

# DAS CEO OFFICE – FÜHRUNG MIT MEHR GRIFF

Patricia Seemann und Lukas Michel

**CEO haben drei Ziele: die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt zu treffen und dafür zu sorgen, dass die Firma das ebenfalls kann; alle Aktivitäten und Funktionen der Firma zu integrieren; die eigene Zeit stets sinnvoll einzusetzen. Um das zu erreichen, ist ein gut durchdachtes CEO Office von entscheidender Bedeutung. Wir beschreiben, wie man dies erreicht.**

Die meisten CEO haben Hemmungen, ein richtiges CEO Office (Stab) einzurichten. «Small is beautiful» ist das Motto. Die irriige Meinung ist, dass ein CEO Office einzig dem CEO nützt und sich eigentlich nur damit beschäftigt, die freien Plätze in seiner Agenda halbwegs sinnvoll zu füllen. Es soll die notwendigen Dokumentationen beschaffen und die Logistik um ihn managen.

Ein durchdachtes, strukturiertes und geführtes CEO Office kann viel mehr. Es macht den CEO effektiver und effizienter, und gleichzeitig ermöglicht es der Organisation, seine Aufmerksamkeit auf entscheidende Themen zu lenken. Ein gutes CEO Office arbeitet wie ein fein eingespieltes Getriebe zwischen dem CEO, der Firma und wichtigen Stakeholders.

Was ein CEO Office leisten muss:

**Sicherstellen, dass die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt gefällt werden**

Die Firma, die konstant zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Entscheidungen trifft und umsetzt, sticht jede Konkurrenz aus. Deswegen muss sowohl die persönliche Entscheidungsfähigkeit des CEO optimal unterstützt werden wie auch diejenige des Unternehmens – auf allen Ebenen.

Die Entscheidungsfindung beim CEO ist besonders heikel, weil die Entscheidungen, die er alleine treffen muss, meist jene sind, die sonst keiner in der Firma treffen konnte oder wollte. Das sind in der Regel Entscheidungen, die besonders heikel oder dringend sind, keine klaren Kriterien haben oder an denen sich schlicht keiner die Finger verbrennen will. Hinzu kommt, dass die Entscheidungen, die der CEO trifft, häufig auf ungenügenden oder auch falschen Informationen basieren und die Konsequenzen nur schwer absehbar sind.

Das CEO Office muss quasi als Frühwarnsystem funktionieren und dafür sorgen, dass die Signale, die von der Firma und ihrem Umfeld kommen, erkannt und adäquat an den CEO weitergeleitet werden. So weiss der CEO immer, auf welche Entscheidung er sich jeweils konzentrieren muss. Für die Organisation besteht der Wert darin, dass sie sicher sein kann, dass sie die Aufmerksamkeit des CEO auf das lenken kann, was für sie wichtig ist. Sie weiss, dass sie gehört wird.

**Dafür sorgen, dass die Entscheidungen zusammenpassen und die Funktionen und Aktivitäten der Organisation integriert sind**

Meist ist der CEO eigentlich der Chief Integration Officer. Ein gutes CEO Office hilft ihm dabei, seine Entscheidungen miteinander in Einklang zu bringen. Darüber hinaus sorgt der Stab dafür, dass die Ausrichtung und die Aktivitäten aller Funktionen im Unternehmen integriert sind.

**Eine zuverlässige und solide zweite Meinung darstellen**

Das CEO Office muss aus Menschen zusammengestellt werden, die intelligent sind und selbständig denken. Sie müssen freimütig sein und auf respektvolle Art eine andere Meinung als die des CEO vertreten können. Im Stab muss der CEO ein weitgehend unpolitisches Forum finden, in dem er seine Ideen und Entscheidungen diskutieren kann. Darüber hinaus sollte der Stab mit dem Denken des CEO so vertraut sein, dass er in seiner Abwesenheit Einblick in dessen Absichten und Meinungen gewähren kann.

**Dafür sorgen, dass CEO-Entscheidungen griffig sind**

Entscheidungen nützen nur etwas, wenn sie umgesetzt werden. Das CEO Office muss Prozesse und Routinen einrichten, die die Umsetzung der Entscheidungen des CEO überwachen. Das Büro hat dabei keine Kontroll- oder Weisungsbefugnis, sondern eine unterstützende Rolle. Es sollte in der Lage sein, auf Probleme so hinzuweisen, dass Mitarbeitende nicht unnötig irritiert werden, und mithelfen, Probleme möglichst konstruktiv und diskret aus der Welt zu schaffen.

**Die Zeit des CEO strategisch verwenden**

Zeit ist die wertvollste Ressource, weil sie unwiederbringlich ist. Die Zeit des CEO muss so eingesetzt werden, dass sie den strategischen Zielen der Firma entspricht, den Ansprüchen der wichtigsten Stakeholder genügt und seinen persönlichen Bedürfnissen gerecht wird. Zeitmanagement bedeutet also mehr, als lediglich einen Terminkalender zu führen. Nötig sind dafür viel Wissen und Instinkt sowie das Geschick, die Erwartungen der Menschen zu managen, die gerne Zugang zum CEO erhielten.

## **Gute Entscheidungsfindung auf allen Ebenen ermöglichen**

Der CEO führt nicht in Isolation. Mit der zunehmenden Komplexität grösserer Organisationen delegiert er die Entscheidungsfindung an die Peripherie der Organisation. Entsprechend muss er einerseits das Urteilsvermögen der Mitarbeitenden fördern und andererseits die für gute Entscheidungen notwendigen Voraussetzungen schaffen. Das CEO-Office koordiniert hierfür den Führungszyklus in der Organisation und etabliert oder begleitet die dafür notwendigen Prozesse.

## **Wie baut man ein solches CEO Office?**

Je nach Komplexität und Grösse der Firma wird man ein CEO-Office kreieren, das mehr oder weniger tief in die Organisation eingreift. Wir beschreiben jetzt einzelne Stufen (in aufsteigender Komplexität und mit wachsendem Aufwand), die vielfach für sich alleine genommen schon wesentlich zur Leistungsfähigkeit des CEO beitragen können.

## **Führungsrhythmus – Führung mit weniger Aufwand**

Jede Firma hat immer wiederkehrende Entscheidungspunkte im Jahr, z.B. Strategieentwicklung, Ressourcenplanung, Business Reviews, Leistungsziele, Zielvereinbarungen und Risikomanagement. Obwohl das wirklich Routine ist, muss häufig für jeden dieser Abläufe grosse Managementenergie aufgewandt werden, um alle Vorbereitungen auszulösen, Aktivitäten aufeinander abzustimmen und mit den Panikarbeiten in letzter Minute umzugehen.

Um solche Reibungsverluste zu minimieren, sollte vom Stab ein sogenannter Führungsrhythmus erstellt und implementiert werden. Dieser bestimmt den Takt der wichtigsten Führungsprozesse in der gesamten Organisation. Der Führungsrhythmus besteht aus einem grafischen Kalender, auf dem alle kritischen Prozesse und Meetings aufgelistet sind. So wird die gesamte Firma automatisch getaktet, und alle Abteilungen können ihre Aktivitäten über das ganze Jahr planen. Hiermit verringert sich der Managementaufwand des CEO erheblich, und Panikarbeiten in letzter Minute können weitgehend vermieden werden.

Diese Aufgabe ist nicht ganz einfach, denn es müssen verschiedene Prioritäten und Arbeitsweisen (Verwaltungsrat, Investoren, Geschäftsplanung) miteinander abgestimmt werden. Das heisst, dies ist eine Aufgabe für Leute mit einiger Managementenerfahrung.

## **Einen Arbeitsrhythmus um den CEO erstellen**

Für die Mitarbeitenden wie auch für den CEO ist es enorm hilfreich zu wissen, wann welche Themen Zugang zum CEO finden können. Vielfach reicht hier schon ein klarer Tages- und Wochenrhythmus im CEO Office. Hierzu gehören z.B. eine Stabssitzung jeden Montagmorgen, unter

Teilnahme der Leiter der wichtigsten Konzernbereiche, um die Integrationsarbeit des CEO wahrzunehmen.

Auch hier braucht es Erfahrung, was die Bedürfnisse der Firma angeht, sowie Fingerspitzengefühl für die Arbeitsweise des CEO.

## **Die Infrastruktur des CEO Office aufbauen**

Das CEO-Office kombiniert vier Funktionen. Im Zentrum steht der Führungsrhythmus des CEO. Dieser wird durch das Führungssystem und wirksame Prozesse in die Organisation übersetzt. Stabsführung und Logistik sorgen für effizienten Zeiteinsatz und Fokus.

## **Prozesse überwachen, damit Entscheidungen greifen**

Idealerweise koordiniert das CEO-Office die Steuerungssysteme (Strategie, Planung, Vision, Werte, Ziele, Risiken), Führungsprozesse, Issues- und Krisenmanagement. Dabei arbeitet das CEO-Office eng mit den Verantwortlichen dieser Systeme zusammen, z.B. mit dem CFO bei der Planung oder mit HR bei der Zielvereinbarung.

## **Welche Leute und wie viele?**

Wie gross das CEO-Office ist, hängt unter anderem davon ab, wie direkt der CEO in die Firma eingreifen will. Generell empfehlen wir: so wenig wie möglich, so viel wie nötig.

Entscheidend ist, welche Art von Menschen im Stab sind. Ihr Stil spiegelt die Werte des CEO und seinen Respekt gegenüber der Firma wider. Sie müssen «tough diplomats» sein, von der Organisation respektiert und akzeptiert, wenn möglich gemocht werden. Sie sollen willkommen sein und sich nicht mit Gewalt einbringen müssen.

In Zeiten zunehmender Unsicherheit ermöglicht das CEO-Office Führung mit mehr Griff. Hierfür lohnt es sich, dieses Büro im Hinblick auf die speziellen Bedürfnisse des CEO und der Organisation zu gestalten. ■

Änderungen am Führungssystem einer Organisation sind heikel und oft riskant. Gefordert sind Erfahrung und eine externe Perspektive. Testen Sie Ihre CEO-Büro-Infrastruktur:  
<http://www.TheCEOoffice.com>



**Dr. Patricia Seemann**  
CEO  
Group 21 Ltd.  
Vaduz, Liechtenstein  
[patricia.seemann@group21.net](mailto:patricia.seemann@group21.net)



**Lukas Michel**  
Managing Partner  
i3 Performance Solutions GmbH  
Au (ZH), Schweiz  
[www.i3PerformanceSolutions.com](http://www.i3PerformanceSolutions.com)  
T: +41 44 683 15 95