



Fachtagung vom 19. November 2019

Optimale Planung und Steuerung der Nachfolge

Systematische Nachfolgeplanung

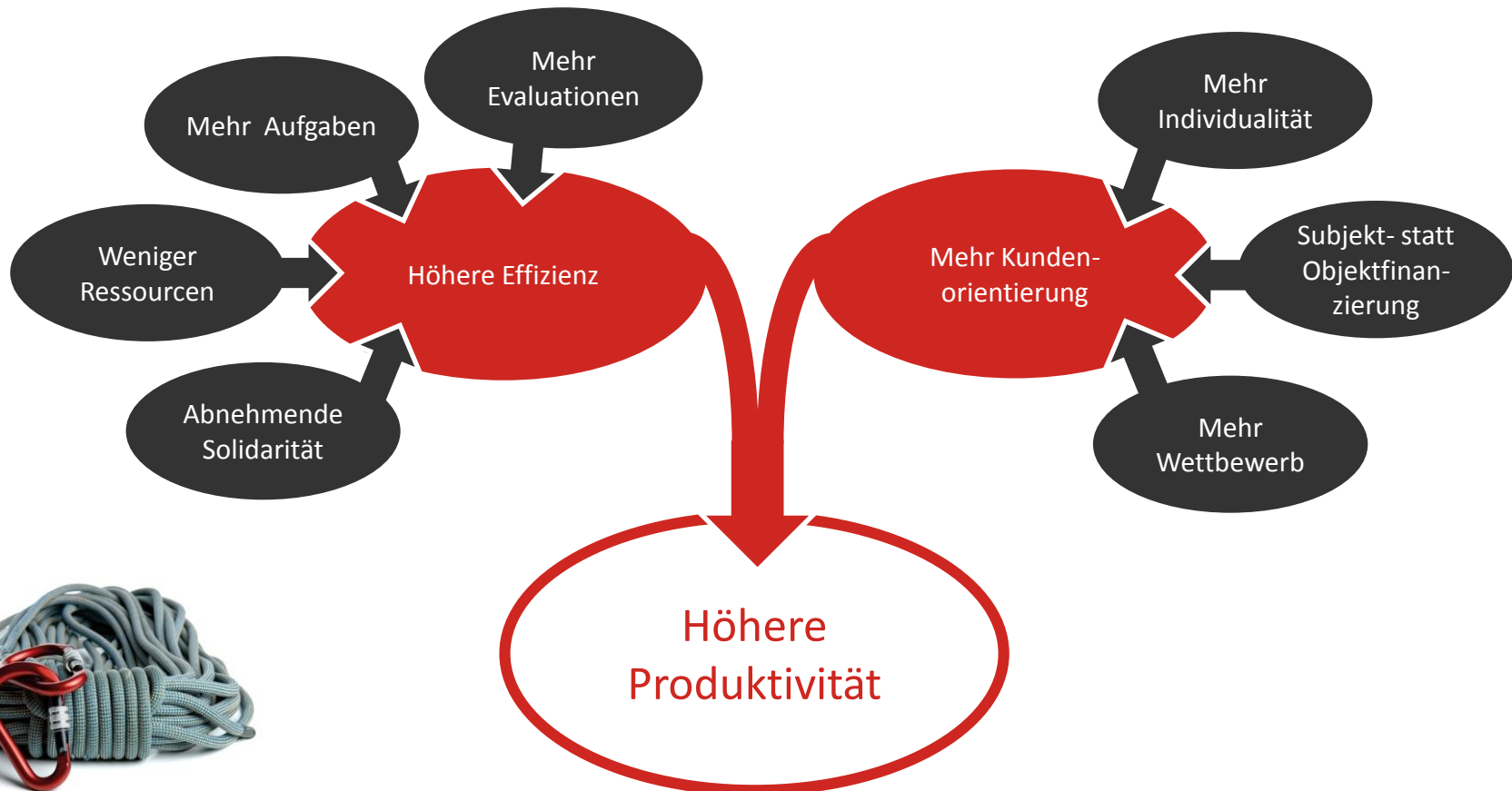
Agenda

- Warum systematische Nachfolgeplanung?
- Klären der Ausgangslage
- Herleiten des notwendigen Profils
- Initiieren der Nachfolge
- Rekrutieren von potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern
- Entloohnen des strategischen Organs



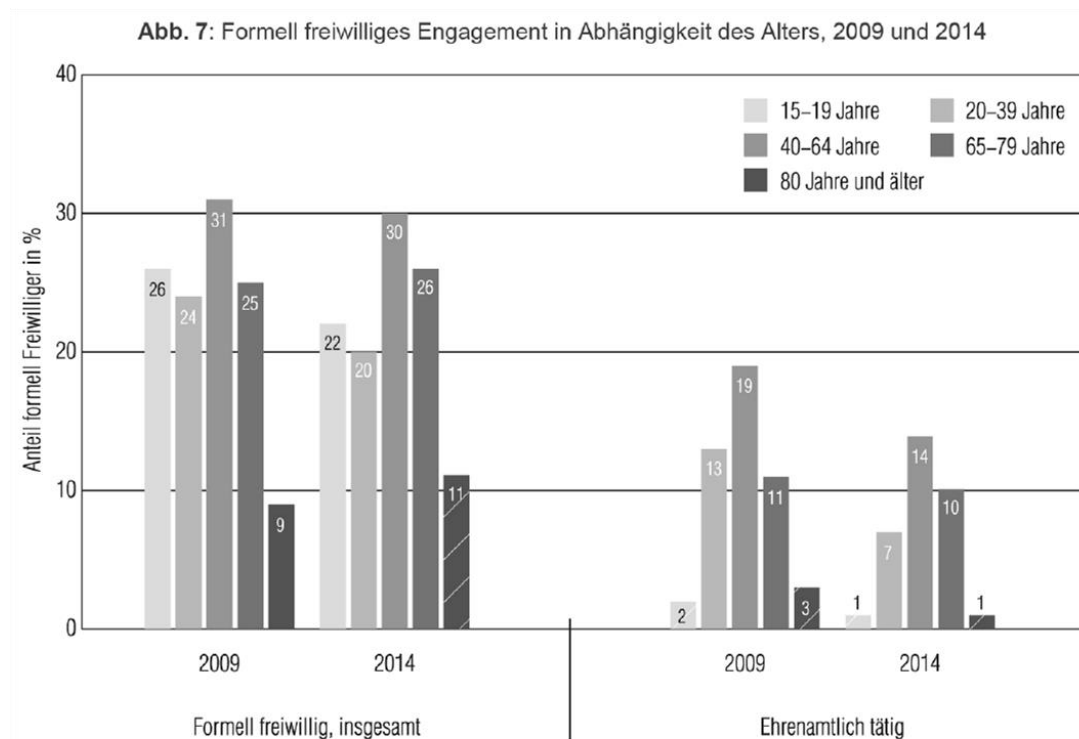
Systematische Nachfolgeplanung

Zunehmende Herausforderungen



Systematische Nachfolgeplanung

Alter von ehrenamtlich tätigen Personen

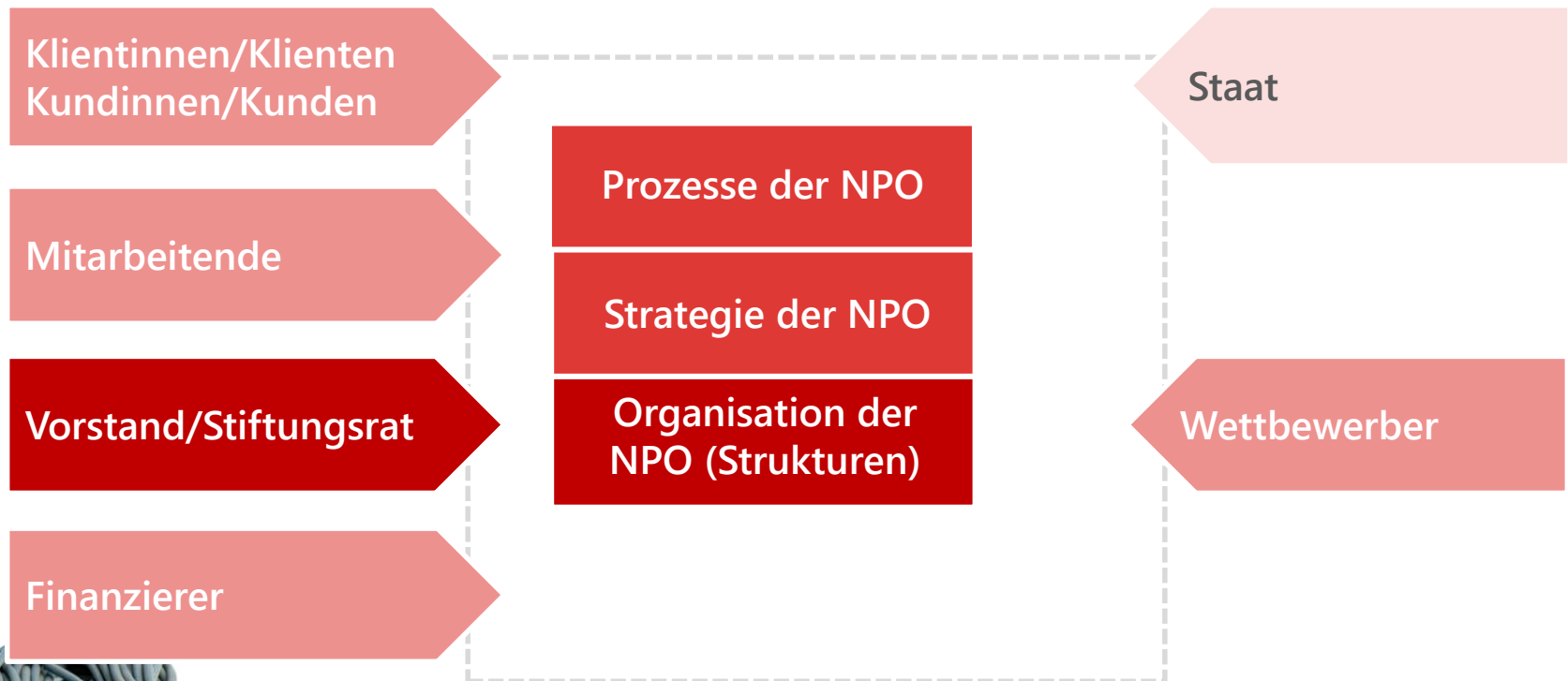


Bemerkung: Anteil formell Freiwilliger beziehungsweise Ehrenamtlicher in Prozent der Wohnbevölkerung über 15 Jahren nach Altersklassen in den Erhebungen der Jahre 2009 und 2014 (CATI), gewichtete Werte. Schraffierte Balken: Die jeweiligen Kategorien enthalten weniger als 30 formell Freiwillige beziehungsweise Ehrenamtliche. Diese Anteile müssen deshalb unter Vorbehalt interpretiert werden.



Systematische Nachfolgeplanung

Herausforderungen aus Sicht der „Praxis“



Zentrale Themen:

- ⇒ Schwierige Zusammenarbeit mit strategischem Organ
- ⇒ Organisatorische Probleme in der Institution



Systematische Nachfolgeplanung

Wieso ist eine systematische Nachfolgeplanung so wichtig?

- Zunehmende Professionalisierung
- Überalterung der strategischen Gremien
- Abnehmende Bereitschaft für ehrenamtliches Engagement
- Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von geeigneten Personen

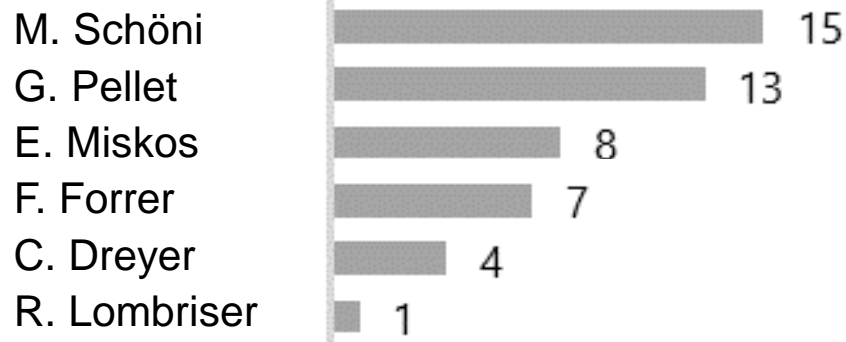
→ Ziel: Auswahl statt nur Wahl!



Klärung Ausgangslage

Klärung der IST-Situation

Vorstandstätigkeit Jahre



Alter



Klärung Ausgangslage

Beispiel aus einem Nachfolgeprojekt

Mitglied	Im Vorstand seit	Alter	Beruflicher Hintergrund
A	2016	39	Universität St. Gallen HSG (Informationsmanagement), Tätigkeit in den Bereichen Informationsmanagement und Firmenkunden der Bank xy aktuell: Niederlassungsleiter der Bank xy
B	2002	60	Ausgebildeter Journalist, Medienschulung, Umweltberatung, Denkmalschutz und Umnutzung, Mitglied des Stadtrats von xy aktuell: Mitglied des Kantonsrats
C	2010	42	Verwaltungslehre, Verwaltungstätigkeit, Fachausbildungen Verwaltung, öffentliche Führungsschule aktuell: Tätigkeit in der Immobilienbewirtschaftung und Landwirtin
D	2009	56	lic. iur., Rechtsanwalts-Patent, Mitglied des Kantonsrats, Anwaltstätigkeit aktuell: Präsident der Schulgemeinde xy
E	2013 (Austritt per sofort)	60	Ausbildung in Betriebswirtschaft, Marketing und Supervision, Führungsaufgaben in grösseren Unternehmungen, selbständige Unternehmens- und Organisationsberatung aktuell: Gemeindepräsidentin von xy
F	2004	59	Pädagogische Ausbildung, Schulleiter-Ausbildung, Zusatzausbildung in Beratung im pädagogischen Umfeld aktuell: Schulleiterin Primarschule xy



Klärung Ausgangslage

Beispiel aus einem Nachfolgeprojekt

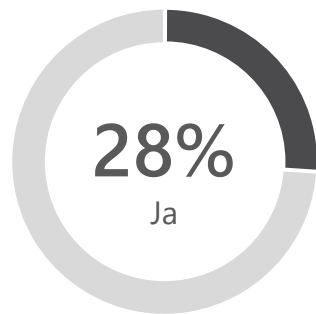
Mitglied	Weitere Mitarbeit	Rolle im Vorstand
A	ja	weiterhin Leitung Finanzressort, nicht offen für Präsidium
B	ja	offen für Präsidium
C	bedingt	Voraussetzung für weitere Mitarbeit ist entsprechende Wertschätzung
D	ja	nicht offen für Präsidium
E	bedingt	zeitliche Belastung müsste reduziert werden
F	bis Juli 2019	geplant bis Juli 2019: übergangsweise Leitung des Vorstands als dessen Vizepräsidentin



Herleitung Profil

Zusammensetzung Vorstand oder Stiftungsrat

Frage: Sind im Vorstand oder Stiftungsrat Vertreterinnen und Vertreter der zentralen Anspruchsgruppen vertreten?

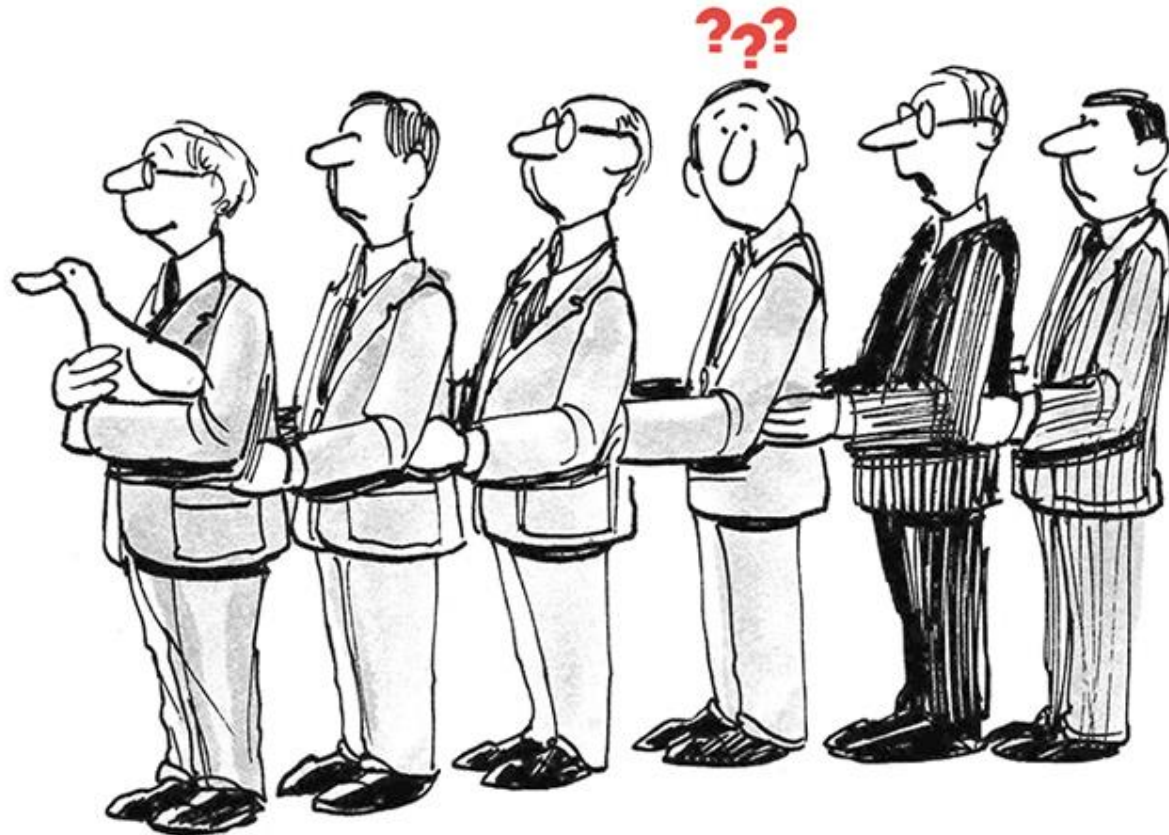


Quelle: PWC. (2016): Not-for-profit Excellence Survey 2016. Befragung von 150 Führungskräften von Schweizer NPO.



Herleitung Profil

Wir haben die optimale Zusammenarbeit gefunden ...



Herleitung Profil

Zusammensetzung von Vorstand & Stiftungsrat

Gezielt **heterogene*** Zusammensetzung des strategischen Gremiums aufgrund folgender Kriterien:

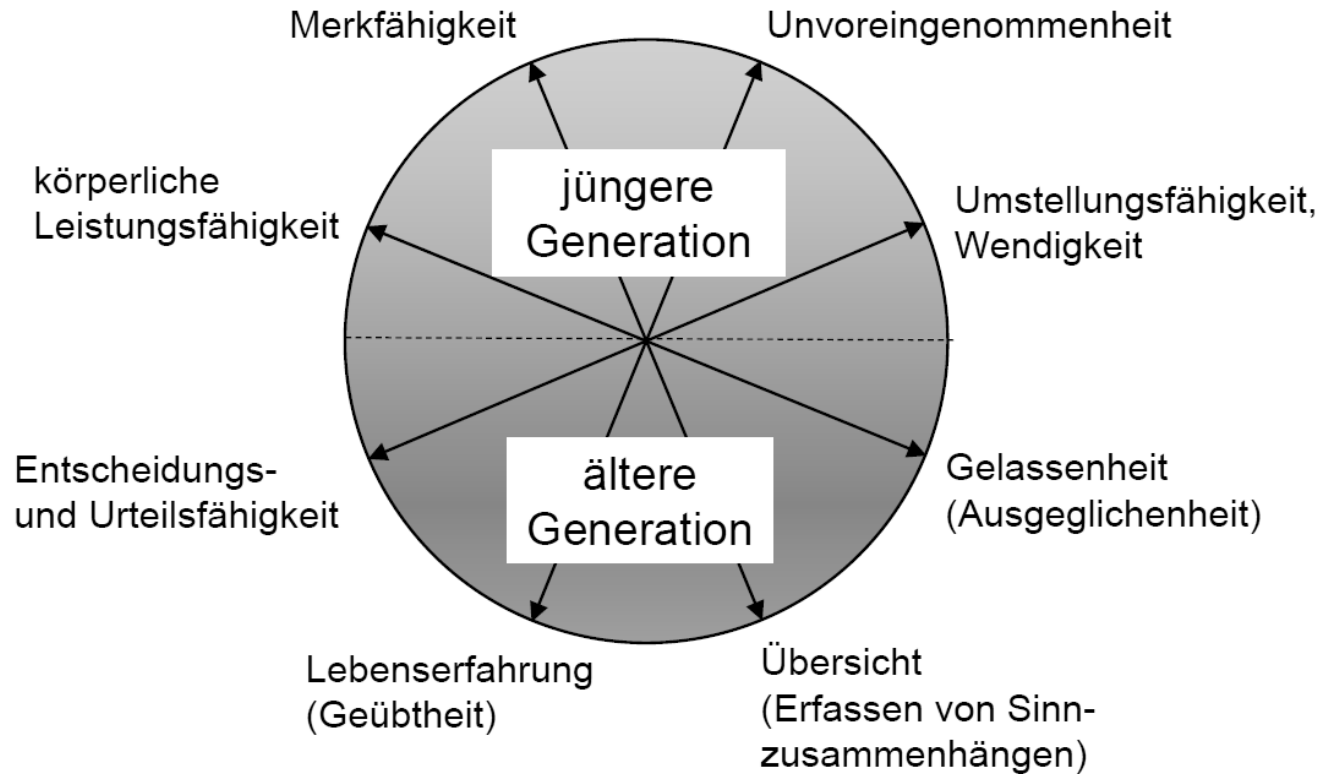
- **Know-How:** Welche fachliche Kompetenzen müssen im Gremium vorhanden sein um die Aufgaben erfüllen zu können?
- **Team-Rollen:** Sind alle wichtigen Team-Rollen im Gremium vorhanden und sind sich alle ihrer Rollen bewusst?
- **Soziale Daten:** Sind die Mitglieder bezüglich ihrer soziodemographischen Daten durchmischt (Alter, Herkunft, Geschlecht etc.)?

*Studien belegen die schlechtere Ausführung von Kontrollaufgaben bei zu starker Gleichartigkeit der Mitglieder



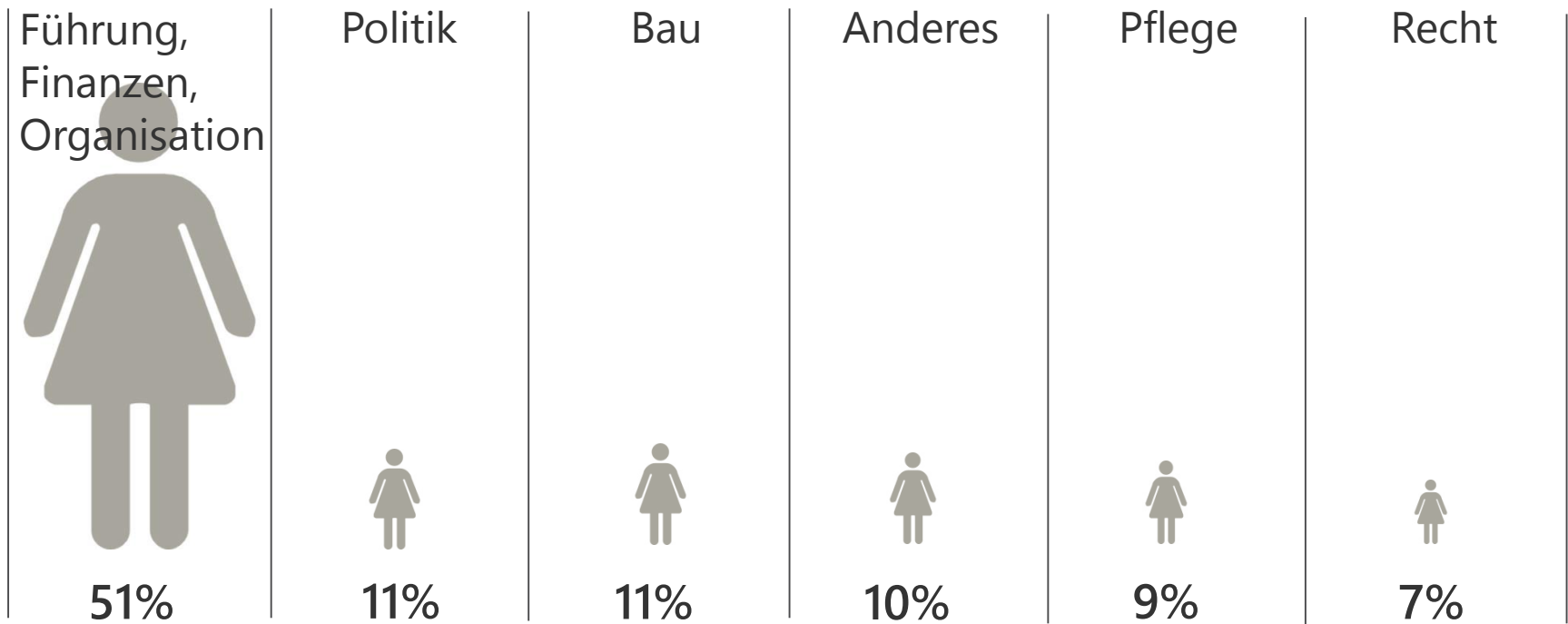
Herleitung Profil

Zusammensetzung von Vorstand & Stiftungsrat



Herleitung Profil

Fachliche Zusammensetzung strategischer Organe



Herleitung Profil

Aufgaben der strategischen Organe

- Aufbauen und Erhalten von «Erfolgspotentialen»
- Das Richtige tun (Effektivität)!
- Heute die Institution auf Morgen vorbereiten.
- Ist dem Operativen vorgelagert: schafft die Bewegungsspielräume für die operative Führung.
- Blickwinkel: langfristig (3-5 Jahre), vorausschauend, nachhaltige Wirksamkeit, umfassend
- Welche Angebote/Leistungen, für welche KlientInnen, BewohnenInnen, Mitarbeitende etc., mit welchen Bedürfnissen, für welche «Kunden» und Märkte und mit welchen Ressourcen?
- Verantwortlich: Stiftungsrat, Vorstand, Verwaltungsrat, etc.

→ Erfolge ermöglichen!



Herleitung Profil

Beispiel eines Anforderungsprofils

Anforderung	Wichtigkeit
Persönlichkeit	
glaubwürdig, repräsentativ und vorbildlich nach innen und in der Öffentlichkeit	Muss
bekannt und gut vernetzt in der Region	Muss
Interesse an der Branche und Empathie für Menschen mit Beeinträchtigung	Muss
breiter Rücken im übertragenen Sinn, charakterlich robust	Muss
wohnhafte im Einzugsgebiet der Institution	Soll
Zeitliche Verfügbarkeit	Muss
Nicht durch extreme Positionen in der Öffentlichkeit exponiert	Muss
Fachkompetenz und berufliche Erfahrung	
Kenntnis von sozialen Institutionen	Soll
Kenntnis der Branche (Menschen mit Beeinträchtigung)	Soll
Management-Know-how	Soll
strategische Denkweise	Muss
Methodenkompetenz in Strategie	Soll
strukturiertes Arbeiten und Denken	Muss
zielorientiert	Muss
entscheidungsfreudig	Muss
Sozialkompetenz und Führungserfahrung	
kommunikativ	Muss
ausgleichend, integrierend	Muss
fähig, einen Geschäftsführer zu führen	Muss
fähig, ein Vorstandsgremium zu führen	Muss
konfliktfähig	Muss



Initiierung Nachfolgeprozess

Nachfolge initiieren

1. IST-Zustand: Kompetenzen und Eigenschaften der bestehenden Mitglieder des strategischen Gremiums
2. SOLL-Zustand: Über welche Kompetenzen und Eigenschaften soll das strategische Gremium verfügen?
3. SOLL-IST-Vergleich: Welche Lücken bestehen?
4. Definition eines Anforderungsprofils
5. Rekrutierung einer geeigneten Person
6. Wahl des neuen Vorstands- / Stiftungsratsmitglied durch die Versammlung



Initiierung Nachfolgeprozess

Beispiel aus einem Nachfolgeprojekt

Nr.	Kompetenz	Erfüllungsgrad	Kompetenzträger/in
1	Vernetzung mit regionaler Wirtschaft	gut (1), schwach (4)	A, C
2	Kenntnis der Branche und des Finanzierungssystems	gut (2), schwach (3)	A, B
3	Kenntnis der Perspektive der Betroffenen	gut (3), schwach (1)	F (2), D, B
4	Finanzielle Führung	gut (4)	A (4)
5	Recht	gut (4)	D (4)
6	Vernetzung mit regionaler Politik	gut (3)	D (3), E (2), B
7	Führung des Geschäftsführers / Betriebsführung	gut (1), schwach (2)	F, E
8	Qualitätsmanagement / Agogik	gut (2), schwach (1)	F (2)
9	Personalwesen	gut (2), schwach (1)	D (2)
10	Bau	schwach (2)	
11	Vision / Strategie	schwach (2)	
12	Kommunikation	gut (1)	E
13	Fundraising	schwach (1)	

Legende Erfüllungsgrad: Differenz > 2 = farblich markiert, grün = Kompetenz gut erfüllt, rot = Kompetenzlücke
In Klammern: Anzahl Nennungen



Initiierung Nachfolgeprozess

Beispiel einer Kompetenzmatrix

Kompetenz	Muss (M) / Wünschens- wert (W)	Mitglied 1	Mitglied 2	Mitglied 3	Mitglied 4	Mitglied 5	Mitglied 6	Mitglied 7	Mitglied 8
Führung	M	■							
Ethik	W	■							
Strategie	M		■						
Branchenwissen	M		■						
Sozialbranche			■						
Psychiatrie / Psychologie	M			■	■				
Sonder- und Sozialpädagogik	W					■			
Recht	M						■		
Beeinträchtigung (eigenbetroffen)	M							■	
Finanzen	M								■
Immobilien / Bau	—								
Gastronomie	W								
IT / Digitalisierung	—								

Legende:

- = Know-how- / Kompetenzen-Schwerpunkt
- = Know-how- / Kompetenzen-Schwerpunkt, Träger hat Rücktritt ins Auge gefasst



Rekrutierung NachfolgerInnen

Rekrutierung: Instrumente und Methoden

- Kompetenzmatrix des Gremiums
- Amtsbeschreibung / Aufgabenprofil
- Definition von Qualifikations- und Beurteilungskriterien / Anforderungsprofil
- Ausschreibung und Direktansprache
- Persönliche Gespräche für die Vorauswahl bzw. Wahlempfehlung
- Entschädigungsregelungen etc.



Rekrutierung NachfolgerInnen

Kanäle zur Rekrutierung von KandidatInnen

- Persönliches Netzwerk
- Printmedien
- Generalisten-Jobplattformen
- Spezifische Fachplattformen
- Personalvermittlung für strategische Gremien

→ Verhältnismässigkeit Aufwand vs. Nutzen berücksichtigen



Rekrutierung NachfolgerInnen

Herausforderungen und Fehler bei der Rekrutierung

- Suche nach einem «Opfer» statt nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten
- Kompromisse bezüglich Fähigkeiten
- Suche nur über persönliche Beziehungen
- Falsche Versprechungen bezüglich Aufwand
- Kein Interesse an der Person selbst, sondern nur an Kompetenzen



Entlohnung strategisches Organ

Argumente für und gegen eine Entschädigung

pro	contra
<ul style="list-style-type: none">• Zunehmende Professionalisierung• Steigendes Haftungsrisiko des strategischen Organs• Externer Einkauf von besonderen Leistungen kann die moderate Entschädigung des strategischen Organs schnell übersteigen• Schwierigkeiten bei der Suche nach Nachfolgerinnen	<ul style="list-style-type: none">• Steuerbefreiung erfordert grundsätzlich Ehrenamtlichkeit• In Medien thematisierte Missbrauchsfälle im Zusammenhang mit Entschädigungen



Entlohnung strategisches Organ

Ehrenamtlichkeit vs. Entschädigung

- Ehrenamtlichkeit als zentrale Voraussetzung für Steuerbefreiung, jedoch kantonal unterschiedlich restriktive Einzelfallbetrachtung
- Auszug aus dem St.Galler Steuerbuch:
«Moderate Sitzungsgelder können aber auch mit Blick auf den Grundsatz der Uneigennützigkeit toleriert werden. Wenn ein Organ aber Aufgaben übernimmt, welche über einen (allgemein zumutbaren) gemeinnützigen Einsatz hinausgehen, sei es in qualitativer oder quantitativer Hinsicht, kann es hierfür entschädigt werden. [...] Entschädigungen an Organe für besondere Leistungen (z.B. umfangmässig und qualitativ anspruchsvolle Buchhaltung, Bearbeitung von juristischen Problemstellungen) können daher höchstens zu den üblichen Tarifen des jeweiligen Berufsstandes vergütet werden.»



Entlohnung strategisches Organ

Grundsätze bei Entschädigung des strategischen Organs

- Abklärung bei der kantonalen Steuerbehörde bei steuerbefreiten Institutionen
- Entschädigungssystem unterscheidet klar zwischen strategischen Kernaufgaben und ausserordentlichen Tätigkeiten
- Moderate Sitzungsgelder
- Besondere Leistungen höchstens zu marktüblichen Tarifen
- Entschädigungsgrundsätze schriftlich festhalten und von einer übergeordneten Instanz absegnen lassen
- Entschädigungen an das strategische Organ in der Jahresrechnung offenlegen





Rückfragen und Kontakt

Forrer Lombriser & Partner AG

Marcel Schöni, Betriebsökonom FH, Partner

Pestalozzistrasse 2, Postfach 634

9001 St.Gallen

Telefon 071 272 65 65

www.forrer-lombriser.ch

schoeni@forrer-lombriser.ch