

METHODENBLATT · SELBSTANWENDUNG

# Bereichsentwicklungsplan: Von der Bestandsaufnahme zur konkreten Entwicklung

Eine Checkliste für Führungskräfte · Dauer: ca. 90–120 Minuten · Material: dieses Dokument, Stift

## Worum geht es?

Sie kennen die Aufgaben Ihres Bereichs – die tragenden, die bremsenden und die, die eigentlich nicht mehr hingehören. Die Frage ist: Wie soll Ihr Bereich in anderthalb bis zwei Jahren aussehen, und was sind die konkreten nächsten Schritte dorthin?

**Das Ergebnis:** Ein kompakter Entwicklungsplan mit 3–5 Entwicklungsfeldern, konkreten Maßnahmen und Meilensteinen für die nächsten sechs Monate.

## SCHRITT 1 Zielbild formulieren

CA. 20 MIN.

Formulieren Sie zunächst Ihren Kernauftrag in einem Satz: Wofür wird Ihr Bereich in der Organisation gebraucht? Nicht die Aufgabenliste – sondern der Beitrag, den nur Ihr Bereich leisten kann. Stellen Sie sich dann vor: Ihr Bereich erfüllt diesen Kernauftrag unter guten Bedingungen. Beschreiben Sie diesen Zustand möglichst konkret.

Fünf Leitfragen helfen dabei:

1. **Leistung.** Welche Ergebnisse liefert mein Bereich zuverlässig, und in welcher Qualität?
2. **Fokus.** Womit beschäftigen sich meine Mitarbeitenden den größten Teil ihrer Arbeitszeit?
3. **Zusammenarbeit.** Wie arbeiten wir intern zusammen und wie mit anderen Bereichen?
4. **Wahrnehmung.** Wofür ist mein Bereich in der Organisation bekannt und geschätzt?
5. **Arbeitsfähigkeit.** Was ist anders als heute in Bezug auf Kompetenzen, Werkzeuge oder Abläufe?

### MEIN ZIELBILD — SO SIEHT MEIN BEREICH IN 18–24 MONATEN AUS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Beschreiben Sie den Zustand in 5–10 Sätzen. Formulieren Sie so, als wäre es schon Realität. Nicht „wir wollen“, sondern „wir liefern“, „wir arbeiten“, „wir sind bekannt für“. Je konkreter und anschaulicher, desto nützlicher.*

**SCHRITT 2** Delta identifizieren — Was trennt uns vom Zielbild?

CA. 30 MIN.

Schauen Sie auf Ihr Zielbild und dann auf Ihren Alltag. Die Spannung zwischen beidem zeigt Ihnen, wo Entwicklung nötig ist. Gehen Sie dabei vier Fragen systematisch durch.

**2A** Kernaufgaben-Lücken — Wo reichen unsere Mittel nicht?

Schauen Sie auf die Aufgaben, die direkt auf Ihren Kernauftrag einzahlen – also die Aufgaben, ohne die Ihr Bereich seinen Zweck verfehlen würde.

- Welche dieser Aufgaben können wir heute nicht in der Qualität oder Geschwindigkeit erledigen, die unser Zielbild beschreibt?
- Wo fehlen Kompetenzen, Befugnisse, Zeit oder Werkzeuge?

KERNAUFGABE	WAS FEHLT ZUM ZIELBILD?

**2B** Bremsen — Was bindet Energie, die wir anders brauchen?

- Welche Aufgaben aus dem Tagesgeschäft bremsen uns auf dem Weg zum Zielbild am stärksten?
- Was müsste sich ändern, damit diese Aufgaben weniger Ressourcen binden?

BREMSENDE AUFGABE	WIE BREMST SIE UNS?	WAS KÖNNTE SICH ÄNDERN?

**2C** Ballast — Was müssen wir loslassen?

Manche Aufgaben sind historisch gewachsen, tragen aber nicht mehr zum Kernauftrag bei.

- Welche dieser Aufgaben stehen dem Zielbild direkt im Weg?
- Was ist der erste Schritt, um sie loszuwerden?

BALLAST-AUFGABE	ERSTER SCHRITT ZUM LOSLASSEN

**2D Die blinden Flecken — Was fehlt ganz?**

Das ist die wichtigste Frage dieses Schrittes. Lesen Sie Ihr Zielbild nochmals aufmerksam und fragen Sie sich:

- Gibt es Aufgaben, Kompetenzen oder Leistungen, die in meinem Zielbild vorkommen, die wir aber **heute überhaupt nicht** erbringen?
- Gibt es etwas, das eigentlich zu unserem Kernauftrag gehört, aber niemand in der Organisation macht? Oder das ein anderer Bereich nebenbei miterledigt, ohne dass es dort wirklich hingehört?

WAS FEHLT?	WARUM GIBT ES DAS NOCH NICHT?

**Hinweis.** Dieser Punkt fällt den meisten am schwersten. Verwaltungsbereiche sind gut darin, vorhandene Aufgaben zu verwalten. Seltener stellen sie aktiv die Frage, welche Aufgaben sie zusätzlich beanspruchen müssten, um ihren Kernauftrag wirklich zu erfüllen. Nehmen Sie sich hier bewusst Zeit.

**SCHRITT 3 Entwicklungsfelder und Wege festlegen**

CA. 30 MIN.

Aus dem Delta-Überblick in Schritt 2 kristallisieren sich Ihre Entwicklungsfelder heraus. Bündeln Sie die Einzelpunkte aus 2a–2d zu **3–5 übergreifenden Entwicklungsfeldern**.

*Beispiel Kulturamt: Aus „Förderentscheidungen sind nicht nachvollziehbar dokumentiert“ (2a), „Die Abwicklung der kleinen Projektförderungen bindet unverhältnismäßig viel Zeit“ (2b) und „Wir haben keinen systematischen Kontakt zu den freien Trägern jenseits der Antragstellung“ (2d) wird das Entwicklungsfeld: **Förderverfahren vereinfachen und Trägerkontakt stärken**.*

Für jedes Feld beantworten Sie drei Fragen — auf den folgenden Seiten.

**EF 01** ENTWICKLUNGSFELD \_\_\_\_\_**Was genau muss passieren?**

*Beschreiben Sie so konkret wie möglich, was am Ende dieses Entwicklungsfeldes anders ist als heute.*

---

---

**Was können wir selbst tun?**

*Welche Schritte liegen vollständig in Ihrer Hand und der Ihres Teams?*

---

**Was brauchen wir von anderen?**

*Wo brauchen Sie eine Entscheidung Ihrer Führungskraft, Unterstützung eines anderen Bereichs, ein Budget, eine Genehmigung?*

---

---

**EF 02** ENTWICKLUNGSFELD \_\_\_\_\_**Was genau muss passieren?**

---

---

**Was können wir selbst tun?**

---

**Was brauchen wir von anderen?**

---

---

**EF 03** ENTWICKLUNGSFELD

Was genau muss passieren?

---

---

---

Was können wir selbst tun?

---

---

Was brauchen wir von anderen?

---

---

**EF 04 · OPTIONAL** ENTWICKLUNGSFELD

Was genau muss passieren?

---

---

Was können wir selbst tun? · Was brauchen wir von anderen?

---

---

---

**EF 05 · OPTIONAL** ENTWICKLUNGSFELD

Was genau muss passieren? · Was können wir selbst tun? · Was brauchen wir von anderen?

---

---

---

**Wichtig.** Die Unterscheidung zwischen „selbst tun“ und „von anderen brauchen“ ist entscheidend. Viele Entwicklungspläne scheitern daran, dass sie nur enthalten, was andere tun müssten. Starten Sie immer mit dem, was in Ihrer eigenen Hand liegt. Punkte unter „von anderen brauchen“ sind keine Wunschliste, sondern konkrete Gespräche, die Sie initiieren.

**SCHRITT 4 Meilensteine für die nächsten 6 Monate**

CA. 20 MIN.

Planen Sie nicht anderthalb Jahre im Detail. Das erzeugt in der Verwaltung papierene Sicherheit statt echte Orientierung. Setzen Sie stattdessen für die **nächsten sechs Monate** konkrete Meilensteine: überprüfbare Ergebnisse, an denen Sie und andere erkennen können, ob Sie auf dem richtigen Weg sind. Pro Entwicklungsfeld genügen 1–2 Meilensteine.

ENTWICKLUNGSFELD	MEILENSTEIN	BIS WANN?	ERSTER KONKRETER SCHRITT

**Tipp zur Formulierung.** „Wir haben die Datenqualität verbessert“ ist kein Meilenstein, das ist ein Wunsch. „Die drei wichtigsten Berichtsformate sind mit Bereich X abgestimmt und liegen als Vorlage vor“ ist ein Meilenstein. Für ein Kulturamt entsprechend: nicht „Wir verbessern die Förderpraxis“, sondern „Die neuen Förderkriterien sind mit der Kämmerei abgestimmt und den Antragstellern kommuniziert.“

**Zum Schluss: Drei Reflexionsfragen**

- Ehrlichkeitscheck.** Wenn Ihre Führungskraft diesen Plan lesen würde, wäre sie überrascht von Ihrem Zielbild? Falls ja: Ist das ein gutes oder ein beunruhigendes Zeichen?
- Ambitionslevel prüfen.** Beschreibt Ihr Zielbild eine echte Weiterentwicklung oder „mehr vom Gleichen, nur besser“? Beides kann richtig sein, aber Sie sollten wissen, wofür Sie sich entscheiden.
- Der Praxistest.** Schauen Sie auf Ihre Meilenstein-Tabelle. Können Sie den „ersten konkreten Schritt“ tatsächlich morgen beginnen? Falls nicht: Was hindert Sie, und ist das Hindernis real oder ein Vermeidungsmuster?

**Wie geht es weiter?** Nach 4 Wochen: prüfen, ob die ersten Schritte tatsächlich stattgefunden haben. Nach 3 Monaten: Halbzeit-Check der Meilensteine. Nach 6 Monaten: Bilanz und Fortschreibung.

*Dieser Entwicklungsplan gibt Ihnen eine Arbeitsgrundlage für die Steuerung Ihres Bereichs und für Gespräche mit Ihrer Führungskraft über Ausrichtung und Ressourcen.*

**Tipp: Der Auftrags-Kompass.** Wenn Sie vor dem Entwicklungsplan eine systematische Bestandsaufnahme Ihrer Aufgaben machen möchten, empfehlen wir unser Methodenblatt „Auftrags-Kompass“. Es hilft Ihnen, Ihre Aufgaben in Kernaufgaben, bremsende Aufgaben und Ballast zu sortieren – eine gute Grundlage für Schritt 2 dieses Plans. Sie finden den Auftrags-Kompass unter [www.imtakt.team](http://www.imtakt.team) oder schreiben Sie uns: [anfrage@imtakt.team](mailto:anfrage@imtakt.team)

**TIPP · IMPULSGESPRÄCH**

Wenn Sie Ihre Ergebnisse mit einem Blick von außen abgleichen möchten – wir führen regelmäßig Impulsgespräche mit Führungskräften im Kulturbereich. 60 Minuten, vertraulich, ohne Verpflichtung. Schreiben Sie uns: [anfrage@imtakt.team](mailto:anfrage@imtakt.team)