SERIE „TRAINERKIT“

Mit Eisenhower durch die Führungsstile

Das „Eisenhower-Prinzip“ ist eine populäre Methode aus dem Zeit- und Selbstmanagement. Trainer können den Ansatz auch verwenden, um Führungskräfte für ihren Führungsstil zu sensibilisieren. Dieser lässt sich nämlich aus der Priorisierung täglicher Aufgaben nach dem Eisenhower-Prinzip ableiten. Erster Teil einer Serie über Modelle im Seminareinsatz.

Dem 34. Präsidenten der Vereinigten Staaten, Dwight D. Eisenhower, wird eine Arbeitsmethode der Priorisierung zugeschrieben, die sich nach ihm das „Eisenhower-Prinzip“ nennt. Der Geschichte nach soll er seine täglichen Aufgaben nach einem bestimmten Schema geordnet und abgearbeitet haben. Dieses Prinzip organisiert sich um die beiden Dimensionen „wichtig“ und „dringend“: Wichtige Aufgaben sind von ihren inhaltlichen Konsequenzen her zur Erreichung der eigenen Ziele bedeutend. Dagegen haben dringende Aufgaben einen zeitlich nahen Erfüllungstermin. Als „dringend“ werden alle Aufgaben interpretiert, die eine unmittelbare Aufmerksamkeit fordern und nicht verschoben werden können. Nach dem klassischen Prinzip ergeben sich daraus vier Aufgabentypen:

- *A-Aufgaben sind wichtig und dringend.*
- *B-Aufgaben sind wichtig und nicht dringend.*
- *C-Aufgaben müssen sofort erledigt werden, sind langfristig jedoch weniger wichtig.*
- *D-Aufgaben sind weder dringend noch wichtig.*

Die Erfahrung zeigt, dass sich Führungskräfte meistens einem Aufgabentyp zuwenden. Diese Präferenz lässt Rückschlüsse auf den Führungsstil zu und zeigt Optimierungspotenzial. Nach dem „Eisenhower-Prinzip“ lassen sich vier Typen unterscheiden (siehe auch Abb. S. 26):

Führungskraft mit Hang zu A-Aufgaben, Typ Feuerwehr

Eine Führungskraft, die sich hauptsächlich A-Aufgaben widmet, ist stark im Krisenmanagement. Ihre Energie bezieht sie daraus, unabkömmlich zu sein und gebraucht zu werden. Allerdings leidet sie über kurz oder lang unter Stress, ihre Leistungsfähigkeit nimmt ab. Hier wäre eine Verschiebung des Stils in Richtung B-Aufgaben, Typ „Graue Eminenz“, sinnvoll, um stärker präventiv zu arbeiten. Auch sollte sich die Führungskraft mit dem stärkeren Kompetenzaufbau von Mitarbeitern beschäftigen, um an sie Aufgaben delegieren zu können.

Führungskraft mit Hang zu B-Aufgaben, Typ Graue Eminenz

Um (eigene) Ziele zu erreichen, sollte eine Führungskraft möglichst viel Zeit mit der Bearbeitung und Erledigung von B-Aufgaben verbringen, denn B-Aufgaben bringen langfristig die größten Erfolge. Die Aufgaben und Tätigkeiten tragen entscheidend zur Erreichung von Zielen bei und geben ausreichend Zeit, die Meinungen und Bedürfnisse anderer zu berücksichtigen und zum Beispiel in Pläne einzuarbeiten, wodurch diese nachhaltiger werden können. Auch gehört „Beziehungsarbeit“ mit Mitarbeitern, Kunden oder Vorgesetzten in diese Gruppe, ebenso wie das Thema

»

„Erholung“. So sind Erholungspausen wichtig, um auch langfristig leistungsfähig zu bleiben. Ihre Energie bezieht die Führungskraft aus der Tatsache, alles „im Griff“ zu haben und einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltung von (langfristigen und) strategischen Prozessen zu leisten. Wer viel Zeit für B-Aufgaben aufwendet, kann Krisen frühzeitig, zum Beispiel durch eine gründliche Analyse des Ist-Zustandes, in ihrer Entwicklung erkennen und sie so langfristig vermeiden.

Führungskraft mit Hang zu C-Aufgaben, Typ Arbeitstier

Im Unterschied zu A- oder B-Aufgaben bringen C-Aufgaben die Führungskraft nicht ihren eigenen Zielen näher, dennoch müssen diese Aufgaben erledigt werden. In diesem Dilemma befinden sich Führungskräfte des Typs „Arbeitstier“. Sie sind den ganzen Tag beschäftigt, fühlen sich aber am Ende des Tages so, als hätten sie nichts geschafft. Ihre Energie beziehen sie aus der Tatsache, nützlich zu sein und gebraucht zu werden. Hier zeigt sich der entscheidende Unterschied zwischen A- und C-Aufgaben. Während A-Aufgaben die eigene Karriere vorantreiben, sind C-Aufgaben in der Regel vor allem anderen Kollegen oder Vorgesetzten bei der Zielerreichung dienlich. Das Gefühl, im „Hamsterrad“ gefangen zu sein, entsteht in dieser Kategorie am häufigsten. Ein Gegenmittel ist die Delegation von C-Aufgaben an Mitarbeiter und die stärkere Konzentration auf B-Aufgaben.

Führungskraft mit Hang zu D-Aufgaben, Typ Zombie

Auch Zerstreuungen oder eine Ablenkung gehören in den normalen Arbeitsalltag, wahrscheinlich sind sie sogar unvermeidlich. Nehmen diese Tätigkeiten aber überhand, spricht man bei D-Aufgaben auch vom Führungsstil-Typ „Zombie“. Da hier weder Aufgaben erfüllt werden, die den eigenen Zielen noch denen anderer dienen, ist der Bedarf nach einer unbedingten Neuorientierung angezeigt. Für den Typ Zombie ist es wichtig, eine bewusste Entscheidung darüber zu treffen, wie und wofür man seine Zeit verwenden will. Der Titel „Zom-

Führungsstile nach dem Eisenhower-Prinzip

Quelle: Trainer-Kit, managerSeminare, Bonn 2010.

LITERATUR

» Große Boes, S./Kaseric, T. : Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainings-Theorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen. 4. Auflage, managerSeminare, Bonn 2010.

» Seiwert, Lothar: Die Bären-Strategie. In der Ruhe liegt die Kraft. Ariston, München 2005.

» Steiger, Thomas : Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. 2. Auflage, Springer, Berlin 2002.

bie“ leitet sich aus dem Umstand ab, dass Ablenkung oder Zerstreuung sozusagen eine Kategorie zwischen „Leben und Tod“ bilden: Man ist für das Unternehmen zwar tätig, aber unproduktiv.

Der Gang durch die Führungsstile

Die Arbeit mit dem „Eisenhower-Prinzip“ bietet sich insbesondere für Seminare an, in denen alle Teilnehmer Führungskräfte sind. Denn dann lässt sich der persönliche Führungsstil herausarbeiten.

Trainer legen dazu auf dem Boden des Seminarraumes mit einem Klebeband die Achsen „Wichtig“ und „Dringend“ aus und ordnen den so entstehenden Quadranten die Führungsstile „Feuerwehr“ bis „Zombie“ zu. Anschließend gilt es, die Zuordnung ausführlich mit den Teilnehmern zu besprechen, so dass diese ein Gefühl für die Stile entwickeln können. Danach bittet der Trainer die Teilnehmer, sich frei im Raum zu bewegen und je nach Gusto auf jedem Quadranten für einige Zeit zu verweilen. Die Frage oder Aufgabe an die Teilnehmer lautet: „Wie fühlt sich der jeweilige Führungsstil an? Welche Gedanken gehen Ihnen in diesem Quadranten durch den Kopf?“

Zur Auswertung dieser sehr persönlichen Arbeit bieten sich folgende Fragen an:

„Welche Erfahrungen haben Sie beim Gehen in den einzelnen Quadranten gemacht?“

„Wie fühlt sich Führung in diesem Quadranten an?“

„Wie bekannt kommt Ihnen dieses Gefühl vor?“

„Was gefällt Ihnen an diesem Stil?“

„Was gefällt Ihnen nicht an diesem Stil?“

„Was können Sie aus dieser Erfahrung für Ihren Führungsalltag herleiten?“

Materialbedarf: Für den „Gang durch die Führungsstile“ werden Kreppband für die Darstellung der Achsen auf dem Boden und Moderationskarten zur Bezeichnung der vier Führungsstile benötigt. Es sollte im Seminarraum ausreichend Platz vorhanden sein, um je nach Gruppengröße ein entsprechend großes Quadrantensystem auf dem Boden auslegen zu können.

Kommentar/Erfahrungen: Das „Eisenhower-Prinzip“ ist nur ein Prinzip und kein empirisch überprüftes Modell. Dennoch wird es häufig und in unterschiedlichen Seminarkontexten eingesetzt, da es sehr interessante Anregungen für den Transfer in den Führungsalltag bieten kann. Auch wenn Begriffe wie „Arbeitstier“ oder „Zombie“ zunächst nicht wertschätzend klingen, so ist der dahinter liegende inhaltliche Gehalt für Führungskräfte erfahrungsgemäß sehr eingängig und gut nachvollziehbar.

Bei der Einführung des „Eisenhower-Prinzips“ ist eine klare Abgrenzung zur ABC-Analyse wünschenswert, da Teilnehmer mit betriebswirtschaftlichem oder Logistik-Hintergrund mit der Letzteren oftmals vertraut sind. Der Unterschied zwischen der „ABC-Analyse“ und dem „Eisenhower-Prinzip“ steckt im Detail. So sind B-Aufgaben nach dem „Eisenhower-Prinzip“ zwar nicht dringend, aber von ihrer inhaltlichen Bedeutung ge-wichtig, sie können sogar wichtiger als A-Aufgaben sein. In der ABC-Analyse wäre diese Aussage aber nicht möglich: B-Kunden sind grundsätzlich weniger wichtig als A-Kunden.

Stephanie Große Boes, Tanja Kaseric ■

Die Autoren: Stephanie Große Boes ist als Unternehmensberaterin für Großkonzerne und mittelständische Unternehmen in der Konzeption und Durchführung von Kommunikationsseminaren, Führungskräfteentwicklungen und Konfliktmoderationen tätig. Sie berät außerdem Personalentwicklungsabteilungen in der Neuausrichtung ihrer Aufgaben.

Tanja Kaseric, Diplom-Psychologin mit Zusatzqualifikation Qualitätsmanagement, ist als freie Trainerin für das Team für LösungsManagement, Hattingen, tätig. Sie begleitet Prozesse der Personalauswahl und führt Seminare mit den Themenschwerpunkten Kommunikation, Teamentwicklung und Selbstorganisation durch.