

Jahresgespräch mal anders – mit Kollegen statt dem Chef

# Mit dem agilen Mitarbeitergespräch selbstorganisiert Ziele festlegen

## Management Summary

- Viele Mitarbeiter empfinden das klassische Mitarbeitergespräch als sinnentleertes Ritual, welches sie in erster Linie unter Druck setzt. Aber das Jahresgespräch hat auch sein Gutes: Es bringt einen dazu, darüber nachzudenken, was man in diesem Jahr erreicht hat und welche Ziele man im nächsten Jahr erreichen möchte.
- Das agile Mitarbeitergespräch vereint die Vorteile eines Mitarbeitergesprächs mit der kollegialen Beratung: Befreit von Druck kann der Mitarbeiter mit seinen liebsten Kollegen das Jahr reflektieren und mit ihnen gemeinsame neue Ziele entwickeln.
- Neben dem Interviewten gibt es den Interviewer sowie den Beobachter. Letzterer bleibt im Hintergrund und achtet darauf, dass der Fragesteller die positive und potentialorientierte Haltung beibehält, die dem Ansatz zugrunde liegt.
- Das Gespräch besteht aus drei Phasen: Nach einem persönlichen Jahresrückblick werden Zielideen für das nächste Jahr überlegt und anschließend daraus konkrete Ziele abgeleitet und später notiert.
- Das Format eignet sich auch für ein klassisches Umfeld. Dort kann es das klassische Jahresgespräch sowohl ersetzen als auch ergänzen, denn es fördert die Selbstorganisation und das Commitment der Mitarbeiter, indem es diese langfristig motiviert.
- Das Format kann eine Führungskraft entlasten, da hier die Mitarbeiter Raum bekommen, um ihre Leistung selbst einzuschätzen und Antworten auf Herausforderungen zu finden. Die Führungskraft wird zum Möglichmacher und Unterstützer, statt Bewertender zu sein.
- Zur Vorbereitung auf das Gespräch dient ein Canvas, auf dem die eigenen Ziele und Potenziale reflektiert werden. Wer jedes Jahr ein solches Canvas befüllt, kann seine eigene Entwicklung visualisieren. In regelmäßigen Folgeterminen werden Zwischenziele besprochen und die nächsten Schritte geplant.



**Lucia Stiglmaier**

Management Consultant bei  
borisgloger consulting GmbH



**Carsten Rasche**

Management Consultant  
und Agiler Coach bei  
borisgloger consulting GmbH

Das klassische Mitarbeitergespräch, das in vielen Organisationen bis heute gegen Jahresende geführt wird, vermissen wir bei borisgloger consulting definitiv nicht. Viele von uns sehen es als ein sinnentleertes Ritual, das einen in erster Linie unter Druck setzt. Die Erinnerung daran, mit einem Vorgesetzten und häufig noch mit einem Vertreter der HR-Abteilung eine Stunde über die eigene Leistung zu sprechen, erzeugt bei so manchem Magengrimmen.

Aber das Jahresgespräch hat auch sein Gutes: Es bringt einen dazu, darüber nachzudenken, was man im laufenden Jahr erreicht hat, wie man zu den Zielen der Organisation beigetragen hat und welche Ziele man im nächsten Jahr erreichen möchte. Viele von uns wünschten sich dafür einen neuen Rahmen. Den lieferte unser Firmengründer Boris Gloger mit seiner Idee eines "agilen Mitarbeitergesprächs". Passenderweise testeten wir es erstmals zum Jahreswechsel auf einer internen Firmenveranstaltung, Boris führte es mit einer Kollegin, die sich freiwillig gemeldet hatte. Anschließend teilten wir anderen uns in Dreier-Gruppen auf und testeten alle das Format.

Wir waren überrascht, wie schwer es uns teilweise fiel, die eigenen Ziele mit Kollegen zu besprechen sowie die Verantwortung für die Auswahl und den Weg zur Erreichung der eigenen Ziele zu übernehmen. Und das obwohl wir es gewohnt sind, in unserer Firma viel zu reflektieren. Als agiles Unternehmen reflektieren wir als Team regelmäßig unsere Arbeit und unsere Arbeitsmethodik, um besser zu werden.

Beim agilen Mitarbeitergespräch machten wir aber uns selbst zum Gegenstand dieser Reflexion. Das war für viele von uns eine ungewohnte Perspektive. Um den persönlichen Reflexionsprozess in der Vorbereitung auf das Gespräch zu starten und zu vertiefen, haben wir einen Arbeitsbogen entwickelt (dazu später mehr). Wir sind inzwischen von dem Prozess des agilen Mitarbeitergesprächs und dem, was es in uns selbst ausgelöst hat – nämlich noch stärker Verantwortung für unsere eigene Entwicklung zu übernehmen – so begeistert, dass wir unsere Erfahrungen teilen und Sie ermutigen wollen, es selbst auszuprobieren.

### **Das agile Mitarbeitergespräch kann das klassische Jahresgespräch sowohl ersetzen als auch ergänzen**

Unserer Meinung nach eignet sich das Format auch für Mitarbeiter in klassisch arbeitenden Organisationen, weil es u.a. die Vorteile des Jahresgesprächs liefert (Reflexion sowie Zielfestlegung) ohne seine Nachteile (Drucksituation durch Anwesenheit des Vorgesetzten und Tendenz zum Schönfärben). Es kann sowohl als Ergänzung als auch als Ersatz für das klassische Mitarbeitergespräch dienen (dazu später mehr).

Darin bestärken uns die positiven Reaktionen aus Organisationen, in denen das agile Mitarbeitergespräch getestet wurde. Demnach schafft die Fokussierung auf das, was die Personen gerne machen wollen und das bewusste Ausklammern von Schwächen und Problemen eine extrem motivierende Stimmung bei den Interviewten. Die Erinnerung an die positive Stimmung und die Begeisterung begleitet die Mitarbeiter dann bei der Umsetzung und hilft ihnen dabei, Herausforderungen zu überwinden.

## **So funktioniert das agile Mitarbeitergespräch**

Das Gespräch wird mit zwei Kollegen/innen geführt statt mit dem Vorgesetzten und jemanden aus der Personal-Abteilung, damit kein Druck aufkommt. Der eine Kollege bzw. die Kollegin übernimmt die Rolle

des Interviewenden und der andere achtet darauf, dass eine potenzialorientierte Haltung eingehalten wird, weil wir diese als entscheidend erachten (siehe Bild 1).

Der Fokus liegt darauf, dass die interviewte Person sich auf persönliche Ziele festlegt. Daneben generiert das Gespräch Feedback für die Organisation und die Führungskräfte, wie sie ihre Mitarbeiter am besten bei der Zielerreichung unterstützen können und was sie möglicherweise verändern müssen.



Bild 1: Statt wie meist problemorientiert vorzugehen, folgt das agile Mitarbeitergespräch einem potentialorientierten Ansatz

### Beispiel: Auszug aus einem agilen Mitarbeitergespräch

Um Ihnen einen Einblick zu gewähren, haben wir bei einem agilen Mitarbeitergespräch einen Auszug mitgeschrieben. Judith wird von Max interviewt, Chris fungiert als Beobachter:

Max: Judith, zunächst wollen wir zurückblicken. Wenn Du das vergangene Jahr betrachtest, was hast Du gemacht, was waren Highlights und was hat Dir richtig Spaß gemacht?

Judith: Letztes Jahr war ich hauptsächlich mit zwei internen Projekten beschäftigt. Das erste habe ich erfolgreich abgeschlossen und das Produkt zum Verkaufsstart gebracht. Richtig cool war auch, dass ich mit dem neuen Produkt auf einigen internen Bühnen stehen durfte. Das zweite Projekt gestaltet sich schwierig. Da hat der Aufsatz total Spaß gemacht, jedoch klappt die Zusammenarbeit weniger gut.

Max: Das klingt insgesamt nach einem erfolgreichen Jahr für Dich. Hättest Du bei dem beschriebenen Problem anders agieren können?

Chris: Sorry Max, dass ich hier unterbreche. Wir konzentrieren uns in diesem Gespräch auf potenziensorientierte Fragen. Bitte denke nicht in Problemen, sondern konzentriere Dich in Deinen Fragen auf eine positive Formulierung.

Max: Danke, Chris! Judith, ich formuliere meine Frage zu Deinem aktuellen Projekt nochmal neu: Was an diesem Projekt motiviert dich?

Judith: Die Idee war und ist toll! Wenn wir diese Lösung umsetzen, können wir echt stolz auf uns sein und wir schaffen damit einen echten Mehrwert für unsere Kunden. (Judith lächelt)

Max: Klingt spannend! Das Projekt läuft ja noch, oder? Dann lass uns doch auf das nächste Jahr konzentrieren. Wovon möchtest Du im nächsten Jahr mehr haben? Möchtest Du Dich in eine bestimmte Richtung orientieren?

Judith: Klar, das Projekt läuft noch und mein Kampfgeist ist ungebrochen! Ich möchte auch dieses erfolgreich abschließen, um wieder eine Erfolgsgeschichte erzählen zu können. Das wird sich aber auf jeden Fall noch länger in das kommende Jahr hineinziehen. Wenn ich darüber nachdenke, hätte ich gerne mehr solcher Erfolgsgeschichten, die ich dann weitererzählen kann.

Max: Du klingst total motiviert. Was passiert, wenn Du Geschichten aus Deinem Projekt erzählst?

Judith: Meine Kollegen lassen sich durch das Erzählen regelrecht anstecken, auch ihre Erlebnisse zu teilen. Das überrascht mich immer wieder. (lächeln) Mehrmals hatten wir in solchen Runden regelrechte Aha-Erlebnisse. Nachdem ich z.B. von den internen Preisverleihungen erzählt hatte, berichteten zwei weitere Kollegen von ihren Erfahrungen damit. Daraufhin haben sich drei andere Kollegen mit ihren Projekten ebenfalls für interne Preise beworben, die waren danach total motiviert und einer wurde auch ausgezeichnet.

Max: Das klingt toll und ist meiner Meinung nach auch eine Erfolgsgeschichte, die Du Dir auf die Fahne schreiben kannst! Ich finde auch, dass wir in unserem Unternehmen viel zu selten Geschichten teilen. Meiner Meinung nach sollten man aber auch mehr über Misserfolge sprechen.

Judith: Glaubst Du, dass sich jemand auch für meine Misserfolge interessiert?

Max: Natürlich, aus Fehlern lernt man doch bekanntlich am meisten. Es müssen ja nicht immer die eigenen sein. Können wir Dich als Team und als Unternehmen dabei unterstützen, Deine Erfahrungen besser zu teilen?

Judith: So habe ich noch nie darüber nachgedacht. Hm. (längeres Schweigen) Ein Storytelling-Workshop würde mich interessieren und natürlich der Support meiner Führungskraft für das Thema Erfahrungen teilen.

Max: Das kriegen wir hin, oder? Wäre es in Ordnung, dass wir gemeinsam mal auf Deine Führungskraft zugehen und den Vorschlag einbringen? (Judith nickt) Super! Wie könntest Du das neue Wissen dann bei uns einsetzen? Hast Du dafür konkrete Ziele?

Judith: Ich möchte mein Wissen gerne weitergeben und selbst im Unternehmen dafür kleine Storytelling-Sessions anbieten. Was meinst du? Oder... ich würde sogar noch weiter gehen und eine Eventreihe aufsetzen mit unseren Kollegen, in denen wir unsere Geschichten über Erfolge und natürlich auch Misserfolge teilen könnten.

Max: Das klingt vielversprechend! Denkst Du, Deine Initiative könnte etwas zu den Zielen unseres Unternehmens beitragen?

Judith: Eines unserer Ziele ist ja, dass jeder Mitarbeitende energetisiert aus dem Arbeitstag kommt. Genau das geschieht, wenn wir unsere Erlebnisse im Kollegenkreis teilen! Nicht nur ich sprühe danach jedes Mal vor Energie, sondern auch meine Zuhörer. Zwei der Kollegen, die sich ebenfalls für interne Preise beworben haben, kamen am nächsten Morgen gleich mit Ideen zu mir. Sie sagten, Sie hätten noch am selben Abend ihre Entscheidung getroffen und sich erste Gedanken gemacht, wie sie ihre Projekte präsentieren. Genau, das würden wir mit so einer Eventreihe fördern.

Max: Das sind super Ziele! Ich freue mich schon auf Deine Sessions! Lass uns Deine Ziele doch einmal schriftlich festhalten, was hältst du davon?

## Der Ablauf und die Rollen

Der gesamte Gesprächs-Zyklus, in dem alle drei Personen nacheinander interviewt werden, dauert etwa zwei Stunden. Wir empfehlen, die drei Interviews en bloc durchzuführen, um sich nur einmal in den Kontext und die potenzialorientierte Denkweise einfinden zu müssen, die für das agile Mitarbeitergespräch notwendig ist. Abgesehen davon spricht allerdings nichts gegen drei unabhängige Termine. Für den Interviewenden wählen Sie am besten Kollegen bzw. Kolleginnen aus, mit denen Sie eng zusammenarbeiten, denn diese wissen am meisten über Ihre Stärken und was Ihnen Spaß macht. Wir führen die Gespräche deswegen innerhalb eines Teams.

Entscheiden Sie zunächst, wer in der ersten Runde welche Rolle übernimmt und suchen Sie sich eine einladende Umgebung. Als Interviewter sollten Sie auswählen, wer Sie befragt. Sie können frei entscheiden, nach Sympathie, Nähe der Zusammenarbeit, Objektivität oder auch fachlicher Expertise.

### Die Rolle des Interviewenden

Den Ablauf des Gesprächs geben wir nachfolgend ausgehend von der Rolle der oder des Interviewenden wieder, weil man in dieser Rolle die Hauptarbeit übernimmt. Das Gespräch hat drei Phasen.

## 1. Persönlicher positiver Jahresrückblick

Anfangs fragt der Interviewende seinen Kollegen, was er oder sie im vergangenen Jahr gemacht und erreicht hat, das zu den Zielen der Organisation beigetragen hat und was davon ihm oder ihr besonders viel Spaß gemacht hat. Als Interviewende(r) hören Sie in dieser Phase einfach nur zu. Fragen Sie nach einer konkreten Begebenheit, falls der eine oder andere Punkt zu abstrakt bleibt, um sich ein Bild machen zu können.

## 2. Ziele für das nächste Jahr

Danach fragt der Interviewende, was der Kollege bzw. die Kollegin im nächsten Jahr machen möchte. Worauf möchte er oder sie sich fokussieren, um einen größeren Mehrwert für die Organisation zu leisten? Hat die Person konkrete Entwicklungsschritte vor Augen, möchte sie z.B. eine Beförderung erreichen? Machen ihm oder ihr die Punkte tatsächlich Spaß und geben sie Energie? Fragen Sie ruhig nach konkreten Merkmalen, an denen die Person das festgestellt hat. Zahlen die Dinge, die sich die Person vornimmt auf die Ziele des Teams und der Organisation ein? Mit dieser Frage lässt sich wunderbar der Fokus zurück auf aktuelle Unternehmensziele führen.

! Die Aufgabe des Interviewenden besteht darin, den Fokus aufrecht zu erhalten. Sollten Sie in dieser Rolle sein, achten Sie also darauf, dass der oder die Interviewte nicht ständig neue Dinge aufgreift. Tut er dies, fragen Sie nach, was davon wirklich wichtig ist und ob die Person darauf tatsächlich Lust hat.

**Beispiel:** Max hat sich bei Judith auf einen Aspekt konzentriert. Durch das Gespräch konnte Max erkennen, dass es da etwas gibt, das Judith offenbar auch neben ihren Projekten intrinsisch antreibt, nämlich das Weitergeben ihrer Erfahrungen.

## 3. Konkrete Ziele formulieren

Jetzt folgt der wichtigste Schritt: Übersetzen Sie das Gehörte in konkrete Ziele, inklusive einem groben Fahrplan, wann der Interviewte im kommenden Jahr welche Schritte unternehmen bzw. welche Etappenziele er erreichen sollte. Fragen, die hier gut passen, sind: Was sind deine konkreten Ziele? Was brauchst du dafür, um die Ziele zu erreichen (ggf. ein konkretes Training oder die Unterstützung einer Person)?

**Beispiel:** Judith erwähnte, dass sie gerne eine Kultur des Geschichten-Erzählens etablieren würde. Max identifizierte diesen Aspekt und lenkte Judith zu einem Commitment.

Als Interviewende(r) unterstützen Sie die Person dabei, konkret zu werden. Was möchte sie genau erreichen? Was nimmt sie sich dafür konkret vor? Gibt es möglicherweise Trainings, die helfen können, das Ziel zu erreichen? Gibt es im Unternehmen gerade Initiativen oder Projekte, in denen sich die Person dem eigenen Ziel entsprechend weiter entwickeln könnte? Gleichzeitig achten Sie darauf, dass die persönlichen Ziele etwas zu den Zielen des Teams und der Organisation beitragen.

**Beispiel:** Max und Judith arbeiteten heraus, dass das Weitergeben von Erfahrungen (auch von negativen) den Kollegen bei ihren eigenen Projekten weiterhelfen kann.



## Hindernisse identifizieren und aus dem Weg räumen

An dieser Stelle sollten Sie bereits vorfühlen, ob die Person etwas daran hindert, ihre Ziele zu erreichen – denn je früher Sie diese Hindernisse gemeinsam angehen können, desto besser. Hindernisse können Unwissen über Prozesse sein, eine Überlast in der täglichen Arbeit, ein fehlender Sparringspartner oder eben auch persönliche Unsicherheit.

### Beispiel

In unserem Beispiel nimmt sich Judith vor, ein Training zu besuchen und anschließend Storytelling-Sessions im Unternehmen anzubieten, damit ihre Kollegen aus Ihren Praxiserfahrungen lernen können.

Passende Fragen sind: Gibt es etwas, dass Dich daran hindert, Deine Ziele zu erreichen? Hast Du ein klares Bild, was Du im kommenden Jahr erreichen möchtest? Was können die Führungskräfte oder anderen Personen in der Organisation tun, um dich beim Erreichen Deiner Ziele zu unterstützen?

Wenn das eigentliche Gespräch vorbei ist, können sich die beiden anderen bei der interviewten Person bedanken und sie bitten, die konkreten drei bis vier Ziele im Nachgang zu verschriftlichen und ihnen zuzuschicken. Das stellt sicher, dass der Interviewte das Gespräch reflektiert und sich die entscheidenden Punkte schriftlich festhält, um sie jederzeit nachlesen zu können.

Eine Zusammenfassung der drei Phasen mit den verschiedenen Fragen finden Sie in Bild 2.

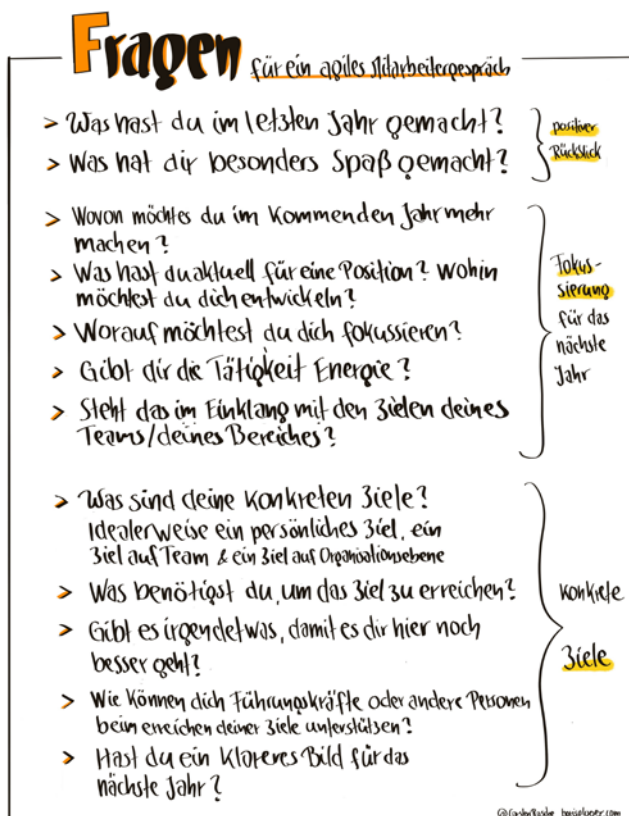


Bild 2: Fragen für die einzelnen Phasen des agilen Mitarbeitergesprächs

## Ein Lächeln sagt mehr als tausend Worte

! Es gibt einen ganz einfachen Trick, wie Sie erkennen können, ob ein Interviewter das Gespräch als angenehm und potentialorientiert wahrnimmt: Er oder sie schenkt Ihnen ein ehrliches Lächeln, nachdem er eine Frage beantwortet hat (nicht zu verwechseln mit einem gequälten Lächeln).

Zur Erinnerung: Es geht darum, herauszufinden, was die Person im kommenden Jahr von sich aus gerne machen möchte und nicht, was irgendjemand anderes von ihr möchte. Bleibt das Lächeln aus, bedeutet das entweder, dass die Person (noch) nicht über ihre Ziele spricht. Das kann z.B. daran liegen, dass sie sich unter Druck gesetzt fühlt, weil der Interviewende zu fordernd auftritt oder weil er oder sie sich nicht öffnen möchte, z.B. weil sie beim Interviewenden Zweifel spürt, dass sie ihr Ziel erreichen wird. Möglicherweise weiß die Person auch nicht, was sie erreichen möchte.

### Appreciative Inquiry als Ansatz für die Haltung und Struktur des Gesprächs

Die Potenzialorientierung und Struktur des Gesprächs beruht auf dem **Appreciative Inquiry Ansatz**. Im Arbeitsalltag fokussieren wir häufig darauf, was weniger gut funktioniert. Wir identifizieren Probleme im Projektkontext bzw. Schwächen, wenn es um Personen geht; analysieren Ursachen und erarbeiten Maßnahmen. Diese Haltung wenden wir auch sehr schnell auf uns selbst an, wenn wir unser eigenes Tun und Handeln reflektieren.

Appreciative Inquiry ist ein gegenteiliger Ansatz: Hier wird auf die Potenziale geschaut und auf das, was wir schon können und wovon wir in Zukunft mehr haben wollen. Um an das Positive heranzukommen, nutzt die Methode Geschichten über das, was eine Person schon kann (Phase 1 des agilen Mitarbeitergesprächs). Im nächsten Schritt stellt man sich vor, was möglich wäre, wenn wir mehr davon hätten (Phase 2). Im letzten Schritt geht es darum, herauszuarbeiten, was konkret in der Zukunft anders sein wird (Phase 3).

Wie der bekannte Management-Guru und Forscher Freudmund Malik (Malik 2001) plädieren wir dafür, an dem Ausbau und dem Nutzen der Stärken zu arbeiten, statt sich auf das Ausmerzen von Schwächen zu fokussieren. Das heißt allerdings nicht, dass wir Schwächen ignorieren. Wir müssen sie kennen, um an den Aufgaben zu arbeiten, die uns liegen und um die Aufgaben, die uns weniger gut liegen, an Kollegen abzugeben.

Wirkliche Spitzenleistung erbringen Personen in den Bereichen, in denen sie Stärken haben. Auf dem Weg zur vollen Potentialentfaltung wird eine Person in gewissen Bereichen an Themen arbeiten müssen – z.B. wird ein exzellenter Sprinter immer weiter an seiner Starttechnik feilen.

Das agile Mitarbeitergespräch hat das Ziel, sich seine eigenen Stärken wieder bewusst zu machen und gemeinsam mit den Kollegen herauszufinden, wie man seine Stärken weiterentwickeln und diese besser für die Aufgaben in der Organisation einsetzen kann.



## Die Rolle des Beobachters

Der Beobachter unterstützt die beiden anderen darin, das Potential des Interviewten zu erkunden. Denn dieses Erkunden ist für uns mitunter kein intuitives Vorgehen, da wir sehr schnell in Problemen und Lösungen denken.

Deshalb kommt der Rolle des Beobachters eine besondere Bedeutung zu: Er oder sie greift ein, sobald einer Frage die positive und potentialorientierte Haltung fehlt. Entweder indem er oder sie darauf einfach hinweist (wie unser Beobachter im Beispiel) oder indem er eine alternative Frage anbietet, falls die oder der Interviewende den Faden verloren haben sollte. Zudem achtet er darauf, dass das Gespräch im zeitlichen Rahmen bleibt. Wir bemühen uns, dass ein Interviewdurchgang nicht länger als 45 Minuten dauert (inklusive einer kurzen Reflexion am Ende).

## Die Rolle der Führungskraft

Eine zentrale Frage gegen Ende des Gesprächs zielt darauf ab, welche Unterstützung die Person für das Erreichen seiner bzw. ihrer persönlichen Ziele benötigt. Neben Kollegen kann vor allem die Führungskraft unterstützen. Bei uns in der Firma sehen es die Führungskräfte – angefangen bei unserem Gründer – als ihre Hauptaufgabe an, die besten Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich jede Person bestmöglich entfalten kann. Allerdings kann auch die engagierteste Führungskraft nur dann aktiv werden, wenn sie weiß, was der Mitarbeiter benötigt. Notieren Sie daher als Beobachter gegen Ende des Gesprächs die Punkte und adressieren Sie sie bei den passenden Personen.

# Das Format in klassische Organisationen einführen

Trotz der veränderten Ausgangslage sind wir der Auffassung, dass das Format auch in klassischen Organisationen einen Mehrwert liefert.

## Die Rolle und Pflichten der Führungskraft

Als Führungskraft im klassischen Umfeld fördern Sie durch das agile Mitarbeitergespräch die Selbstorganisation und das Commitment Ihrer Mitarbeiter. Auch weil deren Ziele nun mehreren Kollegen bekannt sind und die Kollegen sogar daran mitgewirkt haben, dass er oder sie ihre eigenen Ziele findet. Sie werden Gesprächsgegenstand in Kaffeeküchen und Mittagstischen. Es gilt ja bekanntlich: Worüber man häufig spricht, das wird auch eher umgesetzt.

Das heißt nicht, dass sie das klassische Mitarbeitergespräch sofort abschaffen müssen. Sie können das agile Mitarbeitergespräch vorgelagert in den gewohnten Prozess integrieren. Dadurch können Sie garantieren, dass Ihre Mitarbeiter gut vorbereitet, mit klaren Zielen und hoher Motivation in das Jahresgespräch gehen. Die Kehrseite der Medaille: Im Gespräch werden Ihre Mitarbeiter Sie in die Verantwortung nehmen, ihre Ziele zu unterstützen.

Als Führungskraft nimmt Ihnen das agile Mitarbeitergespräch einige Last von den Schultern. Anstatt als Orakel immer die richtige Antwort zu liefern, geben Sie Ihren Mitarbeitern genügend Raum, damit sie ihre Leistung selbst einschätzen und Antworten auf Herausforderungen finden. Sie wechseln in die Po-

sition des Möglichmakers und Unterstützers, anstatt Bewertender und eine Art "Top-Down-Kontroletti" zu sein. Bringen Sie Ihre Mitarbeiter in die Reflexion und dadurch auf eine neue Stufe!

Es ist wichtig, dass Sie sich dessen bewusst sind und dazu auch bereit sind: Die Mitarbeiter gehen hier verstärkt mit eigenen Ideen und Zielen rein. Diese weichen möglicherweise von Ihren Vorstellungen ab. Natürlich können Sie auch an dieser Stelle noch gegensteuern und gewisse Dinge hinterfragen und möglicherweise nachschärfen. Achten Sie aber drauf, dass der Mitarbeiter seine Ziele zumindest teilweise behält, damit er sich die damit einhergehende Motivation erhält, d.h. nicht die kompletten Ziele wieder über Bord zu werfen und mit neuen zu kommen. Es geht ja darum, von den Zielen des Mitarbeiters auszugehen und nicht von Ihren).

## Die Möglichkeiten als Mitarbeiter

Auch als Mitarbeiter können Sie diese Idee im klassischen Umfeld schnell und unkompliziert einführen – falls die Kultur offen und Team sowie Vorgesetzte neuen Ideen gegenüber nicht abgeneigt sind. Sind die Strukturen starrer, raten wir dazu, das Gesprächsmodell erst einmal in einer kleinen Runde auszuprobieren, z.B. mit Kollegen, denen Sie vertrauen. Erklären Sie kurz die Vorgehensweise und probieren Sie es aus. Im Idealfall erzählen Sie Anderen, was das Gespräch mit Ihnen gemacht hat – ganz frei nach dem Motto "Tue Gutes und sprich darüber". So kann eine Veränderung im Kleinen beginnen und Sie nehmen Ihre Kolleginnen sowie Kollegen mit – und bestenfalls natürlich auch Ihre Führungskraft.

## Vorbereiten eines agiles Mitarbeitergesprächs

Wie anfangs erwähnt, fühlten wir uns beim ersten Ausprobieren des Formats wie ins kalte Wasser geworfen. Obwohl der agile Reifegrad unserer Organisation hoch ist und wir dementsprechend viel Wert auf Transparenz legen, waren viele von der Offenheit überfordert, die das agile Mitarbeitergespräch benötigt, um zu funktionieren: Um Potentiale zu erkennen, aber auch um Hindernisse zu identifizieren, die uns von der Weiterentwicklung abhalten, werden in einem agilen Mitarbeitergespräch öfters auch private Angelegenheiten behandelt.

Daher empfehlen wir Ihnen, sich auf das Gespräch gut vorzubereiten. Machen Sie auch Ihre Kollegen darauf aufmerksam, dass sie das Mitarbeitergespräch verändern wird – hin zu mehr Eigenverantwortung. Stellen Sie die Methode vor und geben Sie ihnen diesen Artikel und/oder den folgenden Canvas (Bild 3) an die Hand.

## In den Dialog mit sich selbst treten

Gönnen Sie sich zur Vorbereitung eine halbe Stunde ohne Unterbrechungen, in der Sie die eigenen Ziele und Potentiale reflektieren. Das kann eine Woche vor den Gesprächen erfolgen oder kontinuierlich mitgeführt werden. Dadurch verschaffen Sie sich selbst Klarheit und erleichtern nebenbei auch den interviewenden Kollegen ihre Arbeit. Denn tatsächliche Potenziale zu erkennen und daraus Ziele zu formulieren, kann gerade beim ersten Mal eine Herausforderung sein. Zu sich selbst ehrlich zu sein, ist bei dieser Vorbereitung essentiell. Das Aufschreiben und Dokumentieren auf dem Canvas sorgt für die nötige Verbindlichkeit.

Unser Ziel ist es, jedes Jahr ein solches Canvas zu befüllen, um unsere eigene Entwicklung auch visuell abzubilden. Die einzelnen Felder im Canvas leiten sich aus den potenzialorientierten Fragen der Appre-

ciative Inquiry ab und ermöglichen eine positive Rückschau und einen proaktiven Blick in das kommende Jahr. Durch die Unterteilung in Quartale können größere Ziele in Teilziele heruntergebrochen werden.

### Das Canvas befüllen

Wir empfehlen, zuerst in einer Rückschau das zurückliegende Jahr zu betrachten, also zuerst die linke Seite auszufüllen. Was haben Sie erreicht? Was hat Ihnen Freude bereitet? Wir erleben selbst oft, dass diese Reflexion im Alltagsstress zu kurz kommt. Auf der rechten Seite orientieren sich die Fragen für das nächste Jahr. Sie nehmen in jeder Frage eine andere Perspektive ein und können so proaktiv an Ihren Zielen arbeiten. Das Canvas funktioniert für viele Branchen und Berufe.

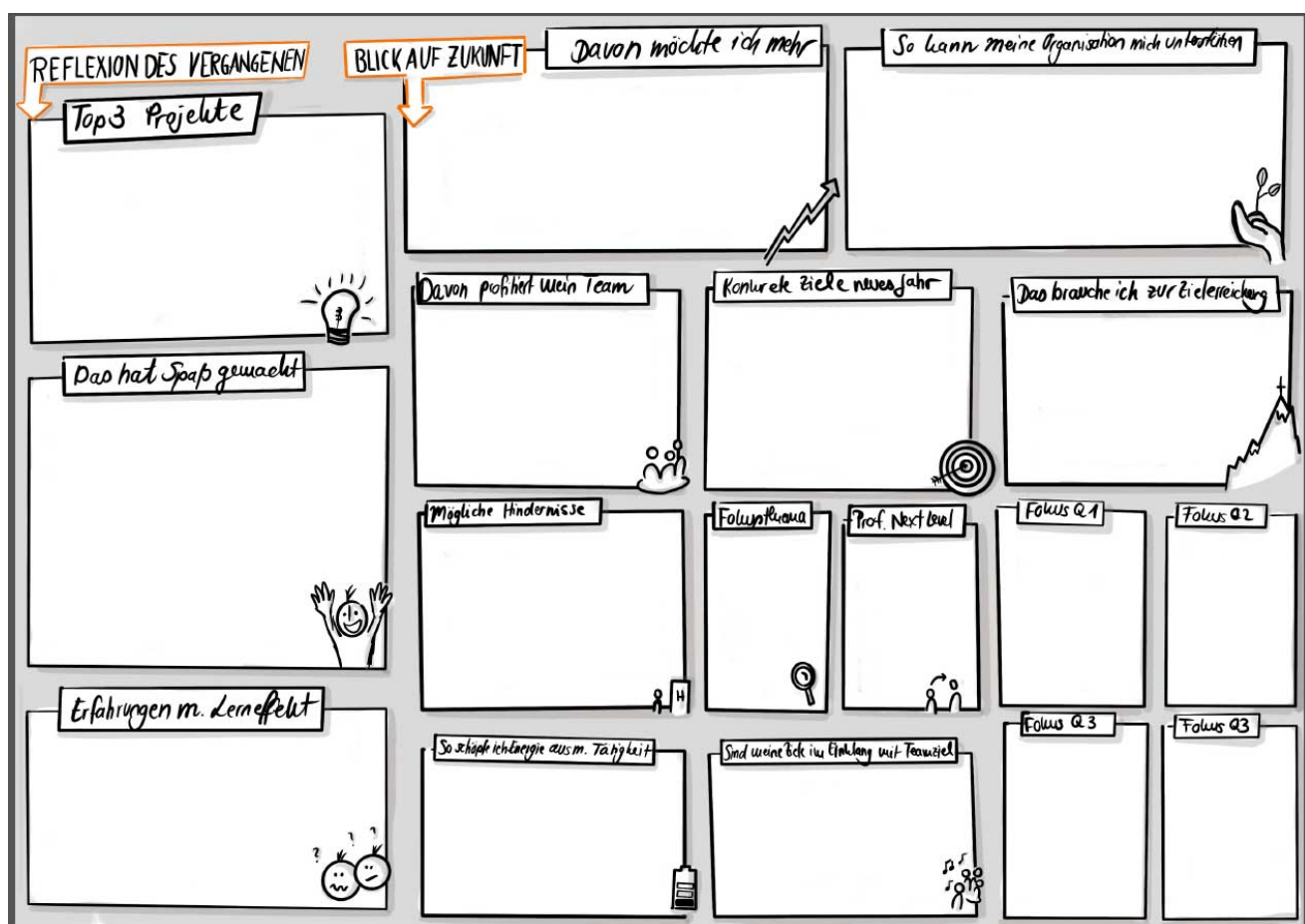


Bild 3: Canvas zur Vorbereitung auf das agile Mitarbeitergespräch

Das Canvas dient als Ergänzung zum Gespräch. Denn das Interview liefert Ihnen bestimmt weitere Erkenntnisse sowie neue Ideen und im Trio können Sie sich bei der Ausarbeitung der Ziele unterstützen. Sollte es jedoch nicht möglich sein, das Format in Ihre Organisation einzuführen, können Sie sich mithilfe des Canvas auch auf ein klassisches Jahresgespräch vorbereiten.

## Folgetermine

Um ein Ziel zu erreichen, sollte man Zwischenziele festlegen und die Schritte dazu planen. Das agile Projektmanagement lehrt uns aber auch, schnell auf mögliche Veränderungen zu reagieren. Daher empfehlen wir regelmäßige Folgetermine. Auch bei borisgloger consulting gibt es alle drei bis vier Monate eine kurze Sequenz, in der sich die Trios erneut zusammenfinden. Dabei ist es den Mitarbeitern freigestellt, wieder in die gleiche Triade zu gehen, wie am Anfang des Jahres oder eine neue Kombination zu bilden.

Unsere Erfahrung aus Follow-Up-Gesprächen gehen in der Regel in zwei Richtungen. Entweder hat eine Person bereits einen Großteil der selbstgesteckten Ziele erreicht oder aber es ist doch alles ganz anders gekommen und die Person hat sich bereits umorientiert und ihre Ziele angepasst.

In dem Folgetermin nimmt der Fragesteller wieder seine wertschätzende und erkundende Rolle ein. Bei Schilderungen von Erfolgen gibt er positives Feedback und fragt nach, was der Interviewte genau getan hat, um das jeweilige Ziel zu erreichen. Dies ermöglicht eine Reflexion des eigenen Arbeitsprozesses: Was hat funktioniert und sollte ich beim nächsten Ziel wiederholen?

Zudem sollte er nachfragen, wie sich der Erfolg anfühlt. Der Kollege könnte z.B. erleichtert oder entschlossen sein, weil er ein Teilziel erreicht hat, sodass ihm der Weg zur vollständigen Erreichung auf einmal wesentlich klarer ist. Es hilft, diese Empfindungen auszusprechen, weil wir uns dadurch selbst Raum geben, um unsere Gefühle einzuordnen. Was bedeutet es für den Kollegen, einen Teilschritt gemeistert zu haben, der zuvor unerreichbar schien? Hat sich Zufriedenheit oder Selbstbewusstsein eingestellt? Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich wiederum neue Perspektiven.

Falls der Interviewte noch nicht vorangekommen ist bei der Zielerreichung, sollte der Interviewende dies weder bewerten noch nach Ursachen dafür suchen. Stattdessen könnte er fragen: "Bist du unzufrieden damit?" Denn möglicherweise ist die Person dies nicht, da sich ihr Fokus in der Zwischenzeit geändert hat. In dem Fall wird gemeinsam der neue Fokus erkundet. Sollte der Kollege die Frage bejahen und unzufrieden sein, ergründet man gemeinsam, was die persönliche Unzufriedenheit hervorruft und wie er hier Abhilfe schaffen kann. Für diesen Dialog empfehlen wir die Fragen aus Bild 2 zu stellen, um wiederum eine potenzialorientierte Haltung einzunehmen.

## Abschließender Hinweis

In unserem Unternehmen sind wir der Ansicht, dass sich ein Mensch nur von sich selbst aus weiterentwickelt. Diesen persönlichen Weg kann man als Kollege durch ein Format wie das agile Mitarbeitergespräch begleiten. Deshalb setzen wir MitarbeiterInnen unsere Ziele selbst und können diese laufend anpassen. Jeder Einzelne kann im Rahmen eines selbstorganisierten Prozesses schnell Trainings sowie andere Unterstützungsmaßnahmen bekommen und hat so die besten Voraussetzungen, um am Erreichen seiner Ziele zu arbeiten.

Für überholt und kontraproduktiv halten wir dagegen das Festlegen von Jahreszielen mit einem dahinterliegenden monetären Bonus, zumindest für Wissensarbeiter wie uns und genau wie für die Wissen-

schaft (siehe Ariely 2016). Um die persönliche Weiterentwicklung zu fördern, sind bei uns Boni an die Jahresziele des gesamten Unternehmens gekoppelt und für alle gleich.

## Finden Sie Ihre eigenen Ziele!

Das agile Mitarbeitergespräch soll dem Interviewten dabei helfen, seine eigenen Ziele für das kommende Jahr zu finden. Denn nur wer klare Ziele hat, kann auch etwas erreichen. Das bestätigen Praktiker wie [Brendon Burchard](#) und [Tony Robbins](#). Diese inspirierende Rede von [Arnold Schwarzenegger](#) lohnt es sich ebenfalls anzuschauen, wenn Sie noch überzeugt werden wollen, wie wichtig herausfordernde und attraktive Ziele für den eigenen Erfolg sind.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Ausprobieren und freuen uns über Kommentare, wie es bei Ihnen funktioniert hat.

## Literatur

- Ariely, Dan: *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations*, TED Books, 2016
- Malik, Freudmund. *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*, 13. Auflage, Kapitel Teil 2 Nr. 4 Stärken nutzen oder die Ergebnisse, Heyne, 2001
- TEDGlobal: [Dan Pink über die überraschende Wissenschaft der Motivation](#), TED Talk, 2009

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf [projektmagazin.de](http://projektmagazin.de)!

[> zum Artikel](#)