

# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

## Lassen Sie „höchste Prioritäten“ nicht zu



Es gibt Dinge, die sind aus dem unternehmerischen Alltag kaum herauszubekommen. Eines davon ist der Mythos der „höchsten Priorität“. Wird dieses Mittel der höchsten Priorität richtig angewendet, ist nichts dagegen einzuwenden, aber es wird doch merkwürdig, wenn es mehrere „höchste Prioritäten“ gibt. „Höchst“ ist ein Superlativ, das sich weder steigern noch vervielfachen lässt. Mehrere Projekte mit „höchster Priorität“ sind Ausdruck mangelnder Fokussierung, mangelnder Entscheidungsfreude und mangelnder strategischer Klarheit. Will die Geschäftsführung, der Vorstand den Überblick über die Frage behalten, ob die Zeit im Unternehmen an den richtigen Stellen eingesetzt wird, ist es wichtig, mindestens den auf Unternehmensleitungsebene relevanten Projekten eine klare Priorität zuzuweisen. „Klar“ bedeutet dabei „eindeutig“. Es darf nur ein Projekt mit „höchster Priorität“ geben, ebenso wie es nur eines geben darf mit der zweithöchsten Priorität und so fort. Warum fällt dies oft so schwer? Oben sind bereits einige möglich Gründe genannt, der wichtigste davon ist der Mangel an strategischer Klarheit, denn wenn die Strategie klar ist, leiten sich daraus automatisch die Prioritäten für die relevanten Projekte, Konzepte, Maßnahmen, Aktivitäten ab; der Umkehrschluss ist zulässig: Fehlt die strategische Klarheit, können Projekte auch nicht sinnvoll priorisiert werden, die Priorisierung gerät zur Zufallsbetrachtung. Selbst wenn strategische Klarheit besteht, ist doch augenfällig, dass Wichtigkeit und Dringlichkeit häufig miteinander verwechselt werden. So wird nicht dasjenige Projekt mit der höchsten Priorität versehen, welches das Unternehmen strategisch gezielt voranbringen würde, sondern dasjenige, welches am lautesten nach Aufmerksamkeit ruft. Sprechen wir über „höchste Priorität“, müssen wir aber immer die strategische Perspektive im Auge haben. Es kann dringend sein, eine neue gesetzliche Anforderung IT-technisch umzusetzen und es ist in der Regel geboten, dies zu einem gewissen Termin abzuschließen, will man keine Verletzung des gesetzlichen Rahmens riskieren, aber hier von „höchster Priorität“ zu sprechen, nur weil etwas dringend geworden ist, was das Unternehmen aber inhaltlich nicht

voranbringt, ist die falsche Wortwahl. Warum achten wir in der Zusammenarbeit mit unseren Klienten so sorgfältig darauf, dass ein kongruentes Gefüge geschäftlich relevanter Projekte mit klarer Priorität entsteht? Weil wir die Kräfte des Unternehmens bündeln wollen und Beliebigkeit unbedingt vermeiden wollen. Jene Beliebigkeit tritt dann ein, wenn Mitarbeiter, egal an welchem halbwegs wichtigen Projekt sie arbeiten, einigermaßen richtig unterwegs sind und sich immer auf diese Position zurückziehen können. „Wieso hätte ich nicht daran arbeiten sollen? Ich denke, das Projekt ist eines von denen mit höchster Priorität.“ Dies ist ein CEO-Tipp, daher müssen wir uns in der hier gebotenen Kürze auf die Frage konzentrieren, wie wir in der Unternehmensführung dafür Sorge tragen können, dass der Überblick über die tatsächlich relevanten Projekte und Aktivitäten bestehen bleibt. Die Antwort ist kurz, die Ausführung etwas ausführlicher, doch schauen wir erst einmal auf die Antwort: Für die Unternehmensführung ist dreierlei unabdingbar, will sie Ressourcen zielgerichtet einsetzen:

- o Die Unternehmensführung muss eine unternehmensspezifische Definition für sogenannte „Schlüsselprojekte“ schaffen und diese Schlüsselprojekte benennen.
- o Die Projektlandschaft des Unternehmens muss transparent gemacht werden, dabei werden unnütze Projekte schlicht abgebrochen und es werden klare Prioritäten vergeben.
- o Es bedarf eines Prozesses zur Steuerung dieser Projektlandschaft, damit sich nicht (wieder) eine organisatorische Unklarheit ergibt.

Es würde zu weit führen, hier Einzelheiten auszuführen. Wenn Sie als Geschäftsführer, Vorstand, Unternehmer den Eindruck haben, dass bei Ihnen „Projektitis“ herrscht, wenn Sie den Eindruck haben, dass sich Prioritäten regelhaft ändern und Sie das verändern möchten, sprechen Sie mich an: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)