

MANAGEMENT VORDENKER

DWIGHT D. EISENHOWER (1890 – 1969)
AMERIKANISCHER GENERAL UND PRÄSIDENT

What is important is seldom
urgent and what is urgent is
seldom important.

LES PIONNIERS DU MANAGEMENT

DWIGHT D. EISENHOWER (1890 – 1969)
GÉNÉRAL ET PRÉSIDENT DES ÉTATS-UNIS



© Ingo Faustich

Unter dem Begriff «Eisenhower-Methode», «Eisenhower-Prinzip» oder «Eisenhower-Matrix» wird in der Management-Literatur eine Vorgehensweise beschrieben, die für die Triage von Aufgaben verwendet wird: Was muss sofort selbst erledigt werden, was wandert in den Papierkorb, was kann man delegieren, und was muss man zum passenden Termin selbst erledigen? Dwight D. Eisenhower ist uns in erster Linie als amerikanischer Oberbefehlshaber bei der Landung in der Normandie am 6. Juni 1944 und als 34. US-Präsident in Erinnerung. Kann er auch als Management-Vordenker bezeichnet werden?

(uw) 1951, vielleicht Anfang 1952, im Nato-Hauptquartier in Paris: Dwight D. Eisenhower, alle nennen ihn Ike, ist seit Kurzem erster Supreme Allied Commander der North Atlantic Treaty Organization, als zwei Abgesandte ihn dazu ermutigen, für die Republikaner in den US-Präsidentenwahlkampf 1952 zu ziehen. Sie sind nicht die Ersten: Auch die Demokraten haben entsprechende

Sous la notion de «méthode Eisenhower», «principe Eisenhower» ou «matrice Eisenhower», les ouvrages de management décrivent une procédure appliquée au tri de tâches: que faut-il régler soi-même sans attendre, que faut-il jeter, que peut-on déléguer et que doit-on régler soi-même à la date appropriée? Dwight D. Eisenhower est surtout connu comme commandant en chef américain du débarquement en Normandie le 6 juin 1944 et comme 34^e Président des Etats-Unis. Peut-on aussi voir en lui un précurseur du management?

(uw) 1951 ou début 1952, au quartier général de l'OTAN à Paris: Dwight D. Eisenhower, que tout le monde appelle Ike, est depuis peu premier Supreme Allied Commander de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord. Deux envoyés l'encouragent alors à se présenter pour les Républicains à la campagne de 1952 pour la présidence des Etats-Unis. Ils ne sont pas les premiers: les Démocrates avaient aussi fait des sondages dans ce sens – sans suc-

Sondierungsgespräche geführt – erfolglos. Schon 1948 versuchte der amtierende und politisch angeschlagene Präsident Harry S. Truman, Ike als Präsidenten vorzuschlagen, um selbst die Vizepräsidentschaft anzustreben. Eisenhower sah sich nicht als Politiker und lehnte ab. Aber jetzt in Paris haben die zwei Republikaner Erfolg. Ike sagt für deren Partei zu, schliesslich haben sich in Amerika bereits «I like Ike-Clubs» etabliert. Er ist vom Zweiparteiensystem überzeugt, und seit dem Amtsantritt von Franklin D. Roosevelt im Jahre 1933 war immer ein Demokrat Präsident. Vermutlich beurteilt er es nun trotz seiner früheren Bedenken als wichtig und dringend, amerikanischer Präsident zu werden. Und er wird es, mit Richard Nixon als Vizepräsident. Dieser wird später selbst Präsident, mit einem unschönen Abgang im Verlauf der sogenannten *Watergate-Affäre* (1974).

1890 in Denison (Texas) geboren, als dritter von sieben Söhnen, ist später Abilene (Kansas) Dwights Heimatstadt geworden. Dort hat Ikes Vater in der Molkerei seines Schwagers die Arbeit aufgenommen. Ike ist übrigens eine Kurzform für Eisenhower, was wiederum eine Anglicisierung des Namens *Eisenhauer* ist. Die Eisenhauers waren 1711 aus dem Saarland nach Pennsylvania ausgewandert. Alle Eisenhower-Söhne sind lange Zeit *Ike* genannt worden, zum Teil mit Zusatzbezeichnungen wie *Big Ike* (Edgar) oder *Little Ike* (Dwight). Ab dem Zweiten Weltkrieg wurde nur noch Dwight *Ike* genannt.

Sowohl Edgar, Big Ike, wie auch Dwight, Little Ike, erkannten, dass es wichtig ist, eine College-Ausbildung zu absolvieren. Leider fehlte aber das Geld, um diesen Abschluss zu erwerben. So schlossen die zwei Brüder einen Pakt: Einer der Brüder, zuerst Little Ike, arbeitete in einer Molkerei und finanzierte Big Ike damit das College. Und anschliessend sollte das Ganze umgekehrt erfolgen, mit einem kleinen Unterschied: Little Ikes Kollege Swede Hazlet bewarb sich für die *Naval Academy* in Annapolis (Maryland) und forderte ihn auf, dasselbe zu tun. Ike wäre später gerne ins US-Marine-Corps eingetreten, aber eine Altersbeschränkung verhinderte das. So landete Ike an der berühmten Militärakademie in West Point (New York) und schloss 1915 als *Second Lieutenant* den Lehrgang ab, der einem Leutnant nach Schweizer Dienstgradordnung entspricht. Und welches Glück für Big Ike: Ausbildungen an Militärakademien sind kostenlos, Edgar musste damit seinen Anteil der Abmachung nicht einlösen.

Schon 1916 heiratete Dwight die knapp zwanzigjährige Mamie Geneva Doud. Kurz darauf startete er seine steile Militärlaufbahn: Unzählige Male wurde er mit seiner jungen Familie – Sohn Doug Dwight wurde 1917 geboren – auf neue Waffenplätze und Einsatzorte in Texas, Georgia, Maryland, Pennsylvania, New Jersey und in die

cès. En 1948 déjà, le Président Harry S. Truman, politiquement affaibli, avait essayé de proposer Ike comme président, afin d'obtenir lui-même la vice-présidence. Eisenhower, qui ne se voyait pas comme politicien, avait refusé. Mais à Paris, les deux Républicains réussissent. Ike accepte: après tout, des clubs «I like Ike» se sont déjà constitués aux Etats-Unis. Il est convaincu par le système bipartisan et depuis l'entrée en fonctions de Franklin D. Roosevelt en 1933, c'est toujours un Démocrate qui a été président. Sans doute estime-t-il maintenant, malgré ses réserves antérieures, qu'il est important et urgent de devenir Président des Etats-Unis. Et il le devient, avec Richard Nixon comme vice-président. Ce dernier sera lui-même élu président, avec une sortie peu honorable lors de l'affaire dite du *Watergate* (1974).

Né en 1890 à Denison (Texas), troisième de sept fils, Dwight fera plus tard d'Abilene (Kansas) sa ville d'origine. C'est là que son père a commencé à travailler dans la laiterie de son beau-frère. Ike est un abrégé d'Eisenhower, qui est une forme anglicisée d'*Eisenhauer*. Les Eisenhauer avaient quitté la Sarre pour la Pennsylvanie en 1711. Tous les fils Eisenhower ont été longtemps appelés *Ike*, parfois avec des ajouts complémentaires tels que *Big Ike* (Edgar) ou *Little Ike* (Dwight). A partir de la Seconde Guerre mondiale, seul Dwight est encore appelé *Ike*.

Tant Edgar – Big Ike – que Dwight – Little Ike – ont compris qu'il est important de suivre une formation universitaire. Mais les deux frères n'en ont hélas pas les moyens. C'est ainsi qu'ils forgent un pacte: l'un d'eux, à commencer par Little Ike, travaillera dans une laiterie pour financer les études de Big Ike. Ensuite, ce sera l'inverse, à une petite différence près: Swede Hazlet, collègue d'Ike, pose sa candidature pour la *Naval Academy* à Annapolis (Maryland) et l'incite à faire de même. Ike aurait aimé entrer ensuite dans le corps des Marines des Etats-Unis, mais une limite d'âge l'en empêche. C'est ainsi qu'Ike se retrouve à la célèbre académie militaire de West Point (New York) d'où il sort en 1915 avec le grade de *Second Lieutenant*, ce qui correspond à un lieutenant en Suisse. Grande chance pour Big Ike: les formations dispensées par les académies militaires sont gratuites, si bien qu'Edgar n'est pas obligé de tenir sa part de promesse.

En 1916 déjà, Dwight épouse Mamie Geneva Doud, âgée d'à peine vingt ans. Peu après, sa carrière militaire décolle à la verticale: d'innombrables fois, il est détaché avec sa jeune famille – son fils Doug Dwight est né en 1917 – vers de nouveaux cantonnements et lieux d'engagement au Texas, en Géorgie, dans le Maryland, en Pennsylvanie, dans le New Jersey et dans la zone du canal de Panama. Quelques semaines avant l'engagement prévu pour Dwight dans les combats de la Première Guerre mondiale en Europe, cette épouvantable guerre prend fin avec le

		DRINGLICHKEIT // URGENCE	
		DRINGEND URGENT	NICHT DRINGEND PAS URGENT
WICHTIG IMPORTANT	WICHTIG IMPORTANT	A/I sofort selbst erledigen exécuter soi-même immédiatement	B/II terminieren und selbst erledigen fixer un délai et exécuter soi-même
	NICHT WICHTIG PAS IMPORTANT	C/III an kompetente Mitarbeiter delegieren déléguer à des collaborateurs compétents	D/IV nicht bearbeiten (Papierkorb) ne pas traiter (corbeille)

Eisenhower-Matrix

In der Eisenhower-Matrix werden Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit eingeteilt: Dringende und wichtige Aufgaben sind sofort selber zu erledigen. Nicht dringende, aber wichtige sind zu terminieren und ebenfalls selber zu erledigen. Ist etwas dringend, aber nicht wichtig, so kann das an kompetente Mitarbeiter delegiert werden. Und Nicht-Dringendes und Nicht-Wichtiges landet im Papierkorb.

Matrice d'Eisenhower

Dans la matrice d'Eisenhower, les tâches sont classées en fonction de leur urgence et de leur importance: les tâches urgentes et importantes doivent être exécutées immédiatement et par soi-même. Et les tâches non urgentes, mais importantes doivent être assorties d'un délai et exécutées par soi-même. Si une tâche est urgente, mais pas importante, elle peut être déléguée à un collaborateur compétent. Les tâches non urgentes/importantes finissent dans la corbeille.

Panamakanal-Zone abkommandiert. Ein paar Wochen vor Dwights geplantem Einsatz in den Kämpfen des Ersten Weltkriegs in Europa ging dieser schreckliche Krieg durch den Waffenstillstand von Compiègne zu Ende. Dass Eisenhower keine Kriegserfahrung in Europa vorweisen konnte, wurde ihm im Zweiten Weltkrieg im Gegensatz zu seinen zwei Generalkollegen Montgomery und Patton immer wieder vorgeworfen.

Freude und Schicksal begleiten die Eisenhowers über die nächsten Jahre: Sohn Doug starb im Alter von drei Jahren an Scharlachfieber, Ike schloss als Bester an der *Command and General Staff School in Fort Leavenworth* ab und Mamie schenkte Sohn John das Leben. Im Kriegsdepartement und auf den Philippinen wird Eisenhower eingesetzt, bald zum Einstern-General befördert und Chef der alliierten Streitkräfte bei den Invasionen in Nordafrika, Sizilien und auf dem italienischen Festland. Die Landung der alliierten Truppen in der Normandie ist seine berühmteste Militäraktion. Für den Fall, dass sie scheiterte, hatte er folgende Rede – gemäss Literatur eine der besten überhaupt – vorbereitet: «Our landings in the Cherbourg-Havre area have failed to gain a satisfactory foothold and I have withdrawn the troops. My decision to attack at this time and place was based on the best information available. The troops, the air and the Navy did all that bravery and devotion to duty could do. If any blame or fault attaches to the attempt, it is mine alone.» Bekanntlich musste er sie nicht halten. Etwas länger als

cessez-le-feu de Compiègne. Eisenhower ne pourra présenter aucune expérience de guerre en Europe, ce qui lui sera toujours reproché pendant la Seconde Guerre mondiale, au contraire de ses deux collègues généraux Montgomery et Patton.

La joie et les coups du sort accompagnent les Eisenhowers dans les années qui suivent: leur fils Doug meurt de la scarlatine à trois ans, Ike sort major de la *Command and General Staff School de Fort Leavenworth* et Mamie donne la vie à leur fils John. Eisenhower, affecté au Département de la guerre ainsi que dans les Philippines, est bientôt promu général à une étoile et chef des forces alliées lors des invasions de l'Afrique du Nord, de la Sicile et sur la botte italienne. Le débarquement des troupes alliées en Normandie est son action militaire la plus célèbre. Pour le cas où il aurait échoué, il avait préparé le discours suivant, jugé comme l'un de ses meilleurs: «Nos débarquements dans la zone Cherbourg-Le Havre ne nous ont pas permis de prendre pied, de sorte que j'ai retiré nos troupes. Ma décision d'attaquer à cette date et à cet endroit reposait sur les meilleures informations disponibles. Les troupes au sol, dans les airs et sur mer ont fait tout ce que le courage et le dévouement pouvaient faire. Si des reproches ou des fautes s'attachent à cette tentative, elles m'incombent à moi seul.» On sait bien qu'il n'a pas été obligé de le prononcer. La capitulation de l'Allemagne prendra un peu plus de temps que prévu, en mettant près d'un an avec la *bataille inattendue*

vermutet, inklusive der unerwarteten *Ardennenschlacht*, dauert es bis zur endgültigen Kapitulation Deutschlands rund ein Jahr. Ike wurde Militärgouverneur der amerikanischen Besatzungszone, und endlich, Ende 1945, konnte er zurück nach Amerika, als Held.

Die *Columbia University* ernannte Eisenhower zum Präsidenten, ein Amt, das ihm nicht so entsprach. Bereits 1950 verlässt er die Universität wieder und wird Oberbefehlshaber der *Nato* in Paris. Bis er eben, wie am Anfang geschildert, zum 34. US-Präsidenten gewählt wird.

In Eisenhowers Regierungszeit fiel der Start des russischen Satelliten *Sputnik*, das Gesetz zur Gründung der *National Aeronautics and Space Administration (NASA)*, das Kriegsende in Korea und die Aufgabe der Hoffnung, mit der Sowjetunion zu kooperieren. Nach zwei Amtszeiten trat er Anfang 1961 zurück: Der bisher älteste Präsident hatte dem jüngsten, John F. Kennedy, Platz gemacht. Eisenhower mischte sich immer wieder von Gettysburg (Pennsylvania) – der Familien-Ranch – aus in die Politik ein. 1969 ist er verstorben und mit allen nationalen und militärischen Ehren beigesetzt worden.

Eisenhowers Leben stand ganz im Zeichen von Militär und Politik, wo er stets seine Führungsfähigkeiten unter Beweis stellen konnte. So hatte er ein gutes Gespür für die Eignung junger Leute zur Offizierslaufbahn bewiesen, immer eine vorbildliche Ressourcenplanung mit Prioritätensetzung vorgenommen, Entscheide gewissenhaft dokumentiert, innovative Projekte gefördert und seine Erkenntnisse in diversen Büchern niedergeschrieben. Ob Dwight D. Eisenhower, der Namensgeber, die *Eisenhower-Matrix* selber angewendet hat, ist nicht überliefert. ■

Quellen

- Ambrose Stephen: *Eisenhower: Soldier and President*, New York: Simon & Schuster (1990).
- Dwight D. Eisenhower National Memorial Website: www.eisenhowermemorial.org
- Dwight D. Eisenhower Daily Appointment Schedule: <http://millercenter.org/scripps/archive/documents/dde/diary>
- Eisenhower National Historic Site (National Park Service): www.nps.gov/eise
- Eisenhower Presidential Library Website: eisenhower.archives.gov oder eisenhower.utexas.edu
- Kansas Historical Society, *Eisenhower Was A Democrat*: kshs.org/publicat/history/1990autumn_ferrell.pdf
- Ryan Cornelius: *Der längste Tag, 6. Juni 1944*, Buchclub *Ex Libris*, Zürich 1959.
- Diverse Überprüfungen und Querkontrollen über en.wikipedia.org, spiegel.de, de.wikipedia.org

des Ardennes. Ike devient gouverneur militaire de la zone d'occupation américaine, avant de revenir en héros aux Etats-Unis, fin 1945.

L'Université de Columbia le nomme président, une fonction qui ne lui convient pas vraiment. En 1950 déjà, il quitte l'université pour devenir commandant en chef de l'OTAN à Paris. Jusqu'au moment où, comme décrit au début, il est élu 34^e Président des Etats-Unis. Durant sa présidence, le satellite russe *Sputnik* est lancé, la loi qui crée la National Aeronautics and Space Administration (NASA) est adoptée, la guerre en Corée se termine et l'espoir de coopérer avec l'Union soviétique est abandonné. Après deux mandats, il se retire au début de 1961: le président le plus âgé de l'histoire cède la place au plus jeune, John F. Kennedy. Depuis son ranch familial de Gettysburg (Pennsylvanie), Eisenhower ne cessera de participer à la vie politique. Il meurt en 1969 et est inhumé avec les honneurs nationaux et militaires.

La vie d'Eisenhower a été entièrement placée sous le signe de l'armée et de la politique, où il a toujours pu mettre à l'épreuve ses capacités de leader. Ainsi, il avait un flair pour les aptitudes des jeunes à gravir la carrière d'officier, a toujours procédé à une planification exemplaire des ressources assortie de priorités, a consciencieusement documenté ses décisions, a encouragé des projets innovants et a consigné ses constats dans divers ouvrages. Est-ce que Dwight D. Eisenhower appliquait lui-même la matrice *Eisenhower* qui porte son nom? L'histoire ne le dit pas. ■

Sources

- Ambrose Stephen: *Eisenhower: Soldier and President*, New York: Simon & Schuster (1990).
- Dwight D. Eisenhower National Memorial Website: www.eisenhowermemorial.org
- Dwight D. Eisenhower Daily Appointment Schedule: <http://millercenter.org/scripps/archive/documents/dde/diary>
- Eisenhower National Historic Site (National Park Service): www.nps.gov/eise
- Eisenhower Presidential Library Website: eisenhower.archives.gov ou eisenhower.utexas.edu
- Kansas Historical Society, *Eisenhower Was A Democrat*: kshs.org/publicat/history/1990autumn_ferrell.pdf
- Ryan Cornelius: *Der längste Tag, 6. Juni 1944*, Buchclub *Ex Libris*, Zürich 1959.
- Diverses vérifications et divers contrôles croisés sur en.wikipedia.org, spiegel.de, de.wikipedia.org