für den Moment").
6. Feld "**Meine Soft Skills**" mit Dot-Voting und max. 5 Skills
  1. Anhand der **Soft-Skills-Liste** kann der Team Lead 5 Skills zur gemeinsamen Betrachtung vorschlagen.
  2. Die finale Auswahl fällt im Gespräch, daher Liste ausdrucken.
  3. Der Mitarbeiter gibt seine Einschätzung zu den Skills mittels Dot-Voting ab. Dafür hat er je Skill 10 Punkte zu vergeben.
  4. Der Team Lead hat die Möglichkeit seine Einschätzung zu den Skills abzugeben, wenn die Einschätzung unterschiedlich ist.
    1. In diesem Fall wählt der Team Lead Striche zur Markierung.
7. Kurz innehalten und die Canvas-Hälfte "Sicht zum Kunden hin" auf GEMO (**g**ood **e**nough, **m**ove **o**n) checken
8. Feld "**Meine Vereinbarungen**", **Teil 1** (Vereinbarungen aus Vorjahr)
  1. In Erinnerung rufen von
    1. Vereinbarungen aus dem letzten Jahr (letzte 12 Monate)
    2. bisheriger Roadmap ( was soll in 3 Jahren sein)
    3. Zielvereinbarungen (soweit vorhanden) reflektieren
    4. weitere Themen aus dem Vorjahr
    5. Nötigenfalls Sonder-Vereinbarungen ergänzen (z.B. Wechsel Einstufung unterjährig)

#### 9. Feld "**Mein Lernen**"

- Was habe ich gelernt? Was habe ich im letzten Jahr gelernt + welche Konferenzen / Weiterbildungen (extern und intern) habe ich besucht.
- Was will ich lernen? Anhand der Flow-Matrix "Meine Werkzeuge" und den Einschätzungen "Meine Soft Skills" abzuleiten.
- Was werde ich lehren? Welches Wissen kann ich teilen?
- Ca. je 2 Punkte bei "Was will ich lernen?" und "Was werde ich lehren?" markieren, auf die im Jahr der Fokus gelegt werden sollte

#### 10. Feld "**Meine Firma**"

1. Was sage ich meinem Team Lead? z.B. mit 5-Finger-Feedback
2. Was sagt mir mein Team Lead sagt mir z.B. mit 5-Finger-Feedback
  1. Mitarbeiter und Team Lead bekommen 5 Minuten, um ihr Feedback auf Post-It's vorzubereiten. Die Vorbereitung soll gleichzeitig laufen.
3. Meine Kollegen -/+ Spalten
4. Firmen-Prozesse und ich -/+ Spalten

#### 11. Feld "**Meine Ideen / meine TODO's**"

- Leeres Feld, in das während des Gesprächs Post-It's gehängt werden, die erstmal nirgendwo anders hinpassen oder TODOs für nach dem Gespräch Das Feld ist eine Art "Zwischenablage / Gedanken-Parkplatz.
- Kann zu jedem Zeitpunkt im Gespräch mit Post-It's bestückt werden.

#### 12. Feld "**Meine Vereinbarungen**", **Teil 2** (Nachschärfen Roadmap & TODOs)

1. Roadmap nachschärfen Roadmap aus dem letzten Jahr bestätigen oder bei Bedarf nachschärfen
2. Ideen für zukünftige Ziele Neue Ideen für Zielvereinbarungen sammeln.
  1. Hinweis: Die Ziele des Mitarbeiters werden bislang noch in eigenem Dokument vereinbart. Im Mitarbeitergespräch wird dafür die Basis gelegt.
  2. Hinweis: Zielvereinbarungen sind freiwillig.
3. Neue Vereinbarungen Neue Vereinbarungen für kommendes Jahr treffen (z.B. TODOS aus dem Feld "Meine Ideen")
4. Weitere Themen / neue Aspekte und Erkenntnisse festhalten
  1. Gehalts-Zufriedenheit erfragen
  2. Zufriedenheit Arbeitsumgebung
  3. längerfristige Entwicklungswünsche, -möglichkeiten des Mitarbeiters, über die 3 Jahre hinaus

#### 13. **Gesprächs-Abschluss**

1. "1" Schritt zurück treten und das Gesamtbild auf Vollständigkeit prüfen.
2. Gemeinsames Beautifying des Canvas.
  - Legende ergänzen (falls nötig).
  - Überlappende Post-It's entzerren. Das ist wichtig für's Fotoprotokoll.
  - Nötigenfalls irrelevant gewordene Post-It entfernen.
  - Post-It's mit Pritt Stift festkleben oder mit Tesa fixieren (geht schneller wenn Post-Its schon in Zeilen/Spalten angeordnet sind).
3. Mini-ROTI zum Gespräch und Feedback zur Arbeit mit dem Canvas.
  - inkl. Frage zur Zielkontrolle "Haben wir dein Ziel für dieses Gespräch deiner Meinung nach erreicht?" z.B. mit 5-Finger-Feedback
  - 5-Finger-Feedback zum Canvas/zum Gespräch
4. Verabschiedung mit Handschlag.

#### 14. **Abschluss Arbeiten für den Teamlead**

1. Mitarbeiter Canvas fotografieren = dokumentieren (Fotoprotokoll)
  1. Mitarbeiter Canvas an Mitarbeiter senden und Lesbarkeit, Vollständigkeit und Korrektheit schriftlich bestätigen lassen.
  2. Nach Bestätigung durch den Mitarbeiter das MA Canvas in der digitalen Personalakte des Mitarbeiter ablegen.
2. Das Mitarbeiter Canvas archivieren. Dazu das Canvas zusammenrollen und zur Einlagerung in dem Archivraum geben



Achtung: Mit beschriebener Seite nach außen rollen, dass die Post-it sich an das Paper "anschiegen".

1. Jeder Team Lead sollte eine "Rolle" mit seinen Canvases haben.
2. Für die finale Archivierung werden noch verschiedene Möglichkeiten geprüft (Papprollen/Versandhüllen mit Deckel, Archivschrank wie bei den Bauzeichnern, ...).
3. Eigene Learnings zur Gesprächsführung notieren

## **Do`s & Don't für Gesprächsführer**

### **Passender Besprechungsraum**

Es eignet sich jeder Raum, in dem es möglich ist vor dem Mitarbeiter-Canvas zu stehen, sich zu bewegen. Hocker sind günstig. Nötigenfalls Tische zur Seite rücken.  
Gespräch NICHT im Büro des Team Lead durchführen, sondern in neutralem Raum.

Die Vorbereitung des Raums muss ins Zeitmanagement für das gesamte Gespräch inkl. Vor- und Nachbereitung aufgenommen werden.

### **Zeitmanagement und Pausen**

Als zeitlichen Rahmen für das Gespräch mind. 3 Std. einplanen. Die Erfahrung aus hat gezeigt, dass die Gespräche auch 4 Stunden dauern können. Unser Credo ist "Es dauert so lange wie es dauert."

Timeboxed arbeiten kann unterstützen. Das soll das Gespräch aber nicht abkürzen. Timeboxes daher sorgsam einsetzen. Hinweis dazu: Jedes Feld wird als Vorschlag mit einer Gesprächsdauer versehen. Zeit mit einem Timer messen.

Nach der Hälfte eine kurze Pause zum Durchlüften, Kaffee holen, ...

Für die ersten Durchläufe mit 1 Stunde Gesprächs-Puffer arbeiten. Hintergrund: Das interaktive Format ist neu bzw. nicht geübt. Mitarbeiter und Team Lead bewegen sich auf unbekanntem Gelände.

Zeit für Vorbereitung und Nachbereitung einplanen. Vorbereitung: Raum, Canvas aufhängen, Inhalte. Nachbereitung: Dokumentation, Archivierung, Raum zurückbauen (wenn nötig).

### **Gemeinsame Mini-Retro auf das Gespräch als Gesprächsabschluss**

Wichtiger Input-Geber für die weiteren Gespräche, gemeinsames Lernen.

Methodische Erkenntnisse oder Anpassungen am Vorgehen, Verwendung neuer Mini-Tools mit den anderen Team Leads teilen.

### **Klären, wer schreibt**

Wenn beide Gesprächsteilnehmer zum Inhalt beitragen, dann auf farblich unterschiedlichen Post-It's schreiben, siehe nächster Punkt.

### **Legende für spontan entstandene Visualisierungen bzw. Color Coding**

Beispielsweise markieren, wer welche Post-It Farbe verwendet hat, wenn beide Gesprächspartner schreiben.

Wenn nötig Abkürzungen erklären.



## Begleitende Themen, die während des Gesprächsverlaufs auf jeden Fall mal angesprochen werden sollten

- Zufriedenheit mit dem aktuellen Gehalt
- Wie sicher bist du momentan im Boot?
- Zufriedenheit mit dem aktuellen Projektumfeld
- Zufriedenheit mit dem Equipment
- Wünsche bez. Weiterbildungen, Konferenzen
- Zufriedenheit mit Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
- ...

---

Mitarbeiter-Canvas ist unter Creative Commons lizenziert und basiert auf Business Model Canvas von Strategyzer AG

