METHODENBLATT · SELBSTANWENDUNG

Bereichsentwicklungsplan
Von der Bestandsaufnahme zur konkreten Entwicklung

Für Führungskräfte, die ihren Bereich für die nächsten zwei Jahre ausrichten möchten · Dauer: ca. 90 bis 120 Minuten · Material: dieses Dokument, Stift, falls vorhanden die Ergebnisse des Auftrags-Kompass

Worum geht es?

Sie kennen die Aufgaben Ihres Bereichs: die tragenden, die stützenden und die, die über die Jahre dazugekommen sind. Dieses Arbeitsblatt fragt nach vorn: Wie soll Ihr Bereich in anderthalb bis zwei Jahren arbeiten, und was sind die nächsten Schritte dorthin?

Das Ergebnis: ein kompakter Entwicklungsplan mit drei bis fünf Entwicklungsfeldern, konkreten Maßnahmen und Meilensteinen für die nächsten sechs Monate. Wenn Sie vorher Ihre Aufgaben sortieren möchten, hilft das Methodenblatt „Auftrags-Kompass“ auf www.imtakt.team.

01 ZIELBILD · 20 MINUTEN

Zielbild formulieren

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, und beschreiben Sie diesen Zustand möglichst konkret. Fünf Leitfragen helfen dabei:

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

Beschreiben Sie den Zustand in fünf bis zehn Sätzen und so, als wäre er schon Wirklichkeit: nicht „wir wollen“, sondern „wir liefern“, „wir arbeiten“, „wir sind bekannt für“. Je konkreter, desto nützlicher.

MEIN ZIELBILD · SO SIEHT MEIN BEREICH IN 18 BIS 24 MONATEN AUS

02 ABSTAND ZUM ZIELBILD · 30 MINUTEN

Was trennt uns vom Zielbild?

Schauen Sie auf Ihr Zielbild und dann auf Ihren Alltag. Der Abstand zwischen beidem zeigt, wo Entwicklung nötig ist. Gehen Sie dabei vier Fragen der Reihe nach durch.

2 A Kernaufgaben: Wo reichen unsere Mittel nicht?

Schauen Sie auf die Aufgaben, die direkt auf Ihren Kernauftrag einzahlen, also auf 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?

2 B Was bindet Energie, die wir für das Zielbild brauchen?

> - *Welche Aufgaben aus dem Tagesgeschäft binden auf dem Weg zum Zielbild die meiste Kraft?*
> - *Was müsste sich ändern, damit diese Aufgaben weniger Ressourcen binden?*

Aufgabe	Wofür fehlt dadurch Zeit?	Was könnte sich ändern?

2 C Was dürfen wir loslassen?

Manche Aufgaben sind über die Jahre gewachsen und hatten ihren Grund, tragen aber nicht mehr zum Kernauftrag bei.

> - *Welche dieser Aufgaben stehen dem Zielbild im Weg?*
> - *Was wäre ein erster Schritt, um sie abzugeben oder zu beenden?*

Aufgabe	Erster Schritt zum Loslassen

2D Was fehlt ganz?

Diese Frage ist oft die ergiebigste dieses Schritts. Lesen Sie Ihr Zielbild noch einmal 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. Im Alltag richtet sich der Blick meist auf die Aufgaben, die schon da sind. Das ist gut so, denn sie müssen erledigt werden. Die Frage, was zusätzlich zum Kernauftrag gehören könnte, braucht deshalb eigens Zeit. Nehmen Sie sie sich hier bewusst.

03 ENTWICKLUNGSFELDER · 30 MINUTEN

Entwicklungsfelder und Wege festlegen

Aus dem Überblick in Schritt 2 ergeben sich Ihre Entwicklungsfelder. Bündeln Sie die Einzelpunkte aus 2A bis 2D zu **drei bis fünf übergreifenden Entwicklungsfeldern**. Für jedes Feld beantworten Sie drei Fragen.

*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“**.*

Hinweis. Die Unterscheidung zwischen „selbst tun“ und „von anderen brauchen“ trägt den Plan. Was in Ihrer eigenen Hand liegt, können Sie sofort beginnen. Punkte unter „von anderen brauchen“ werden zu konkreten Gesprächen, die Sie anstoßen.

ENTWICKLUNGSFELD 01

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?

ENTWICKLUNGSFELD 02

Was genau muss passieren?

Was können wir selbst tun?

Was brauchen wir von anderen?

ENTWICKLUNGSFELD 03

Was genau muss passieren?

Was können wir selbst tun?

Was brauchen wir von anderen?

ENTWICKLUNGSFELD 04 · OPTIONAL

Was genau muss passieren?

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

ENTWICKLUNGSFELD 05 · OPTIONAL

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

04 MEILENSTEINE · 20 MINUTEN

Meilensteine für die nächsten sechs Monate

Anderthalb Jahre lassen sich kaum im Detail planen, und ein Plan auf Papier gibt noch keine Orientierung. Setzen Sie deshalb für die **nächsten sechs Monate** konkrete Meilensteine: überprüfbare Ergebnisse, an denen Sie und andere erkennen, ob Sie auf dem Weg sind. Pro Entwicklungsfeld genügen ein bis zwei Meilensteine.

Entwicklungsfeld	Meilenstein	Bis wann?	Erster konkreter Schritt

Zur Formulierung. „Wir haben die Datenqualität verbessert“ ist kein Meilenstein, sondern 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 Antragstellenden mitgeteilt.“

Drei Fragen zum Schluss

- ***Der Blick Ihrer Führungskraft.*** *Wäre Ihre Führungskraft von Ihrem Zielbild überrascht? Falls ja: Was folgt daraus für Ihr nächstes Gespräch?*
- ***Die Ambition.*** *Beschreibt Ihr Zielbild eine Weiterentwicklung oder „mehr vom Gleichen, nur besser“? Beides kann richtig sein. Wofür entscheiden Sie sich?*
- ***Der erste Schritt.*** *Können Sie die ersten Schritte aus Ihrer Meilenstein-Tabelle morgen beginnen? Falls nicht: Was steht im Weg, und was bräuchte es, damit es losgehen kann?*

Und jetzt?

Schauen Sie nach vier Wochen, ob die ersten Schritte stattgefunden haben, nach drei Monaten auf die Meilensteine und nach sechs Monaten auf das Ganze: Was ist erreicht, was schreiben Sie fort? Der Plan ist zugleich eine Grundlage für Gespräche mit Ihrer Führungskraft über Ausrichtung und Ressourcen.

TIPP · GESPRÄCH

Wenn Sie Ihre Ergebnisse, Beobachtungen oder Fragen mit einem Blick von außen abgleichen möchten, kommen wir gerne mit Ihnen ins Gespräch. Vertraulich und ohne Verpflichtung. Schreiben Sie uns: anfrage@imtakt.team