



Beziehung zwischen Chairperson und CEO: Zentral für den Unternehmenserfolg



Prof. Dr. oec. Michèle Sutter-Rüdisser
Direktorin am Institut für Finanzwissenschaft,
Finanzrecht und Law and Economics
an der Universität St. Gallen (IFF-HSG),
unabhängige Aufsichts-, Bank- und
Verwaltungsrätin



Dr. Felix Horber
Dr. Felix Horber, Rechtsanwalt, Executive
M.B.L.-HSG, ist Generalsekretär der Swiss Re,
nebenamtlicher Oberrichter in Zug und
Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen

Im Kontext der Dialektik zwischen Verwaltungsrat und Management kommt der Beziehung zwischen Chairperson und CEO ein zentraler Stellenwert zu. Zusammen bilden sie die Spitzen der Unternehmensführung, Steuerung und Überwachung und fungieren mitunter als die wichtigsten Repräsentierenden des Unternehmens. Ihre Rollen sind zwar unterschiedlich, weisen aber Berührungsflächen auf. Lässt sich die Beziehung zwischen Chairperson und CEO so gestalten, dass sich mögliche Konfliktsituationen frühzeitig vermeiden lassen?

1. Dynamik der Verwaltungsratssitzung

Der formalisierte Informationsaustausch zwischen Chairperson und CEO findet primär in den Sitzungen des Verwaltungsrates statt. Der Chairperson steht das Sitzungsmanagement zu, sie leitet und orchestriert die Diskussionen und stellt sicher, dass der Verwaltungsrat die erforderlichen Beschlüsse fasst. Die CEO hingegen ist Antragstellerin und Berichterstatterin. Sie ist Überbringerin der Botschaften und liefert den Sachverhalt, über den der Verwaltungsrat letztlich zu befinden hat. Dadurch, dass der Chairperson die Leitungsfunktion zukommt, kann sie grundsätzlich besser den Ausgang der Diskussionen steuern als die CEO. Als hierarchisch höher gestellte Person verfügt die Chairperson entsprechend über längere Spieße. Wird diese einflussreiche Position mit einer geschickten Sitzungsleitung kombiniert, sind dies gute Voraussetzungen für einen effizienten Sitzungsverlauf. Zum Sitzungsmanagement gehört auch ein feines Sensorium für die Empfindlichkeiten im Entscheidungsprozess. Die Tonalität der Argumentation prägt die Sitzungsatmosphäre. Eine faire und von gegenseitigem Respekt geprägte Diskussionskultur erleichtert einen konstruktiven und reflektierenden Dialog im Sitzungsraum; mitunter lässt die Chairperson Raum für divergierende Meinungen, kritische Stimmen und Querdenker. In einem solchen Arbeitsklima wird erfahrungsgemäss die Bereitschaft erhöht, sich frühzeitig und aktiv im Meinungsbildungsprozess zu engagieren, was sich vorteilhaft auf das Sitzungsergebnis auswirken kann. Ein ausgewogenes Sitzungsmanagement der Chairperson ist mithin ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Entscheidungskultur im Verwaltungsrat.

2. Bilaterale Meetings

Die Interaktionen zwischen Chairperson und CEO finden vor allem auch zwischen den Verwaltungsrats-sitzungen statt. Bilaterale Treffen werden im Nachgang oder im Vorfeld einer Verwaltungsrats-sitzung oder losgelöst vom Sitzungskalender angesetzt. Diese Meetings verfolgen den Zweck, die unterschiedlichen Positionen, welche Chairperson und CEO im Unternehmen erfüllen, aufeinander abzustimmen und die Arbeiten gegenseitig zu koordinieren. Im Gegensatz zur Situation während einer formellen Verwaltungsrats-sitzung stehen sich Chairperson und CEO in den «Bilaterals» gewissermassen als Sparringpartner gegenüber. Auch können diese Treffen formlos, ohne Traktandenliste und Protokoll, stattfinden. Um Informationsasymmetrien zu vermeiden, ist es ratsam, diese bilateralen Meetings über das ganze Jahr hindurch aufzusetzen und sie auch im Sitzungskalender als Sitzungsdaten zu markieren. Sie werden damit Teil des korporativen Entscheidungsprozesses und institutionalisieren die Beziehung zwischen Chairperson und CEO. Auch im Organisationsreglement kann kurz auf die bilateralen Meetings referenziert werden. Dies unterstreicht die Relevanz des Dialogs zwischen den Unternehmensspitzen.

3. Leadership und Management

Durch die Delegation der Geschäftsführung ans Management resultiert beim Verwaltungsrat ein Kompetenzabbau, während die Geschäftsleitung komplementär mit Kompetenzen betraut wird. Es stehen sich demnach zwei Kompetenzsphären gegenüber, die aufeinander abzustimmen sind. Der Verwaltungsrat hat trotz rechtsgültiger Delegation eine Restverantwortung für die delegierten Sachbereiche, die sich in der dreifachen Sorgfaltspflicht für Auswahl, Instruktion und Überwachung erschöpft. Dies führt zwangsläufig dazu, dass der Verwaltungsrat das Management und somit auch die CEO zu überwachen hat. Damit die Aufsichtsfunktion des Verwaltungsrates nicht mit der operationellen Verantwortung des Managements kollidiert, empfiehlt sich, im Organisationsreglement darzulegen, wie der Verwaltungsrat seine Oberaufsicht wahrnehmen will und wie das Management seine Berichterstattungspflichten zu erfüllen hat.

Das schafft die Voraussetzung dazu, dass Verwaltungsrat und Management sich in ihren Zuständigkeitsbereichen gegenseitig respektieren und positive und negative Kompetenzkonflikte vermieden werden können. Die Chairperson und CEO haben somit im Unternehmen ein gemeinsames Verständnis über die Grenzziehung zwischen Leadership und Management zu entwickeln, was sich begünstigend auf das Rollenspiel im korporativen Machtzentrum auswirkt.

4. Zielsetzungen des Verwaltungsrates

Um die Wichtigkeit der Beziehung zur CEO zu untermauern, kann es hilfreich sein, wenn die Chairperson und der Verwaltungsrat den regelmässigen Kontakt und die Begleitung der CEO bei ihrer Aufgabenerfüllung in die jährliche Zielsetzung aufnehmen. Im Selbstevaluierungsprozess am Ende des Jahres kann der Verwaltungsrat beurteilen, ob diese Zielsetzung erfüllt wurde. Konkret ist zu fragen, ob die bilateralen Meetings und deren Sitzungsrhythmus sich bewährt haben und wie sich das Sitzungsmanagement der Chairperson auf die Qualität der Zusammenarbeit mit der CEO ausgewirkt hat. Wird dieses Assessment gründlich durchgeführt, können daraus Massnahmen resultieren, die das Beziehungsfeld zur CEO nachhaltig stärken. Sollten trotz formalisierter Prozesse und Bemühungen zwischenmenschliche Konflikte auftreten, können eine Mediation oder ein Coaching mithelfen, solchen Differenzen entgegenzuwirken.