

METHODENBLATT · SELBSTANWENDUNG

Auftrags-Kompass: Ihre Aufgaben im Licht Ihrer Verantwortung

Eine Checkliste für Führungskräfte · Dauer: ca. 60–90 Minuten · Material: dieses Dokument, Stift, leeres Blatt oder digitale Tabelle

Worum geht es?

Verwaltungsbereiche sammeln über die Jahre Aufgaben an. Diese Übung hilft Ihnen, Ihre tatsächlichen Aufgaben systematisch Ihrer übergreifenden Verantwortung gegenüberzustellen und daraus eine ehrliche Prioritätenübersicht abzuleiten.

Das Ergebnis: Sie sehen auf einen Blick, welche Aufgaben Ihren Bereich stark machen und welche ihn nur beschäftigen.

SCHRITT 1 Ihren Kernauftrag formulieren

CA. 10 MIN.

Formulieren Sie in **maximal drei Sätzen**, worin die übergreifende Verantwortung Ihres Bereichs besteht. Das ist Ihr Maßstab für alles Weitere.

Drei Fragen helfen dabei:

1. **Wofür stehe ich gegenüber meiner Führungskraft gerade?** Was ist der Kern dessen, was mein Bereich leisten muss?
2. **Was ist unser Beitrag zum Ganzen?** Welchen Wert schafft mein Bereich für die Gesamtorganisation?
3. **Was würde fehlen, wenn es uns nicht gäbe?** Was würde die Organisation zuerst und am schmerzhaftesten vermissen?

MEIN KERNAUFTRAG

Schreiben Sie hier Ihre Formulierung hin. Halten Sie sie so konkret wie möglich. Nicht „wir kümmern uns um Personal“, sondern z. B. „Wir sorgen dafür, dass die Organisation jederzeit über qualifiziertes Personal verfügt und arbeitsrechtlich abgesichert handelt.“ Oder für ein Kulturamt: nicht „wir fördern Kultur“, sondern z. B. „Wir sorgen dafür, dass die kulturelle Infrastruktur der Stadt erhalten bleibt, sich weiterentwickelt und für alle Bevölkerungsgruppen zugänglich ist.“

SCHRITT 2 Aufgaben-Inventar erstellen

CA. 20 MIN.

Listen Sie nun alle Aufgaben auf, die Ihr Bereich **tatsächlich** erledigt. Nicht was in der Stellenbeschreibung steht, sondern was in den letzten vier Wochen wirklich passiert ist. Formulieren Sie jede Aufgabe als konkrete Tätigkeit.

Hilfsfragen zum Sammeln:

- Was haben meine Mitarbeitenden und ich in den letzten vier Wochen konkret getan?
- Wofür werden wir regelmäßig angefragt?
- Was tun wir wiederkehrend (wöchentlich, monatlich, jährlich)?
- Was tun wir einmalig oder projektbezogen?
- Welche Zuarbeiten leisten wir für andere Bereiche?

NR.	AUFGABE (KONKRET FORMULIERT)
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
...	weitere Zeilen nach Bedarf

Tipp: Es entstehen typischerweise 15–30 Einträge. Weniger als 10 deutet darauf hin, dass Sie zu grob formulieren. Mehr als 40 deutet darauf hin, dass Sie zu kleinteilig werden.

SCHRITT 3 Jede Aufgabe einordnen

CA. 20 MIN.

Die Prüffrage für jede Aufgabe:

„Wenn ich diese Aufgabe gegenüber meiner Führungskraft begründen müsste: Wie direkt zahlt sie auf meinen Kernauftrag ein?“

Ordnen Sie jede Aufgabe einer von drei Zonen zu:

<p>ZONE A Kernauftrag</p> <p>Diese Aufgabe ist direkt durch Ihren Kernauftrag begründet. Sie ist das, wofür es Ihren Bereich gibt. Fiele sie weg, könnten Sie Ihre Verantwortung nicht erfüllen.</p>	<p>ZONE B Stützend</p> <p>Diese Aufgabe ist mittelbar nötig. Sie unterstützt den Kernauftrag, ist aber nicht selbst der Beitrag zum Ganzen. Sie könnte verlagert, vereinfacht, automatisiert oder reduziert werden.</p>	<p>ZONE C Fragwürdig</p> <p>Diese Aufgabe lässt sich kaum oder gar nicht überzeugend aus dem Kernauftrag ableiten. Historisch gewachsen, Gefälligkeit, Doppelarbeit, überholte Berichtspflicht.</p>
---	--	--

Zuordnung. Tragen Sie die Zone (A, B oder C) zu jeder Aufgabe ein:

NR.	AUFGABE	ZONE
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
...	weitere Zeilen nach Bedarf	

Hinweise. Seien Sie ehrlich! Die Versuchung ist groß, alles in Zone A zu schieben. Wenn mehr als die Hälfte dort landet, prüfen Sie nochmal kritischer. Der Test: Würde eine vernünftige externe Person, die Ihren Kernauftrag kennt, diese Aufgabe bei Ihnen erwarten? Wenn nein: Zone B oder C.

Beispiel aus einem Kulturamt vor einer Theatersanierung: Die Steuerung des Sanierungsprozesses ist Zone A. Die Pflege der Vereinsdatenbank ist Zone B (nötig, aber anders lösbar). Der jährliche Empfang für Ehrenamtliche im Sport, der Ihnen zugewachsen ist, weil „das Kulturamt das kann“, ist Zone C.

SCHRITT 4 Konsequenzen ableiten

CA. 20 MIN.

Für jede Zone ziehen Sie nun unterschiedliche Schlüsse:

ZONE A · STÄRKEN UND SCHÜTZEN

- Haben wir genug Ressourcen für diese Aufgaben?
- Kann mein Team hier eigenständig entscheiden und handeln?
- Gibt es ungenutzte Spielräume?
- Wird die Qualität durch Zone-B- und Zone-C-Aufgaben beeinträchtigt?

ZONE B · OPTIMIEREN ODER VERLAGERN

- Lässt sich der Aufwand reduzieren, ohne den Kernauftrag zu gefährden?
- Kann diese Aufgabe delegiert, standardisiert oder vereinfacht werden?
- Gibt es einen anderen Bereich, der diese Aufgabe sinnvoller erledigen könnte?

ZONE C · KANDIDATEN ZUM AUFHÖREN

Stellen Sie sich bei jeder Zone-C-Aufgabe zwei Fragen:

- **Wer profitiert noch davon, dass wir das tun?** (Und ist das ein gutes Argument?)
- **Was wäre das Schlimmste, wenn wir morgen damit aufhörten?** (Oft: weniger als gedacht.)

Zone-C-Aufgaben sind Ihre **Not-to-do-Kandidaten**. Jede Aufgabe, die Sie hier streichen, gibt Ihnen Zeit für die Aufgaben in Zone A zurück.

Hinweis: Übertragen Sie Ihre Erkenntnisse auf der nächsten Seite in die Prioritätenübersicht. Diese Übersicht ist Ihr Arbeitsdokument für das Gespräch mit Ihrer Führungskraft.

ERGEBNIS Ihre Prioritätenübersicht

MEIN KERNAUFTRAG (AUS SCHRITT 1)

ZONE A — AUFGABEN, DIE UNSEREN KERNAUFTRAG AUSMACHEN

AUFGABE	HANDLUNGSBEDARF	NÄCHSTER SCHRITT

ZONE B — AUFGABEN, DIE WIR OPTIMIEREN ODER VERLAGERN SOLLTEN

AUFGABE	IDEE ZUR VERÄNDERUNG	NÄCHSTER SCHRITT

ZONE C — AUFGABEN, MIT DENEN WIR AUFHÖREN SOLLTEN

AUFGABE	WARUM NOCH?	WAS PASSIERT, WENN WIR AUFHÖREN?	NÄCHSTER SCHRITT

Zum Schluss: Drei Reflexionsfragen

- Verhältnis prüfen.** Wie viel Ihrer Arbeitszeit fließt in Zone-A-Aufgaben, wie viel in Zone B und C? Stimmt dieses Verhältnis?
- Blind Spots aufdecken.** Gibt es Aufgaben, die eigentlich zu Ihrem Kernauftrag gehören, die Sie aber *nicht* tun, weil Zone-B- und Zone-C-Aufgaben die Zeit auffressen?
- Nächsten Schritt festlegen.** Wählen Sie *eine* Zone-C-Aufgabe, bei der Sie innerhalb der nächsten zwei Wochen das Gespräch suchen, ob und wie Sie sie abgeben oder einstellen können.

Wiederholen Sie die Übung jährlich oder bei einem Wechsel in der Verantwortung – die Ergebnisse sind eine gute Grundlage für Gespräche über Aufgabenzuschnitt und Ressourcen.

TIPP · IMPULSGESPRÄCH

Gleichen Sie Ihre Ergebnisse mit unserem Blick von außen ab. Wir führen regelmäßig Impulsgespräche mit Führungskräften im Kulturbereich durch, ob in der Einrichtung oder in der Verwaltung. 60 Minuten, vertraulich, ohne Verpflichtung. Schreiben Sie uns: anfrage@imtakt.team