

Startseite > Magazin > Fachartikel > Mitarbeiterführung

5-Minuten-Reflexion zur Führung

Nutzen Sie die Aufgabenverteilungsmatrix!

Von Dr. Wolfgang Schröder, PERSONAL-SYSTEME



29.09.2011 – Führungskräfte planen, organisieren und delegieren Aufgaben. Sie müssen Arbeitsinhalte strukturieren und Arbeiten nach Prioritäten sortieren. Die Aufgabenverteilungsmatrix kann dabei helfen. Wenn Sie Arbeitsinhalte und Aufgabenverteilung zusammen mit Ihren Mitarbeitern planen, kann die Matrix auch Kommunikationsinstrument sein. Die Mitarbeiter können ihre Interessen und ihr Wissen einbringen. Das steigert Produktivität und Motivation.

Bild: jokatoons - Fotolia.com

Die Aufgabenverteilungsmatrix ist eines der wichtigsten und nützlichsten Instrumente für Führungskräfte. Damit lassen sich Aufgaben effizienter planen, delegieren und organisieren.

Die Matrix kombiniert Aufgaben und Personen. Langjährige Erfahrungen zeigen, dass mit maximal fünfzehn Hauptaufgaben die Arbeitsschwerpunkte eines Verantwortungsbereichs und mit sieben Hauptaufgaben die Arbeitsinhalte eines Mitarbeiters ausreichend genau erfasst werden können. Detailaufgaben und Key Performance Indicators (KPIs) können sie noch genauer beschreiben. Führungsaufgaben werden extra erfasst. Über den Zeitanteil in Prozent werden die handelnden Personen mit den Aufgaben verknüpft. Hier ein Beispiel:

Hauptaufgaben des Bereichs		Mitarbeiter (Kurzzeichen)					Führungskraft	Gesamtzeit ohne Führungskraft
Welche Hauptaufgaben oder Projekte werden in Ihrem Bereich erledigt?		MA 1	MA 2	MA 3	MA 4	MA ...	Leiter	
		Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	
1	Aufgabe 1	10,0	10,0			5,0	5,0	25,00
2	Aufgabe 2		30,0		5,0	25,0		60,00
3	Aufgabe 3	5,0		20,0	25,0	5,0	20,0	55,00
...	Aufgabe ...	60,0			60,0	30,0	35,0	150,00
14	Aufgabe 14	10,0	5,0	30,0	10,0			55,00
15	Aufgabe 15	15,0	5,0			35,0		55,00
Führungsaufgaben als Führungskraft							40,0	
Gesamtzeit muss jeweils 100% ergeben bzw. bei Teilzeit entsprechend weniger		100,00	50,00	50,00	100,00	100,00		400,00
© Dr. Wolfgang Schroeder Dr.W.Schroeder@t-online.de		Gesamtzeit Führungskraft muss 100% ergeben					100,00	

Inhalte und Aufbau der Matrix

Die horizontale Spaltensumme zeigt, welcher Teil der Mitarbeiterkapazität in die jeweilige Aufgabenbearbeitung investiert wird. Erst seitdem die Matrix mit IT-Unterstützung angewendet wird, hat sie sich vom Analyse-Tool aus Workshops zum permanenten Führungsinstrument entwickelt. Rechenoperationen wie Summenbildungen sind automatisiert. Inhalte können einfach durch Überschreiben verändert und mit anderen Inhalten vernetzt werden. Welchen Nutzen bringt die Matrix?

Schon die Ist-Analyse führt zu Aha-Erlebnissen

Wenn Sie das erste Mal die Matrix erstellen, sollten Sie Ihre Mitarbeiter einschätzen lassen, welche Hauptaufgaben sie mit welchem Zeitanteil bearbeiten. Die Gesamtzeit pro Mitarbeiter muss jeweils 100 Prozent ergeben – bei Teilzeit entsprechend weniger. Sie werden erleben,

- dass sich die Beschreibungen der Mitarbeiter stark unterscheiden, obwohl sie identische Stellen besetzen oder identische Aufgaben durchführen;
- dass Ihre Mitarbeiter Inhalte und Zeitbedarf erheblich anders definieren und einschätzen, als Sie es für möglich halten;
- dass die Verteilung der Personalkapazität auf Aufgaben Sie nachdenklich stimmen wird;
- dass viele Zeiteinschätzungen auf Sand gebaut sind, weil Sie keine KPIs haben.

Veränderungsprozesse können fundiert und „strategisch“ geplant werden

Mit der Matrix können Sie Arbeitsinhalte strukturieren, Kapazitäten nach Prioritäten einsetzen und die Arbeitsverteilung simulieren und planen. Sie können Veränderungen in den Arbeitsinhalten einfacher steuern, auf akute Kapazitätsengpässe strategischer reagieren, Kostensenkungsmaßnahmen unter Berücksichtigung der Konsequenzen besser realisieren und Entscheidungen begründeter treffen. Ohne Matrix müssen Sie aus dem Bauch argumentieren, weil Ihnen Fakten fehlen und die Zusammenhänge zu komplex sind, um sie im Kopf zu verknüpfen und plausibel darzustellen.

Arbeitsinhalte und -verteilung können zusammen mit den Mitarbeitern geplant werden

Was spricht dagegen, Arbeitsinhalte und -verteilung zusammen mit den Mitarbeitern zu planen und umzusetzen? Wenn Sie darauf achten, dass die Kapazitätsverteilung aus den Bereichszielen abgeleitet wird, dann sollten Mitarbeiter, die jeden Tag die Aufgaben bearbeiten, ihre Interessen und ihr Wissen einbringen können. Das steigert Produktivität und Motivation. Dafür ist die Matrix das Planungs- und Kommunikationsinstrument.

Stellenbeschreibungen werden ohne Aufwand zum aktuellen Führungsinstrument

Meistens sind Stellen- oder Aufgabenbeschreibungen veraltete Karteileichen. Jede Stelle ist einzeln für sich beschrieben und aktuelle Veränderungen werden nicht eingepflegt, weil der Aufwand zu groß ist. Mit der Matrix werden erstmals aus einer ganzheitlichen Analyse der Aufgaben eines Bereichs die Arbeitsinhalte auf einzelne Stellen verteilt. Daraus ergeben sich automatisch die Stellenbeschreibungen. Sie sind immer aktuell, wenn die Matrix gepflegt wird und können durch Detailaufgaben, KPIs und andere Informationen ergänzt werden.

Stellenneubesetzungen werden optimiert

Die Erfahrung zeigt, dass bei Stellenneubesetzung meist die (alte) Stellenbeschreibung des bisherigen Stelleninhabers benutzt wird, um ein Anforderungsprofil abzuleiten. Mit der Matrix kann die Chance genutzt werden, zuerst Veränderungsprozesse in der Aufgabenverteilung vorzunehmen und dann die neue Beschreibung der Hauptaufgaben mit aufgabenspezifischen Kompetenzen zum Anforderungsprofil zu verknüpfen. Hier gilt das Führungsprinzip: Die entscheidenden Fehler macht man am Anfang von Prozessen.

Hinweis

Dieses Instrument bekommen Sie mit der **Manager Performance Map** in den Griff, die wir hier ausführlich vorstellen:

Personal- und Bereichsmanagement: Führungsaufgaben effektiver planen, umsetzen, weiterentwickeln [1]

Über den Autor



Dr. Wolfgang Schröder

Diplom-Kaufmann, Dr. rer.pol. Wolfgang Schröder ist Leadership- und Managementexperte, Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel, Unternehmensberater sowie Trainer und Managementcoach in Personal- und Führungsfragen.

Dr. Wolfgang Schröder
PERSONAL-SYSTEME
Genkeler Str. 47
58540 Meinerzhagen

Telefon 02354 - 6566
E-Mail Dr.W.Schroeder@t-online.de
Web www.dr-schroeder-personalsysteme.de

[1] [handbuch/personal-und-bereichsmanagement/](#)

© 2011 www.business-wissen.de