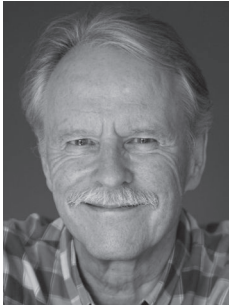


---

# Sollen CEOs rotieren?



*Bruno S. Frey und Reiner Eichenberger*

**Zusammenfassung:** Die Institution eines einzelnen CEO (Chief Executive Officer) hat erhebliche Schwächen. Der CEO hat andere Interessen als die Eigentümer und deren Vertreter sowie die anderen Topmanager. Einer einzelnen Person so viel Macht zuzuweisen ist riskant. Der Wechsel eines CEO verursacht hohe Kosten. Jedoch hat auch die traditionelle Alternative – ein kollektiv arbeitendes Top-Management-Team – Nachteile. Eine neue Governance-Institution – ein Team von rotierenden Chief Executive Officers – vereint die Vorteile der beiden traditionellen Modelle, ohne mit deren Nachteilen behaftet zu sein.



**Stichworte:** Governance, CEO, Verwaltungsrat, Aufsichtsrat, Management Team, Rotation.

**Should CEOs rotate?**

*Summary: The institution of a single CEO (Chief Executive Officer) has significant weaknesses. The CEO's interests diverge from those of the owners and their representants as well as other top managers. Assigning so much power to a single person is risky. Changing a CEO incurs high costs. However, the traditional alternative, a top management team working collectively, also has serious drawbacks. A new governance institution – a team of rotating chief executive officers – combines the advantages of the two traditional models without being fraught with their disadvantages.*

*A new governance institution – a team of rotating chief executive officers – combines the advantages of the two traditional models without being fraught with their disadvantages.*

**Key words:** Governance, CEO, board of directors, supervisory board, management team, rotation.

## 1. Einleitung

Macht und Verantwortung für ein Unternehmen auf eine einzelne Person zu konzentrieren ist riskant. Dennoch bedarf es nach wie vor starker Führung. Aber auch eine kollektiv handelnde Geschäftsleitung ist keine gute Lösung. Da beide Systeme Vor- und Nachteile aufweisen, schlagen wir eine neue Kombination dieser beiden Systeme vor: Rotierende Chief Executive Officers (R-CEOs). Die Position des oder der CEO wird zeitlich eng beschränkt und rotiert in einer kleinen Gruppe von Führungskräften. Dieses System überwindet viele wesentliche Probleme des gegenwärtigen Systems eines einzelnen CEO und bietet die Vorteile eines kooperativen Systems, ohne die Vorteile des CEO-Systems aufzugeben.

Jobrotation wird in den Managementwissenschaften schon länger breit diskutiert. Sie wird zunehmend genutzt und ihre Auswirkungen auf die Leistung wurde dokumentiert.<sup>1</sup> Hingegen wurde Rotation auf Führungsebene bisher kaum thematisiert. Soweit den Autoren bekannt ist, wurden rotierende CEOs in der akademischen Literatur bisher nicht behandelt. Die Arbeit von *Davis & Eisenhardt* (2011) verwendet den Begriff „rotierende Führung“ für die Beziehung zwischen zwei Organisationen, befasst sich aber nicht explizit mit der Rotation der CEO-Position in einer Gruppe von Spitzenmanagern. Eine entfernte Verwandtschaft zu rotierenden CEOs weist das Konzept von Co-CEOs auf, das zunehmend genutzt und analysiert wird (*Alvarez & Svejnova* 2005). Komplexe Organisationen können erfolgreich sein, wenn ein Team als Ganzes führt (*Pearce & Conger* 2003). Eine gemeinsame Führung kann ein größeres Engagement und den Informationsaustausch unter den Teammitgliedern fördern. Durch die Nutzung der komplementären Kenntnisse und Fähigkeiten mehrerer Führungskräfte können Teams die kreative Entscheidungsfindung unterstützen (*Cox, Pearce, & Perry* 2003). In einer Reihe empirischer Studien wurde denn auch festgestellt, dass Teams mit gemeinsamer Führung besser abschneiden als Teams, die von einer einzigen Person geleitet werden (z.B. *Hmieleski, Cole, & Baron* 2012). Co-CEOs sind vor allem in Familienunternehmen und in kleineren Firmen wichtig, die tendenziell einen begrenzteren Unternehmensfokus, eine weniger unabhängige Vorstandsstruktur, weniger beratende Direktoren, weniger institutionelle Eigentümerschaft und ein höheres Maß an Fusionsaktivitäten aufweisen (*Arena, Ferris, & Unlu* 2011).

## 2. Probleme mit herkömmlichen CEOs

### Die bestehende Situation

Die Institution eines oder einer CEO ist mit verschiedenen Problemen konfrontiert. Eine Firma durch eine einzelne Person leiten zu lassen ist riskant, weil ihr Erfolg in dieser Rolle schwer oder gar nicht vorhersehbar ist. Sobald ein CEO eingesetzt ist, hat er grosse Entscheidungsspielräume, die er zu seinem persönlichen Vorteil und zum Nachteil des Unternehmens missbrauchen kann. Aufgrund ihrer herausragenden Positionen neigen CEOs dazu, ihre Fähigkeiten zu überschätzen (z.B. *Malmendier & Tate* 2005). Als Folge gehen manche CEOs für ihre Firmen übermäßige Risiken ein. Offene Diskussionen innerhalb des Managements sind oft wenig erwünscht. Das beeinträchtigt den Teamgeist der Geschäftsleitung und der Mitarbeitenden der unteren Ebenen. Verstärkt wird dies dadurch, dass die Gehaltsunterschiede zwischen den CEOs und anderen leitenden Managern oft sehr gross sind. Der CEO kann aber kaum in allen Aspekten des Managements der oder die Beste sein. Doch seine Leistung zu beurteilen ist schwierig, da es selten ein offensichtliches Kontrafaktum gibt. Ein wichtiges Problem der Machtkonzentration ist ferner, dass viele CEOs nicht bereit sind, Zeit und Mühe in die Auswahl fähiger Nachfolgerinnen und Nachfolger zu investieren. Sie können sich nur schwer vorstellen, dass jemand anderes die Aufgabe genauso gut oder sogar besser erledigen kann. Darüber hinaus erhöht die rechtzeitige Förderung von Nachfolgern das Risiko, frühzeitig ersetzt zu werden.

Die geschilderten Probleme sind aber keineswegs nur auf Schwächen oder Versagen der CEOs als Individuen zurückzuführen. Vielmehr sind sie systemisch. Ähnlich wie autoritäre Führer im politischen Bereich erhalten CEOs von ihren Mitarbeitern oft nur stark gefil-

---

1 Ausführliche Literaturhinweise finden sich bei *Eichenberger & Frey* (2020). Auch in anderen Teilen dieses Beitrags wird auf diese Arbeit zurückgegriffen.

terte und eher positiv verfälschte Informationen. Negatives wird hingegen ferngehalten. Für CEOs ist es deshalb sehr schwierig, ein unverzerrtes Bild der Realität zu bewahren. Zugleich werden sie systematisch von Menschen umschwärmt, welche die Bedeutung und den Einfluss der CEOs überschätzen. Deshalb ist es für sie auch extrem schwierig, ihre eigene Bedeutung richtig einzuschätzen. Andererseits springen andere in die Lücke, wenn ein CEO die Handlungsspielräume nicht ausnutzt, die ihm die Prinzipal-Agenten Beziehung zu den Eigentümern bietet. Für opportunistische Manager lohnt es sich dann erst recht, den CEO zu umgarnen und in ihrem Sinn zu beeinflussen.

### Sich entwickelnde Vielfalt

Firmen müssen heute zugleich globaler und innovativer werden. Für das eine brauchen sie eine starke zentrale Führung, für das andere brauchen die Mitarbeiter grosse Freiheiten und intrinsische Motivation. Zugleich verstärkt die wachsende kulturelle Vielfalt innerhalb der Unternehmen die zentrifugalen Kräfte. Um die verschiedenen Unternehmensteile zu integrieren, wird es immer wichtiger, die lokalen Einheiten und ihre Mitglieder wirksam auf die Ziele der gesamten Unternehmung zu verpflichten, ohne aber ihre intrinsische Motivation zu untergraben. Um diese Aspekte unter einen Hut zu bringen, macht es Sinn, nach neuen Führungsinstitutionen zu suchen und sie vergleichend zu evaluieren.

Ein offener und vorbehaltloser Diskurs innerhalb der Unternehmen wird immer wichtiger, weil es unwahrscheinlich ist, dass eine einzelne Person die beste Führungskraft für alle möglichen Szenarien ist. Dieser Diskurs entwickelt sich aber nur dann, wenn Machtstrukturen und Abhängigkeiten von einem einzelnen CEO überwunden werden. Es ist deshalb kaum erstaunlich, dass Amtszeiten von CEOs immer kürzer werden. Im Zeitraum 2013–2017 ist der Median der Amtszeit der CEOs bei Großunternehmen um ein ganzes Jahr zurückgegangen – von 6,0 Jahren auf 5,0 Jahre (Marcec, Benelli, & Schulhofer 2018).

### 3. Rotierende CEOs

Den aufgezeigten Problemen wird durch Rotierende Chief Executive Officers, den R-CEOs, entgegengewirkt. Rotation ist ein Verfahren, bei dem die Mitglieder des Top-Management-Teams regelmäßig für einen begrenzten Zeitraum, z.B. für ein Jahr, zum CEO ernannt werden. Die Mitglieder des Management-Teams besetzen die Chefposition in vorher festgelegten Abständen, behalten aber die Verantwortung für die Aufgaben, die sie als Mitglieder der obersten Führungsebene wahrnehmen. Jedes Mitglied der obersten Führungsebene hat die Aussicht, das Unternehmen in absehbarer Zeit zu leiten. Seine oder ihre besonderen Fähigkeiten können in der CEO-Position in den Vordergrund treten. Gleichzeitig begünstigt die regelmässige Rotation eine enge Interaktion sowie Fairness innerhalb des Teams, weil jeder R-CEO weiss, dass er nach dem Ausscheiden aus der Chefposition weiterhin mit Kollegen zusammenarbeiten muss. Das Konzept der R-CEOs kombiniert zwei zentrale Führungsinstitutionen und ihre Vorteile: Eine für das Unternehmen verantwortliche Person und gleichzeitig ein kollektives, interagierendes Team, in dem jeder Einzelne ein Mitspracherecht hat. Die Rotation der CEO-Position kann je nach Typ der Unternehmung ganz unterschiedlich ausgestaltet werden. Wichtig sind dabei insbesondere folgende Aspekte:

*Rotation des CEO.* Sie kann automatisch nach bestimmten Merkmalen erfolgen, vor allem gemäss dem Dienstalder innerhalb des Top-Management-Teams. Es kann aber auch

eine andere Abfolge geben, z.B. nach Abteilungen der Firma, Nationalität oder Geschlecht. Auch eine Zufallsauswahl ist denkbar (Osterloh & Frey 2019).

*Bildung des Top-Management-Teams der R-CEOs.* Dieses Team sollte ein gewisses Maß an Stabilität aufweisen, um sicherzustellen, dass die betreffenden Manager über ausreichendes firmenspezifisches Humankapital verfügen. Die Gruppe sollte auf vier bis sechs Mitglieder beschränkt werden, so dass jedes Mitglied damit rechnen kann, innerhalb einer angemessenen Zeitspanne die Chefposition (wieder) zu besetzen.

*Dauer der R-CEO-Amtszeit.* Werden R-CEOs schnell ausgewechselt, können sie keinen großen Einfluss auf die Leitung des Unternehmens ausüben; bleiben R-CEOs zu lange in dieser Position, sehen die anderen Mitglieder des Top-Management-Teams wenig Aussichten, die Stelle in Zukunft zu besetzen. In manchen Fällen kann ein jährlicher Wechsel angebracht sein.

*Kompetenzen der R-CEOs.* Sie können sehr unterschiedlich ausgebildet sein. Wie in einer kollektiv handelnden Geschäftsleitung können die R-CEOs den Vorsitz übernehmen und die Firma nach außen vertreten, ohne über eine Befugnis zur Alleinentscheidung zu verfügen. Im anderen Extrem können R-CEOs die vollen Kompetenzen eines einzelnen CEOs haben – allerdings nur für einen begrenzten Zeitraum. R-CEOs können für das Unternehmen als Ganzes oder für Untereinheiten, beispielsweise für regionale Tochtergesellschaften, eingesetzt werden.

### 4. Vorteile rotierender CEOs

#### Weniger Selbstüberschätzung

R-CEOs sind weniger anfällig für Selbstüberschätzung. Sie sind nicht wie herkömmliche CEOs als Sieger aus dem Wettbewerb um die CEO Position hervorgegangen, sondern sind täglich mit Gleichgestellten konfrontiert. Zugleich sind nicht alle anderen Führungskräfte und Mitarbeiter von ihnen abhängig, so dass sie ehrlicheres Feedback und auch schlechte Nachrichten erhalten.

#### Mehr Teamgeist

R-CEOs sind Teil des R-CEO-Teams, in das sie nach Ablauf ihrer CEO-Amtszeit als normales Mitglied zurückkehren. Die Rotation schafft Gleichberechtigung der Mitglieder des R-CEO-Teams und ermöglicht damit offenen, machtfreien Diskurs innerhalb des Teams. Dieser erweitert den Blickwinkel, eröffnet neue Alternativen und fördert die Agilität. R-CEOs sind sich bewusst, dass sie später die Unterstützung zukünftiger R-CEOs benötigen, wenn sie in ihre Position im Top-Management-Team zurückgekehrt sind. Mit der Gleichberechtigung sinken die Einkommensunterschiede im Topmanagement und der Fokus auf die Entlohnung, wodurch die Entlohnung der Manager insgesamt sinken dürfte.

#### Breitere Perspektive und Vielfalt

Die regelmäßige Rotation der Rolle des CEO schafft ein Gefühl der Verbundenheit mit den Zielen des Unternehmens als Ganzem. Die spezifischen Interessen der Abteilungen und ihrer Manager stehen weniger im Vordergrund. Auch wenn sie derzeit nicht in der Position des R-CEO sind, wissen sie, dass sie es in Zukunft sein werden. Die Bereiche, in denen CEOs Entscheidungsrechte haben, sind auf eine größere Gruppe mit vielfältigerem Spezial-

wissen, Fähigkeiten, persönlichen Eigenschaften und Verantwortlichkeiten innerhalb eines Unternehmens verteilt. Die größere Vielfalt ermöglicht, gegensätzliche Perspektiven zu integrieren und Probleme besser vorzusehen.

### **Höhere Leistung**

Eine regelmäßige Rotation der Vorstandsvorsitzenden ermöglicht einen Leistungsvergleich. R-CEOs, die den Anforderungen der Aufgabe nicht gewachsen sind, werden das Unternehmen wahrscheinlich verlassen, weil ihre Unzulänglichkeiten eher aufgedeckt werden. Dies steht im Gegensatz zu einzelnen CEOs, die ihr Versagen in vielerlei Hinsicht verbergen können.

### **Langfristige Perspektive**

Herkömmliche CEOs verlieren oft Durchsetzungskraft und eine längerfristige Perspektive, wenn das Ende ihrer Amtszeit absehbar wird. Zudem drohen mit dem Wechsel des CEO grundlegende Strategiebrüche. Die R-CEO-Teams haben hingegen einen längeren und offeneren Zeithorizont. Während sich die Zusammensetzung des Teams laufend entwickelt, hat die Mehrheit der Mitglieder immer noch viele Amtsjahre vor sich. Damit bringt das System zugleich kontinuierlichen Wandel und eine längerfristig ausgerichtete Strategie.

### **Geringeres Nachfolgeproblem**

Neue Mitglieder des Top-Managements können leichter in die Firma integriert werden. Da die oberste Führungsebene aus mehreren Managern und Managerinnen besteht, sind sie nicht wie herkömmliche CEOs durch Aufsteiger direkt gefährdet. Sie haben starke Anreize, zukünftige Mitglieder für das R-CEO-Team zu entwickeln. Da sie eng zusammenarbeiten, haben sie ein Interesse, fähige Kollegen zu gewinnen und tendieren weit weniger als normale CEOs dazu, sich zu isolieren.

### **Stärkere Leistungsanreize für untere Führungsebenen**

Den Managern auf der zweiten und dritten Führungsebene gibt das R-CEO System positive Leistungsanreize. Beförderungen in das R-CEO-Team sind viel häufiger als der Wechsel eines einzelnen CEO, und es gibt zumeist auch mehr potentielle Kandidaten. Unter diesen Bedingungen lohnt es sich für die einzelnen Kandidaten weniger, andere zu behindern und ihren Ruf zu schädigen. Vielmehr muss jeder versuchen, selbst durch möglichst gute Leistungen aufzufallen. Zudem müssen sie weniger fürchten, zurückgesetzt zu werden, wenn sie einzelne Entscheidungen kritisieren.

### **Bessere Auswahl für Aufsichtsgremien**

In den Aufsichtsgremien sitzen oft ehemalige CEOs ein. So kann firmenspezifisches Wissen weiter genutzt werden. Jedoch besteht die Gefahr, dass die früheren CEOs ihre alte Unternehmensstrategie bewahren wollen und alte Fehler zu verdecken suchen. Mit einem R-CEO-Team nimmt die Zahl der Personen mit umfassenden Firmenkenntnissen und somit die Auswahlmöglichkeit an Kandidaten für die Aufsichtsgremien zu. Damit sinkt der Druck, die Vergangenheit möglichst rosig darzustellen.

### 5. Rotierende Führungssysteme

Angesichts der dargelegten Vorteile des R-CEO-Systems stellt sich die Frage, weshalb sich bisher dieses System nicht durchgesetzt hat. Wir sehen zwei Erklärungen: Erstens ist das R-CEO-System nicht unter allen Bedingungen gegenüber herkömmlichen CEOs vorteilhaft, sondern vor allem unter den sich gegenwärtig entwickelnden Bedingungen (Globalisierung, zunehmende Komplexität und Dynamik, starke Wissensbasierung, zunehmendes Gewicht von Human- gegenüber Realkapital). Zweitens droht Firmen, die früh auf das R-CEO-System wechseln, ein gewisser Brain Drain. Gerade besonders erfolgreiche R-CEOs könnten zu anderen Firmen auf die Position herkömmlicher CEOs abwandern. Diese Gefahr wird aber schnell kleiner, wenn auch andere Firmen auf das R-CEO-System wechseln. Zudem könnten Firmen die Abwanderung von Managern sogar zu ihrem Vorteil nutzen, indem sie die im Team-Sport übliche Lösung umsetzen: Für Mitglieder des R-CEO-Teams könnten für den Fall von Firmenwechseln vertraglich Ablösezahlungen festgelegt werden. Solche Verträge gäben den Firmen Anreize, Manager stärker und gezielter zu entwickeln. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene würde so gute Spitzenmanager weniger knapp und die Einkommensunterschiede reduziert. Im Folgenden diskutieren wir deshalb die Evidenz für den Erfolg von Systemen mit rotierender Führung in Wirtschaft und Politik.

#### Rotierende CEOs in der Gegenwart

Huawei Technologies Co. verfügte über ein rotierendes CEO-System, bei dem der CEO als ranghöchste Führungskraft für die Betriebsführung und das Krisenmanagement des Unternehmens verantwortlich war. Er war auch für die Einberufung und den Vorsitz der Sitzungen der leitenden Angestellten verantwortlich. Den rotierenden CEOs standen drei stellvertretende Vorsitzende mit einer Amtszeit von sechs Monaten zur Seite. Huawei beendete sein System der rotierenden CEOs, wobei Ren Zhengfei nach der letzten Vorstandswahl CEO blieb. Die in Shenzhen ansässige Firma hat das Rotationselement von der Position des CEO auf die Position des Vorsitzenden umgestellt. Unter dem neuen System der rotierenden Vorsitzenden werden drei derzeit rotierende CEOs weiterhin als rotierende Vorsitzende fungieren. Der rotierende Vorsitzende wird die ranghöchste Führungskraft des Unternehmens sein, und er oder sie führt nun für eine sechsmonatige Amtszeit den Aufsichtsrat und den geschäftsführenden Vorstand.

Weitere weniger bekannte Beispiele für rotierende CEO-Systeme sind das Zino Innovation Hub (Hero Hub) in Auckland, Neuseeland, die CSPC Pharmaceutical (Reuters 25. Mai 2017) und das Jingdong Einkaufszentrum (Jqknews, 16. Juli 2018). Letzteres führte das Rotationssystem ein, um Innovation und die Entwicklung von Dienstleistungen besser zu fördern. Nicht zuletzt sind rotierende CEOs häufig in Beratungsfirmen anzutreffen. Ein prominentes Beispiel ist McKinsey, wo der Geschäftsführer von den Seniorpartnern für drei Jahre gewählt wird. Da er oder sie jedoch zweimal wiedergewählt werden kann, ist das Rotationsprinzip in diesem Fall stark abgeschwächt.

## Rotierende CEOs in der Geschichte

### Konsuln der Römischen Republik

In der republikanischen Verfassung wurde in den fast 500 Jahren von 509 v. Chr. bis 27 v. Chr. jedes Jahr zwei Konsuln mit zivilen und militärischen Aufgaben gewählt. Die beiden Konsuln dienten gemeinsam, wobei jeder ein Vetorecht bei den Entscheidungen des anderen hatte. Der Vorsitz im Senat wechselte zwischen den Konsuln, wobei jeder das Amt jeweils einen Monat lang innehatte. Während Kriegen befehligte jeder Konsul eine Armee. In seltenen Fällen marschierten sie gemeinsam, wobei das Kommando über die vereinigte Armee täglich zwischen den zwei Konsuln rotierte (*Sally* 2002).

### Podestà in mittelalterlichen italienischen Städten

Ein faszinierendes Beispiel für rotierende politische Führung ist das Podestà-System (*Eichenberger & Funk* 2011). In den unabhängigen italienischen Stadtstaaten des 12. und 13. Jahrhunderts war der Regierungschef (d.h. podestà) oft ein Auswärtiger, der eingeladen wurde, den Stadtstaat für einen kurzen Zeitraum, meist ein Jahr oder sechs Monate, zu regieren. Das Podestà-System entwickelte sich, weil viele Stadtstaaten unter starken internen Spannungen litten und deshalb die Streitparteien neutrale Auswärtige als Regierungsvorsitzende suchten. Als das Podestà-System in immer mehr italienischen Stadtstaaten eingeführt wurde, entstand ein offener Markt für podestà, die zwischen den Stadtstaaten rotierten. Das System erwies sich aber als instabil, weil angesichts der von ihm mitverursachten beispiellosen wirtschaftlichen Expansion wieder einzelne Fraktionen die Überhand gewannen und sich die Konfliktlinien verlagerten.

### Schweiz

In diesem Land spielte schon in der Geschichte die Machtteilung durch Rotation eine wichtige Rolle. Die Schweiz war aus verschiedenen autonomen Kantonen zusammengesetzt. Die Tagsatzung figurierte als Bundesbehörde. Deren Vorsitz wurde mittels eines Rotationsprinzips von den Vororten, den mächtigsten Kantonen, übernommen. Entschieden wurde jedoch mit Mehrheits- und Einstimmigkeitsregeln. Das wichtigste gemeinsame Projekt der Kantone war die Verwaltung der abhängigen Regionen, der sogenannten Gemeinen Herrschaften. Auch hier rotierte der Vorsitz dieser gemeinsamen Gebiete zwischen den Kantonen.

### In der modernen Politik

#### Europäische Union

Die Präsidentschaft des Rates der Europäischen Union rotiert alle sechs Monate unter den Mitgliedsländern. Der Präsident bestimmt die Tagesordnung und leitet die Sitzungen des Rates, des Oberhauses der EU-Legislative.

#### Vorsitz der Generalversammlung der Vereinten Nationen

Die Präsidentschaft wechselt jedes Jahr zwischen fünf geographischen Gruppen: Afrika, Asien-Pazifik, Lateinamerika und Karibik-Gruppe, Osteuropa und Westeuropa und ande-

ren Nationen. Der Präsident führt den Vorsitz in der jährlichen Generalversammlung der UNO.

### Schweizerische Regierungen

Die Exekutiven der Schweizerischen Eidgenossenschaft sowie der Schweizer Kantone und Gemeinden bestehen aus zumeist sieben (zuweilen auch fünf, neun oder gar elf) Mitgliedern. Jedes Regierungsmitglied leitet ein Ressort. Die Entscheidungen werden nach dem Mehrheitsprinzip gemeinsam getroffen. Die Position des Präsidenten wechselt beim Bund, fast allen Kantonen und vielen Gemeinden jährlich unter den sieben Räten. Die Präsidentinnen und Präsidenten führen den Vorsitz bei den Ratssitzungen und nehmen repräsentative Aufgaben wahr. Sie behalten ihr Ressort und jede und jeder ist ein *primus inter pares*, d.h. sie haben keine höheren Befugnisse als die anderen Ratsmitglieder. Befragungen von Exekutivmitgliedern zeigen, dass diese mit dem System, insbesondere mit dem konstruktiven, sachorientierten Diskurs innerhalb der Regierungsgremien überaus zufrieden sind (Eichenberger, Schafer & Stadelmann 2019).

### 6. Folgerungen

Ein Führungsmodell mit einem Team von rotierenden Chief Executive Officers (R-CEOs) ist besser als das herkömmliche Modell eines einzigen CEOs an das heutige Geschäftsumfeld angepasst. Das R-CEO Konzept bewahrt die entscheidende Rolle des CEO bei der Sicherung des Gesamterfolgs eines Unternehmens. Hingegen sind im herkömmlichen Modell die Mitglieder des Topmanagements nur unzureichend integriert. Dieses Problem wird auch in kollektiv arbeitenden Geschäftsleitungsteams nicht befriedigend überwunden. Unser Vorschlag kombiniert die beiden Systeme durch regelmäßige Rotation der CEO-Position. Die Institution der rotierenden CEOs verspricht wirtschaftlich und sozial produktiv zu sein.

### Literaturverzeichnis

- Alvarez, J. L., & Svejnova, S. 2005. *Sharing executive power: Roles and relationships at the top*. Cambridge, UK; New York: Cambridge University Press.
- Arena, M. P., Ferris, S. P., & Unlu, E. 2011. It takes two: The incidence and effectiveness of co-CEOs. *Financial Review*, 46(3): 385–412.
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. 2011. Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(2): 159–201.
- Eichenberger, R. & Frey, B.S. 2020. Rotating CEOs. Manuscript, CREMA – Center of Research in Economics, Management and the Arts, Zurich.
- Eichenberger, R., & Funk, M. 2009. The deregulation of the political process: Towards an international market for good politics. In G. Brennan & G. Eusepi (Eds.), *The Economics of Ethics and the Ethics of Economics: Values, Markets and the State*, Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar: 131–144.
- Eichenberger, R., Schafer, P. & Stadelmann, D. 2019. Making public infrastructure work: Multi-seat majoritarian elections as a new institutional approach. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 3 (2): 244–260.



- Henderson, A. D., Miller, D., & Hambrick, D. C. 2006. How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Management Journal*, 27(5): 447–460.
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. 2012. Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38(5): 1476–1499.
- Malmendier, U., & Tate, G. 2005. CEO overconfidence and corporate investment. *The Journal of Finance*, 60(6): 2661–2700.
- Marcec, D., Benelli, K., & Schulhofer, A. 2018. CEO tenure drops to just five years. *Equilar*. January 19. <https://www.equilar.com/blogs/351-ceo-tenure-drops-to-five-years.html>.
- Osterloh, M. & Frey, B.S. 2019. Dealing with Randomness: *Management Review* 30(4): 331–345.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). 2003. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks CA: SAGE Publications, Inc.
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. 2008. Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5): 622–628.
- Sally, D. 2002. Co-leadership: Lessons from republican Rome. *California Management Review*, 44(4): 84–99.

**Bruno S. Frey**, ist Ständiger Gastprofessor an der Universität Basel und Forschungsdirektor von CREMA, Center of Research in Economics, Management and the Arts, Zürich.

*Adresse:* CREMA, Südstrasse 11, 8008 Zürich. [bruno.frey@bsfrey.ch](mailto:bruno.frey@bsfrey.ch)

**Reiner Eichenberger**, ist ordentlicher Professor für Theorie der Wirtschafts- und Finanzpolitik an der Universität Freiburg (Schweiz) und Forschungsdirektor von CREMA, Center of Research in Economics, Management and the Arts.

*Adresse:* Bd. de Pérolles 90, 1700 Freiburg, [reiner.eichenberger@unifr.ch](mailto:reiner.eichenberger@unifr.ch)

