



© Raif Jankovsky / kwik Werbeagentur

DAS EISENHOWER PRINZIP

EINE VERALTETE METHODE ZUR DELEGATIONSENTSCHEIDUNG?

Bedingt durch die zunehmende Digitalisierung und Globalisierung steigt für viele Unternehmen die Komplexität des Alltags. Um trotz erschwerender Umstände eine möglichst effiziente und effektive Entscheidungshilfe zu erhalten, sollten weitere Kriterien in Betracht gezogen werden.

DIE EISENHOWER-MATRIX

Nicht zuletzt ist durch eine angemessene Priorisierung und die systematische Nutzung des Papierkorbs auch im 21. Jahrhundert eine Aufwandserleichterung zu erzielen. Jeder Unternehmer, jede Führungskraft kennt es: das Problem der Delegation. Nach welchen Kriterien sollten Aufgaben verteilt werden? Wer definiert diese Kriterien? Und sind die bewährten Methoden noch zeitgemäß? In der von Eisenhower entwickelten Entscheidungsmatrix wurde neben der Dringlichkeit die Wichtigkeit einer Aufgabe als Entscheidungskriterium festgelegt, um beurteilen zu können, welche Aufgaben selbst zu erledigen und welche zu delegieren sind. Dargestellt werden die Entscheidungsoptionen in den Feldern A bis D in Abbildung 1.

Die in den Feldern A und B beschriebenen Aufgaben sollten von der Führungskraft selbst erledigt werden und unterscheiden sich nur im Zeitpunkt der Bearbeitung. Aufgaben, die Feld A zugeteilt werden, sollten sofort erledigt werden, während die wichtigen aber weniger dringlichen Aufgaben im Feld B von der Führungskraft zunächst terminiert und später behandelt werden. Die wenig wichtigen und wenig dringlichen Aufgaben landen in Feld D, dem Papierkorb. Dieser dient der Entlastung der Führungskräfte und Mitarbeiter und sollte regelmäßiger und bewusster genutzt werden.

		Dringlichkeit	
		Dringend	Nicht dringend
Wichtigkeit	hoch	A / I Sofort selbst erledigen	B / II Terminieren und selbst erledigen
	Niedrig	C / III An kompetente Mitarbeiter delegieren	D / IV Nicht bearbeiten (Papierkorb)

PRAXIS-TIPP

Wenn einige Aufgaben noch nicht im Papierkorb verschwinden sollen oder können, kann ein Zweitpapierkorb hilfreich sein, der in größeren Abständen geleert wird und somit die Rehabilitation einzelner Aufgaben ermöglicht.

Besondere Beachtung sollte der Schnittstelle zwischen Feld A „Sofort selbst erledigen“ und Feld C „An kompetente Mitarbeiter delegieren“ geschenkt werden. „Nur wenn ich etwas selbst mache, bin ich sicher, dass es gut gemacht ist!“ Dieser Ausspruch ist zwar bei manchen Geschäftsführern und Führungskräften noch immer beliebt, doch ist dies noch richtig? Mit der Delegation einer Aufgabe an die Organisation sinkt zwar die Einflussmöglichkeit der Führungskraft auf die Umsetzung der jeweiligen Aufgabe, doch die Qualität des Resultats hängt von anderen Faktoren ab. Die Genauigkeit, mit der die Führungskraft dem Mitarbeiter die delegierte Kompetenz und den Anforderungskorridor erläutert, ist überaus wichtig.

DELEGATION WILL GUT KOMMUNIZIERT SEIN

Mit einem bloßen „Mach mal!“ sind auch einfache Aufgaben zumeist nicht hinreichend erklärt. In der Praxis kann täglich beobachtet werden, dass Führungskräfte oft glauben, mit wenigen Worten verstanden zu werden, es dem Mitarbeiter jedoch nachfolgend unangenehm ist, scheinbar triviale Details beim Chef nachzufragen. Um für alle Beteiligten Klarheit zu schaffen ist die in Abbildung 2 dargestellte systematische Kurznotiz ein gutes Hilfsmittel: **Wer** macht **was** bis **wann** und mit **welchem Ziel**? Die Zeit für das Aufschreiben sogenannter operationalisierter Ziele ist gut investiert, weil damit Fehler vermieden und die Qualität der Resultate gesteigert werden können. Abbildung 2: Im hektischen Betriebsalltag stehen

unvollständige Aufgabenstellungen dem Erfolg der Zusammenarbeit im Weg. Hier ein Beispiel für die Formulierung eines operationalisierten Zieles als Hilfsmittel beim Delegieren.

Zur Erledigung der delegierten Aufgaben muss der Mitarbeiter die Aufgabe bearbeiten können, wollen und dürfen. Das Dürfen kann die Führungskraft am schnellsten gewährleisten, in dem der Verantwortungsrahmen geklärt wird. Anschließend muss die Kompetenz des Mitarbeiters erörtert werden. Diese setzt neben den erforderlichen fachlichen auch ausreichende zeitliche Ressourcen voraus. Die Schnittstelle zwischen Können und Wollen ist oft herausfordernd und bedarf einer guten Vertrauensbasis und Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Hierbei ist die Anwendung der Metakommunikation, also das Reden darüber, wie wir miteinander kommunizieren, ein sinnvolles Hilfsmittel.

KOMPLEXITÄT UND TRAGWEITE ALS ZUSÄTZLICHE ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN

Dennoch erscheint das simple Entscheidungsmodell mit den vier Feldern A bis D heute aus verschiedenen Gründen nicht mehr zeitgemäß. Die Wichtigkeit und die Dringlichkeit allein als Kriterien für die Delegation sind oft nicht mehr ausreichend. Häufig kann die Komplexität heutiger Geschäfts- und Arbeitsprozesse nicht mehr vollumfänglich von Einzelpersonen überblickt werden. Auch die Tragweite einer Aufgabe muss heute berücksichtigt und realistisch eingeschätzt werden. Gleichwohl muss zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern Einigkeit über die Definition dieser beiden Kriterien herrschen, damit die Delegation nachvollzogen und mitgetragen werden kann. Welche Kriterien die Führungskraft letztendlich

wählt, sollte im Kontext der jeweiligen Situation und auf die Fähigkeiten des Mitarbeiters angepasst werden. Es gibt durchaus sehr wichtige Aufgaben, die sich aufgrund geringer Komplexität gut delegieren lassen. Bei Aufgaben von sehr großer Tragweite ist es denkbar, dass sich ein Delegieren verbietet, woraus sich die Frage ergibt, ob die Selbsterledigung nicht doch die sinnvollste Methode ist? Doch Vorgänge von hoher Komplexität, Wichtigkeit

Zielmerkmale	Fragestellung	Beispiel
Zielinhalt	Was soll erreicht werden?	Erhöhung des Marktanteils
Zielausmaß	Wie viel soll erreicht werden?	8%
Zieltermin	Wann soll etwas erreicht werden?	Dezember 2018
Zielverantwortung	Wer ist für die Erreichung des Ziels verantwortlich?	Vertriebsleiter
Zielort	Wo soll das Ziel erreicht werden?	Vertriebsgebiet Südbaden

und/oder Tragweite können als Krise bezeichnet werden. Für die Erledigung einer solchen Aufgabe sind manchmal selbst Mitarbeiter und Führungskraft zusammen nicht effektiv genug. Um also eine solch komplexe Realität darzustellen, wurde die Eisenhower Entscheidungs matrix um die Kriterien Komplexität und Tragweite erweitert (siehe Abbildung 3).

			+ hoch Dringlichkeit niedrig -	
+ sehr hoch Tragweite hoch - <th rowspan="3">+ sehr hoch Komplexität hoch - <th rowspan="3">+ sehr hoch Wichtigkeit hoch - <td>E Krisenteam</td> <td>F Expertenteam</td> </th></th>	+ sehr hoch Komplexität hoch - <th rowspan="3">+ sehr hoch Wichtigkeit hoch - <td>E Krisenteam</td> <td>F Expertenteam</td> </th>	+ sehr hoch Wichtigkeit hoch - <td>E Krisenteam</td> <td>F Expertenteam</td>	E Krisenteam	F Expertenteam
			A Sofort selbst erledigen	B Terminieren und selbst erledigen
			C An Mitarbeiter abgeben	D Nicht bearbeiten Papierkorb

Abbildung 3: Die erweiterte Entscheidungs matrix als Entscheidungshilfe

Sollte das Ergebnis der erweiterten Entscheidungs matrix zeigen, dass sowohl die Tragweite, die Komplexität als auch die Wichtigkeit hoch sind, könnte es sich um eine Krise handeln. In einer so besonderen Situation ist es hilfreich, ein Krisen-Projektteam zusammenzustellen. Erlaubt es die Dringlichkeit, nur noch die aktuell verfügbaren Kräfte zu bündeln, wird notgedrungen ein handlungsfähiges Krisenteam gebildet (siehe Feld E). Die Arbeit dieses Teams kann oft Zeit verschaffen, um nachfolgend das bestmögliche Team für die anstehenden Aufgaben zu bilden. Es resultiert ein kompetentes Expertenteam (siehe Feld F). Im Falle einer weniger dringlichen Situation hingegen steht ausreichend Zeit zur Verfügung, um ohne ein vorheriges Krisenteam gleich ein optimales Expertenteam zu bilden.

FAZIT

Ob diese Teams intern gebildet werden oder zusätzlich externe Kompetenz erforderlich ist, sollte kritisch geprüft werden, bevor dem Unternehmen ein vermeidbarer Schaden entsteht. Dabei sollte sowohl die Frage der internen als auch externen Eskalation nicht aus den Augen verloren werden. Aufgrund

der Vernachlässigung dieser Frage manövrieren sich einige Unternehmer in schwierige Notlagen, in denen sie sich zum Teil nicht mehr nach außen zu verständigen wissen. Wichtig bei der Anwendung sind jedoch die zielgerichtete Kommunikation und der Dialog mit allen Beteiligten, ggf. auch externen Parteien. Aus diesem Grund ist der Austausch im Dialog im Vorfeld besonders wertvoll, um zeiteffektiv adäquate Lösungen zu finden. ■



© Dr. Jan-Arne Gewert

Dr. Jan-Arne Gewert
Gewert Consulting

Telefon: +49 7621 1693300
E-Mail: gewert@gewert-consulting.de
www.gewert-consulting.de

Netzwerk Manufaktur für Führungskultur im Mittelstand e.V.

**MEY. EINE ADRESSE.
ALLE HANDWERKER.**



www.meygeneralbau.de
Tübingen 07071/97962-0

MEY
GENERALBAU