

Professionelles VR-Sekretariat – Gebündeltes Wissen stärkt und entlastet die Führung

Oft werden Ressourcen von Führungskräften durch administrative Aufgaben gebunden – der strategische Fokus leidet darunter. Ein professionell geführtes VR-Sekretariat bündelt relevantes Wissen und schafft Strukturen, damit sich Führungsgremien auf strategische Themen und wesentliche Führungsaufgaben konzentrieren können. Künstliche Intelligenz kann das VR-Sekretariat zwar nicht ersetzen, ihr gezielter Einsatz kann jedoch wertvolle Dienste leisten.

Von Daniel Neuhaus

Im Spannungsfeld von Administration und strategischer Führung

Wer kennt es nicht? Der Verwaltungsrat diskutiert administrative Belange und ärgert sich dabei über die zunehmende Regulierung. Dabei sollten doch Geschäfte von strategischer Relevanz behandelt werden, um der operativen Leitung Orientierung und den nötigen Handlungsspielraum zu geben. Man will sich weniger mit sich selbst beschäftigen, sondern sich mehr mit der Zukunft befassen. Ein professionell geführtes VR-Sekretariat verfügt über die erforderlichen Kenntnisse sowohl der rechtlichen und administrativen Rahmenbedingungen als auch der für die anstehenden Entscheidungen wesentlichen internen Begebenheiten.

Es kann das gebündelte Wissen zur Entlastung der Entscheidungsgremien fristgerecht in den Entscheidungsprozess einbinden, damit die Führungsgremien vorwärts arbeiten können.

Ein klar strukturierter Entscheidungsprozess legt den Fokus auf die Inhalte

Administrative und operative Fragen sind wichtig, aber nicht alle für jede Führungsebene gleich wesentlich. Jedenfalls sollen die Entscheidungsprozesse dadurch nicht unnötig gebremst werden. Das VR-Sekretariat stellt in Zusammenarbeit mit der operativen Leitung nach dem Grundsatz «so viel wie nötig, so wenig wie möglich» die Triage sicher. Das Ziel eines Geschäfts muss

somit klar definiert sein, und Unterlagen dazu müssen den Inhalt prägnant erschliessen. Das VR-Sekretariat achtet darauf, dass die Ausgangslage präzise analysiert, kompakt dargestellt und der Lösungsvorschlag ins Zentrum gestellt wird. Inhalte sollen vom administrativen Ballast befreit sein, damit das Gremium sich nicht zuerst den Weg zum Kern freilegen muss, sondern sich mit den relevanten Fakten, Chancen und Risiken auseinandersetzen kann.

Nahtstelle statt Schnittstelle zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

An der Schnittstelle von strategischer und operativer Leitung stellt sich oft die Frage, ob ein Geschäft strategischer



Jetzt WEKA MEMBER werden!

- | Zugriff auf alle kostenpflichtigen Beiträge und Videos
- | Unlimitierter Zugang zu allen Special Dossiers und über 1300 Arbeitshilfen
- | KI-Chatbot Evi: Das gesamte WEKA-Wissen mit Quellenangaben auf Abruf
- | Inkl. Zugang zu allen zweistündigen Live-Webinaren
- | Unlimitierte telefonische Rechtsberatung (PREMIUM)

Mehr Infos unter: www.weka.ch/member



WEKA PLUS



WEKA PRO



WEKA PREMIUM



Natur ist und der Entscheid darüber dem Verwaltungsrat vorbehalten bleibt. Oder ob eine Aufgabe primär operativen Charakter aufweist, wodurch die Entscheidungskompetenz bei der Geschäftsleitung liegt. Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass tragfähige Entscheidungen auf strategischer Ebene gute Kenntnisse wesentlicher operativer Aufgaben und Prozesse voraussetzen. Umgekehrt muss die Geschäftsleitung in der strategischen Ausrichtung sattelfest sein, um strategiekonforme umsetzbare Entscheidungen zu fällen.

Eine grundlegende Differenzierung zwischen den Aufgaben des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung findet sich üblicherweise im Organisationsreglement. Dieses kann Grundsätze, aber nicht jeden Einzelfall regeln. Deshalb braucht es – besonders bei unklaren Zuständigkeiten – einen dogmenfreien Managementprozess, der unter Beachtung festgelegter Kompetenzen den Austausch und die Zusammenarbeit von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung fördert. Gelingt dies, wird die Schnittstelle zur Nahtstelle – also zu einem

aktiv gestalteten Übergang. Das Management dieses Prozesses ist Aufgabe des VR-Sekretariats. Ziel ist, dass ein Entscheid in Kenntnis aller wesentlichen Grundlagen gefällt werden kann, um nicht mit vorbehaltenen Entscheiden agieren zu müssen.

Die Dokumentation des Entscheidungsprozesses ist mehr als blosser Administration

Die Entscheidungsgrundlagen, die einem Gremium vorgelegt werden, müssen diesem einen informierten Entscheid ermöglichen. Die Unterlagen beinhalten somit bereits die strategische Ausrichtung, die finanziellen Aspekte, gewichtete Chancen und Risiken sowie die rechtlichen und administrativen Rahmenbedingungen. Ferner muss aus diesen hervorgehen, was vom Entscheidungsgremium erwartet wird, ein Entscheid, eine blosser Meinungsbildung als Zwischenschritt oder die Kenntnisnahme. Hierfür bietet es sich an, statt eines Antrags einen Beschlussentwurf zu formulieren, da dieser den Antrag impliziert und ein klares Diskussionsziel vorgibt. Die strukturierte

Vorbereitung der Entscheidungsgrundlagen bildet zudem eine wichtige Basis für das Protokoll.

Das Protokoll erklärt den Entscheid und schützt zugleich das Entscheidungsgremium

Ein gutes Protokoll beschränkt sich nicht darauf, Gesagtes festzuhalten, sondern geht weit darüber hinaus. Es muss erstens eine stringente Geschichte enthalten, welche die Handlungsfähigkeit der Geschäftsleitung ermöglicht und somit den Entscheid erklärt. Ferner beinhaltet es oft auch Informationen zwischen den Zeilen, die sich nur dem Kreis der Teilnehmenden erschliessen. Schliesslich belegt das Protokoll gegenüber Dritten (Revisionsgesellschaft, Aufsichtsbehörden, Gerichten), dass das Gremium sorgfältig und rechtskonform gearbeitet hat. Gleichwohl soll der einfachen Lesbarkeit wegen dem Protokoll nicht angemerkt werden, dass es juristische Grundlagen enthält. Das Protokoll stellt somit eine nachvollziehbare und rechtskonforme Dokumentation der Entscheidungen und Entscheidungsprozesse sicher.

Künstliche Intelligenz kann für einfache Sachverhalte eingesetzt werden

Die rasante Entwicklung von generativen Chatbot-Anwendungen wie Chat GPT und Gemini, oder von Transkriptions-Applikationen, die Gesagtes in geschriebene Texte umwandeln, wirft die Frage auf, ob es ein VR-Sekretariat noch braucht. Künstliche Intelligenz (KI) kann bereits vieles, aber nicht alles. KI kann recherchieren, kombinieren, übersetzen und wiedergeben, was gesagt wird. Dadurch lässt sich Zeit einsparen, soweit das Geschriebene keinem hohen rechtlichen oder wissenschaftlichen Anspruch genügen muss. Denn häufig sind Rechercheergebnisse und Quellenangaben unvollständig oder sogar fehlerhaft. Soll ein Protokoll zum Beispiel nur festhalten, was gesagt wird, kann KI eine gute Unterstützung sein, wobei der Aufwand für die Kürzung und Konsolidierung des Texts nicht zu unterschätzen ist.

Künstliche Intelligenz kann ein VR-Sekretariat (noch) nicht ersetzen

Wenig geeignet ist KI hingegen bei komplexeren rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere wenn diese nicht allgemein bekannt sind. KI kann auch nicht zwischen den Zeilen lesen oder verschiedene Argumente gewichten und gegeneinander abwägen bzw. so in Text umsetzen, dass die Gewichtung im Sinne des Gremiums wiedergegeben wird. KI kombiniert, denkt jedoch nicht mit: Sie fokussiert auf Fakten und Gesprochenes, während Menschen auch Unausgesprochenes berücksichtigen. KI nutzt öffentlich zugängliche Quellen, Menschen haben hingegen auch



Zugang zu weniger bekannten Interneta. Schliesslich kann KI komplexe rechtliche Rahmenbedingungen nur unzureichend in Fliesstext integrieren, der für alle lesbar ist. KI kann Argumente auch nicht strategisch gewichten oder bei Bedarf taktisch formulieren.

Ein professionelles VR-Sekretariat stiftet Mehrwert für die Unternehmung

Die Aufgaben eines professionell geführten VR-Sekretariats gehen weit über die Protokollführung von Sitzungen

hinaus, denn es «managed» den Entscheidungsprozess und entlastet Verwaltungsrat und Geschäftsleitung von administrativen Hürden. Es gestaltet deren Schnittstelle zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zur Nahtstelle um und trägt damit zu nachvollziehbaren und belastbaren Entscheidungen bei. Der Einsatz von KI kann je nach geltenden Rahmenbedingungen oder auch internen Ansprüchen bei der Protokollierung situativ unterstützen. Für die Organisation und Koordination des Entscheidungsprozesses, die Verfassung von Protokollen innerhalb von anspruchsvollen Rahmenbedingungen sowie die geeignete Kommunikation von Beschlüssen, insbesondere mit Behörden, ist sie hingegen noch zu wenig ausgereift.

Autor



Daniel Neuhaus ist Jurist mit Managementweiterbildung und langjähriger Erfahrung im Aufbau, in der Führung und Integration von VR-Sekretariaten. www.vr-sekretariat-neuhaus.ch

Ausblick auf die kommenden Ausgaben

Nr. 5	Mai 2026	Veränderung – Dynamik als Chance
Nr. 6	Juni 2026	Innovation – Impulse für Fortschritt
Nr. 7	Juli/August 2026	Kultur – Werte prägen Organisation

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard

Chefredaktion Kevin D. Klak & Laurent Ph. Gachnang
Digitalrat GmbH, www.digitalrat.ch

Lektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen

Layout Sarah Rutschmann

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Als digitale Publikation erhältlich unter: www.weka-library.ch

Bildrechte www.digitalrat.ch

Bestell-Nr. 9170

Scannen und bestellen:
Dieser Newsletter ist als gedruckte und digitale Version in unserem Shop erhältlich:



Ihre Vorteile

- Tipps und Fallbeispiele aus der Praxis
- Fokusthema in jeder neuen Ausgabe

www.weka.ch/shop

© WEKA Business Media AG, Zürich 2026 – Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise. KI-generierte Inhalte sind entsprechend gekennzeichnet und wurden redaktionell geprüft.