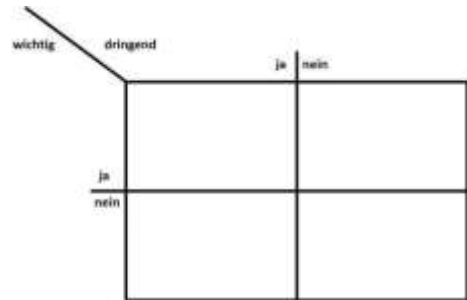
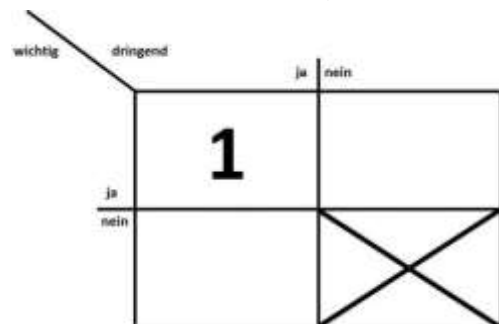


## Konzentration auf das Wesentliche

Es sagt sich leicht, dass sich Führungskräfte auf das Wesentliche konzentrieren sollen. Dazu ist die Flut an Information und die Komplexität der Aufgaben viel zu groß. Alles soll möglichst schon gestern und in optimaler Qualität erledigt sein. Für diese Situation gibt es ein allgemein bekanntes Modell, das nach dem amerikanischen Präsidenten Dwight D. Eisenhower benannt ist. Er hat es sicherlich nicht selbst erfunden, aber man sagt, er habe es sehr konsequent angewendet. Wann immer etwas auf seinem Schreibtisch landete stellte er sich zwei Fragen: „Ist das wichtig?“ und „Ist das dringend?“. Das führte zu einer von vier Möglichkeiten: ja+ja, ja+nein, nein+ja oder nein+nein, was die klare Einordnung im nebenstehend abgebildeten Raster ermöglichte: „wichtig und dringend“ links oben, „wichtig aber nicht dringend“ rechts oben, „nicht wichtig aber dringend“ links unten sowie „nicht wichtig und nicht dringend“ rechts unten. Aus der Position einer Aufgabe innerhalb dieser Matrix ergaben sich für ihn deren Priorität und die Folge der Abarbeitung.

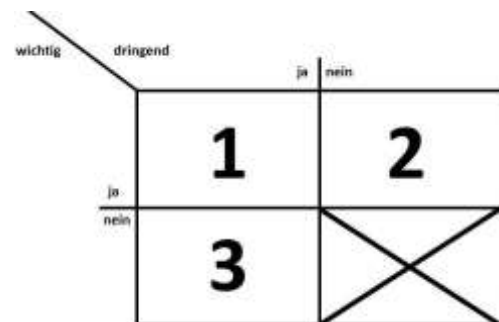


Für Präsident Eisenhower hatten die Aufgaben im Feld links oben die höchste Priorität, und deshalb erledigte er sie als erste. Ebenso klar war ihm, was die geringste Priorität hatte, nämlich alles, was im Feld rechts unten und daher weder dringend noch wichtig war. Diese Dinge erledigte er sofort durch Verschieben in die „Rundablage“ - den Papierkorb. Wenn es heute doch immer wieder Top Manager gibt, die sich mit Agenden aus dem Bereich rechts unten beschäftigen, dann gibt es dafür im Allgemeinen drei Gründe:



- es macht ihnen Spaß
- es ist das, was sie am besten können
- sie sind voll beschäftigt und haben einfach keine Zeit für die Aufgaben der höchsten Prioritätsstufe - es ist eine Alibiaktivität.

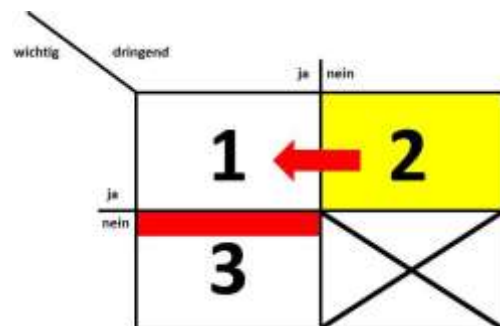
Dort wo sich die Geister oft scheiden ist die Frage, was man als zweite Prioritätsstufe nehmen soll: „dringend aber nicht wichtig“ oder „wichtig aber nicht dringend“? In Seminaren kommt es hier erfahrungsgemäß zu heftigen Diskussionen, und für beide Sichtweisen werden durchaus vernünftige Argumente ins Treffen geführt. Es hat sich - speziell für Führungskräfte - die Sichtweise als sinnvoll erwiesen und weitgehend durchgesetzt, dass eine Führungskraft prinzipiell nur wichtige Dinge tun sollte.



Das erscheint gefühlsmäßig vielleicht richtig, doch bedarf es auch einer logischen Begründung. Was geschieht mit einer Aufgabe, wenn man sie einfach liegen lässt?

Eine Aufgabe, die wichtig aber nicht dringend war wird irgendwann wichtig und dringend - sie wandert von rechts oben nach links oben. Eine Aufgabe hingegen, die dringend aber nicht wichtig war wird durch liegen lassen zwar immer dringender, aber sie gewinnt nicht an Wichtigkeit. Sie bleibt im linken unteren Feld. Man könnte mit der Sprache der Computertechnologie sagen, dass es zwischen Feld eins und Feld drei eine undurchlässige „Firewall“ gibt. Diese Aufgaben sollte man also möglichst schnell loswerden, entweder indem man sie an Mitarbeiter/innen delegiert oder selbst mit halber Qualität erledigt. Schließlich sind diese Dinge ja nicht wichtig. Jedes Zuviel an Energie bei ihrer Erledigung ist Energieverschwendung, umso mehr als derzeit kaum jemand über einen Mangel an Beschäftigung klagt.

Eine besondere Paradoxie der Führung liegt darin, dass die Hauptaufgabe im Bereich Zwei liegt, und nicht im Bereich Eins. Wenn wir den Bereich Eins als Feuer löschen sehen, dann ist der Bereich Zwei Feuerverhütung. Ist Eins Erste Hilfe, dann wäre Zwei Unfallverhütung und Gesundheitsvorsorge. Ist Eins Krisenmanagement so ist Zwei vorausschauende strategische Planung. Während im Ernstfall die Führungskraft gleichsam auf dem Befehlsstand steht und Anweisungen gibt, zeigt sich ihre wahre Qualität in der Fähigkeit, in Optionen und Zukünften zu denken und für möglichst viele Eventualitäten bereit zu sein. Eine Führungskraft, die ständig mit Krisenmanagement beschäftigt ist, muss sich den Vorwurf gefallen lassen, ihre Planungsaufgaben, ihr strategisches Management vernachlässigt und dadurch die Krisen durch eigene Versäumnisse selbst herbeigeführt zu haben. Wenn eine Führungskraft die Planungsaufgaben ernst nimmt kommt es zu weniger Krisen. Wenn es beispielsweise in einem mittleren Unternehmen nur eine einzige Person gibt, die eine wichtige Tätigkeit ausübt, dann ist es sicherlich sinnvoll, rechtzeitig eine zweite Person in diesem Bereich einzuschulen und nicht erst zu warten, bis die eine Person mal durch Unfall, Krankheit oder auch Urlaub längere Zeit ausfällt.



Leider ist die Konzentration auf Voraussicht und die damit erreichbare Reduktion der Krisensituationen in vielen Organisationen karriereschädigend. Die Führungskraft wird gesehen, wenn sie heldenhaft eine schwierige Situation bekämpft und im besten Fall siegreich aus ihr hervorgeht. Wenn eine Führungskraft wirklich effektiv arbeitet und daher nie mit Krisen konfrontiert wird könnte leicht der Eindruck entstehen, dass sie überflüssig ist, weil ja sowieso alles bestens funktioniert. Dies birgt eine große Gefahr. Nicht nur in Österreich gibt es im Sommer immer wieder Brände, besonders im ländlichen Raum. In vielen Fällen stellt sich bei den anschließenden Untersu-

chungen heraus, dass der Brand gelegt war, und nicht selten ist der Brandstifter ein Feuerwehrmann, der endlich einmal löschen wollte. Auch in manchen Organisationen soll es solche „Brandstifter/innen“ auf der Führungsebene geben!

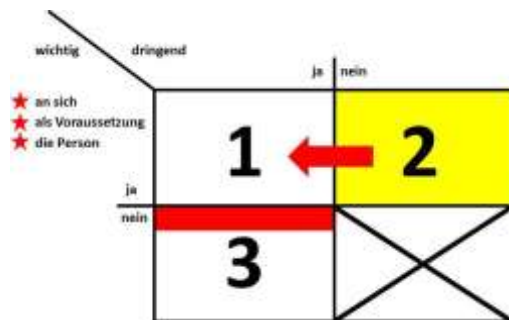
Während die Dringlichkeit einer Sache aus dem verfügbaren Zeitrahmen resultiert gibt es drei Kriterien, warum etwas wichtig sein kann:

1. Die Sache an sich ist wichtig
2. Die Sache selbst ist nicht so wichtig, aber sie ist unabdingbare Voraussetzung für eine andere Sache, die wichtig ist
3. Die Sache ist weder direkt noch indirekt wichtig, aber die Person, um die es geht ist wichtig

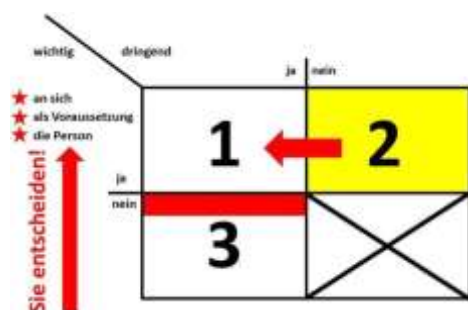
Zu 1.: Dies sind Dinge, die mit tieferem Sinn und Überzeugungen hinterlegt sind, direkt zur Erreichung von ideellen und/oder materiellen Zielen führen. Die Leitkategorien sind Sinn und Werte.

Zu 2.: Hier sind alle jene Tätigkeiten, die zwar nicht direkt zum Ziel führen aber dennoch notwendig sind. Beispielsweise ist Dokumentation nur selten Selbstzweck, aber in den verschiedensten Bereichen extrem wichtig. Die Leitkategorien hier sind Verantwortung und Disziplin.

Zu 3.: Es macht einen Unterschied, wer etwas von uns will. Die/der oberste Chef/in hat sehr gute Chancen, auch die verrücktesten Sachen zu bekommen, weil sie/er eben oberste Chef/in ist. Es gibt Mitarbeiter/innen, die für ihre Führungskraft „durch's Feuer gehen“, unbezahlt Überstunden machen und sich anstrengen. Eine Person wird oft übersehen, nämlich die eigene Person. Es ist durchaus legitim, Dinge für sich selbst zu tun, etwa um sich den Arbeitsplatz zu sichern.



Die heikle Frage ist: wer entscheidet über Wichtig und Unwichtig? Alle kommen mit Wünschen, die dringend und wichtig sind. Wären Sie bereit, diese Definitionen zu akzeptieren wären Sie im permanenten Krisenmanagement. Also muss irgendjemand entscheiden. Für Mitarbeiter/innen ist es oft die Führungskraft. Für die Führungskraft selbst hingegen ist die Antwort oft verwirrend: **Sie entscheiden!** Sie sollten sich wie Eisenhower immer wieder fragen:



- „Ist das wichtig?“
- „Ist das dringend?“

und dann die Aktivität der entsprechenden Kategorie zuordnen. Es gibt immer mehr Führungskräfte, die auf ihrem Schreibtisch drei Aktenstöße liegen haben: 1, 2, 3. Direkt neben 3 endet der Schreibtisch, und dort befindet sich die Rundablage.