

Teamorientiertes Zeitmanagement für Führungskräfte

- agile Lösungen für mehr Effektivität im Team

Zu wenig Zeit, zu wenig Kapazitäten, zu wenig Ressourcen – diese Problematik kennt fast jede Führungskraft. Auch in Zukunft wird der Umgang mit der knappen Zeit die große Herausforderung für Führungskräfte bleiben. Die eigenen begrenzten Kapazitäten wie auch die des Teams effektiv und zielorientiert zu steuern, ist damit eine Kernaufgabe und ein zentraler Erfolgsfaktor der Mitarbeiterführung. Im Zeitmanagement von Führungskräften in der VUCA-Welt geht es längst nicht mehr darum, die Zeitplanung weiter zu optimieren. Kern des modernen Zeitmanagements von Führungskräften muss es sein, die Team-Ressourcen so effektiv wie möglich zu steuern.

Was hilft Führungskräften, sich selbst und ihr Team effektiv zu führen?

Damit Führungskräfte trotz enger zeitlicher Kapazitäten erfolgreich sind, müssen sie ihre Prioritäten für sich und ihr Team richtig setzen. Voraussetzung dafür sind gut definierte Ziele und Klarheit darüber, welche Aufgaben die stärkste Erfolgswirkung haben. Nach dem Pareto-Prinzip bringen 20 % der Aufgaben 80 % Erfolgswirkung. Diese besonders erfolgswirksamen Aufgaben gilt es zu identifizieren und gemeinsam mit den Mitarbeitenden konsequent und fokussiert zu bearbeiten. Diese Aufgaben mit besonders hoher Erfolgswirkung müssen oft neben dem operativen Tagesgeschäft als zusätzliche Aufgabe umgesetzt werden.

Woran erkenne ich als Führungskraft, dass ich mein Zeitmanagement verbessern sollte?

Fehler beim Zeitmanagement bringen Führungskräfte in einen Firefighting-Modus. Sie spüren dies selbst an folgenden Symptomen: Das Gefühl nicht weiter zu kommen, das Gefühl, sich in Klein-Klein zu verlieren, keine erkennbaren Fortschritte zu machen, Unzufriedenheit und schlechte Stimmung im Team.

Was sind die häufigsten Fehler beim Zeitmanagement von Führungskräften?

Diese 7 typischen Fehler behindern das Zeitmanagement von Führungskräften:

- Schlecht formulierte oder zu viele Ziele (wenn alles wichtig ist, ist gar nichts wichtig)
- Zu wenig ziel- und erfolgswirksame Priorisierung
- Zu wenig Nein-Sagen / zu viele Aufgaben gleichzeitig annehmen
- Zu wenig Delegation / unklare Delegationsaufträge
- Zu viele zeitfressende Meetings / schlechte Meeting-Kultur
- Mangelnde Informations- und Kommunikationsprozesse im Team
- Zu viel Zeit für (delegierbare) Fachaufgaben, zu wenig Zeitinvestition in Führungsaufgaben und in die Teamentwicklung

Wie können agile Methoden die Effektivität des Teams unterstützen?

Agile Methoden und agile Prinzipien der Zusammenarbeit liefern gute Ansätze, um das Team auf eine effiziente Bearbeitung von wichtigen Aufgaben zu fokussieren. Genau dazu wurden sie konzipiert. Auch wenn agile Methoden nicht eins-zu-eins auf alle Organisationen und Teams übertragbar sind, können zentrale Prinzipien der agilen Zusammenarbeit an die jeweilige Organisation angepasst und genutzt werden. Hier drei Beispiele, wie agile Methoden die Effektivität des Teams unterstützen können:

Mit einem Kanban-Board wichtige Aufgaben im Blick haben: Ein Kanban-Board hilft den Bearbeitungsstand bei wichtigen Aufgaben zu visualisieren. Damit wird für alle transparent, welche Aufgaben gerade vom Team bearbeitet werden. Die Aufgaben werden in Kategorien wie „Ideen/Vorhaben“, „in Planung“, „in Bearbeitung“ und „erledigt“ eingeteilt. So wird der Work-Flow und die Fortschritte bei wichtigen Aufgaben visualisiert. Dies kann digital über Apps oder mit Post-Its an einer Wand erfolgen. Jedes Team muss für sich selbst herausfinden, wie die Kanban-Methodik am besten auf die eigenen Anforderungen zugeschnitten wird. Ein zentrales Prinzip von Kanban ist, nicht zu viele Aufgaben gleichzeitig zu bearbeiten. Das Kanban-Motto „Stop starting, start finishing“ hilft, die Energie des Teams nicht zu verzetteln.

Stand-Up-Meetings für einen schnellen Austausch über den Bearbeitungsstand:

Die Kanban-Methode lässt sich gut durch Stand-Up-Meetings für einen schnellen Austausch im Team ergänzen. Stand-Up-Meetings sind ein zentrales Element der Scrum-Methode. Auch Teams, die nicht durchgängig mit Scrum arbeiten, können davon profitieren. Sie können sich in Stand-Up-Meetings schnell und pragmatisch über den Bearbeitungsstand von wichtigen Aufgaben austauschen und diese gemeinsam reflektieren. Hilfreiche Prinzipien dabei sind: enge Zeitfenster für Gesprächsbeiträge (Time-Box), Meetings im Stehen, jeder berichtet kurz über die Aufgabenbearbeitung: Wie bin ich mit meiner Arbeit vorangekommen? Welche Aufgaben stehen an? Welche Hindernisse beschäftigen mich gerade? In welchem Rhythmus diese Meetings am besten stattfinden, ist abhängig von den Rahmen- und den Arbeitsbedingungen des jeweiligen Teams. Dies kann täglich, ein oder zweimal die Woche oder auch seltener erfolgen. Die Meetings dienen gleichzeitig als Instrument der Mitarbeiterführung: Die Führungskraft kann beobachten, wie das Team interagiert, wer welche Stärken hat und wo die Herausforderungen für das Team gerade liegen. Dies ist eine gute Basis, um Anerkennung auszusprechen, Mitarbeitende zu fördern, aber auch zu fordern.

Retrospektive im Team - gemeinsame Reflexion der Frage, wie das Team noch effektiver und effizienter werden kann:

Das Prinzip des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gilt auch für die Zusammenarbeit im Team. Ein Team muss sich immer wieder reflektieren, um gut zusammenarbeiten und weiter wachsen zu können¹. Dies bedarf der Fähigkeit, auf die Metaebenen zu wechseln und das eigene Wirken und Zusammenwirken mit etwas Abstand aus der Vogelperspektive zu betrachten. Diese konstruktive Manöverkritik zur Koordination, Information und Kommunikation kann in Team-Meetings oder auch in moderierten Team-Workshops erfolgen.

Fazit:

Zu viele Aufgaben und zu wenig Zeit bleiben weiter eine ständige Herausforderung. Führungskräfte müssen daher sich und ihr Team immer wieder auf die besonders erfolgswirksamen Aufgaben fokussieren. Agile Methoden können dabei unterstützen, sind aber auf die jeweiligen Anforderungen und Rahmenbedingungen des Teams anzupassen.

¹ R. van Dick, M.A. West: Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. (2013)