



Fachtagung

Nachfolgeplanung in strategischen Gremien von sozialen Institutionen

Dienstag, 19. November 2019

Aktion statt Reaktion

von Marcel Schöni
Betriebsökonom, Partner

Die Bereitschaft zur Übernahme von ehrenamtlichen Tätigkeiten nimmt ab. Viele Ehrenämter sind besetzt durch Personen, die älter als 65 Jahre sind. Die Überalterung von strategischen Gremien steigt und gleichzeitig wächst dadurch auch die Nachfolgeproblematik. Es wird zunehmend schwieriger, geeignete Nachfolgerinnen und Nachfolger zu finden, die sowohl fähig als auch willens sind, sich ehrenamtlich zu engagieren. Hinzu kommt, dass sich viele strategische Gremien erst sehr spät mit der Nachfolgeplanung auseinandersetzen, oftmals erst dann, wenn ein Vorstands- oder Stiftungsratsmitglied seinen Austritt bekannt gibt.

Je nach Rechtsform der Organisation kann dies dazu führen, dass der Fortbestand der Institution gefährdet wird. So besteht beispielsweise bei einem Verein eine gesetzliche Verpflichtung zur Bestellung des strategischen Organs. Immer wieder kommt es vor, dass Vereine aufgelöst werden müssen, da keine Freiwilligen gefunden werden.

Doch auch der zunehmende Druck zur Professionalisierung von NPOs macht vor der strategischen Ebene nicht Halt. Die Anforderungen an die Mitglieder steigen und die Zusammensetzungen des strategischen Gremiums haben sich in den letzten Jahren deutlich verändert.

Abbildung 1: Druck zu zunehmender Professionalisierung



Quelle: Eigene Darstellung

«Frühzeitig Nachfolge ansprechen.»

Anstoss zur Nachfolgeplanung

Im Beratungsalltag erleben wir es immer wieder, dass das Thema Nachfolge in strategischen Gremien eine Art Tabu-Thema darstellt. Steckt dahinter die Angst, dass die Personen den Zeitpunkt ihres Rücktrittes früher wählen, wenn das Thema angesprochen wird? Diese Sorge erachten wir in den meisten Fällen als unbegründet und empfehlen Ihnen in jedem Fall eine frühzeitige, systematische Planung und einen offenen, transparenten Umgang mit der Thematik im Gremium.

Unterschiedliche Gründe können eine Nachfolgeplanung notwendig machen:

- Kurzfristiger Ausfall eines Mitgliedes infolge Krankheit, Unfall oder Todesfall
- Ordentlicher Rücktritt eines Mitgliedes
- Erreichen einer allfällig definierten Altersbegrenzung
- Erreichen einer allfällig definierten Amtszeitbegrenzung
- Unvorteilhafte Altersstruktur innerhalb des Gremiums
- Veränderte fachliche Anforderungen

Diese nicht abschliessende Liste zeigt, dass sowohl plötzlich eintretende als auch planbare Ereignisse Auslöser einer Nachfolgeplanung sein können.

Systematische Planung - aber wie?

Das Alter der Mitglieder des strategischen Gremiums im Blick zu haben ist ein erster Schritt, reicht jedoch noch nicht aus. Führen Sie für eine erste Situationsanalyse ein offenes Gespräch mit den Mitgliedern des Vorstandes bzw. Stiftungsrates und schaffen Sie sich einen Überblick zu den folgenden Aspekten:

- Alter
- Eigenschaften, Kompetenzen, beruflicher Hintergrund etc.
- Netzwerk
- Persönliche Pläne und Intentionen bezüglich Dauer und Rolle im strategischen Gremium

Die aus obigen Überlegungen resultierende Übersicht beschreibt den IST-Zustand. Überlegen Sie sich dann, wie das Gremium optimal zusammengesetzt werden soll (SOLL-Zustand). Welche Kompetenzen sind zwingend oder wünschenswerterweise abzudecken? Dabei sind die Aufgaben eines strategischen Gremiums stets präsent zu sein. Prüfen Sie anschliessend, welche Lücken in der heutigen Zusammensetzung bestehen und durch eine nachfolgende Person abgedeckt werden sollten.

Abbildung 2: Kompetenzmatrix

Kompetenz	Muss (M) / Wunsch (W)	Mitglied 1	Mitglied 2	Mitglied 3	Mitglied 4	Mitglied 5	Mitglied 6	Mitglied 7	Mitglied 8
Führung	M	■							
Ethik	W	■							
Strategie	M		■						
Branchenwissen Sozialbranche	M		■						
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

Quelle: Eigene Darstellung.

Ein Beispiel einer Kompetenzmatrix zeigt Abbildung 2. Definieren Sie basierend auf den Erkenntnissen aus diesem SOLL-IST-Abgleich das künftige Anforderungsprofil. Das SOLL-Profil hilft Ihnen bei der Suche und Ausschreibung einer Kandidatin oder einem Kandidaten. Abbildung 3 zeigt ein Anforderungsprofil, das im Rahmen einer Nachfolgeregelung für die Suche nach einer Präsidentin oder einem Präsidenten des Vorstandes einer sozialen Institution erarbeitet wurde.

Es gibt unterschiedliche Ansätze, ein Anforderungsprofil zu erstellen. In der Praxis neigt man jedoch oftmals dazu, sich fast ausschliesslich auf die Fachkompetenzen zu konzentrieren. Um die unterschiedlichen Rollen im strategischen Gremium abzudecken und eine optimale Zusammensetzung zu erreichen, sind jedoch auch ausgeprägte Sozialkompetenzen notwendig.

«Persönlichkeit vollendet Wissen im Charakter.»

Abbildung 3: 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
durchsetzungsfähig	Muss
Fähigkeit, auf Menschen zugehen zu können	Muss

Quelle: Eigene Darstellung

Aufgaben des strategischen Organs

Die Aufgaben des strategischen Organs unterscheiden sich klar von denjenigen des operativen Managements. Die strategischen Tätigkeiten sind den operativen Tätigkeiten vorgelagert und schaffen den Rahmen. Das strategische Organ hat einen mittel- bis langfristigen Blickwinkel und ist dafür zuständig, Erfolge zu ermöglichen.

Das Richtige tun.

Zu den Aufgaben des strategischen Organs gehören insbesondere:

- Formulieren einer Vision
- Festlegen der Strategie und der langfristigen Ziele
- Aufbauen und Sichern der notwendigen Fähigkeiten (Wissen, Kompetenzen) sowie Festlegen und Implementieren der Strukturen (Organisation, Wertkette) einer Institution
- Schaffen von Wettbewerbsvorteilen
- Entwickeln von Produkten, Dienstleistungen und Technologien
- Überwachen und Steuern der Strategie-Umsetzung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die strategische Ebene dafür sorgt, dass das Richtige getan wird (Effektivität), während die operative Ebene dafür zuständig ist, dass diese Dinge richtig gemacht werden (Effizienz).

Rekrutierung: Vorgehen, Herausforderungen und Fehler

Wenn das gesuchte Profil bekannt ist, startet die eigentliche Rekrutierung. Der Einsatz von Hilfsmitteln erleichtert es, den Prozess systematisch zu gestalten:

- **Kompetenzmatrix:** Über welche Kompetenzen verfügen wir heute?
- **Amtsbeschreibung / Aufgabenprofil:** Welche Aufgaben erwarten die Kandidatin bzw. den Kandidaten?
- **Anforderungsprofil:** Welche Qualifikations- und Beurteilungskriterien muss oder sollte die gesuchte Person erfüllen?
- **Ausschreibung und Direktansprache:** Auf welchen Kommunikationskanälen erreichen wir die potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten am zielführendsten?
- **Persönliche Vorgespräche:** Welche Personen sind für eine Wahlempfehlung geeignet?
- **Entschädigungsregelungen etc.:** Wie kann das Ehrenamt attraktiv gestaltet werden?

Die Suche nach einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger für ein Ehrenamt gestaltet sich erfahrungsgemäss deutlich schwieriger, als für eine Arbeitsstelle. Die Person muss nicht nur willens sein, sich ehrenamtlich zu engagieren, sondern sollte auch die geforderten Kriterien des Anforderungsprofils erfüllen. Dies führt dazu, dass die Auswahl oft sehr klein ist, sofern überhaupt eine Auswahl besteht. So neigen die Mitglieder des strategischen Gremiums oftmals dazu, nach einem

«Opfer» zu suchen, das heisst nach einer Person, die bereit ist, das Amt zu übernehmen, während die Fähigkeiten der Person in der Not grosszügig ausser Acht gelassen werden. Dies geschieht auch immer wieder, wenn die Nachfolgerin oder der Nachfolger ausschliesslich über das persönliche Beziehungsnetzwerk gesucht wird.

Ein weiterer Fehler, der in der Praxis immer wieder begangen wird, sind falsche Versprechungen über den effektiven Aufwand abzugeben. Um eine potenziell interessierte Person - oder ein potenzielles «Opfer» - nicht abzuschrecken, wird der Zeitaufwand lieber beschönigt. Oftmals ist jedoch auch gar nicht bekannt, wie viel Zeit die einzelnen Mitglieder effektiv investieren. Dies kann beispielsweise Zug um Zug mit der Erstellung der Kompetenzmatrix in einem klärenden Gespräch eruiert und festgehalten werden.

Menschen, die sich für die Übernahme eines Ehrenamtes bereit erklären, sind intrinsisch motiviert. Es gilt zu verstehen, aufgrund welcher innerer Bedürfnisse das Ehrenamt attraktiv gestaltet werden kann. Auch wenn diese Menschen primär auf nicht-monetäre Wertschätzung abzielen, bedeutet dies nicht, dass in keinem Fall eine Entschädigung ausbezahlt werden soll.

Entschädigung von Vorstand oder Stiftungsrat

«Geld selbst ist nichts wert, es ist für mich nur ein Sinnbild der Wertschätzung!»

Damit eine Institution von der Steuerfreiheit profitieren kann, wird meist Ehrenamtlichkeit vorausgesetzt. Ein Blick in die kantonale Handhabung zeigt, dass jedoch nicht alle Kantone gleich restriktiv vorgehen, sondern den Einzelfall unterschiedlich betrachten. So lohnt es sich abzuklären, was für die eigene Institution gilt. Für eine Entschädigung sprechen Argumente wie die zunehmend geforderte Professionalisierung, das steigende Haftungsrisiko des strategischen Organs und die Schwierigkeiten bei der Suche nach Nachfolgerinnen und Nachfolgern. Hinzu kommt, dass eine moderate Entschädigung der Mitglieder für besondere Leistungen (z.B. anspruchsvolle Buchhaltung, juristische Dienstleistungen), die ansonsten extern eingekauft werden müssen, die finanziellen Ressourcen der Institution in der Regel weniger entlasten.

Wichtig ist, dass bei einem Entschädigungssystem klar zwischen strategischen Kernaufgaben und ausserordentlichen Tätigkeiten unterschieden wird. Während sich die Ehrenamtlichkeit insbesondere auf Ersteres bezieht, in der Regel jedoch moderate Sitzungsgelder akzeptiert werden, können besondere Leistungen bis maximal zum marktüblichen Tarif entschädigt werden. Entschädigungsgrundsätze sind schriftlich festzuhalten und von einer übergeordneten Instanz zu genehmigen. Werden Entschädigungen vergütet, so sind diese zwingend in der Jahresrechnung auszuweisen.

Quellen:

- Abplanalp, P.A. & Lombriser, R. (2005). *Strategisches Management* (4. Auflage). Zürich: Versus Verlag AG.
- Abplanalp, P.A. & Lombriser, R. (2013). *Strategien verstehen*. Zürich: Versus Verlag AG.
- Giroud, C. (2001, Juni). Ehrenamtliche Führung in Verbänden und Nonprofit-Organisationen. *MMS Bulletin*, (81). Abgerufen von <https://www.medicusmundi.ch/de/bulletin/mms-bulletin/freiwilligenarbeit/amateure-idealisten-profis-freiwillige-in-der-internationalen-zusammenarbeit/ehrenamtliche-fuehrung-in-verbaenden-und-nonprofit-organisationen>
- Hilb, M. (2016). *Integrierte Corporate Governance* (6. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Horvath, F. (2018, Februar). Auswahl oder Wahl? Rekrutierung von Vorstandsmitgliedern in Wohnbaugenossenschaften. *Wohnen*. Abgerufen von: <https://www.zeitschrift-wohnen.ch/heft/beitrag/management/auswahl-oder-wahl.html>
- Kratz, A. & Schudel, J. (2018, 19. Juni). Junge Menschen—alte Stiftungswelt? Herausforderungen des demographischen Wandels im Stiftungswesen. Abgerufen von https://www.swissfoundations.ch/sites/default/files/Def_Praes_VJS_Stiftungssymposium_19.6.18.pdf
- Küttel, S. (2017). Vorstandsarbeit ist kein Auslaufmodell. *Swiss Dental Journal SSO*, (127), 147–148.
- Schmuki, R. (2018). Austausch und Selbstevaluation als wichtige Treiber der Organisationsentwicklung. *Philantrophie*, (2), 2.
- St.Galler Steuerbuch. (2017, 1. Juli). *Steuerbefreiung nach Art. 80 Abs. 1 Bst. g und H StG*. Abgerufen von: https://www.sg.ch/content/dam/sgch/steuern-finanzen/steuern/steuerbuch/art-70-104-stg/080_2.pdf.ocFile/080_2.pdf
- Vitamin b. (2009, November). Professionalisierung: In vielen Vereinen ein drängendes Thema. *B-Dur*, (21). Abgerufen von: https://www.vitaminb.ch/uploads/media/default/428/b_durS_21.pdf
- Zöbeli D. & Schmitz D. (2014, Mai). Entlohnung: Ein Must oder ein No-Go? *Public Private Concepts*, 11–13.

Autor



Marcel Schöni, Partner und Projektleiter

Betriebsökonom FH, System Quality Manager SAQ, EMBA Consulting & Controlling, EAT

Marcel Schöni hat an der Fachhochschule St. Gallen Betriebswirtschaft studiert und an der Fachhochschule Bern den Master mit Vertiefung Consulting und Controlling abgeschlossen. Seine Schwerpunkte sind:

- **Entwicklung von Strategien** von Alters- und Pflegeheimen und NPO's
- **Tagungs- und Workshopleitungen**
- **Organisationsanalysen und -Optimierungen** in NPO

Er ist Koautor der Bücher «Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern», «Dienstleistungsqualität. Mit knappen Ressourcen Dienstleistungsqualität sicher steuern» und des Kapitels «Mitarbeitendenbefragung» im Praxishandbuch Public Management.