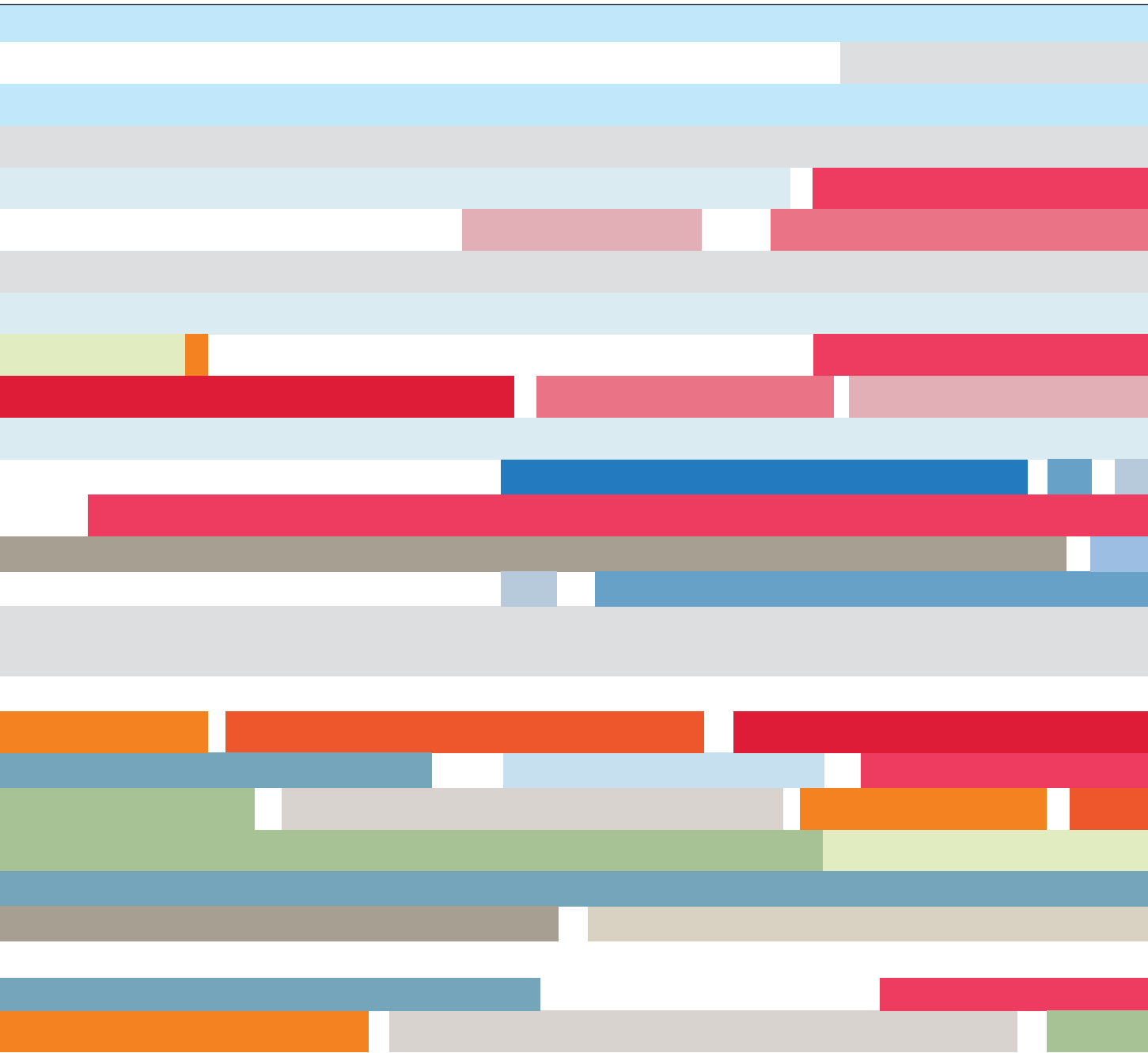


TITEL ZEITMANAGEMENT

**WIE
MANAGER
IHREN
TAG
PLANEN**



Zeit ist für Manager die knappste Ressource.
Sie verbringen zu viel davon in starren Meetings und
in ihrem Büro, ohne Freiraum für Spontanes.
Dabei ist gutes Zeitmanagement der Führungskräfte
entscheidend für den Unternehmenserfolg.

VON MICHAEL E. PORTER UND NITIN NOHRIA



n der Managementliteratur ist der CEO der Inbegriff von Unternehmensführung. Aber was diese besondere Position eigentlich ausmacht, wissen überraschend wenige. Obwohl CEOs in der Hierarchie ganz oben stehen, haben sie mit Herausforderungen und Beschränkungen zu kämpfen, die kaum jemand kennt, der diese Rolle nicht selbst ausfüllt. Ein großes globales Unternehmen zu führen ist eine überaus komplexe Angelegenheit. Die Bandbreite der Aufgabenbereiche reicht von den betrieblichen Funktionen über die Geschäftsbereiche bis zu einer Vielzahl an externen Themen. Das Spektrum der Adressaten erstreckt sich von Aktionären über Kunden, Mitarbeiter und Boardmitglieder bis hin zu Medien, Staat, gesellschaftlichen Organisationen und mehr. Der CEO muss wie kein anderer Manager mit all diesen Gruppen kommunizieren. Er ist das Gesicht des Unternehmens - nach innen und außen, wenn es gut läuft und in Krisen.

Natürlich können Firmenchefs auf reichlich Unterstützung und Ressourcen zurückgreifen. Eine Ressource aber ist bei ihnen knapper als bei allen anderen im Unternehmen: Zeit. CEOs haben nie genug davon, um all das zu tun, wofür sie zuständig sind. Trotzdem tragen sie die gesamte Verantwortung für alles, was das Unternehmen macht. Wie CEOs ihre Zeit einteilen und wo sie persönlich aktiv werden, ist entscheidend, nicht nur für ihre eigene Effektivität, sondern auch für den Erfolg des Unternehmens. Wo und wie sie sich einbringen, bestimmt, was gemacht wird, und signalisiert anderen, wo die Prioritäten liegen. Und es entscheidet über ihre Legitimität. Ein CEO, der nicht genug Zeit mit Kollegen verbringt, wirkt isoliert und abgehoben. Einer, der zu viel selbst entscheidet, gilt als Mikromanager und erstickt die Eigeninitiative der Mitarbeiter. Der Terminplan von CEOs zeigt (wie bei jeder Führungskraft), wie sie ihre Führungsaufgabe interpretieren, und fungiert als wichtiges Signal für die gesamte Belegschaft.

Dass so wenig darüber bekannt ist, wie CEOs ihre Zeit konkret einteilen, liegt unter anderem daran, dass nicht genügend systematische Daten zur tatsächlichen täglichen Arbeit vorliegen. Untersuchungen, die in diese Richtung gehen, konzentrieren sich entweder nur auf eine Handvoll Firmenlenker - Henry Mintz-

KOMPAKT

DAS PROBLEM

Die enormen zeitlichen Anforderungen sind eine der größten Herausforderungen für CEOs. Trotzdem gibt es kaum strukturierte Daten darüber, wie Unternehmenschefs ihre Zeit eigentlich einteilen.

DIE STUDIE

Die Autoren haben die Aktivitäten von 27 CEOs großer Unternehmen 13 Wochen lang rund um die Uhr, sieben Tage die Woche aufgezeichnet. Die so entstandenen Daten ermöglichen tief gehende Erkenntnisse nicht nur über das Zeitmanagement der Unternehmenslenker, sondern auch über die CEO-Rolle an sich.

DIE ERKENNTNISSE

Firmenchefs müssen lernen, scheinbar widersprüchliche Elemente ihrer Position zu vereinen: direkte Entscheidungen und indirekte Steuerung über Strategie und Kultur, interne und externe Interessengruppen, planvolles Umsetzen von Programmen und spontanes Reagieren auf unvorhergesehene Ereignisse, Hebel in Bewegung setzen und Beschränkungen respektieren, konkrete Entscheidungen treffen und bei jeder Handlung die symbolische Dimension im Auge behalten, formale Autorität ausüben und gleichzeitig auf die eigene Legitimation achten.

berg beobachtete 1973 fünf CEOs (zum Teil bei Non-Profit-Organisationen) über einen Zeitraum von fünf Tagen - oder stützen sich auf groß angelegte Umfragen zu einem kurzen Zeitraum (wie die Studie unserer HBS-Kollegin Raffaella Sadun, die 2017 in sechs Ländern 1114 CEOs eine Woche lang täglich telefonisch befragte).

Unsere Studie, mit der wir 2006 begonnen haben, zeigt zum ersten Mal über einen längeren Zeitraum umfassend und detailliert, was CEOs großer, komplexer Unternehmen den ganzen Tag lang machen. Bisher haben wir uns bei 27 CEOs, 2 Frauen und 25 Männer, jeweils ein Quartal lang angesehen, wie sie ihre Zeit einteilen. Ihre Unternehmen, von denen die meisten börsennotiert sind, verzeichneten im untersuchten Zeitraum im Durchschnitt einen Jahresumsatz von 13,1 Milliarden Dollar. Die Manager hatten alle am „New CEO Workshop“ teilgenommen; das ist ein Intensivprogramm, das jedes Jahr neu ernannte CEOs in zwei Gruppen mit je 10 bis 12 Personen an die Harvard Business School führt. Insgesamt haben inzwischen mehr als 300 Firmenchefs dieses Programm absolviert.

Im Rahmen der Studie haben die Assistenten mithilfe von Codes aufgezeichnet, was ihre Chefs tun - eingeteilt in 15-Minuten-Abschnitte, 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche. Die CEOs haben diese Aufzeichnungen in regelmäßigen Abständen überprüft. Herausgekommen ist ein Datensatz, der zeigt, wo, wie und mit wem CEOs ihre Zeit verbringen und mit welchen Aktivitäten, Themen und Aufgaben sie beschäftigt sind. Er offenbart aber auch, wie bei den Managern die Aufteilung zwischen Beruf und Privatleben aussieht. Alles in allem haben wir Aufzeichnungen zu nahezu 60 000 Stunden.

Nach der Zeiterfassungsphase haben wir die Daten mit den Chefs besprochen und die Ergebnisse des jeweiligen CEOs mit anonymisierten Daten der anderen bis zu jenem Zeitpunkt analysierten Manager verglichen. Bei diesen intensiven Besprechungen haben sich CEOs auch oft über die Schwierigkeiten ihres Zeitmanagements und über Fehler und Lektionen geäußert. Den aktuellen Datenstand haben wir auch den Teilnehmern der New CEO Workshops vorgelegt. Die Manager bezeichneten Zeitmanagement

regelmäßig als eine ihrer größten Herausforderungen. Ihre Beobachtungen, Fragen und persönlichen Zeiteinteilungsansätze waren eine wertvolle Ergänzung unserer Untersuchungsergebnisse. Dieser Beitrag leistet drei Dinge:

Erstens liefern wir eine beschreibende Analyse der Daten. Wie viel Zeit verwenden CEOs auf berufliche, wie viel auf private Aktivitäten? Wie viel Zeit verbringen sie in Meetings und wie viel haben sie für sich allein, um Dinge zu durchdenken und zu analysieren? Wie sieht die Gewichtung von E-Mails im Vergleich zu persönlichen Interaktionen aus? Wie viel Zeit verbringen CEOs im Unternehmen, wie viel außerhalb? Haben sie mehr mit Kunden oder Investoren zu tun? Auf diese und viele andere Fragen liefern wir Antworten.

Zweitens bieten wir konkrete Vorschläge, wie CEOs ihr Zeitmanagement über die vielen Aufgabenbereiche hinweg effektiver gestalten können. Eine unserer auffälligsten Beobachtungen besteht darin, dass sich Topmanager in ihrer Zeiteinteilung zum Teil massiv voneinander unterscheiden (siehe auch Kasten „Große Unterschiede“ rechts). Zum Teil gehen die Abweichungen auf Unterschiede der Unternehmen und Managementpraktiken zurück. Viele Entscheidungen, etwa die Teilnahme an Unternehmensritualen, die wenig Rendite bringen, spiegeln aber bestehende Normen und Kulturen sowie die individuellen Gewohnheiten der jeweiligen Führungskraft wider. Bei unseren Gesprächen sagten alle CEOs, es gebe wichtige Bereiche, in denen sie ihre Zeit besser managen könnten.

Auf der Grundlage dieser Besprechungen und der Gespräche mit den Hunderten von CEOs in unseren Workshops sind wir zu der Überzeugung gelangt, dass alle Topmanager ihr Zeitmanagement verbessern können.

Drittens diskutieren wir, was unsere umfassenden Daten über die Rolle des CEOs im Allgemeinen aussagen. Der Einfluss eines CEOs hat mehrere Dimensionen, von denen jede Dualitäten oder scheinbare Widersprüche bereithält, die erfolgreiche CEOs harmonisch miteinander verknüpfen müssen. Dieses globale Verständnis der Rolle ist erfolgsentscheidend und eine wichtige Grundlage für ein gutes Zeitmanagement.

GROSSE UNTERSCHIEDE

Wie unterscheidet sich das Verhalten der einzelnen CEOs? Neben den Durchschnittswerten ist auch eine Betrachtung der Abweichungen interessant. Ähnlich verhalten sich CEOs bei der Zeit, die sie in Meetings verbringen, große Unterschiede gibt es dagegen bei der Zeit, die für Kunden reserviert ist.

GRAD DER ABWEICHUNG
(mittlere Standardabweichung)

Zeit in Meetings	0,14	GERING
Persönliche Treffen	0,14	
Zeit mit internen Adressaten	0,14	
Gesamtverpflichtungen pro Arbeitswoche	0,14	
Einstündige Meetings	0,21	
Verplante Zeit	0,22	
Vieraugengespräche	0,24	
Vom CEO initiierte Meetings	0,28	
Wochenendarbeit	0,31	
Zeit für die Kernagenda	0,36	
Meetings pro Woche	0,36	
Elektronische Kommunikation	0,38	
Zeit mit Führungsteam	0,39	
Kontrollmeetings mit Funktionen und Geschäftsbereichen	0,41	
Zeit für Menschen und Beziehungen	0,44	
Strategiezeit	0,48	
Zeit für Organisationsstruktur und -kultur	0,54	HOCH
Zeit für Spontanes	0,59	
Pflichtveranstaltungen	0,59	
Zeit für andere externe Verpflichtungen	0,59	
Zeit für sich, mind. 2 Std.	0,70	
Zeit mit Mitarbeitern auf ausführender Ebene	0,71	
Zeit für Sport	0,89	
Zeit für Investoren	0,95	
Zeit für Kunden	1,10	

Unsere Untersuchung konzentriert sich zwar auf die CEO-Rolle in großen, komplexen Unternehmen, aber sie liefert relevante Erkenntnisse für alle Führungskräfte (auch Manager von Non-Profit-Organisationen), die ihre Zeit und ihren Einfluss effektiver einsetzen wollen.

OMNIPRÄSENT IM JOB

CEOs sind immer im Dienst, die Arbeit endet nie. Die Teilnehmer unserer Studie arbeiteten im Durchschnitt 9,7 Stunden pro Wochentag. Darüber hinaus haben sie an 79 Prozent der Wochenendtage und an 70 Prozent der Urlaubstage gearbeitet - sie kamen so am Wochenende auf durchschnittlich 3,9 Arbeitsstunden, im Urlaub auf 2,4 Stunden. Rund die Hälfte ihrer Arbeitszeit (47 Prozent) verbrachten die Chefs in der Zentrale ihres Unternehmens. Während der restlichen Zeit waren sie an anderen Standorten, bei externen Meetings, unterwegs, auf Reisen oder zu Hause (siehe Grafik „Was machen CEOs eigentlich?“ Seite 7). Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der CEOs in unserer Studie lag bei 62,5 Stunden.

Warum dieser mörderische Zeitplan? Weil die Rolle es erfordert. Jede interne und externe Interessengruppe eines Unternehmens sucht den direkten Kontakt zum Chef oder zur Chefin. Sosehr CEOs sich auch bemühen zu delegieren, alles können sie nicht abgeben. Sie müssen mit jeder Gruppe zumindest ein gewisses Maß an Zeit verbringen, um gute Entscheidungen treffen zu können. Reisen sind ebenfalls ein absolutes Muss. Weder ein internationales noch ein nationales Unternehmen lässt sich allein von der Zentrale aus führen.

Freiräume schaffen

Die Führung eines Unternehmens ist so anspruchsvoll und fordernd, dass CEOs rund um die Uhr, sieben Tage die Woche arbeiten könnten. Deshalb müssen sie sich Grenzen setzen, um ihre Gesundheit und ihre Beziehungen zu Familie und Freunden zu schützen. Die meisten Teilnehmer unserer Studie waren sich dessen bewusst. Sie schliefen im Durchschnitt 6,9 Stunden pro Nacht, und viele hatten regelmäßige Sportpläne, die rund 9 Prozent ihrer privaten Zeit ausmachten (rund 45 Minuten pro Tag). Um der Belastung ihres Berufs standhalten zu können,

müssen CEOs trainieren, genau wie Spitzensportler. Das bedeutet, bewusst Zeit für Gesundheit, Fitness und Ruhe einzuplanen. Wir haben ein besonderes Augenmerk auf die 25 Prozent der Zeit (rund sechs Stunden pro Tag) gelegt, die CEOs wach waren und nicht gearbeitet haben. Ungefähr die Hälfte dieser Zeit verbrachten sie mit ihrer Familie, und die meisten haben gelernt, dies sehr diszipliniert einzuhalten. Die Mehrheit reservierte auch zumindest etwas Zeit (2,1 Stunden pro Tag) fürs Abschalten. In diese Kategorie fielen zum Beispiel Fernsehen, privates Lesen und Hobbys wie Fotografie.

Der Job eines CEOs ist psychisch und physisch fordernd. Aktivitäten, die Elemente eines normalen Lebens bewahren, tragen dazu bei, dass Topmanager gerettet bleiben und einen besseren Draht zu Kollegen und Mitarbeitern finden, statt distanziert, unbeteiligt und abgehoben zu wirken. CEOs müssen sich Zeit für die eigene berufliche Entwicklung und Erneuerung nehmen (dieser Punkt ist laut unseren Daten meist das größte Opfer eines dicht gepackten Zeitplans). Sie müssen aufpassen, dass sie, wie unser Kollege Tom DeLong es ausdrückt, „nicht zu Rennfahrern werden, die ihr Zuhause nur noch als Boxenstopp sehen“.

PERSÖNLICH IM EINSATZ

Persönliche Besprechungen machten bei den von uns untersuchten CEOs 61 Prozent der Arbeitszeit aus. Weitere 15 Prozent entfielen auf Telefonate und das Lesen und Beantworten schriftlicher Korrespondenz. Die verbleibenden 24 Prozent waren der elektronischen Kommunikation vorbehalten. Im Face-to-Face-Gespräch können CEOs am besten Einfluss ausüben, erfahren, was tatsächlich vor sich geht, und Aufgaben delegieren, um ihre vielfältigen Zielsetzungen voranzubringen. Auch das Unterstützen und Coachen der engsten Mitarbeiter funktioniert im persönlichen Kontakt am besten. Wie ein CEO die Zeit für persönliche Gespräche verwendet, signalisiert außerdem, was oder wer wichtig ist. Darauf achten Mitarbeiter mehr, als den meisten Chefs bewusst ist.

Der Lockruf der E-Mails

Theoretisch helfen E-Mails, die Zahl der persönlichen Besprechungen zu senken und die Produktivität zu erhöhen. Tat-

sächlich empfinden viele Manager die elektronische Post als ineffektives Kommunikationsmittel und gefährlichen Zeitfresser, dem sie oft nur schwer entkommen. E-Mails unterbrechen die laufende Arbeit, verlängern den Arbeitstag, dringen in Familienzeit und Konzentrationsphasen ein und fördern keine durchdachten Diskussionen. CEOs erhalten schier endlose Salven an Infomails. Eigentlich sind sie tatsächlich nur zur Kenntnisnahme gedacht, aber die Manager fühlen sich oft verpflichtet zu antworten, weil es unhöflich erscheint, die Nachrichten zu ignorieren.

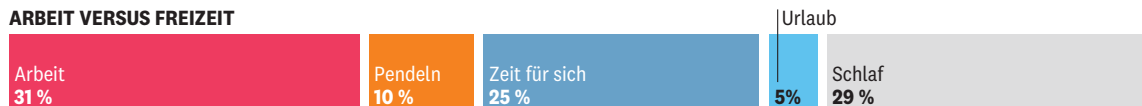
Firmenchefs sollten sich vor Augen führen, dass die meisten E-Mails Themen behandeln, mit denen sie sich nicht befassen müssen und die sie nur ins operative Klein-Klein hineinziehen. Umgekehrt lösen E-Mails des CEOs häufig eine Spirale unnötiger Kommunikation aus und etablieren falsche Standards, vor allem wenn der CEO sie spätabends, am Wochenende oder im Urlaub schreibt. Dann kommt es schnell dazu, dass auch alle anderen im Unternehmen die schlechte Angewohnheit entwickeln, zu viel auf die elektronische Kommunikation zu setzen. Deshalb ist es entscheidend, die richtigen Erwartungen und Normen zu etablieren, die regeln, welche E-Mails ein CEO erhalten sollte und wann er oder sie antworten wird. Diese Normen sind auch für die anderen im Unternehmen wichtig, damit kein Dominoeffekt entsteht, der dazu führt, dass alle wertvolle Arbeitszeit vergeuden und E-Mails auch ins Privatleben hineinreichen. CEOs können ihre Assistenten anweisen, alle E-Mails zu filtern und möglichst viele davon zu delegieren, sodass der Chef einen Großteil der eingehenden Nachrichten gar nicht erst sieht. Letztlich hilft aber nur, dem Reiz der elektronischen Kommunikation diszipliniert zu widerstehen. Über dieses Thema haben unsere CEOs oft leidenschaftlich debattiert, und Best Practices für diesen Bereich sind noch im Entstehen.

Einige der Teilnehmer unserer Studie haben angefangen, persönliche Treffen durch Videokonferenzen zu ersetzen - insbesondere um weniger reisen zu müssen und auch um den Mitarbeitern, die zu ihnen fliegen oder fahren müssten, lange Touren zu ersparen. Doch auch wenn Effizienzsteigerungen immer angestrebt

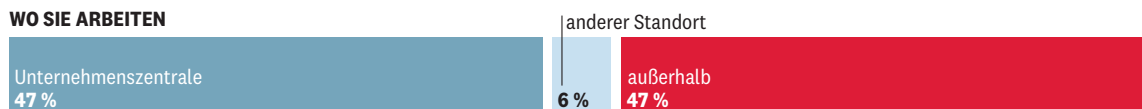
WAS MACHEN CEOS EIGENTLICH?

Wir wissen, dass Firmenchefs meistens furchtbar im Stress sind. Aber wieso eigentlich? Wie sehen ihre Tagesabläufe aus? Um das herauszufinden, haben die Harvard-Professoren Michael Porter und Nitin Nohria seit 2006 die Teilnehmer ihres „New CEO Workshop“ darum gebeten, ihre Zeiteinteilung zu dokumentieren. 24 Stunden, 7 Tage die Woche, für 13 Wochen. Ergebnis sind die Informationen auf dieser Seite, analysiert zusammen mit Harvard Business School Research Associate Sarah Higgins. 27 CEOs gaben Auskunft über insgesamt 60 000 Stunden.

ARBEIT VERSUS FREIZEIT



WO SIE ARBEITEN



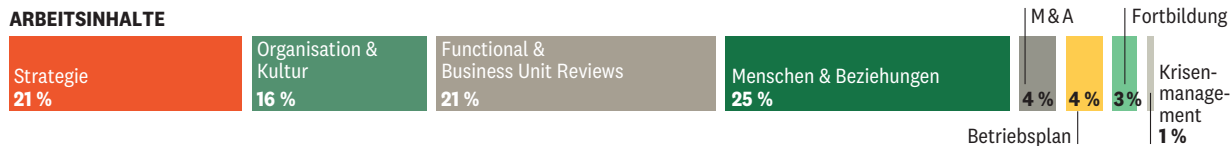
ART DER KOMMUNIKATION



KERNAGENDA VERSUS SONSTIGE AKTIVITÄTEN



ARBEITSINHALTE



DAUER DER MEETINGS



GEPLANTE ODER SPONTANE ZEITEINTEILUNG



MEETINGS VERSUS ARBEITSZEIT ALLEIN



ZEIT MIT INTERESSEGRUPPEN



werden sollten, dürfen CEOs nie vergessen, dass es der persönliche Kontakt ist, der ihre Rolle im Kern ausmacht.

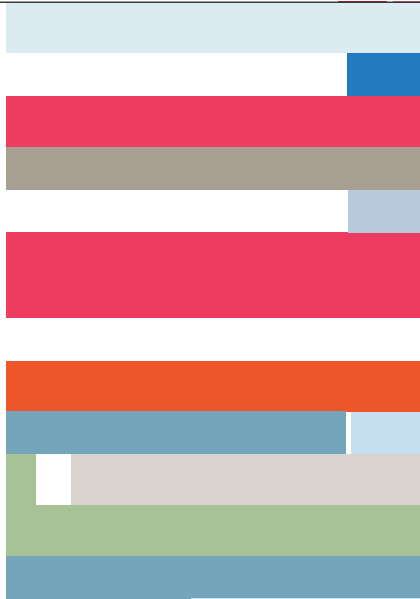
EIGENE AGENDA ALS ANTREIBER

CEOs verantworten eine Vielzahl von Organisationseinheiten, Abläufen und Entscheidungen. Unsere Untersuchung zeigt, dass sie ein explizites persönliches Programm haben sollten - und die meisten haben das auch. Eine klare, effektive Agenda optimiert die begrenzte Zeit eines CEOs; ohne diese setzen sich immer die Interessengruppen durch, die am lautesten schreien, und die wichtigsten Dinge bleiben liegen. Ein gutes Programm setzt Prioritäten für die persönliche Beteiligung des Chefs in der kommenden Amtszeit. Es ist nicht eindimensional, sondern gleicht einer Matrix, die sowohl allgemeine Verbesserungsgebiete als auch spezifische Problembereiche umfasst. Sie enthält sowohl Ziele, die bis zu einem bestimmten Termin zu erreichen sind, als auch unbefristete.

Wir haben die CEOs in unserer Studie gebeten, das Programm zu beschreiben, das sie im beobachteten Quartal umsetzen möchten, und die Stunden zu markieren, die vorwiegend diesem Programm gewidmet sind. Jeder Manager legte seine Agenda vor, und wir haben festgestellt, dass CEOs im Durchschnitt 43 Prozent auf Aktivitäten verwendeten, die ihr Programm voranbringen. Hinter diesem Durchschnitt verbirgt sich aber eine breite Streuung: Die Werte reichten von 14 bis 80 Prozent der gesamten Arbeitszeit. Die meisten Chefs, mit denen wir gesprochen haben, sagten: Je mehr Zeit sie ihren programmatischen Schwerpunkten widmeten, desto zufriedener waren sie mit ihrer Zeiteinteilung. Unter dem Strich hat unsere Untersuchung gezeigt, dass ein explizites Programm eines der wichtigsten Instrumente ist, um mehrere Abläufe gleichzeitig voranzutreiben, über verschiedene Prioritäten hinweg auf unterschiedliche Fortschritte einzugehen und die Zeit effektiv zu nutzen, obwohl es immer wieder unvorhergesehene Ereignisse gibt, auf die ein CEO persönlich eingehen muss.

Ziele transparent machen

Die Zeiteinteilung auf die obersten Prioritäten abzustimmen und diese Gewichtung einzuhalten ist so wichtig, dass wir



**VIELE CEOS VERBRINGEN
ZU VIEL ZEIT
IN BESPRECHUNGEN,
DIE AUCH EIN MANAGER
AUS DEM FÜHRUNGS-
TEAM ÜBERNEHMEN
KÖNNTE.**

CEOs raten, nach jedem Quartal zu überprüfen, ob ihr Zeitplan zu ihren programmatischen Schwerpunkten gepasst hat. Davon abgesehen sollten sie ihr Programm aber auch regelmäßig aktualisieren. CEOs müssen ihre persönliche Agenda mit anderen teilen. Sowohl ihre Assistenten als auch ihr Führungsteam sollten das Programm zwingend kennen und verstehen, damit sie an der Umsetzung mitwirken können (siehe Kasten „Vier Verhaltensweisen guter Vorstandsassistenten“ Seite 9). Dann können die Teammitglieder Verantwortung für die Ziele und Prioritäten übernehmen, die sie vom CEO übertragen bekommen.

Raum für Krisenmanagement

Die CEOs unserer Studie verbrachten einen beträchtlichen Teil ihrer Zeit (36

Prozent) damit, sowohl intern als auch extern auf neue Entwicklungen zu reagieren. Viele Topmanager wissen nicht auf Anhieb, wann, wie und mit wie viel Zeiteinsatz sie das tun sollen. Stellen Sie sich vor, ein Mitglied des obersten Führungsteams verlässt sichtlich aufgebracht eine Besprechung. Sollten Sie als CEO sofort mit dem Kollegen reden, um zu sehen, ob alles in Ordnung ist? Oder warten Sie erst einmal ab und geben dem Kollegen Gelegenheit, sich wieder zu beruhigen? Manchmal wirken aufkommende Schwierigkeiten zunächst klein und nebensächlich, entwickeln sich dann aber zu größeren Störungen, wenn sich der CEO nicht sofort darum kümmert. In anderen Fällen bläst ein Topmanager ein Problem nur unnötig auf, wenn er sich gleich persönlich darum kümmert. Deshalb ist es wichtig, dass Firmenchefs lernen, auf solche neuen Entwicklungen angemessen zu reagieren.

Ab und zu bekommen es Topmanager mit einer plötzlich auftretenden, ausgewachsenen Krise zu tun - eine Produkt- oder Sicherheitspanne, ein feindliches Übernahmenangebot, ein gravierender Cyberangriff oder gar eine externe Katastrophe wie ein Tsunami oder ein Terroranschlag. Die meisten der von uns befragten CEOs (89 Prozent) haben einen Teil ihrer Zeit mit Krisenbewältigung verbracht. Im Durchschnitt war dies zwar nur ein kleiner Teil (ein Prozent der Arbeitszeit im beobachteten Quartal), aber im Einzelfall schwankte die aufgewendete Gesamtzeit doch enorm. Krisen können für CEOs zur Bewährungsprobe werden. Hier müssen die Chefs persönlich und für jedermann sichtbar eingreifen, so etwas lässt sich nicht delegieren. Sie müssen ernsthafte Sorge um die Betroffenen zeigen, Rechtfertigungen vermeiden, den Zusammenhalt gewährleisten und für Vertrauen sorgen, dass das Unternehmen die Krise nicht nur überleben, sondern gar gestärkt aus ihr hervorgehen wird.

Routineaufgaben begrenzen

Überraschend viel Zeit (durchschnittlich 11 Prozent) verwendeten CEOs auf Routineaufgaben. Hier waren die Unterschiede zwischen den einzelnen Managern groß. Die Palette der Aufgaben reichte von regelmäßigen Kontrollbesprechungen bis hin zu Boardsitzungen, Telefonkonferenzen zu den Quartalsergebnissen und In-

vestorentagen. Operative Kontrollbesprechungen sind eine der Hauptkomponenten. Zahl, Häufigkeit und Dauer variierten im Feld der untersuchten CEOs beträchtlich. In unseren Nachgesprächen mit den Managern haben wir den Eindruck gewonnen, dass einige von ihnen, vor allem diejenigen, die früher als COOs für das operative Geschäft verantwortlich waren, zu viel Zeit in Besprechungen investieren, die auch jemand aus ihrem Führungsteam übernehmen könnte.

Bei der Fähigkeit, „Pflichttermine“ zu kontrollieren, gab es ebenfalls große individuelle Unterschiede. In diese Kategorie fallen unter anderem Rituale wie Willkommensansprachen für neue Mitarbeiter. Diese Termine haben eine hohe Symbolwirkung und können dazu beitragen, die Werte und die Kultur eines Unternehmens zu stärken. Wenn Chefs mit Bedacht auswählen, bei welchen dieser Termine sie persönlich erscheinen, können sie die Grundlage für eine gute Beziehung zur Belegschaft legen. Sie müssen nur aufpassen, dass solche Wohlfühlaktivitäten insgesamt nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen.

Das Ergebnis unserer Gespräche ist: CEOs müssen sich jede Aktivität, die in die Kategorien Routine und Pflichtveranstaltung fällt, genau ansehen. Erfüllt etwas einen wichtigen Zweck oder ist es nur etwas, das im Unternehmen zur Gewohnheit geworden ist - vielleicht etwas, das noch vom Vorgänger stammt oder aus der vorherigen Rolle des CEOs?

DAS FÜHRUNGSTEAM ALS STÜTZE

Die oberste Führungsmannschaft sind die Mitarbeiter, die dem CEO direkt unterstellt sind und die an ihn berichten, seine Direct Reports. In der Regel sind das einige der fähigsten Manager des Unternehmens. Sie decken alle wichtigen Bereiche ab und stellen für den CEO einen wichtigen Hebel dar. Ein gut funktionierendes Führungsteam kann der Kitt sein, der ein Unternehmen zusammenhält; mit diesen Managern kann der Chef etwas bewegen.

Wenn die Firmenchefs unserer Studie Zeit mit Menschen innerhalb des Unternehmens verbracht haben, waren ungefähr die Hälfte der Zeit (46 Prozent) Direct Reports dabei; 21 Prozent der Zeit verbrachten sie ausschließlich mit ihnen. Die Gesamtzeit, die CEOs in Gegenwart

VIER VERHALTENSWEISEN GUTER VORSTANDSASSISTENTEN

Die Assistenten der CEOs halten ihre Chefs von Ablenkungen und unnötigen Aktivitäten fern. Sie sorgen dafür, dass die Firmenlenker ihre begrenzte Zeit sinnvoll nutzen. CEOs sagen, gute Assistenten könnten ihre Effizienz und Effektivität bedeutend steigern. Unsere Untersuchungen bestätigen dies.

Vorstandsassistenten stehen oft unter dem Druck, widersprüchliche Anforderungen unter einen Hut bringen zu müssen. Das kann zu schlechten Zeitplänen führen. Viele von ihnen wissen, dass CEOs Zeit für sich allein brauchen, glauben unserer Studie zufolge aber, ein voller Terminplan signalisiere, der Chef mache seine Arbeit gut. Deshalb verplanen sie die Tage ihrer Chefs so gnadenlos, dass diese keine Zeit für spontane Gespräche oder lange Konzentrationsphasen haben.

Sie wissen zwar, dass eine ihrer wichtigsten Aufgaben darin besteht, die Zeit des Chefs zu schützen, trauen sich aber nicht, Nein zu sagen (vor allem zu Kollegen aus dem Unternehmen). So schleichen sich unnötige Besprechungen in den Tagesplan eines CEOs. Andere Assistenten übertreiben es mit ihrer Rolle als Gatekeeper und schirmen ihren Chef so gut ab, dass dieser als abgehoben oder unzugänglich gilt.

Im Zeitmanagement für einen CEO die richtige Balance zu finden erfordert Augenmaß und emotionale Intelligenz. Außerdem sind gute Kommunikationsfähigkeiten nötig, denn ein Assistent spricht für den Chef und beeinflusst damit auch dessen Außenwirkung. Wir haben in unseren Untersuchungen vier Verhaltensweisen ermittelt, die zu besseren Ergebnissen führen:

1. Das Programm des CEOs verinnerlichen. Firmenchefs sollten eine schriftliche Agenda haben, in der sie ihre obersten Prioritäten festhalten und die sie einmal pro Quartal aktualisieren. Sie sollten möglichst viel Zeit in Aktivitäten investieren, die dieses Programm voranbringen. Assistenten müssen es verinnerlichen und Meetinganfragen immer aus dieser Perspektive bewerten. Der CEO muss dafür sorgen, dass der Assistent das Programm kennt und weiß, wie wichtig es ist, dass der Terminplan zu den programmatischen Prioritäten passt.

2. Alle relevanten Akteure einbeziehen. Manager auf allen Ebenen beschwerten sich gern über zu viele Meetings. Eine Lösung besteht darin, Gesprächsrunden kleinzuhalten und nur diejenigen einzuladen, die unbedingt dabei sein müssen. Gute CEOs zeichnen sich durch sinnvolles Delegieren aus, aber das gelingt nur, wenn das Führungsteam und die betroffenen Manager anwesend sind. Sonst sind nach der Besprechung zusätzliche Kommunikationsrunden erforderlich. Dem beugen gute Assistenten vor, indem sie gleich die richtigen Akteure einladen.

3. Den Wert der Spontaneität erkennen. Die meisten CEOs sind ständig ausgebucht. Es täte ihnen gut, auch mal durch die Flure zu gehen und ungeplant mit Leuten zu reden. Außerdem brauchen sie Spielraum, um auf Ereignisse zu reagieren, die sich nicht vorhersehen lassen. Wenn Assistenten im Zeitplan dafür einen gewissen Puffer lassen, müssen sie nicht ständig Termine absagen oder verschieben.

4. Vehement private Zeit verteidigen. Assistenten sollten wissen, dass die langen Arbeitszeiten, Reisen und der Stress des CEO-Jobs ihren Tribut fordern. Um die Effektivität aufrechtzuerhalten und einen Burn-out zu vermeiden, ist es wichtig, dass der CEO Zeit für Familie und Freunde hat, regelmäßig Sport treiben kann und Möglichkeiten hat, seine Batterien aufzuladen und in Ruhe nachzudenken. Mit intelligenter Zeitplanung können Assistenten dazu beitragen, dass CEOs das nötige Gleichgewicht haben, um langfristig erfolgreich zu sein.

ihrer obersten Manager verbrachten, schwankte zwischen 32 und 67 Prozent. Bei einem genaueren Blick auf die Unterschiede ist uns aufgefallen, dass CEOs Mitglieder ihres Führungsteams häufiger dabei haben, wenn sie ihnen stärker vertrauen. Unsere Untersuchung hat gezeigt: Es ist entscheidend, dass jeder im Führungsteam in der Lage ist, herausragende Ergebnisse zu erzielen und sich das volle Vertrauen und die Unterstützung des CEOs zu verdienen. Jedes schwache Teammitglied schmälert die Effektivität eines Unternehmenschefs erheblich, denn dann müssen CEOs wertvolle Zeit darauf verwenden, Dinge geradezurücken, die eigentlich nicht in ihren Aufgabenbereich fallen. Beim Zusammenstellen der Führungsmannschaft die Ansprüche nicht hoch genug gesetzt zu haben war der Punkt, den die CEOs unserer Studie rückblickend am häufigsten bedauerten. Viele sagten uns, sie hätten sich zu sehr auf die Gegenwart und zu wenig auf die Zukunft konzentriert, als sie ins Chefbüro einzogen; so seien die Fehlbesetzungen zu erklären. Direct Reports, deren Stärke im Bewahren des Status quo lag, konnten dem CEO häufig nicht helfen, das Unternehmen auf eine neue Ebene zu heben.

Je mehr Aufgaben Chefs an ihr Führungsteam delegieren können, desto zufriedener sind sie in der Regel mit ihrer Zeiteinteilung. Dann müssen sie seltener persönlich eingreifen, nachhaken und andere um Rückmeldung bitten. Da CEOs ihre obersten Manager so häufig sehen, ist es leicht, über ihre Arbeit auf dem Laufenden zu bleiben.

Kontakt zu Managern suchen

Viel Zeit (durchschnittlich 32 Prozent der Zeit mit internen Adressaten) verbrachten die CEOs unserer Studie mit einem größeren Kreis an hochrangigen Managern, die oft als Top 100 bezeichnet werden. Viele davon berichten an die Direct Reports des CEOs. Hier hat unsere Untersuchung gezeigt, dass die Zeit, die CEOs mit dieser Führungsebene verbringen, sinnvoll investiert war. Die Top 100 sind oft die treibenden Kräfte hinter der Umsetzung im Unternehmen, und ein direkter Kontakt zum CEO kann diese Schlüsselfiguren motivieren und gleichzeitig in der Spur halten. Dieser Kreis ist auch für die Nachfolgeplanung wichtig: Einige

von ihnen rücken irgendwann ins oberste Führungsteam auf. Da die Manager dieser Ebene oft eine Generation jünger sind, kommen einige von ihnen sogar für die Nachfolge des CEOs in Betracht. Deshalb kann es sehr hilfreich sein, sie persönlich kennenzulernen.

Kaum überraschend ist, dass die CEOs unserer Studie weniger Zeit mit den Managern der unteren Führungsebenen verbrachten (durchschnittlich 14 Prozent) und noch weniger mit den Mitarbeitern auf ausführender Ebene (rund 6 Prozent im Durchschnitt). Unsere Ergebnisse lassen aber erkennen, dass es für Chefs wichtig ist, im Unternehmen auch ihre menschliche Seite zu zeigen. Sie müssen zugänglich bleiben und einen sinnvollen Austausch mit den Mitarbeitern aller Hierarchieebenen finden. So bleiben sie nicht nur auf dem Laufenden darüber, was im Unternehmen wirklich vor sich geht, sondern können auch die Unternehmenswerte firmenweit besser modellieren und kommunizieren.

Außerdem sorgt der direkte Kontakt zur ausführenden Ebene dafür, dass CEOs auf dem Boden bleiben; er zeigt ihnen, wie die Arbeitswirklichkeit der Beschäftigten aussieht. Chefs laufen immer Gefahr, sich in einer Blase zu bewegen und die Welt, in der ihre Mitarbeiter leben, nie zu Gesicht zu bekommen. Beziehungen zu unterschiedlichen Ebenen stärken die Legitimität eines Chefs und machen ihn in den Augen der Mitarbeiter vertrauenswürdiger. Das ist wichtig, um die Mitarbeiter zu motivieren und sich ihre Unterstützung zu sichern.

Wissen, was läuft

Zeit mit den Mitarbeitern der ausführenden Ebene und mit externen Interessengruppen zu verbringen ist auch ein unverzichtbares Mittel, um zuverlässige Informationen darüber zu erhalten, was im Unternehmen und in der Branche wirklich geschieht. Das stellt für CEOs eine große Herausforderung dar. Einige laufen durch die Büroflure und Fabrikhallen und setzen auf regelmäßige Mittagessen, unangekündigte Besuche und sorgfältig geplante Geschäftsreisen zu Kunden- und Firmenstandorten.

Andere nutzen Gruppenveranstaltungen wie Town-Hall-Meetings für einen offenen und ehrlichen Austausch mit einem Querschnitt der Belegschaft (statt

lediglich Powerpointpräsentationen abzuspielen). Sich für die direkte Kommunikation Zeit zu nehmen gelingt aber nicht allen CEOs gleich gut, wie unsere Ergebnisse zeigen.

STRUKTURIERTE FÜHRUNGSARBEIT

CEOs müssen sich davor hüten, zu viel selbst zu machen. Es ist einfach nicht möglich, dass sie die meisten Entscheidungen direkt treffen oder auch nur persönlich absegnen. Effektive Chefs etablieren stattdessen gut konzipierte Strukturen und Prozesse, die allen im Unternehmen helfen, gute Entscheidungen zu fällen. Sie dienen als Informationsgrundlage, Unterstützung, Befähigung und Kitt für die Arbeit der anderen, und sie steigern gleichzeitig das Kompetenzniveau der gesamten Organisation.

Zu den Instrumenten mit der stärksten integrativen Wirkung zählen Strategie (durchschnittlich 21 Prozent der CEO-Arbeitszeit), Funktions- und Geschäftsbereichsprüfungen (25 Prozent der Zeit), Personal- und Beziehungsentwicklung (25 Prozent), Abgleichen der Organisationsstruktur und der Kultur mit den geschäftlichen Anforderungen (16 Prozent) sowie Fusionen und Übernahmen (4 Prozent).

Klare Strategie formulieren

Der mit Abstand wirksamste Hebel eines CEOs ist es, dafür zu sorgen, dass jede Organisationseinheit und das Unternehmen als Ganzes eine klare und gut definierte Strategie hat. Sie sorgt dafür, dass die vielen Entscheidungen innerhalb eines Geschäftsbereichs und im gesamten Unternehmen zusammenpassen. Mit einer soliden Strategiearbeit gibt ein CEO dem Unternehmen die Richtung vor, verbalisiert und konkretisiert das Wertversprechen und definiert, wie das Unternehmen am Markt auftritt und sich von den Wettbewerbern abhebt. Und die Strategie stellt klar, was das Unternehmen alles nicht macht. Eine überzeugende Strategie, die im gesamten Unternehmen verstanden wird, wirkt motivierend und belebend. Ohne eine klare Strategie verliert sich ein CEO in zu vielen taktischen Entscheidungen.

In großen, komplexen Unternehmen können CEOs eigentlich nie zu viel Zeit in ihre Strategiearbeit investieren - sie müssen sie kontinuierlich prägen, optimie-

ren, kommunizieren, verstärken und den Mitarbeitern erneut vor Augen führen, wenn sie sich davon zu entfernen drohen. Chefs müssen die Strategie aber auch immer wieder an Veränderungen des Umfelds anpassen. Portfolioentscheidungen wie Veräußerungen, Zusammenschlüsse und Zukäufe sind für die Strategie entscheidend; hier müssen CEOs persönlich Hand anlegen.

Unternehmenskultur prägen

Um angemessene Entscheidungen im Unternehmen zu fördern, muss die Organisationsstruktur an die Strategie angepasst werden. Sonst muss der CEO ständig zwischen verschiedenen Bereichen schlichten. Wenn eine Organisation immer wieder von einer Struktur zur nächsten wechselt, kann dies auch ein gefährlicher Zeitfresser für den CEO und andere sein.

Die Firmenkultur, die die Werte, Überzeugungen und Normen einer Organisation spiegelt, ist ein weiteres Instrument, mit dem CEOs die Strategie stärken und die Arbeitsweise des Unternehmens beeinflussen können. Chefs prägen die Kultur eines Unternehmens auf vielfältige Art und Weise. Sie können in diversen Runden darüber reden, mit gutem Beispiel vorangehen und die gewünschten Verhaltensweisen vorleben oder diejenigen loben und belohnen, die die Kultur verkörpern, und bei denjenigen, die das nicht tun, korrigierend eingreifen. Es ist die Aufgabe des CEOs, die Kultur des Unternehmens hochzuhalten und kontinuierlich weiter zu stärken.

Prozesse prüfen und verbessern

CEOs müssen dafür sorgen, dass die Strategie des Unternehmens gut umgesetzt wird. Das gelingt am besten über formale und konsequente Prozesse, die die Arbeit regeln - von Marketingplänen über Preispolitik und Produktentwicklung bis hin zur Strategieentwicklung selbst. Gute Prozesse führen das beste Wissen im Unternehmen zusammen und sorgen dafür, dass der CEO nicht ständig Entscheidungen anderer korrigieren muss.

Formale Überprüfungen sind entscheidend, um überwachen zu können, ob das Unternehmen die erforderliche Prozessleistung erbringt. Sie nehmen zwar ein Viertel der gesamten Arbeitszeit eines CEOs in Anspruch, aber durch sie können



Chefs den Fortschritt im Auge behalten, regelmäßig Feedback geben, hohe Standards aufrechterhalten und frühzeitige Kurskorrekturen gewährleisten. Darüber hinaus sind solche Überprüfungen nötig, um dafür zu sorgen, dass die diversen Arbeitsprozesse auf Basis der Lektionen und Erfahrungen kontinuierlich verbessert werden.

Allerdings bergen Überprüfungen die Gefahr, dass CEOs sich zu sehr in operativen Fragen des Geschäfts verlieren und sich mit unnötigen Details aufhalten. Im Rahmen unserer Untersuchung haben wir mit Managern ausgiebig über dieses Problem gesprochen und immer wieder festgestellt, dass es vielen schwerfällt, sich wirklich von ihren vorherigen Rollen als COO oder President zu lösen. Einige vergessen auch, dass eigentlich die Mit-

glieder ihres Führungsteams die Verantwortung für viele dieser Überprüfungen tragen und dem CEO darüber berichten müssten. Chefs, die Überprüfungen nicht an ihre Topmanager delegieren, untergraben die Handlungsfähigkeit und die Verantwortlichkeit ihrer Führungsteams. So gelingt es CEOs nicht, aus anderen das Beste herauszuholen.

Fokus auf Personalentwicklung

Den Führungsnachwuchs des Unternehmens aufzubauen ist eine wichtige Aufgabe des CEOs. Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass CEOs sich persönlich dafür einsetzen müssen, dass ihre Topmanager besser werden. Das können sie nicht der Personalabteilung überlassen. Die Auswahl der Manager für das Topteam hat einen prägenden Einfluss auf die Unternehmenskultur. Wer eingestellt, befördert oder entlassen wird, zeigt, was dem CEO und dem Unternehmen wirklich wichtig ist. Unternehmenschefs müssen aus dem Personal das Beste herausholen, und das funktioniert nur über persönliche Verbindungen. Die CEOs unserer Studie haben ein Viertel ihrer Zeit in Besprechungen verbracht, die darauf abzielen, Beziehungen aufzubauen. Wenn eine Arbeitsbeziehung auf gegenseitigem Vertrauen basiert, fällt das Delegieren leichter, werden sich die Beteiligten schneller einig und ist weniger Kontrolle und Nachforschen nötig. Bei guten Beziehungen ist es wahrscheinlicher, dass Chefs im Zweifel einen Vertrauensbonus bekommen - das ist von unschätzbarem Wert. Die Zeit, die CEOs in den Aufbau von sozialem Kapital durch ein Netzwerk an persönlichen Beziehungen stecken, ist in jedem Fall sinnvoll investiert.

MEETINGMARATHON VERHINDERN

CEOs sitzen ständig in Besprechungen, von denen keine der anderen gleicht. Die enorme Zahl und Vielfalt von Meetings ist ein prägendes Merkmal der CEO-Rolle. Die Chefs in unserer Studie hatten pro Woche im Schnitt 37 Besprechungen unterschiedlicher Dauer und verbrachten 72 Prozent ihrer Arbeitszeit damit.

Kürzer und effektiver besprechen

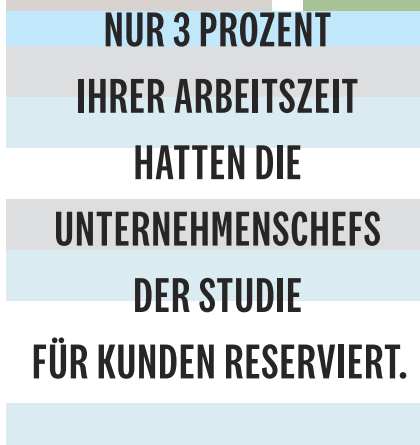
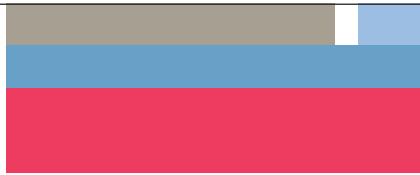
CEOs müssen regelmäßig prüfen, welche Treffen wirklich notwendig sind und welche sich delegieren lassen. Von einigen, an die sie sich in ihren vorherigen

Rollen gewöhnt hatten, müssen sie sich verabschieden. Sie sollten auch einen kompromisslosen Blick auf die Dauer von Besprechungen werfen. 32 Prozent der Meetings unserer CEOs dauerten eine Stunde, 38 Prozent dauerten länger, 30 Prozent waren kürzer. Dabei haben wir festgestellt, dass die Dauer häufig auf Gewohnheiten des Managers oder des Unternehmens zurückging; in der Regel gab es hier einen Standard (zum Beispiel eine Stunde).

Es ist ratsam, die „Standard“-Besprechungsdauer zu verringern. Das kann für CEOs eine deutliche Effizienzsteigerung bewirken. In unseren Befragungen räumten viele Manager ein, dass einstündige Meetings oft auf 30 oder gar 15 Minuten verkürzt werden könnten. Eine weitere Möglichkeit sind neue Besprechungsregeln: Es sollte immer eine Tagesordnung geben, möglichst keine Wiederholungen, und alle Teilnehmer müssen vorbereitet erscheinen. Effektive CEOs etablieren diese Regeln im gesamten Unternehmen. Einige Chefs befürchteten, sie könnten abweisend wirken, wenn sie auf die Bitte um einen einstündigen Termin nur 30 Minuten anbieten. Doch wir haben herausgefunden, dass es sich durchaus lohnt, die Besprechungsdauer ins Visier zu nehmen. Ein CEO sagte: „Egal, was angefragt wird, halbieren Sie es.“

Zwei weitere zentrale Kriterien sind Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmer. Vieraugengespräche waren am häufigsten (rund 42 Prozent der CEO-Meetings), gefolgt von Meetings mit zwei bis fünf Teilnehmern (21 Prozent). Zwar hatte jeder CEO auch Termine mit mehr als 50 Personen, wie Town-Hall-Meetings, externe Führungstreffen oder Betriebsversammlungen, aber die waren eher selten (5 Prozent aller Treffen). Besprechungen unter vier Augen oder in Kleingruppen erleichtern das Delegieren und das Aufbauen von Beziehungen, und sie bieten Vertraulichkeit. Chefs sollten aber darauf achten, die richtigen Mitarbeiter zusammenzubringen.

Eine der Kernaufgaben des CEOs besteht darin, unterschiedlichen internen und externen Interessengruppen bei Problemen, Entscheidungen und Maßnahmenplänen zu einer gemeinsamen Sichtweise zu verhelfen. Die richtigen Leute an einen Tisch zu bringen ist ein wirksames Mittel, dieses Ziel zu erreichen und



zeitraubende Einzelinteraktionen in Zukunft zu vermeiden.

Spontane Treffen ermöglichen

Der Großteil der Arbeitszeit unserer CEOs (durchschnittlich 75 Prozent) war vorab verplant. Mehr als die Hälfte ihrer Meetings (51 Prozent) initiierten die Chefs von sich aus. Neben der richtigen Steuerung von geplanten Besprechungen ist es, wie unsere Studie bestätigt, aber auch wichtig, Zeit für spontane Treffen zu reservieren (sie machten rund 25 Prozent der Arbeitszeit aus). Das eröffnet anderen die Chance, kurzfristig noch einen Termin am selben Tag zu bekommen, ermöglicht Unterhaltungen und Besprechungen, die sich aus einer Situation heraus ergeben, und eröffnet CEOs die Möglichkeit, schnell auf neue Entwicklungen zu reagieren.

Die Zeit, die die CEOs unserer Studie für kurzfristige Treffen eingeplant hatten, reichte von 3 bis 61 Prozent. Chefs, die nur wenig Zeit für Spontantermine vorgesehen hatten, waren bei unseren Nachbesprechungen oft selbst überrascht und erkannten schnell, dass sich hier etwas ändern musste. Spontaneität und Zugänglichkeit steigern die Legitimation eines CEOs. Chefs, deren Zeitpläne immer voll sind oder deren Assistenten sich als Türsteher begreifen und zu viele Menschen abweisen, gelten schnell als arrogant, selbtherrlich oder abgehoben. Für die schwierige Aufgabe, hier das richtige Maß zu finden, spielen die CEO-Assistenten eine zentrale Rolle.

Zeit für sich reservieren

Neben all den Besprechungen ist es wichtig, dass CEOs in angemessenem Umfang Zeit einplanen, in der sie ungestört nachdenken, planen und Termine vorbereiten können. Die Manager unserer Studie verbrachten im Durchschnitt 28 Prozent ihrer Zeit allein, aber auch hier gab es wieder große Unterschiede; die Spanne reichte von 10 bis 48 Prozent. Leider bestand zu viel dieser Zeit (59 Prozent) aus kurzen Einheiten von weniger als einer Stunde; zu wenig (18 Prozent) war Einheiten von mindestens zwei Stunden vorbehalten. CEOs müssen sich sinnvolle Zeitabschnitte freihalten, in denen sie allein sind, und sich davor hüten, diese Zeit mit Kurzfristigem zu vergeuden; vor allem E-Mails sind schädlich. Das hat sich bei unserer Studie als weitverbreitetes Problem herausgestellt, das die CEOs auch sofort einräumten.

Da im Büro ständig Ablenkungen drohen, ist es besonders nützlich, sich außerhalb des Unternehmens Zeit für sich allein zu nehmen. Langstreckenreisen, auf denen kein Kontakt zum Büro besteht, bieten oft wichtige Denkzeit; viele CEOs schwören darauf. Um diese Zeit nutzen zu können, sollten Chefs möglichst nicht mit Kollegen reisen.

ALLEN GERECHT WERDEN

Den Großteil ihrer Zeit (70 Prozent) verbrachten die CEOs unserer Studie zwar mit internen Adressaten, aber rund 30 Prozent ihrer Zeit entfiel auf Termine mit Externen: 16 Prozent mit Geschäftspartnern (wie Kunden, Lieferanten, Banken, Investoren, Beratern, Anwälten, PR-

Agenturen und anderen Dienstleistern), 5 Prozent mit dem Board of Directors und 9 Prozent auf andere externe Verpflichtungen (eigene Aufsichtsratsmandate oder Boardsitze, Branchengruppen, Interaktion mit Medien und Behörden sowie gesellschaftliche und gemeinnützige Aktivitäten). Externe Interessengruppen können genauso fordernd sein wie interne. Jeder will mit dem CEO sprechen, und der Umgang mit externen Stakeholdern ist zeitintensiv. Oft ist dies mit längeren Arbeitstagen und Reisen verbunden. Dabei besteht die Gefahr, sich mit externen Verpflichtungen zu verzetteln, die wenig Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg haben.

Zeit für Kunden nehmen

Die meisten CEOs unserer Untersuchung stellten enttäuscht fest, wie wenig Zeit sie eigentlich mit Kunden verbringen: Gerade einmal 3 Prozent sind es im Schnitt. Was viele sogar noch mehr überraschte: Sie verbringen weniger Zeit mit Kunden als mit Beratern. Dass es so wenig ist, liegt zum Teil an der enormen Bandbreite und schier Menge an internen Verpflichtungen: Wenn ein Manager von der Leitung eines Geschäftsbereichs (die einen regelmäßigen Kundenkontakt erfordert) zur Führung des gesamten Unternehmens aufsteigt, ist es ganz normal, dass der Kundenkontakt abnimmt. Trotzdem waren die CEOs unserer Studie eindeutig der Meinung, dass 3 Prozent zu wenig ist.

Kunden sind eine wesentliche Quelle für unabhängige Informationen über den Unternehmensfortschritt, Branchentrends und Wettbewerber. Im B2B-Geschäft sind Treffen mit den CEOs von Kunden überaus wertvoll, denn Unterhaltungen zwischen CEOs sind zum Teil sehr offen. Aber auch in B2C-Unternehmen gibt es reichlich Potenzial für Kundenkontakte. Für die Chefs von Einzelhändlern sind Ladenbesuche, vor allem unangemeldete, ein unverzichtbares Mittel, um regelmäßig mit Kunden zu sprechen, nicht nur mit den Mitarbeitern.

Einige CEOs planen systematisch Zeit mit Kunden ein. Der CEO eines Finanzdienstleisters, der an unserer Studie teilnahm, hat sich zum Beispiel vorgenommen, jeden Tag einen Kunden persönlich zu treffen. Der Chef eines Fertigungs-

unternehmens hält sich zwei Tage im Monat für Kundenbesuche frei. Andere CEOs versuchen, Kundenbesuche in ihre Geschäftsreisen einzubinden. Eine feste Gewohnheit zu etablieren scheint die zuverlässigste Methode zu sein, ausreichend Zeit mit Kunden zu verbringen.

Zeit für Investoren begrenzen

Nur durchschnittlich 3 Prozent ihrer gesamten Arbeitszeit verbringen CEOs mit Investoren. Das war für die meisten überraschend; sie hatten erwartet, dass es mehr ist. Doch während bei der Zeit mit Kunden die Devise „Je mehr, desto besser“ gilt, ist dies bei Investoren nicht so. Zu viele Termine mit Investoren werden schnell zu einem Zeitfresser und können dazu führen, dass CEOs versuchen, den Aktienkurs zu managen, statt sich auf die geschäftlichen Grundlagen zu konzentrieren.

Mit den wichtigsten Anteilseignern in Kontakt zu bleiben, vierteljährliche Telefonkonferenzen abzuhalten und einen jährlichen Investorentag zu veranstalten, das dürfte ausreichen – es sei denn, das Unternehmen hat es mit einer ernststen Unruhe oder Aktivismus unter den Investoren und Aktionären zu tun. Im Großen und Ganzen scheinen die CEOs unserer Studie diesen Ansatz zu beherzigen, nachdem sie sich zu Beginn ihrer Amtszeit zu lange mit dem Investor-Relations-Bereich aufgehalten hatten.

Zeit für Engagements kürzen

Die Gefahr ist groß, dass ein CEO sich von externen Aktivitäten ablenken lässt, die nicht direkt mit dem Geschäft zu tun haben. Dabei handelt es sich oft um ehrenwerte gesellschaftliche oder gemeinnützige Projekte, bei denen die Firmenchefs sehr gefragt sind. Diese Aktivitäten beanspruchten bei den CEOs, die wir untersucht haben, im Schnitt 2 Prozent der Arbeitszeit. Nun sollten CEOs zwar der Gesellschaft durchaus etwas zurückgeben und sich als Vertreter der Wirtschaft auch so verhalten, aber sie müssen die Zeit, die sie persönlich in solche Aktivitäten und die Mitwirkung in entsprechenden Vereinigungen investieren, sorgfältig beschränken.

Die Präsenz eines CEOs kann wichtig sein, aber die Kontrolle und Leitung solcher Tätigkeiten muss der Chef nicht persönlich übernehmen; das lässt sich an

Mitglieder des Führungsteams delegieren, für die solche Einsätze motivierend wirken und zudem berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten.

Zeit für den Board finden

Allen unseren CEOs war klar, wie wichtig es ist, Zeit mit Boardmitgliedern zu verbringen. 5 Prozent der gesamten Arbeitszeit investierten die CEOs unserer Studie in den Kontakt zu dieser Interessengruppe; das sind im Schnitt 41 Stunden pro Quartal. Hier gab es ebenfalls große Schwankungen: Ein CEO verbrachte 6 Stunden mit Aufsichtsräten, ein anderer 165.

CEOs dürfen nie vergessen, dass der Board ihr Chef ist und dass die richtige „Führung“ des Chefs über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Dazu gehört mehr als Boardmeetings, Ausschusssitzungen und gelegentliche Offsites mit den Aufsehern. CEOs müssen sich Zeit nehmen, eine Beziehung zu den einzelnen Mitgliedern aufzubauen. Nur so können sie von den besonderen Kompetenzen und Sichtweisen dieser externen Manager profitieren.

Bei Board Sitzungen ist oft nicht klar, welchen Hintergrund die einzelnen Mitglieder und ihre Standpunkte haben, aber in Krisen und bei kontroversen Themen ist dieses Wissen entscheidend. Umgekehrt müssen Unternehmenschefs die Directors auch zwischen den Sitzungen über Newsletter und Updates auf dem Laufenden halten. Vor allem in Stressphasen oder bei Turbulenzen an den Märkten sind die Abstimmung mit dem Gremium und ein gemeinsames Verständnis entscheidend.

ROLLE UND EINFLUSS DES CEOS

Die Untersuchung zur Zeiteinteilung von CEOs zeigt, dass diese Rolle mit ihrem breiten Spektrum an Aufgaben, Tätigkeiten und Interessengruppen erheblich komplexer ist, als bisher dokumentiert oder sogar bekannt war.

Der Einfluss eines CEOs hat sechs Dimensionen, wie unsere Untersuchung gezeigt hat. Jede hält Dualitäten und scheinbare Widersprüche ähnlich dem philosophischen Prinzip von Yin und Yang bereit, die der CEO gleichzeitig managen muss, um seine Ziele zu erreichen (siehe den Kasten „Die Dimensionen des CEO-Einflusses“ auf Seite 14).

1. Der Einfluss des CEOs setzt sich aus direkten und indirekten Komponenten zusammen. Bei vielen Problemen und Entscheidungen kann der Chef direkt eingreifen, wie die vielen Kontrollmeetings und Vieraugengespräche zeigen. Da aber sowohl die Zeit als auch das Wissen eines CEOs begrenzt sind, üben sie einen Großteil ihres Einflusses indirekt aus.

Gute Chefs halten die Zügel in der Hand und steuern die Arbeitskraft anderer über Strategie, Kultur und effektive Organisationsprozesse, die solide Analysen und Abstimmung im gesamten Unternehmen gewährleisten. Was CEOs hier lernen müssen, ist, das richtige Verhältnis von direktem und indirektem Einfluss zu finden.

2. Ein CEO muss sowohl internen als auch externen Interessengruppen gerecht werden. Unsere Daten bestätigen, dass der Großteil der Managementarbeit auf den internen Bereich entfällt. Aber Firmenchefs müssen mehr als alle anderen im Unternehmen ihren Einfluss auch bei einer Vielzahl von externen Adressaten geltend machen und das Unternehmen nach außen repräsentieren.

Gute CEOs verbinden ihre interne und ihre externe Rolle, indem sie externe Perspektiven in die Arbeit im Unternehmen einbringen. Nach außen müssen sie dafür sorgen, dass die externen Interessengruppen die Arbeit und die Werte des Unternehmens kennen und verstehen.

3. Die Arbeit eines CEOs umfasst sowohl proaktive als auch reaktive Komponenten. Unternehmenslenker müssen Probleme vorhersehen, Fakten zusammentragen, Analysen durchführen und rechtzeitig fundierte Entscheidungen treffen. Hier gibt der CEO das Programm vor.

Zu den wichtigsten Aufgaben eines Firmenchefs gehört es aber auch, auf ungeplante und unvorhergesehene Ereignisse und Krisen souverän zu reagieren. Die Entscheidungen, die ein CEO hier trifft, und die Präsenz, die ein Chef zeigt, können intern und extern massive Auswirkungen haben. Solche Phasen sind Bewährungsproben für Unternehmen und die Führungsfähigkeit eines CEOs.

DIE DIMENSIONEN DES CEO-EINFLUSSES

Der Einfluss eines CEOs lässt sich in sechs Dimensionen gliedern, die Dualitäten und scheinbare Widersprüche aufweisen, ähnlich wie Yin und Yang in der chinesischen Philosophie. Diese Widersprüche zusammenzubringen macht einen guten CEO aus.

Direkt

CEOs sind an vielen Themen direkt beteiligt und treffen viele Entscheidungen.

Indirekt

Der CEO übt auch großen Einfluss auf die Arbeit anderer aus; dazu nutzt er integrative Mechanismen, Prozesse, Strukturen und Normen.

Intern

CEOs arbeiten mit dem obersten Führungsteam und mit Mitarbeitern auf allen anderen Hierarchieebenen zusammen, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen.

Extern

Firmenchefs haben es auch mit einer Vielzahl von externen Adressaten zu tun, sie sind das Gesicht des Unternehmens nach außen und müssen diese externe Perspektive in ihre Arbeit einbringen.

Proaktiv

Der CEO muss artikulieren, wofür das Unternehmen arbeitet, eine Vision vorgeben und das Unternehmen immer wieder zum Erfolg führen.

Reaktiv

Der CEO muss auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren – von den täglichen kleinen Problemen bis hin zu ausgewachsenen Krisen, die sich entscheidend auf den Erfolg des Unternehmens auswirken.

Hebel

Die Position an der Spitze und die vielen Ressourcen, die CEOs zur Verfügung haben, geben ihnen einen immensen Einfluss.

Beschränkungen

CEOs unterliegen gleichzeitig der Beschränkung, dass sie sich Unterstützung sichern, andere für ihre Ziele gewinnen und die richtigen Signale geben müssen.

Konkret

Der CEO trifft viele Entscheidungen zu konkreten Themen wie strategische Ausrichtung, Struktur, Ressourcenallokation und Personalauswahl.

Symbolisch

Ein Großteil des Einflusses von CEOs ist immaterieller Natur und symbolisch; sie geben den Grundton vor, setzen kommunikative Normen, prägen Werte und stiften Sinn.

Macht

CEOs haben im Unternehmen formale Weisungsbefugnisse und Autorität, die durch ihre Kompetenz und ihre Erfolgsbilanz noch verstärkt werden.

Legitimität

Der Einfluss von CEOs fußt aber auch auf der Legitimität, die auf ihren Charakter und das Vertrauen der Mitarbeiter zurückgeht; diese Legitimität verdienen sie sich mit gelebten Werten, Fairness und ihrem Einsatz für das Unternehmen und die Mitarbeiter.

4. Der Macht, die ein CEO aufgrund seiner Position und seines Zugangs zu Ressourcen hat, stehen zahlreiche Beschränkungen gegenüber, die häufig nicht offensichtlich sind. Ohne die Unterstützung ihrer Führungsmannschaft und ohne die Zustimmung des Boards können sie Entscheidungen anderer nicht unendlich oft überstimmen und Veränderungen nicht in beliebigem Tempo umsetzen. Sie müssen herausfinden, welche Adressaten sie für eine bestimmte Veränderung brauchen, und dann die Führungskraft, die diese Gruppe mobilisieren kann, für ihr Vorhaben gewinnen. CEOs müssen die richtige Balance finden zwischen dem Einsatz ihrer formalen Weisungsbefugnis und dem sensiblen Umgang mit den Beschränkungen, denen sie unterliegen. Andernfalls werden sie auf Widerstände stoßen.

5. Der Einfluss eines CEOs setzt sich aus handfesten und symbolischen Elementen zusammen. Entscheidungen über strategische Prioritäten, Budgetvorgaben und die Personalauswahl sind überaus konkret, aber der größte Einfluss eines CEOs liegt oft in der Bedeutung, die die Menschen seinem Handeln beimessen. Was CEOs tun und lassen – selbst bei Alltagsdingen wie Kleidung, Auto, Parkplatz, wo sie essen und mit wem sie wie reden –, sendet immer bestimmte Signale an das Unternehmen und seine Interessengruppen. Alles, was ein CEO macht, hat Auswirkungen auf die Ausrichtung, Verhaltensnormen, Kultur und Werte eines Unternehmens. Die symbolische Wirkung der Entscheidungen eines CEOs kann weitreichender sein als die eigentlichen Maßnahmen.

6. Der Einfluss eines CEOs speist sich sowohl aus formalen Befugnissen als auch aus seiner Legitimität. Macht, Weisungsbefugnisse, Kompetenz und selbst konkrete Ergebnisse sind für Unternehmenschefs keine ausreichenden Erfolgsgaranten. Effektive CEOs verbinden formale Macht und Autorität mit Legitimität. Die erlangen sie, wenn die Mitarbeiter an den CEO als Menschen und als Führungskraft glauben. Diese Legitimität können sie sich auf unterschiedliche Art und Weise verdienen – zum Beispiel indem sie Werte,

ethisch vorbildliches Verhalten, Fairness und selbstloses Engagement für das Unternehmen und die Mitarbeiter zeigen. Legitimität erzeugt eine Motivation, die weit über das Befolgen von Weisungen hinausgeht und zu überragenden unternehmerischen Ergebnissen führen kann. Bei der Zeiteinteilung eines CEOs geht es nicht nur um Meetings und Entscheidungsprozesse. Sie spiegelt auf einer allgemeineren Ebene die Art und Weise, wie ein CEO als Mensch mit dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern interagiert.

Über diese sechs Dimensionen des Einflusses hinweg können CEOs schon mal die weniger direkten, weniger greifbaren, stärker menschlichen Aspekte ihrer Arbeit übersehen. Ohne sich dieser Aspekte bewusst zu sein, verzichten CEOs aber auf einen der stärksten Veränderungshebel, die sie haben.

FAZIT

Zahllose Konzepte, Tools und Kennzahlen wurden entwickelt, um die Managementarbeit von Führungskräften zu unterstützen. Unsere Untersuchung dessen, was CEOs großer, komplexer Unternehmen tatsächlich machen – das zeigt sich in der Art und Weise, wie sie ihre Zeit verbringen –, bietet neue Einblicke in das Wesen von Führungsarbeit und ihre vielen Komponenten und Dimensionen. Die immens anspruchsvolle Rolle eines CEOs gut auszufüllen ist nicht einfach. Der Erfolg eines Firmenchefs hat weitreichende Konsequenzen – im Guten wie im Schlechten – für Mitarbeiter, Kunden, die Öffentlichkeit, den Wohlstand und die Entwicklung von Volkswirtschaften und sogar Gesellschaften.

Der Job des CEOs ist schwieriger geworden, weil Umfang und Bandbreite der Aufgaben immer weiter zunehmen, die Organisationsstrukturen immer komplexer werden, der technische Fortschritt immer weiter voranschreitet, der Wettbewerbsdruck zunimmt und die Verantwortung von CEOs ständig wächst. Die Ideen, die wir hier vorgestellt haben, sollen aktuellen und künftigen Firmenchefs, die diese enorme Verantwortung übernehmen müssen, ein breiteres Verständnis ihrer Rolle bieten und zeigen, wie sie ihre wertvollste Ressource – Zeit – am sinnvollsten einsetzen können. ♥

© HBP 2018 Übersetzung: Manfred Schnitzlein

AUTOREN

MICHAEL E. PORTER

ist Professor an der Harvard Business School. Er zählt zu den wichtigsten Managementdenkern weltweit und wurde bekannt durch seine Arbeiten zu den fünf Wettbewerbskräften.

NITIN NOHRIA

ist seit 2010 Dekan der Harvard Business School. Seine Forschungsschwerpunkte sind Führung, Motivation und Unternehmensentwicklung.