

Definieren Sie die Ziele Ihres Teams für die nächsten 12 Monate

Zusätzlich zur Erreichung Ihrer persönlichen Ziele sind Sie auch dafür verantwortlich, dass Ihr Team seine Ziele erreicht. Einige Teamziele werden sich dabei vermutlich direkt aus Ihren Zielen ableiten lassen – wenn Sie z.B. als persönliches Ziel die Steuerung des Digitalisierungsprojektes haben, wird Ihr Team ab einem gewissen Zeitpunkt die Implementierung in Angriff nehmen und dafür Kapazitäten brauchen.

Es kann aber auch Ziele auf der Teamebene geben, die in Ihrer Zieldefinition nicht vorkommen, da sie von Mitarbeitern gesteuert und verantwortet werden, d.h. Sie als Führungskraft begleiten und überwachen lediglich die Umsetzung, die eigentliche Arbeit ist an einen oder mehrere Mitarbeiter delegiert.

So starten Sie die Entwicklung einer Zielelandschaft für Ihr Team

1. Aufgaben identifizieren

Überlegen Sie, welche größeren, nicht-routinemäßigen Aufgaben von Ihrem Team in den nächsten 12 Monaten bewältigt werden müssen und welche Ziele Sie dementsprechend festlegen sollten.

- Welche größeren Aufgaben stehen für einzelne Mitarbeiter oder das Team als Ganzes an?
- Welche Veränderungen kommen auf das Team zu, die implementiert werden müssen?
- Welchen Beitrag sollte Ihr Team in den nächsten 12 Monaten zu den Unternehmenszielen leisten?
- Wo gibt es Verbesserungsbedarf, den Ihr Team angehen sollte?

Holen Sie sich auch Input von Ihren Mitarbeitern, z.B. im Rahmen der *jours fixes*, welche Aufgaben sie für sich selbst in den kommenden Monaten sehen.

2. Ziele definieren

Wählen Sie die Aufgaben aus, die für Ihr Team über die nächsten 12 Monate zu Zielen werden sollen. Legen Sie pro Aufgabe ein konkretes Ergebnis und einen Zeitpunkt fest und überlegen Sie auch schon, welche Mitarbeiter sich um diese Aufgaben kümmern sollte.

Im Fall der Ziele für Ihr Team müssen Sie an dieser Stelle noch keine konkreten Erfolgskriterien und Maßnahmen ausarbeiten – das kann möglicherweise ja auch etwas sein, was Sie an Ihre Mitarbeiter delegieren werden. Trotzdem sollten Sie sich einigermaßen sicher fühlen in der Abschätzung des Arbeitsaufwands für die ausgewählten Aufgaben, damit die Ziele realistisch sind.

Für eine Übersicht bieten sich auch hier die übergeordneten Themen „laufendes Geschäft“, „Projekte“ und „Team“ an. Für eine weitere Unterteilung können Sie außerdem die verschiedenen Arbeitsgebiete der Mitarbeiter auflisten oder eine andere sinnvolle, Kategorisierung z.B. nach Kunden, Produkten, Prozessen, Back-Office / Front-Office etc. vornehmen. Ein Beispiel finden Sie in Anlage 1 am Ende dieses Leitfadens.

Sie werden in diesem Beispiel sehen, dass die Übersicht eine 4. Kategorie enthält, nämlich „Not to do“. Hier sammeln Sie alle Aufgaben, die in den kommenden 12 Monaten nicht bearbeitet werden, z.B. weil sie eine geringere Priorität als die anderen Ziele haben, oder auch weil die Kapazitäten in den kommenden Monaten fehlen. Diese Aufgaben können aber durchaus wichtig sein und werden für eine Bearbeitung in der Zukunft ‚geparkt‘.

Um entscheiden zu können, was in die „Not to do“ Rubrik kommt, sollten Sie zunächst noch den folgenden Schritt durchführen.

3. Ziele auf Zeitschiene bringen, Arbeitsplanung erstellen

Um eine realistische Abschätzung der Machbarkeit der Ziele vornehmen zu können, empfiehlt es sich, die Ziele-Landschaft für das Team auf die Zeitschiene zu bringen. Wer ist wann mit welchen Aufgaben beschäftigt, und wie sieht das Zusammenspiel aus?

In der entsprechenden Übersicht, die man als Arbeitsplanung bezeichnen kann, sollten Sie jetzt auch umfangreiche Aufgaben berücksichtigen, die routinemäßigen von Mitarbeitern zu bewältigen sind, die aufgrund Ihrer Routinemäßigkeit nicht als spezielle Ziele definiert werden, aber trotzdem erhebliche Kapazitäten binden (typisches Beispiel: Jahresabschlussstätigkeiten im Finanzbereich).

Auch zu berücksichtigen sind bei der Arbeitsplanung beispielsweise Einarbeitungszeiten von neuen Mitarbeitern, während derer weniger Ergebnisse zu erwarten sind, und Ausfallzeiten aufgrund von Urlaub oder Krankheit.

Häufig führt der Blick über den Zeithorizont zur Erkenntnis, dass Kapazitäten fehlen und bestimmte Aufgaben erst später angegangen werden können. Diese Aufgaben listen Sie entsprechend in der oben erwähnten „Not to do“ Rubrik auf.

Die Übersicht der Aktivitäten Ihres Teams auf der Zeitschiene gibt Ihnen auch eine sehr gute Grundlage für die Vereinbarung von Zielen mit Ihren Mitarbeitern und für die spätere Steuerung und Nachverfolgung von Aufgaben.

In der Anlage 2 sehen Sie ein Beispiel, wie eine Übersicht auf der Zeitschiene aussehen könnte.

Nehmen Sie sich in den nächsten Wochen Zeit, neben Ihren Persönlichen Zielen auch die Zielelandschaft für Ihr Team zu entwickeln. Auch dieses Ergebnis können Sie mir gerne zuschicken, damit ich Ihnen Feedback dazu geben kann.

ZIELE XY-TEAM

PROJEKTE (Verantwortlich, Termin)	LAUFENDES GESCHÄFT (Verantwortlich, Termin)
<p><u>Teamübergreifend:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementierung Digitalisierungsprojekt (alle, von... bis...) <p><u>Arbeitsbereich 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Übernahme Teilaufgaben von Abtlg X (Person B, bis...) • ... <p><u>Arbeitsbereich 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsförderungsmaßnahmen für Produkt Y? (Person C, D, 3. Quartal) <p><u>Arbeitsbereich 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzeptentwicklung Einführung Kundeninformationssystem (Person H, 10/20) 	<p><u>Arbeitsbereich 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung XY Prozess (Person A, bis ...) <p><u>Arbeitsbereich 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung Reklamationen um X% (Person M, N, bis ...) • ... <p><u>Arbeitsbereich 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporting Kundenentwicklung verbessern (Person K, bis ...)
TEAM (Verantwortlich, Termin)	NOT TO DO (bis 09/22 zurückgestellt)
<ul style="list-style-type: none"> • Einarbeitung Hr. X, Fr. Y. (alle, 1. Quartal 2022) • Umzug in neue Büroräume (alle, im August) • Schulung in neuer Software (alle, Okt-Nov) • Verbesserung der Zusammenarbeit im Team (Workshops in Jan, März, Mai) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierungsprojekt XY • Entwicklung Kunden-App • Benchmarking Projekt mit Wettbewerber • ...

ARBEITSPLANUNG XY-TEAM

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
Arb. Bereich	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	• ...	• ...
Arb. Bereich	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	•	•
Arb. Bereich	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 	•	•
Teamübergreifend	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 • Aktivität 3 • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität 1 • Aktivität 2 	•	•