METHODENBLATT · SELBSTANWENDUNG

Auftrags-Kompass
Ihre Aufgaben im Licht Ihrer Verantwortung

Für Führungskräfte, die den Zuschnitt ihres Bereichs klären möchten · Dauer: ca. 60 bis 90 Minuten · Material: dieses Dokument, Stift, leeres Blatt oder digitale Tabelle

Worum geht es?

Verwaltungsbereiche übernehmen über die Jahre Aufgaben, meist aus guten Gründen: Etwas musste erledigt werden, und Ihr Bereich konnte es. Diese Übung stellt Ihre tatsächlichen Aufgaben neben Ihre übergreifende Verantwortung. Daraus entsteht eine Prioritätenübersicht für das Gespräch mit Ihrer Führungskraft.

Das Ergebnis: Sie sehen auf einen Blick, welche Aufgaben Ihren Kernauftrag tragen, welche ihn unterstützen und welche Sie abgeben oder beenden könnten.

01 KERNAUFTRAG · 10 MINUTEN

Ihren Kernauftrag formulieren

Formulieren Sie in **höchstens drei Sätzen**, worin die übergreifende Verantwortung Ihres Bereichs besteht. Das ist Ihr Maßstab für alles Weitere. Drei Fragen helfen dabei:

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

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

MEIN KERNAUFTRAG

02 AUFGABEN-INVENTAR · 20 MINUTEN

Aufgaben-Inventar erstellen

Listen Sie 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. Die Spalte „Zone“ füllen Sie in Schritt 3 aus.

- *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)	Zone
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
…	weitere Zeilen nach Bedarf auf einem leeren Blatt	

Hinweis. Meist entstehen 15 bis 30 Einträge. Bei weniger als 10 sind die Aufgaben vermutlich noch grob formuliert, bei mehr als 40 sehr kleinteilig.

03 EINORDNEN · 20 MINUTEN

Jede Aufgabe einordnen

Die Leitfrage 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 und tragen Sie A, B oder C in die Tabelle aus Schritt 2 ein:

ZONE A
Kernauftrag
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.

ZONE B
Stützend
Diese Aufgabe ist **mittelbar** nötig. Sie unterstützt den Kernauftrag, ist aber nicht selbst der Beitrag zum Ganzen. Sie ließe sich verlagern, vereinfachen, automatisieren oder reduzieren.

ZONE C
Gewachsen
Diese Aufgabe lässt sich **kaum oder gar nicht** aus dem Kernauftrag ableiten. Oft ist sie über die Jahre dazugekommen: aus Hilfsbereitschaft übernommen, doppelt vorhanden oder eine Berichtspflicht, deren Anlass entfallen ist.

Hinweis. Vieles fühlt sich nach Zone A an, weil es wichtig ist und Sie es gut machen. Landet mehr als die Hälfte dort, lohnt ein zweiter Blick mit einer Frage: Würde jemand von außen, der Ihren Kernauftrag kennt, diese Aufgabe bei Ihnen erwarten? Wenn nicht, gehört sie eher in 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 dem Kulturamt zugewachsen ist, weil „das Kulturamt das kann“, ist Zone C.

04 KONSEQUENZEN · 20 MINUTEN

Konsequenzen ableiten

Für jede Zone ziehen Sie 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 Aufgaben aus Zone B und C beeinträchtigt?

ZONE B · VEREINFACHEN 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 besser erledigen könnte?

ZONE C · ABGEBEN ODER BEENDEN

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

- **Wem nützt es heute, dass wir das tun?** Manchmal ist das ein guter Grund, die Aufgabe zu behalten oder dorthin zu geben, wo sie gebraucht wird.
- **Was würde passieren, wenn wir damit aufhörten?** Oft weniger, als man zunächst annimmt.

Aufgaben in Zone C sind Kandidaten für Ihre Not-to-do-Liste. Jede Aufgabe, die Sie abgeben oder beenden, schafft Zeit für Zone A.

ERGEBNIS PRIORITÄTENÜBERSICHT

Ihre Prioritätenübersicht

Übertragen Sie Ihre Ergebnisse in diese Übersicht. Sie ist Ihr Arbeitsdokument für das Gespräch mit Ihrer Führungskraft.

MEIN KERNAUFTRAG (AUS SCHRITT 1)

ZONE A · AUFGABEN, DIE UNSEREN KERNAUFTRAG AUSMACHEN

Aufgabe	Handlungsbedarf	Nächster Schritt

ZONE B · AUFGABEN, DIE WIR VEREINFACHEN ODER VERLAGERN KÖNNTEN

Aufgabe	Idee zur Veränderung	Nächster Schritt

ZONE C · AUFGABEN, DIE WIR ABGEBEN ODER BEENDEN KÖNNTEN

Aufgabe	Wem nützt sie heute?	Was passiert, wenn wir aufhören?	Nächster Schritt

Drei Fragen zum Schluss

- ***Das Verhältnis.*** *Wie viel Ihrer Arbeitszeit fließt in Aufgaben der Zone A, wie viel in Zone B und C? Passt dieses Verhältnis zu Ihrem Kernauftrag?*
- ***Was liegen bleibt.*** *Gibt es Aufgaben, die zu Ihrem Kernauftrag gehören, für die bisher zu wenig Zeit bleibt?*
- ***Der nächste Schritt.*** *Welche Aufgabe aus Zone C möchten Sie in den nächsten zwei Wochen ansprechen, um zu klären, ob und wie Sie sie abgeben oder beenden können?*

Und jetzt?

Wiederholen Sie die Übung jährlich oder wenn sich Ihre Verantwortung verändert. Wenn Sie aus der Übersicht einen Plan für die nächsten Monate machen möchten, hilft das Methodenblatt „Bereichsentwicklungsplan“.

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