Die Priorität von Situationen beurteilen

Zweck

Die Vorgehensweise zur Festlegung der Priorität soll systematisiert und verbessert werden.

Einführung

Priorität setzen ist ein ganz normaler Vorgang im täglichen Leben. Dafür gibt es zwei Gründe: Bei manchen Angelegenheiten ist die Priorität offensichtlich, wenn z.B. ein Betriebsstillstand droht oder eine Unfallgefahr besteht. Man muss sich sofort darum kümmern. Bei anderen Situationen wird die Priorität durch die Firmenpolitik auf höherer Ebene festgelegt. Es gibt jedoch auch sehr viele andere Situationen, in denen Sie entscheiden müssen. Welche Fragen müssen zuerst bearbeitet werden? Welche sollten erst später behandelt werden? Anhand Ihrer Erfahrung haben Sie Ihre eigenen Methoden entwickelt, Prioritäten festzulegen. Nur eine regelmäßige Überprüfung dieses Ansatzes stellt sicher, dass Ihre Methoden auch funktionieren.

> Wie legen Sie in Ihrem Arbeitsalltag Prioritäten fest, wenn verschiedene Probleme gleichzeitig auftreten? Wie bestimmen Sie, in welcher Reihenfolge sie gelöst werden sollen? Welche Fragen stellen Sie? Welche Aspekte haben besonderen Einfluss auf die Priorität, die Sie einer bestimmten Situation zuordnen?

Logischerweise ist für eine effektive Prioritätenfestlegung sorgfältiges Nachdenken erforderlich. Nicht nur einer, sondern verschiedene Faktoren müssen in Betracht gezogen und beurteilt werden:

- Gegenwärtige Auswirkungen – Die aktuelle Bedeutung einer Situation für die Organisation oder für persönliche Ziele.
- Zukünftige Auswirkungen – Das langfristige Wachstumspotential der Situation, wenn sie jetzt nicht gelöst wird.
- Zeitrahmen – Die Frist für das Erzielen einer Lösung.

Situationen können anhand dieser drei Faktoren miteinander verglichen und die Prioritäten festgelegt werden.

Fallstricke bei der Festlegung von Prioritäten

Leider kommt diese Logik nicht immer zur Anwendung, wie die folgenden wohlbekannten Menschentypen zeigen:

- *Der Feuerwehr-Typ*: Er hetzt von einer Notmaßnahme zur nächsten. Wichtige Situationen/ Aufgaben mit starker Tendenz zur Zuspitzung werden erst bearbeitet, wenn es schon brennt.
- *Der Träumer*: Er ist gedanklich schon so mit übermorgen beschäftigt, dass er dabei aktuelle Termine vergisst. Er muss heute ein Geschäft aufgeben während er gerade für morgen plant.
- *Der Bequeme*: Er verschiebt schwierige Fragen, bis er mehr Zeit hat oder „in Stimmung ist". Er meidet unangenehme Situationen, selbst wenn sie wichtiger oder dringender sind oder eine

Copyright © 2014 Kepner-Tregoe, Inc. All Rights Reserved.

stärkere Tendenz zur Zuspitzung haben. Leider spitzen sich schwierige Angelegenheiten jedoch im Allgemeinen so lange zu, bis sie nicht mehr in den Griff zu bekommen sind.

- *Der nur auf Druck von anderen reagiert*: Er lässt sich bei der Festlegung seiner Prioritäten durch das persönliche Auftreten anderer oder die Firmenpolitik beeinflussen. Dabei ignoriert er sonstige Fakten im Zusammenhang mit gegenwärtigen Auswirkungen, zukünftigen Auswirkungen und Zeitrahmen der Situation. Zu seiner Bestürzung muss er bald entdecken, dass Druck von allen Seiten kommt.

- *Der Stapelverarbeiter*: Wenn er einen Stapel eingegangener Papiere oder hinterlassener Nachrichten antrifft, stürzt er sich darauf und beginnt mit dem, was gerade obenauf liegt.

- *Der Telefonhörige*: Jedes Mal, wenn das Telefon klingelt, widmet er sich voll und ganz dem Anliegen des jeweiligen Anrufers. Dabei ist es ihm gleichgültig, ob Besprechungen gestört werden oder der Gedankenfluss bei der Planung eines schwierigen Projekts unterbrochen wird.

- *Der Papiertiger*: Er unternimmt erst etwas, wenn ihm etwas schriftlich zur Kenntnis gebracht wird, wenn eine Richtlinie vorgegeben wird oder wenn sein Chef ihm eine Anweisung erteilt. Diese Art Prioritäten zu setzen, ist kostspielig. Dabei werden andere wichtige Informationen – im Hinblick auf gegenwärtige Auswirkungen, zukünftige Auswirkungen und Zeitrahmen einer Situation – so lange ignoriert, bis eine kostengünstige Maßnahme nicht mehr möglich ist.

- *Der Hobby-Manager*: Er widmet sich mit Vorliebe einem bestimmten Aspekt seiner Arbeit, mit dem er schon vertraut ist und der ihn begeistert. Man weiß schon im Voraus, welchen Aufgaben er Priorität einräumen wird. Andere Aspekte des Arbeitsumfelds werden ignoriert, ungeachtet ihrer Auswirkungen oder irgendwelcher Fristen.

Wie sich Prioritäten leichter festlegen lassen

Bei Beachtung der folgenden fünf Tipps, die sich in der Praxis bestens bewährt haben, können Sie Fallstricken zu Beginn ausweichen und Prioritäten leichter festlegen.

- *Prioritätenfestlegung in die Arbeitsplanung einbauen*. Gehen Sie zu Beginn der Woche oder des Tages Ihre Liste von Aufgaben durch. Stellen Sie sich bewusst die Frage: Welche Aufgaben sind bedeutend? Welche Aufgaben sind dringend bzw. es gibt einen Termin? Welche Aufgaben zeigen eine starke Veränderung? Führen Sie sich Ihre Hauptverantwortlichkeiten und -ziele häufig vor Augen. So können Sie sich vergewissern, dass Ihre Prioritäten bei täglichen Projekten zur erfolgreichen Erledigung führen.

- *Prioritätenfestlegung sichtbar machen*. Wenn Sie um Hilfe gebeten werden, sollten Sie sich ein paar Notizen über gegenwärtige Auswirkungen, zukünftige Auswirkungen und Zeitrahmen der Situation machen.

- *Schulen Sie andere in der Festlegung von Prioritäten*. Arbeiten Sie mit anderen zusammen und zeigen Sie ihnen, wie man die richtigen Fragen zur Festlegung von Prioritäten stellt.

- *Bringen Sie Ihre Prioritäten auf den neuesten Stand*. Bei Situationen, deren Bearbeitung sich über längere Zeit hinzieht, sollten Sie regelmäßig aktuelle Informationen einholen. Damit prüfen Sie, ob die Situation aufgrund einer Veränderung vielleicht nur noch geringe Priorität hat.

- *Testen Sie die Prioritäten durch eine erzwungene Wahl*. Wenn von Ihnen dringend eine Maßnahme verlangt wird, sollten Sie zunächst die Auswirkung auf andere Projekte beschreiben. Damit lässt sich testen, ob auf ein solches Verlangen eingegangen werden kann. Dann können die kurz- und langfristigen Auswirkungen von Alternativen auf wichtige Ziele und der unmittelbare Handlungsbedarf verglichen werden.

Copyright © 2014 Kepner-Tregoe, Inc. All Rights Reserved.

Es ist oft schwierig, Prioritäten festzulegen. Die Bitte eines Freundes oder Vorgesetzten abzulehnen, fällt nicht leicht. Ja zu sagen, wenn eine schwierige Aufgabe zu übernehmen ist, kann noch schwerer sein. Um mit einer gewissen Sicherheit die richtige Antwort zu geben, sollten Sie zuvor stets relevante Informationen (Gegenwärtige Auswirkungen, Zukünftige Auswirkungen und Zeitrahmen) über die jeweilige Situation einholen.

Anweisungen

1. Welcher der aufgeführten Fallstricke wird Ihnen bei der Festlegung von Prioritäten am häufigsten zum Verhängnis? Bitte erläutern Sie Ihre Antwort durch ein Beispiel aus Ihrem Arbeitsleben.

2. Wie können Sie diesen Fallstricken durch Beachtung des einen oder anderen Tipps ausweichen?