

«So arbeite ich»: Chefs plaudern

Unternehmer, Manager und Politiker sind Arbeitstiere. Jeder hat seine Kniffe und Rituale, um den Anforderungen des Jobs gerecht zu werden. Dies zeigt ein Blick hinter die Kulissen: Führungskräfte beschreiben persönlich und in ihren eigenen Worten den Arbeitsalltag.

VON RENÉ SOLLBERGER

Das grösste Problem der Führungskräfte ist die Arbeitsbelastung», sagt Norbert Semmer, Arbeitspsychologe an der Universität Bern. Er stützt sich auf eine Befragung, die er mit seinem Team beim Top-Management eines internationalen Schweizer Grosskonzerns 2005 durchgeführt hat. Wichtigstes Ergebnis: «Der Konflikt zwischen Arbeit und Familie war stark ausgeprägt und korrelierte mit arbeitsbezogenen Stressfaktoren.» Für Semmer ist klar: Die Studie bestätigt ein Bild von Spitzenkräften, die viel und hart arbeiten.

Aber wie sieht denn ein typischer Arbeitstag auf der Teppichetage tatsächlich aus? Stimmt es, dass die Chefs von früh bis spät im Dienst sind? Ja, muss man sagen, wenn man liest, was die Chefs selbst über ihren Tagesablauf und ihre Arbeitstechnik verraten. Da schläft am Morgen kaum einer bis um 6 Uhr, und abends brennt auch nach 20 Uhr noch das Licht.

Grosse Unterschiede treten im Umgang mit elektronischen Hilfsmitteln zu Tage. Einer verzichtet auf E-Mail, der andere auf einen eigenen Laptop, wenn er unterwegs ist, der Dritte greift sogar noch zu Papier und Bleistift.

Egal wie, aber geplant muss sein, sagt Arbeitspsychologe Semmer. Wer zu wenig plant, setzt sich zufälligen Ereignissen aus, vertrödelt die Zeit und lässt Unangenehmes liegen. Aber aufgepasst: Auch zu viel Planung wirkt sich negativ auf die Effizienz aus. «Wer bis ins kleinste Detail rigide durchgeplant ist, kann in konkreten Situationen dann oft nicht mehr angemessen reagieren, es fehlt an Flexibilität», sagt

er. Einzuplanen seien auch Pausen, um einen gesunden Belastungs-Erholungs-Zyklus zu erreichen und so dem Stress entgegenzuwirken. Der Psychologe warnt vor der Tendenz, Raubbau an den eigenen Ressourcen zu betreiben. Dauereinsatz schadet aber auch dem Unternehmen. «Wer immer wieder Kurzpausen einlegt, arbeitet effizienter», sagt Semmer. Aber auch er weiss, dass Manager in einer Zwickmühle sind: Ehrgeiz und Ansehen verbieten oft, Pausen einzulegen.

Positiv sieht der Experte den Einsatz von E-Mail, «weil bei dieser Art der Kommunikation der Partner nicht gleichzeitig verfügbar sein muss». Umgekehrt findet er es nicht gut, überall und jederzeit erreichbar zu sein. «Dies ist keine gute Idee, denn es gibt nur wenige Probleme, die nicht auch zwei Stunden warten können.»

Angesichts solcher Fettnäpfchen verwundert es nicht, dass Spitzenmanager nur ungern aus dem Nähkästchen plaudern. Zudem ist meist Diskretion angesagt. «Der Chef gibt nur Auskunft über das Unternehmen, aber nicht über seine Person», hiess es denn bei verschiedenen Schweizer Grosskonzernen, als CASH anklopfte.

Aber einige Persönlichkeiten liessen mit sich reden und gewährten einen Blick hinter die Kulissen. Sie verraten, wann sie aufstehen, wie oft sie Fitness machen, wo sie Prioritäten setzen und wie sie mit Handy, E-Mail und digitaler Agenda umgehen. Mit der persönlichen Beschreibung ihres Arbeitstages bestätigen sie die Untersuchungsergebnisse der Universität Bern. Und was für Manager in der Schweiz gilt, lässt sich weltweit beobachten, wie Beiträge aus dem US-Wirtschaftsmagazin «Fortune» zeigen.



1



2



3

1 Benedikt Weibel, 59, Präsident der Generaldirektion SBB. Ich arbeite stichwortartig mit Papier und Bleistift.

Mein wichtigster Arbeitstag ist in der Regel der Samstag. Ich beginne den Tag mit einem Kaffee zusammen mit meiner Frau Verena. Nach neun Uhr bin ich im Büro, allein und ungestört. Meine Assistentin Sonja Gresch hat die nächste Woche vorbereitet. Auf einem Korpus liegen die Akten, nach Wochentag geordnet. Oben auf jeder Beige liegt der Tagesplan mit den notwendigen Angaben wie Inhalt eines Treffens, Teilnehmer, Ort, Fahrplan. Zuerst lese ich wie jeden Tag im Büro eine Passage in «The Daily Drucker». Dieses Buch des Managerpapstes Peter F. Drucker behandelt auf einer knappen Seite für jeden Tag im Jahr ein Managementthema und ist immer wieder anregend. Dann erledige ich liegen gebliebene Post und Mails. Ich antworte zum Teil per Mail, sehr oft mit handgeschriebenen Karten. Die Briefe diktiere ich.

Es folgt die Vorbereitung der nächsten Arbeitswoche. Nach der kurzfristigen Sicht folgt der Blick in die weitere Zukunft. Das Instrument dazu wird von meiner Assistentin permanent à jour gehalten: Es ist eine Jahresliste aller wichtigen Anlässe. Die wichtigsten Events habe ich rot markiert. Ich bin in der Vorbereitung immer sehr früh. In einer ersten Phase sammle ich Gedanken, diversen schriftlichen Input und spreche allenfalls mit Spezialisten. Ich führe selber ein umfassendes Archiv in meinem Büro. Viele Dossiers haben mich fast mein ganzes Berufsleben begleitet, und da ich ein gutes Gedächtnis habe, finde ich die wichtigen Unterlagen meist innert Sekunden.

Texte und Referate bereite ich während meiner vielen Zugsreisen vor. Am liebsten im TGV von Paris nach Bern, eine Reise, die ich mindestens einmal pro Monat unternehme. Dabei arbeite ich stichwortartig mit Bleistift und Papier. Einen Text diktiere ich dann im Büro, was eine Sache von wenigen Minuten ist, die Finissage mache ich anschliessend am Bildschirm.

So zwischen 15 und 16 Uhr verlasse ich das Büro. Ich habe ein gutes Gefühl, weil ich alles, was ich mir vorgenommen habe, erledigt habe und für die nächste Arbeitswoche und die längerfristigen Aufgaben vorbereitet bin. Und ich freue mich so richtig aufs Wochenende.

2 Henry «Hank» Paulson, 60, Präsident und CEO der Investmentbank Goldman Sachs, designerter US-Finanzminister. Um 22 Uhr gehe ich schlafen, und um 5.30 Uhr stehe ich auf.

Ich arbeite nicht mit E-Mail, bin aber ein intensiver Nutzer von Telefon und Voicemail. Und ich beantworte jede Nachricht sofort, sei sie von einem Kunden oder einem Mitarbeiter. Das hat Vor- und Nachteile: Für Smalltalk hab ich keine Zeit. Wenn irgendwelche Spinner anrufen, verbinde ich sie mit meiner Assistentin Julie. Aber meine Nachrichten hört Julie nicht ab. Es ist wichtig, dass sich die Mitarbeiter von Goldman Sachs an mich wenden können – und auch die Kunden.

Das Telefonieren liegt mir. Als ich im Januar von den Ferien zurückkam, rief ich in der ersten Woche sechzig Konzernchefs an, um ihnen ein gutes neues Jahr zu wünschen. Ich fragte sie nach ihren Geschäften und ihrer Beziehung zu Goldman. Mindestens ein Drittel meiner Zeit setze ich für die

Mitarbeiter und die Kultur der Firma ein – wir müssen einfach der Wunsch- arbeitsgeber der Branche sein.

Ich bin effizient und diszipliniert. Geschäftssessen sollten um 18.30 Uhr anfangen und nicht länger als bis 20.30 Uhr dauern. Um 22 Uhr schlafe ich, um 5.30 Uhr stehe ich auf. Vier- bis fünfmal pro Woche mache ich Fitness, und ein- bis zweimal die Woche gehe ich im Central Park vier Meilen (6,4 Kilometer) laufen.

3 Martin Knoll, 48, CEO von McDonald's Schweiz. Die Beute wird draussen in der Prarie gemacht, nicht im Büro.

Ich lebe sehr stark im Hier und Jetzt, privat wie im Beruf. Im Retailgeschäft – und das ist McDonald's schliesslich – ist das auch gut so. Denn es passiert entweder heute oder gar nicht. Den Gast, den ich heute nicht zufrieden stelle, der kommt morgen nicht mehr. Den Umsatz, den ich heute nicht erziele, hole ich morgen nicht mehr auf.

Meine Agenda gestalte ich nach dem Prinzip «first things first», nach der Frage: Ist es wichtig und/oder dringend? Im Tagesgeschäft steckt dahinter keine grosse Analyse. Nach einer gewissen Erfahrung sagt dir dein Instinkt, wo du ansetzen oder hingreifen musst. Anders ist es mit grundsätzlichen, strategischen Entscheidungen oder Ausrichtungen. Diese brauchen etwas mehr Denksport. Bei mir im wahrsten Sinne des Wortes. Ich denke am besten beim Sport. Beim Laufen, auf dem Velo oder beim Schwimmen – da bin ich wirklich ungestört. Tendenziell auch frühmorgens, da bin ich kreativer, ich habe mehr Abstand, und alles geht wesentlich schneller. Reflexion funktioniert gut auf langen Auto-

ANZEIGE

S wie Steuerefrei

solvalor 61

Der erste Schweizer Immobilien-Anlagefonds, der für den Träger total steuerfrei ist

Performance 2005: 7,31%

Die bisherige Performance und die Zusammensetzung des Portefeuilles sind keine Garantie für die zukünftige Entwicklung und die Zusammensetzung des Fonds.

Solvalor fund management
Av. Mon-Repos 14
CP 423, 1001 Lausanne
Tel. 021 345 11 20
www.solvalor.ch