



## Der CEO – selbstbestimmt oder fremdgesteuert?

**A**bgesehen davon, dass ich immer wieder höre, dass insbesondere CEOs nicht selten bis zu 40 Prozent ihrer Zeit damit verbringen, sich politisch intern abzusichern, weil irgendwer wieder irgendeine Initiative boykottiert, torpediert oder simpel ablehnt, oder weil jemand den Job des

CEOs selbst gerne hätte, oder weil jemand einfach Unfrieden stiften möchte, höre ich auch immer wieder von CEOs, dass sie stark fremdgesteuert seien. Terminkalender füllen sich in dramatischer Geschwindigkeit, es bleibt kaum Raum um Luft zu holen, geschweige denn, substanziiell nachzudenken. Jeder will

irgendwas, alles wird besonders cichtig gemacht, denn man weiß ja: Der CEO hat nur für sehr wichtige Dinge Zeit.

Hier ist Vorsicht geboten, denn der wesentliche Wert des CEOs liegt nicht darin, Entscheidungen zu treffen, die andere wesentlich fundierter treffen könnten.

Er liegt auch nicht darin, dass unsinnige Compliance-Regeln im Unternehmen durchgeboxt werden. Schon gar nicht liegt der Wert des CEOs in gezielter Sacharbeit. Der wesentliche Wert eines guten CEOs liegt darin, dass er weiter denkt, dass er den Horizont des Unternehmens erweitert, dass er dafür Sorge trägt, dass das Unternehmen sich gezielt in neue Dimensionen traut. Dazu muss er natürlich sein Top-Management mitnehmen, damit es keine „not-invented-here“-Situation gibt, aber dafür muss er sich vor allem Zeit nehmen.

Ich bin – nicht nur konzeptionell, sondern auch durch meine Arbeit mit vielen Dutzend Geschäftsführern, Vorständen und Unternehmern bestätigt – davon überzeugt, dass der Grad der Selbstbestimmung, der Terminhoheit, der Gestaltungsfreiheit bei fast allen CEOs dramatisch erhöht werden kann. Sie müssen an einem Routinemeeting teilnehmen? Warum? Die erste Frage, nach der Frage „Ist ein Meeting für die Sache nötig?“ ist „Muss ich teilnehmen?“ Oft genug lautet die Antwort „Nein.“ Muss

der Kalender so voll sein, meist ohne vernünftige Übergänge, die zumindest einmal erlauben, durchzuatmen? Nein.

Wenn Sie unter dem Eindruck von Fremdbestimmung leiden, behalten Sie im Kopf, dass Sie es sind, der diese Fremdbestimmung zulässt. Es gibt keine Sachzwänge, die Zwänge erlegen wir uns selbst auf. Wer, wenn nicht der CEO, kann über seinen Kalender frei bestimmen? Sie schöpfen Wert, wenn Sie das Unternehmen entwickeln, wenn Sie Talente entdecken und dafür sorgen, dass sie gefördert werden, wenn Sie Geschäftschancen sehen und ihre Nutzung sondieren lassen. Sie schöpfen Wert, wenn Sie sich mit Ihrer Top-Mannschaft einschließen und eine verbindliche Strategie beschließen, nebst begleitender Maßnahmen.

Lösen Sie sich von dem immer größer werdenden Kontrollwahn, ignorieren Sie unsinnige Meetinganfragen, streichen Sie Termine aus dem Kalender, besprechen Sie mit Ihrer Assistentin, was wirklich wichtig ist, sorgen Sie dafür, dass Sie unwichtige Dinge nicht in Ihren leistungsstärksten Zeiten tun.

Damit haben sie bereits einen großen Schritt getan. Beginnen Sie damit jetzt.

*Quellenangabe:*  
- Prof. Dr. Guido Quelle: Mandat Growthletter® Nr. 85 Januar 2014: CEO-TIPP, «Der CEO - selbstbestimmt oder fremdgesteuert?»

### Kontakt

#### Prof. Dr. Guido Quelle

Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Autor von «Profitabel  
wachsen»



#### Mandat Managementberatung GmbH

Emil-Figge-Straße 80  
D-44227 Dortmund

Tel. +49 (0)231 9742 390  
Fax +49 (0)231 9742 389

guido.quelle@mandat.de  
www.mandat.de

