

# Leitfaden: Grundlagen der schlanken Aufgabensteuerung

---

## **Summary: Das richtige zum richtigen Zeitpunkt erledigen**

Jedes Team, jede Führungskraft und letztlich jeder einzelne von uns ist ständig mit der Herausforderung konfrontiert, dass wir vor einer Vielzahl von Aufgaben stehen, die wir nicht alle gleichzeitig abarbeiten können.

Wir nutzen Aufgabenlisten, erstellen Wiedervorlageordner, lassen uns an wichtige Termine erinnern und haben auf diese Weise dutzende elektronische und manuelle Hilfsmittel im Einsatz. Trotzdem verlassen wir abends allzu oft unseren Arbeitsplatz mit dem schlechten Gewissen, dass noch Dinge unerledigt zurückgeblieben sind.

Wenn Ihnen dieses Gefühl nicht fremd ist und Sie auf der Suche nach einem Ansatz sind, wie Sie dieses Problem in den Griff bekommen können, sind Sie bei unserem Leitfaden zur Aufgabensteuerung genau richtig.

Konkret umfasst dieser Leitfaden die Grundlagen der Aufgabendefinition, Priorisierung, Bearbeitung und Wirksamkeitsüberprüfung. Um den unterschiedlichen Anforderungen in verschiedenen Kontexten Rechnung zu tragen haben wir die Aufgabensteuerung grundsätzlich in drei Ebenen unterteilt:

- Selbststeuerung
- Steuerung von Arbeitsteams
  - Hoher Wiederholgrad und geringe Komplexität
  - Geringer Wiederholgrad und hohe Komplexität
- Steuerung von Führungsteams

Die Aufgabensteuerung orientiert sich an den grundlegenden Lean-Prinzipien, insbesondere am Fließ- und Ziehprinzip sowie dem grundlegenden Vorgehen des PDCA-Zyklus.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Die Notwendigkeit zur Steuerung von Aufgaben .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Generelle Prinzipien einer schlanken Aufgabensteuerung .....</b>	<b>3</b>
2.1 Kundenorientierung und andere Aufgabenzwecke .....	4
2.2 Wertstrom, Fließ- und Ziehprinzip .....	5
2.3 Begrenzung des Anzahl aktiver und priorisierter Aufgaben .....	5
2.4 PDCA-Zyklus bei jeder Aufgabe .....	6
2.4.1 Planungsphase .....	7
2.4.2 Durchführungsphase .....	7
2.4.3 Überprüfungsphase .....	8
2.4.4 Phase zur Ableitung nächster Schritte .....	8
2.5 Ungleichmäßigkeit und Überlastung .....	9
<b>3 Aufgabensteuerung für verschiedene Kontexte .....</b>	<b>10</b>
3.1 Spezifizierung der Aufgabensteuerung .....	10
3.1.1 Spezifizierung aufgrund der Beschaffenheit der Aufgaben .....	10
3.1.2 Spezifizierung aufgrund der zeitlichen Größe der Aufgaben .....	11
3.1.3 Spezifizierung aufgrund des Aufgabenort .....	12
3.2 Steuerungsmethoden .....	13
3.2.1 Visuelle Steuerung (Steuerungsboards) .....	13
3.2.2 IT-basierte Steuerung .....	13
<b>4 Beispiele für Steuerungsmöglichkeiten .....</b>	<b>14</b>
4.1 Selbststeuerung .....	14
4.2 Steuerung von Arbeitsteams .....	15
4.2.1 Aufgaben mit hohem Wiederholgrad (z.B. Produktion, Verwaltung) .....	15
4.2.2 Aufgaben mit hoher Abhängigkeit (z.B. Projektmanagement) .....	16
4.2.3 Aufgaben mit starker räumlicher Trennung (z.B. Vertrieb, Logistik) .....	16
4.2.4 Aufgaben mit hoher Komplexität (z.B. Forschung, Entwicklung) .....	16
4.3 Steuerung der Organisation (Führung) .....	17
<b>5 Korrekte Priorisierung einer schlanken Aufgabensteuerung .....</b>	<b>17</b>
5.1 Priorität 1: die richtige Aufgabe für den Kundennutzen .....	17
5.2 Priorität 2: kurze Durchlaufzeit .....	18
5.3 Priorität 3: Kapazitätsauslastung .....	18
5.4 Typische Fehler bei vertauschter Priorität .....	19
<b>6 Zusammenfassung .....</b>	<b>20</b>
<b>7 Zugehörige Dokumente .....</b>	<b>20</b>
<b>8 Verbesserung in eigener Sache .....</b>	<b>21</b>

## 1 Die Notwendigkeit zur Steuerung von Aufgaben

Das Hauptproblem bei einer Vielzahl von Aufgaben ist die Beschränkung unseres Arbeitsgedächtnisses auf wenige Elemente, die wir mehr oder weniger gleichzeitig im Kopf haben können. Die moderne Hirnforschung spricht davon, dass unsere Arbeitskapazität etwa 7 „Chunks“ entspricht. Vereinfacht bedeutet das, dass wir uns gleichzeitig mit etwa 7 kleineren oder größeren Aufgaben herumschlagen können, ohne etwas Wichtiges zu vergessen. Dazu zählen allerdings nicht nur die beruflichen Aufgaben, sondern auch private, wie zum Beispiel der Geburtstag eines Freundes oder die nächste Urlaubsplanung. Somit dürfte die mögliche Kapazitätsgrenze, die wir beruflich nutzen können bei maximal 5 Aufgaben liegen, die gleichzeitig „aktiv“ sind. Erhöhen wir diese Zahl, fallen uns Aufgaben geistig aus dem Gedächtnis und wir haben ständig das Gefühl, etwas vergessen zu haben.

Da wir in der Regel aber mehr als diese 5 Aufgaben vor uns liegen haben, benötigen wir Vorgehensweisen zur Organisation und Steuerung unserer Aufgaben. Da wir in der Regel nicht alle Aufgaben alleine bearbeiten und der Zeitpunkt der Fertigstellung von Aufgaben in Abhängigkeit zu den Aufgaben anderer Personen steht, kann diese Steuerung schon einigermassen kompliziert werden.

Hinzu kommt, dass wir uns die Aufgaben in der Regel nicht selbst aussuchen, sondern diese durch notwendige Sachzwänge entstehen. Aufgaben entstehen, wenn Kunden unsere Leistung anfordern, wenn strategische Überlegungen umgesetzt werden oder wenn Probleme gelöst werden müssen. Viele Aufgaben sind in Prozessen – sogenannten „Workflows“ – aneinandergereiht und haben nur sehr enge Zeitfenster in denen sie erledigt werden können. Andere Aufgaben haben einen einmaligen Charakter und werden uns direkt von unserem Vorgesetzten übergeben.

Allen Aufgaben gemein ist aber, dass das erwartete Ergebnis klar sein muss und dass es eine bis mehrere notwendige Aktionen gibt, um die Aufgabe abschließen zu können.

## 2 Generelle Prinzipien einer schlanken Aufgabensteuerung

Die Steuerung von Aufgaben stellt das Herzstück einer Organisation dar. Ohne klar definierte Aufgaben würden die Menschen in einer Organisation nicht zielgerichtet agieren und ohne eine Steuerung der Aufgaben würde keine Zusammenarbeit zwischen mehreren Menschen stattfinden können. Die Basis dieses Leitfadens zur Aufgabensteuerung bilden die allgemeinen Lean-Prinzipien, sowie Erkenntnisse der modernen Neurobiologie und Funktionsweise unseres Gehirns.

Die konkrete Umsetzung dieser Prinzipien ist stark vom Wiederholgrad und der Komplexität der einzelnen Arbeitsschritte abhängig. Kap. 3 gibt einen kurzen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten der Aufgabensteuerung. Eine detaillierte Umsetzungshilfe ist in den verschiedenen Umsetzungsleitfäden (siehe Kap. 7) beschrieben.

## 2.1 Kundenorientierung und andere Aufgabenzwecke

Die erste Frage, die bei jeder Aufgabe gestellt werden sollte ist: „Wozu ist diese Aufgabe sinnvoll?“. Oberste Priorität sollte dabei der Kundennutzen haben, der den Geschäftszweck widerspiegelt. Es gibt aber noch eine ganze Reihe von Zwecken, die Aufgaben erfüllen können.

Die aus unserer Sicht relevanten Zwecke sind:

- Operative, zielführende Aufgaben
  - Direkter Beitrag zum Kundennutzen (Aufgabe im Hauptwertstrom)
  - Beitrag zur Unterstützung des Hauptwertstroms (Aufgabe in einem Nebenwertstrom)
  - Führung operativer Aufgaben
- Aufgaben zur Organisationsentwicklung
  - Beitrag zur Strategie- und Mitarbeiterentwicklung
  - Beitrag zur Problemlösung, Verbesserung oder Standardisierung
- Notwendige Verwaltungsaufgaben
- Sonstige Aufgabe ohne klar zuordenbaren Zweck

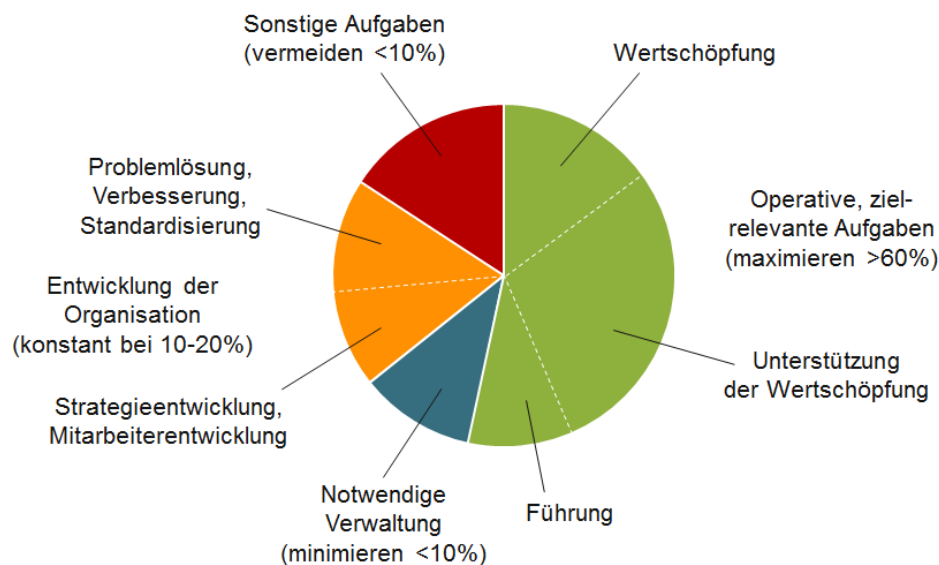


Abb. 1: Verteilung der Aufgaben nach ihrem Zweck

Es kann im konkreten Fall durchaus Sinn machen, die Zwecke noch stärker zu unterteilen. Entscheidend ist, dass in einer Organisation möglichst viele Aufgaben einen direkten Kundennutzen (Wertschöpfung) oder einen indirekten Beitrag zum Kundennutzen aufweisen und dass Aufgaben ohne klar zuordenbaren Zweck möglichst wenig vorkommen (vermeidbare Verschwendung). Ebenso sollten administrative Tätigkeiten (vermeidbare Verschwendung) so gering wie möglich gehalten werden.

Aufgaben die zur Strategie, Problemlösung, Verbesserung oder Standardisierung beitragen, sollten einen Anteil von 10-20% der verfügbaren Kapazität der Organisation aufweisen. Ist dieser Anteil zu gering, lernt eine Organisation zu wenig und zu

langsam. Ist dieser Anteil zu hoch, fehlt Kapazität für bezahlten Kundennutzen. Wie Sie ein wirkungsvolles Problemlösungs- und Verbesserungsmanagement organisieren können, entnehmen Sie bitte unseren diesbezüglichen Leitfäden (siehe Kap. 7).

Aufgaben zur Führung und Mitarbeiterentwicklung sollten bei Führungskräften einen gewichtigen Anteil von etwa 30% aufweisen.

## **2.2 Wertstrom, Fließ- und Ziehprinzip**

Jede Aufgabe sollte neben dem klar zugeordneten Zweck auch eine eindeutige Zuordnung zu einer definierten Prozesskette – im Lean-Jargon „Wertstrom“ genannt – aufweisen. Typische Wertströme in einer Organisation sind:

- die Wertschöpfungskette (Supply Chain Management)
- Produktentwicklungs- und -managementprozesse (Product Lifecycle Management)
- Marketing- und Vertriebsprozesse (Customer Relationship Management)
- Managementprozesse
- Unterstützungsprozesse

Die Gestaltung und Optimierung von Prozessen erfolgt nach Lean-Gesichtspunkten gemäß des Fließ- und Ziehprinzips.

Das Fließprinzip stellt sicher, dass der Aufgabenfortschritt kontinuierlich anwächst und Aufgaben nicht liegen bleiben. Das Ziel hierbei ist, dass der Bestand an Aufgaben, die sich in Bearbeitung befinden, so gering wie möglich gehalten wird.

Das Ziehprinzip stellt sicher, dass eine Aufgabe nur dann angefangen wird, wenn ein relevanter Bedarf für das Ergebnis der Aufgabe vorhanden ist. Die Wichtigkeit und Dringlichkeit des Bedarfs regelt die Priorität, mit der die Aufgabe gestartet wird.

Je nachdem wie hoch der Wiederholgrad von Aufgaben ist, lassen sich die Aufgaben selbst und die Verkettung der Aufgaben standardisieren und einüben. Auf diese Art und Weise lässt sich die Effizienz der Aufgabenbearbeitung und –steuerung stark steigern.

## **2.3 Begrenzung des Anzahl aktiver und priorisierter Aufgaben**

Je niedriger der Wiederholgrad von Aufgaben ist, umso schwieriger wird es, die Vision eines kontinuierlichen Flusses zu erreichen. Nichtsdestotrotz ist es bei allen Arten von Aufgaben sinnvoll, die Anzahl, die sich in Bearbeitung befindet, zu begrenzen. Grund hierfür ist vor allem die Kapazität des Arbeitsspeichers in unserem Gehirn.

Wie schon erwähnt hat sich eine Anzahl von 5 Aufgaben, die gleichzeitig aktiv sind, als sinnvolle Obergrenze herausgestellt. Konkret heißt das, dass erst dann eine neue Aufgabe in die aktive Bearbeitung genommen werden sollte, wenn eine der 5 Aufgaben abgeschlossen wurde. Die neue Aufgabe wird dann gemäß des Ziehprinzips aus dem priorisierten Aufgabenvorrat gezogen.

Den Aufgabenvorrat zu strukturieren und zu priorisieren ist eine der entscheidenden Führungsaufgaben. Wichtig dabei ist vor allem, ebenfalls die Anzahl der priorisierten, zur Bearbeitung anstehenden Aufgaben zu begrenzen.