

# CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

## Wie sie Aufschieberitis erkennen



Kennen Sie den Begriff der Prokrastination? Prokrastination bezeichnet ein pathologisches Aufschiebeverhalten. Dieses Verhalten kann sich zu einer ernsthaften Arbeitsstörung entwickeln und die Wirksamkeit von Mitarbeitern, Führungskräften und auch der Unternehmensführung deutlich unterminieren.

„Prokrastination“ – der Begriff ist relativ sperrig und ich mag „Aufschieberitis“ mehr. „Aufschieberitis“, das ist ein Begriff, der uns sehr konkret vor Augen führt, dass Dinge aufgeschoben werden. Nun sagt man, „aufgeschoben ist nicht aufgehoben“, aber in Tat und Wahrheit sind Dinge, die wir aufschieben – insbesondere Dinge, die wir fortgesetzt und über einen längeren Zeitraum aufschieben – faktisch sehr wohl aufgehoben und eben nicht nur aufgeschoben. Das ist auch in Ordnung, denn manche Dinge überleben sich durch aktuelle Ereignisse – mit einem Augenzwinkern sprechen wir dann, in Anlehnung an juristische Formulierungen, von „Erledigung durch Zeitablauf“. Ich bin aber ein großer Freund davon, Dinge, die nicht mehr aktuell sind, Dinge, derer man sich einmal annehmen wollte, die sich aber überholt haben, aktiv nicht mehr anzugehen und nicht auf der „schlechtes-Gewissen-Liste“ dauernd weiterzuführen. Aktive Entscheidungen sind immer gut.

Wie erkennen wir nun Aufschieberitis? Sie versteckt sich im täglichen (Berufs-) Leben auf vielfältige Art und Weise.

- o Die einfachste Facette: Aufgaben werden (im Kalender) immer weitergeschoben. Je öfter dies geschieht, desto sicherer können wir sein, dass die Aufgabe entweder nicht wichtig ist oder dass sie nicht konkret genug gefasst ist. „Buch schreiben“, das ist keine Aufgabe. Es ist ein Projekt.
- o Ein wenig versteckter: der niemals endende Informationsbedarf. „Wir brauchen dafür noch weitere Informationen“, das ist häufig ein Vorwand dafür, Entscheidungen nicht treffen zu müssen. Hier ist ein Geheimnis: wir werden nie alle Informationen über

einen Sachverhalt zur Verfügung haben. Entscheidungen sind stets unter einer gewissen Unsicherheit zu treffen.

- o Noch verborgener: das gut gemeinte Perfektionsstreben. „Das ist noch nicht gut genug“, dieser Satz ist häufig ein Vorwand, um nicht fertigwerden zu müssen. Perfektionsstreben korrespondiert sehr stark mit dem nicht endenden Informationsbedarf, denn wir werden auch nicht perfekt. Perfektionsstreben – im übertriebenen Maße – ist häufig Ausdruck eines mangelnden Selbstwertgefühls, denn erst dann, wenn etwas perfekt ist, kann man selbst nicht mehr kritisiert werden.
- o Fast überall vorzufinden: die Flut von wichtigen und vermeintlich wichtigen Themen. In vielen Unternehmen werden so viele Projekte, Maßnahmen und Aufgaben ins Leben gerufen, dass man immer irgendwo irgendetwas wichtiges tut, aber aufgrund der Tatsache, dass man die Themen immer nur einen Millimeter voranbringt, nicht zu dem Erfolgserlebnis kommt, eine Aufgabe, eine Maßnahme oder gar ein Projekt tatsächlich erfolgreich abgeschlossen zu haben. Dies führt dazu, dass Aufgaben immer weiter verschoben werden (siehe oben).

Dies sind nur vier Aspekte von Aufschieberitis. Es gibt eine Vielzahl weiterer Erkennungsmerkmale, aber allen ist gemein, dass sie entweder in dem persönlichen Arbeitsstil verankert sind, oder ihre Ursachen sogar in einem institutionalisierten Verhalten der Organisation haben. Die Rolle der Unternehmensführung muss es daher sein, erstens – wie immer – als gutes Beispiel voranzugehen und Dinge zu erledigen, statt sie fortwährend aufzuschieben und zweitens, gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern, institutionalisierten Förderern von Aufschieberitis auf die Spur zu kommen. Eine sehr konkrete Maßnahme ist die Begrenzung von Aufgaben, Maßnahmen und vor allem von Projekten, verbunden mit einer klaren Vorgabe von Prioritäten. Wie immer gilt: lieber im Großen einigermaßen richtig als im Detail perfekt (Albert Einstein).