

**Forrer  
Lombriser  
& Partner**

# Strategische vs. operative Führung

Fachtagung vom 21. Juni 2022

**Anders denken.  
Anders sein.**

# Programm

- Begrüssung
- Aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze
- Kaffeepause/Austauschmöglichkeit
- Praxisbeispiele
- Schlusswort



**Fritz Forrer**  
Dr. oec. HSG



**Marcel Schöni**  
Betriebsökonom FH, EMBA



**Geraldine Pellet**  
Betriebsökonomin FH



**Roman Lombriser**  
Prof. Dr., MBA

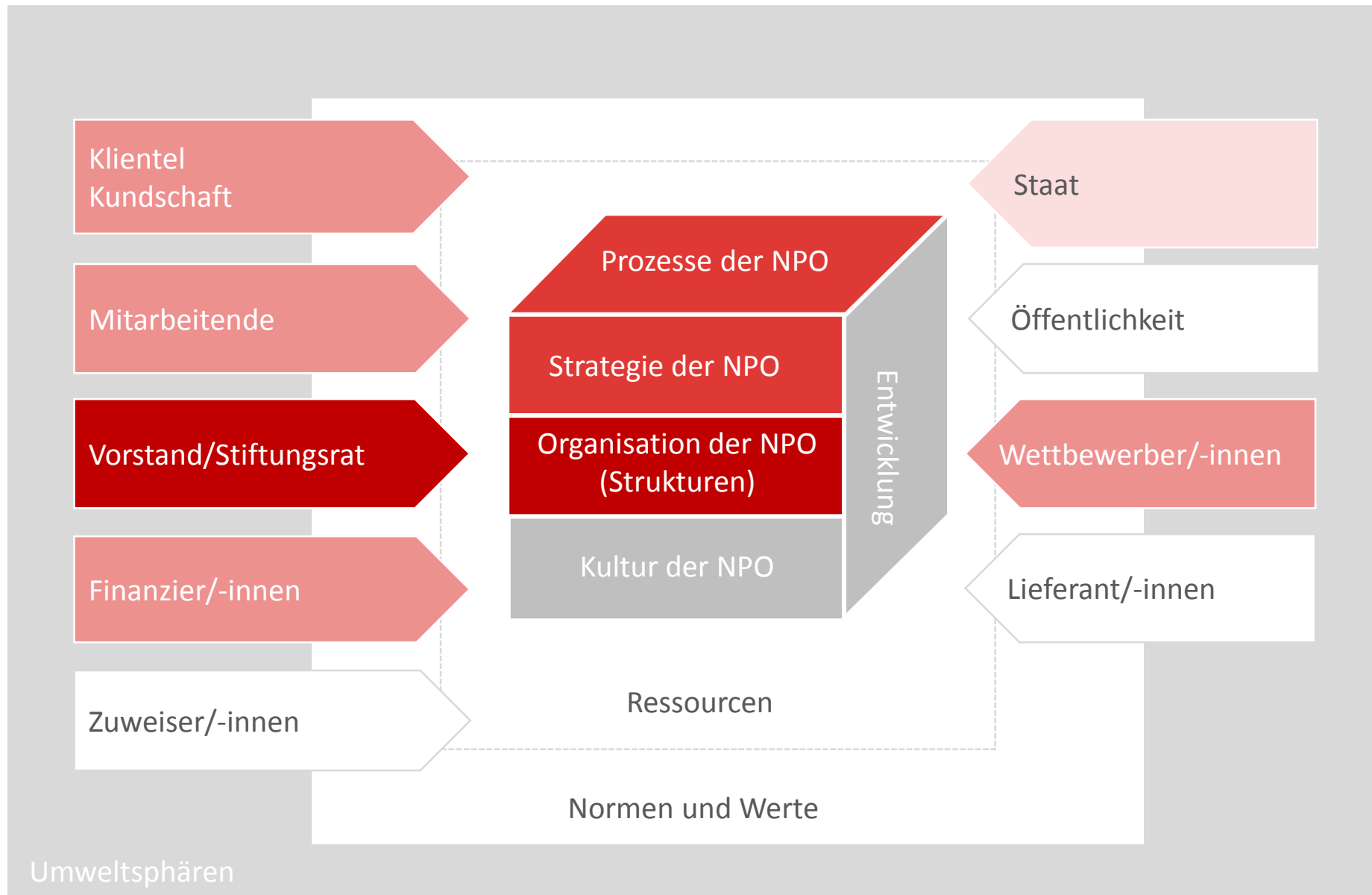


**Rouven Zürcher**  
Betriebsökonom FH



**Erika Miskos-Fritschi**  
Verkaufskoordinatorin FA

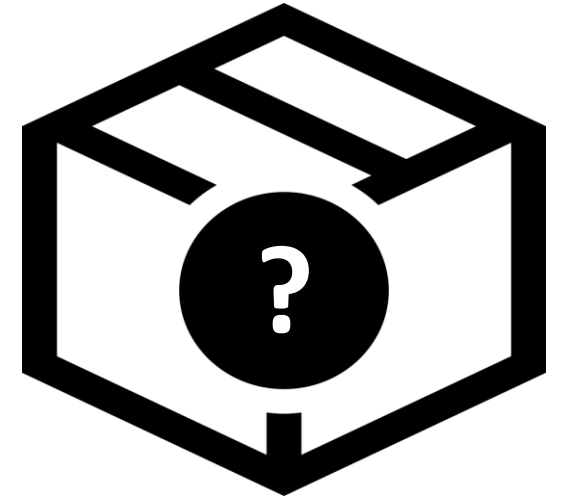
# Herausforderungen der Teilnehmenden



# Frage

Welche Anzeichen zeigen, dass die Zusammenarbeit zwischen Ihrem Vorstand/Stiftungsrat und der Geschäfts-/Institutionsleitung (Gremium) bzw. der/dem Institutionsleiter/-in nicht optimal funktioniert?

Notieren Sie den für Ihre Institution zentralsten Punkt auf einer blauen Karte.



# Neue Fragestellungen

## Gestern

Welchen Lohn müssen wir zahlen, um Fachkräfte zu halten oder anzuziehen?

Wie erhalten wir die exzellente Qualität?

Welche zusätzlichen Leistungen oder Geschäftsfelder können wir erschliessen?

Wie bekommen wir mehr Geld vom Bund/Kanton oder aus Fundraising?

Wie können wir Kosten in der Verwaltung einsparen?

Wie lasten wir die Kapazität aus?

## Morgen

Wie entwickeln wir unsere Fachkräfte, welche Perspektiven bieten wir?

Welches Qualitätsniveau erwartet unsere Zielgruppe? Was ist unser Klientel bereit, dafür zu bezahlen?

Auf welche Geschäftsfelder/Kunden/Aufträge konzentrieren wir uns?

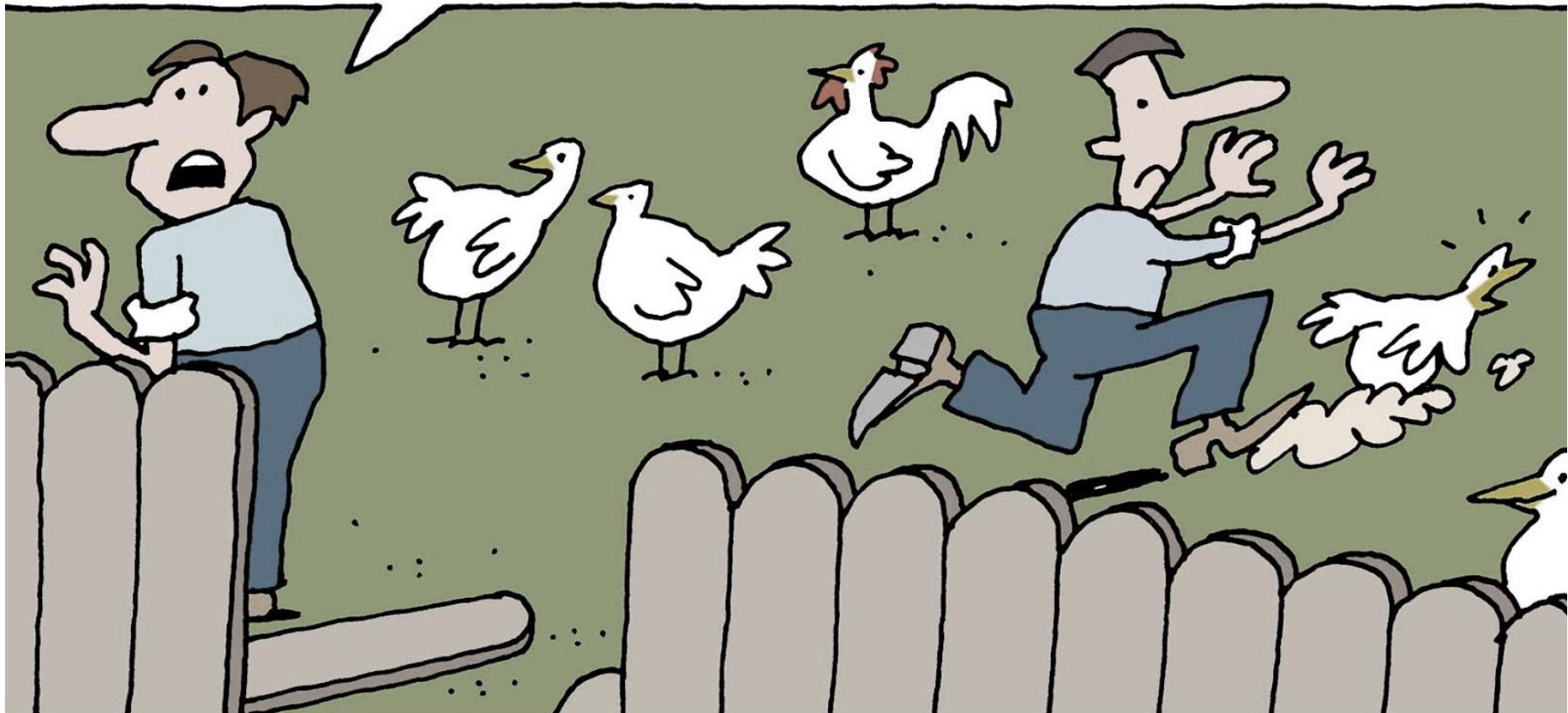
Wie können wir durch Innovation den wirtschaftlichen Erfolg sicherstellen?

Welche Leistungen oder Prozesse können wir günstiger auslagern?

Welche Kapazität brauchen wir?

# Grundproblem

Wir haben keine Zeit, den Zaun zu reparieren, weil wir zuerst die Hühner einfangen müssen.



# Herausforderungen

Interne und externe Herausforderungen



# Die Geschäftsleitung im Sandwich



# Ausprägungen von Vorstand/SR und GF/GL

- A** «Schwacher» Vorstand/Stiftungsrat und «starke» Institutionsleitung bzw. -leiter/-in
- B** «Starker» Vorstand/Stiftungsrat und «schwache» Institutionsleitung bzw. -leiter/-in
- C** «Ausgeglichener» Vorstand und Institutionsleitung bzw. -leiter/-in

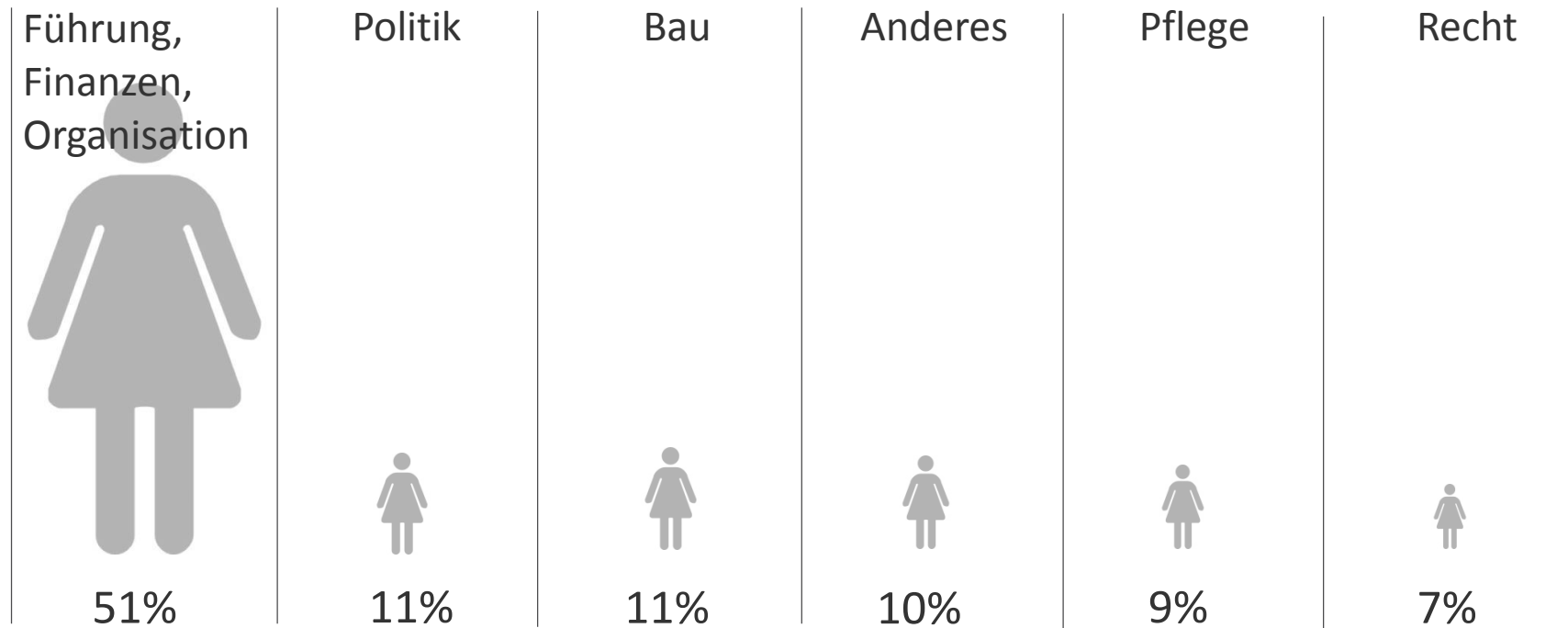
**Frage: Welche Situation trifft auf Ihre Institution zu?**

# Zusammensetzung Vorstand oder Stiftungsrat

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



# Fachliche Zusammensetzung strategischer Organe



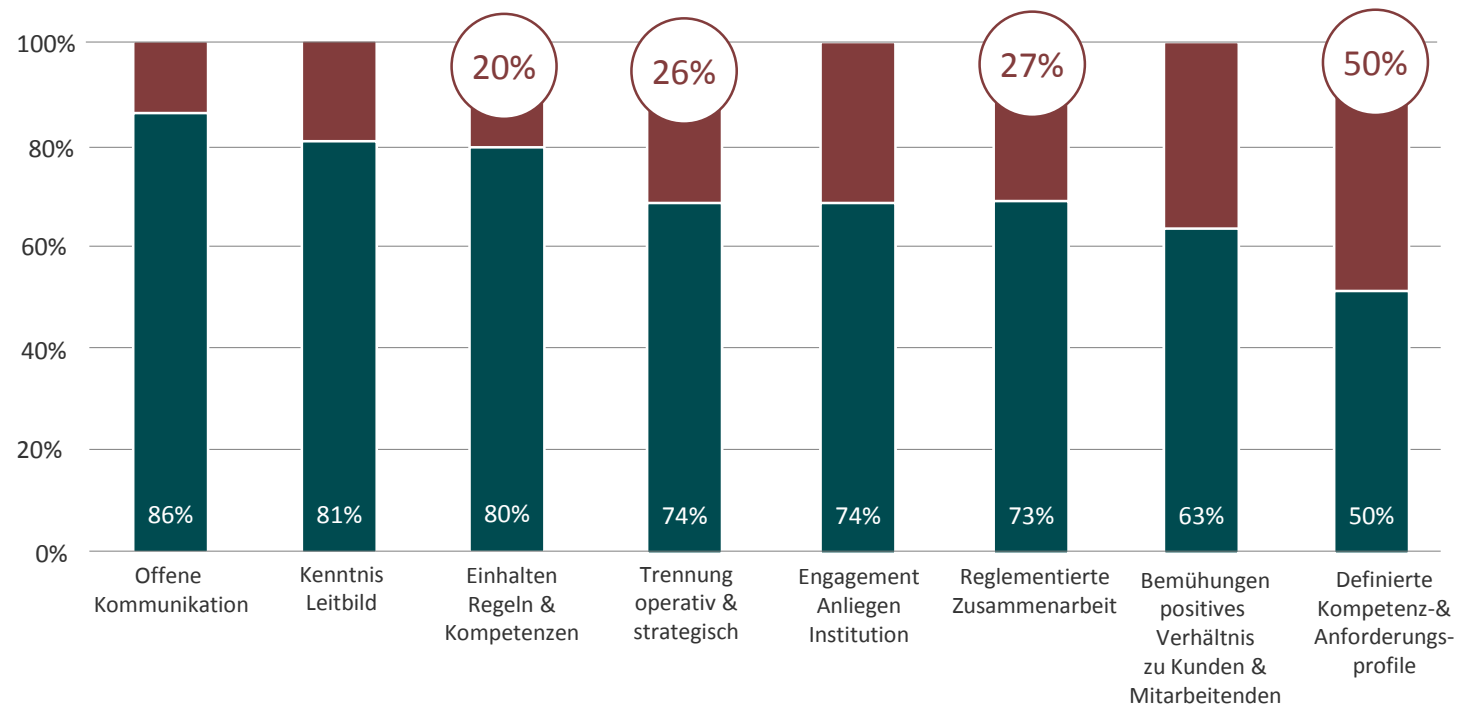
# Freiwilligenarbeit in Vereinen/Organisationen

Freiwilligen-Monitor Schweiz 2020.

Freiwilligenarbeit in Vereinen  
und Organisationen nach  
Bereich: Anteil der Bevölkerung  
ab 15 Jahren, Entwicklungen  
und Merkmale der Freiwilligen

	Freiwillige (Anteil der Bevölkerung in %)	Entwicklung in den letz- ten Jahren*	Frauenanteil (in %)	Mittleres Alter (Median)	Mittlere Anzahl Jahre der Tätigkeit (Median)	Ø zeitlicher Aufwand (h pro Woche)	Anteil der Freiwilligen mit Ehren- amt (in %)
Sportclub, -verein	12.9	↓	36	48	10	2.4	31
Kultureller Verein	9.6	↑	50	52	6	2.4	35
Spiel-, Hobby-, Freizeitverein	8.4	↑	42	52	8	2.1	29
Religionsgemein- schaft, Kirche, kirchennahe Organisation	7.9	→	63	57	12	2.3	19
Soziale, karitative, gemeinnützige Organisation	7.7	↑	61	60	6	3.2	24
Gemeinde-, Orts-, Quartierverein	5.4	**	48	52	6	1.7	37
Interessenverband	3.7	↓	33	54	9	2.2	44

# Gute Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Vorstand in den Bereichen...



## Sicht Geschäftsleitung

Quelle: QUALIS evaluation GmbH und CURAVIVA. (2010: Eine nationale Umfrage bei Kaderpersonen von Deutschschweizer Alters- und Pflegeheimen im April-Mai 2010. Auswertungsbericht. Befragung von 480 Kaderpersonen von Institutionen der Alterspflege der Deutschschweiz.

# Organisation – eine Frage der Perspektive?



Wie eine Schule aussieht.



Wie Schülerinnen und Schüler sie sehen.

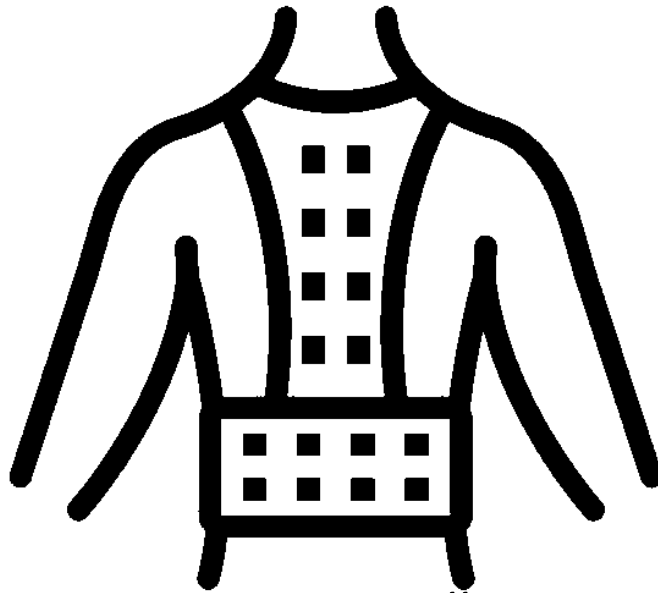


Wie Eltern sie sehen.



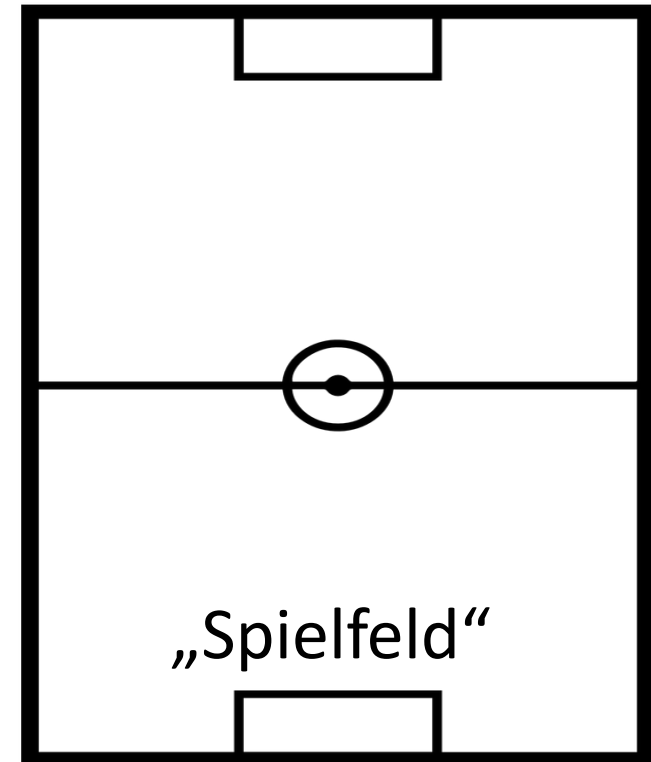
Wie Lehrerinnen und Lehrer sie sehen.

# Was ist Organisation für eine Institution?



„Korsett“

oder



„Spielfeld“

**Frage: Wahrnehmung in Ihrer Institution?**

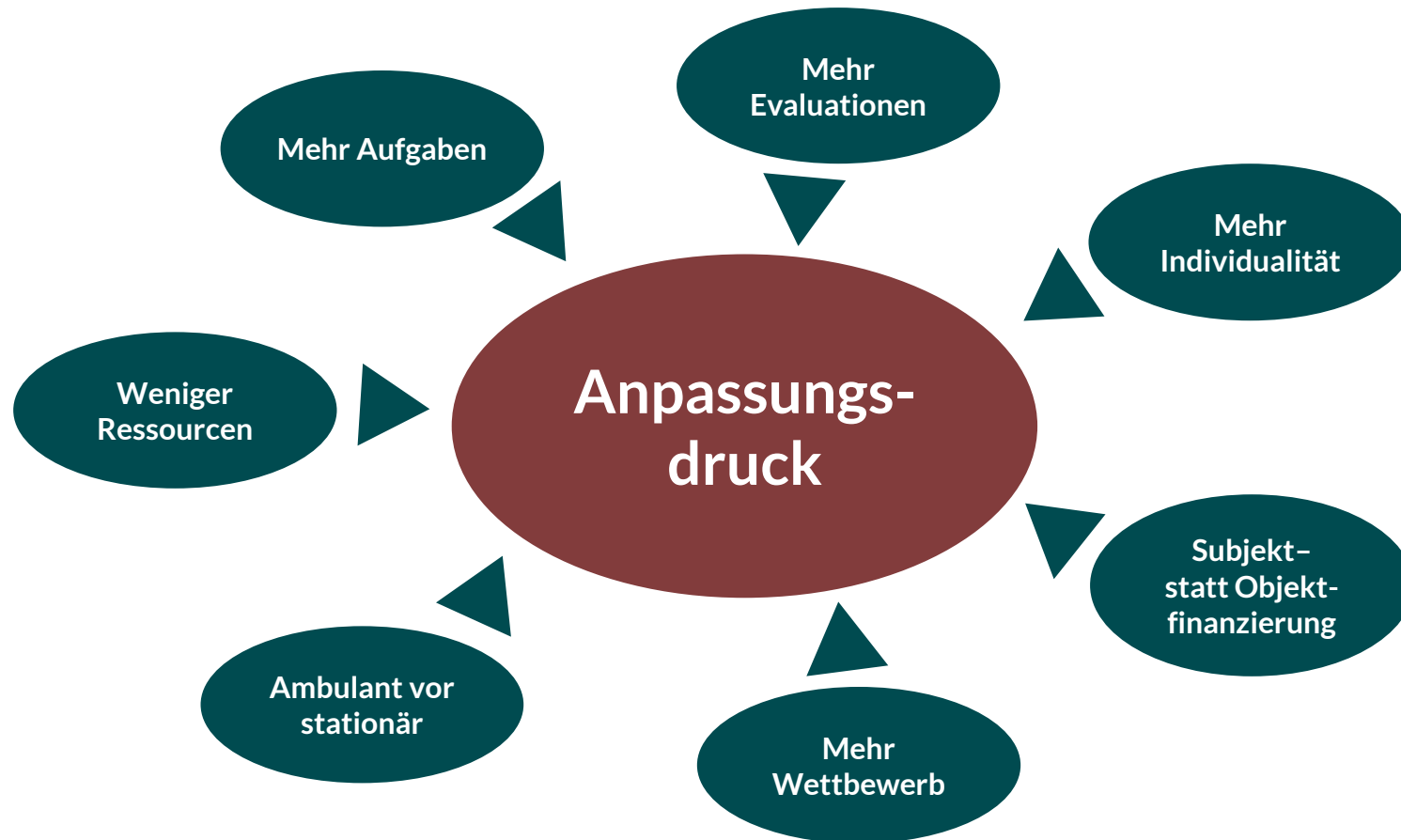


# Fehlende Ausrichtung?

- Fehlende Strategie
- Unterschiedliche Vorstellungen
- Unterschiedliche Auslegungen
- ...

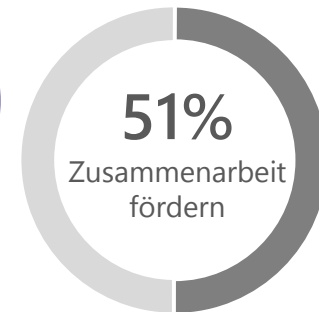
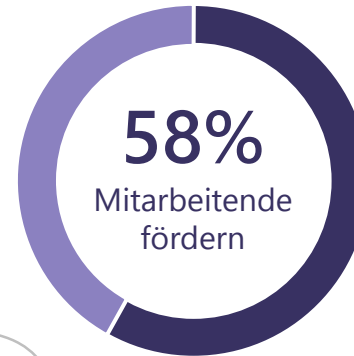
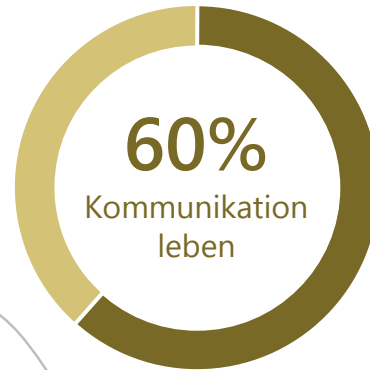
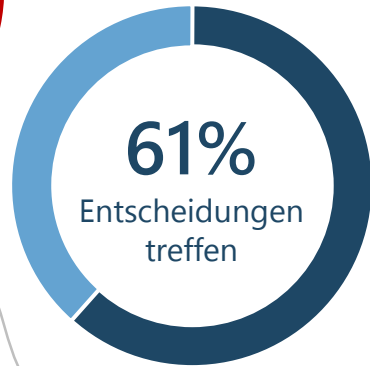


# Externe Herausforderungen



# Lösungsansätze

# Die fünf wichtigsten Führungsaufgaben



Quelle: Information Factory. (2016): Schweiz führt?! 2016. Befragung von 2'414 Personen aus der Schweiz.

# Gefässe und Arbeitsweise

Für eine «reibungslose» Zusammenarbeit sind geeignete Gefässe und Abläufe festzulegen!

- Informations- und Austauschgefässe (Wie und wann? Umgang mit ausserordentlichen Situationen?)
- Austausch von Vertretungen des strategischen Organs und der Geschäftsleitung (ausserhalb der ordentlichen Sitzungen)
- Jährliche Geschäftsplanung (welche Themen und Geschäfte werden an welcher Sitzung behandelt und genehmigt?)
- Ressortsystem als Möglichkeit prüfen (abhängig von Grösse)

**Frage: Welche Vor- und Nachteile bringt ein Ressortsystem?**

# Weitere Ansätze

- Sitzungen frühzeitig oder als stehende Termine vereinbaren
- Straffes Führen der Sitzungen
- Stehende Traktanden verwenden
- Arbeiten mit Führungscockpit/-Kennzahlen
- Führen einer Pendenzenliste
- Arbeiten mit Vor- und Beschlussprotokollen
- Zeitnahes Versenden der Protokolle
- Arbeiten mit Projektaufträgen
- Führen mit Jahreszielen

Projekt REORG (Reorganisation) 2020	
Autor: Geschäftsleiterin Erstellt: 10.07.20.1 Freigabe: Verwaltungsrat, 10.09.20.1 Verteiler: Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Projektleiterin, Projektmitglieder	
Projektauftrag	
<b>Projektbeginn: 01.10.20.1</b>	<b>Projektende: 30.06.20.2</b>
Beschreibung des Teilprojektes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die zweckmäßige Aufbauorganisation der Climtex AG soll die optimale Erfüllung des Geschäftszwecks sicherstellen.</li> <li>■ Die strategische und operative Führung ist sichergestellt. Eine schlanke, effiziente und effektive Führungsorganisation ist eingeführt. Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sind festgelegt und kommuniziert.</li> </ul>
Erläuterungen:	Die detaillierte Terminierung der Projektinhalte liegt bei der Projektleitung.
Konkrete Projektziele und Terminierung:	1. Reflexion der aktuellen Strategie; Endtermin: 31.12.20.1 2. Evaluation der bisherigen Organisationsstruktur. Endtermin: 01.03.20.2 3. Nachstehende Themen sind schriftlich formuliert: Endtermin: 30.06.20.2 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ die Führungsgrundsätze,</li> <li>■ die Führungsstruktur (Organigramm),</li> <li>■ die Aufgaben aller Organisationseinheiten,</li> <li>■ die Stellenbeschreibungen für alle Führungsfunktionen.</li> </ul>

Die PG Bau III legt folgen:

- Service-/Ergänzung
- Entwurf Program

Die Ausführungen und Anklärend sein.  
Der Projekt-Programmen druck. Er steht unter Verdung stehen einzig die Wter sowie soweit bestimmenden Architekturbüros

Die Überlegungen und Anträge der PG Bau III werden wie folgt diskutiert:

- Service-/Ergänzungleistungen etc.:  
Ergänzend bzw. auf Nachfrage der VM erläutern ML/CB Folgendes:  
...
- Wahl Preisgericht sowie Vorauswahl Teilnehmende (einzuladende Architekturbüros):  
Die PG beantragt dem Vorstand die Wahl der Preisrichter gemäss Ziff. 2.3 des Programmentwurfs sowie Auswahl der einzuladenden Architekturbüros gemäss Ziff. 2.4 des Entwurfs.  
Die Vorschläge werden wie folgt diskutiert/ergänzt:  
...

**Beschluss:**  
Hinsichtlich des Antrags «Service-/Ergänzungleistungen etc.» beschliesst der Vorstand  **einstimmig**  folgendes:  
...  
Hinsichtlich der Wahl Preisrichter sowie der einzuladenden Architekturbüros beschliesst der Vorstand  **einstimmig**  folgendes:  
...

# Zusammensetzung strategisches Organ

**Frage: Wie sieht die ideale Zusammensetzung eines Spitex-Vorstandes aus?  
Die Spitex ist verantwortlich für 9 Gemeinden. Im Vorstand sind 6 Mitglieder (4 davon sind Gemeinderäte), dazu kommen 5 Delegierte (alles Gemeinderäte) von den restlichen Gemeinden.**

Input: U. Knüsel, Spitex Rontal plus

# Zusammensetzung strategisches Organ

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



# Kriterien bei Zusammensetzung

## Know-how

- Führung und Strategie
- Finanzen
- Branchenwissen
- Fachwissen im Kerngeschäft
- Eigenbetroffenheit (z.B. Familienmitglied mit Betreuungsbedarf)
- Ethik
- Personal
- Recht
- Immobilien / Facility Management
- IT
- Anderes

## Team-Rollen

- Coach/-in
- Konstruktive/-r Kritiker/-in
- Organisator/-in
- Macher/-in
- Controller/-in
- Netzwerker/-in
- Gestalter/-in
- Kreative/-r Gestalter/-in
- Team-Förderer/-in

## Soziale Aspekte

- Alter
- Geschlecht
- Kultur
- Herkunft

**Frage: Welche Ansätze und Kanäle nutzen Sie für die Suche von Vorstands- oder Stiftungsratsmitgliedern?**

# «Personentypen»

Die Streitsüchtigen

Die Positiven

Die Redseligen

Die Ablehnenden

Die Uninteressierten

Die Erhabenen

Die Ausfrager

Die Alleswiser



# Vorstand/Stiftungsrat als Sparringpartner für GL



# Strategisches und operatives Management

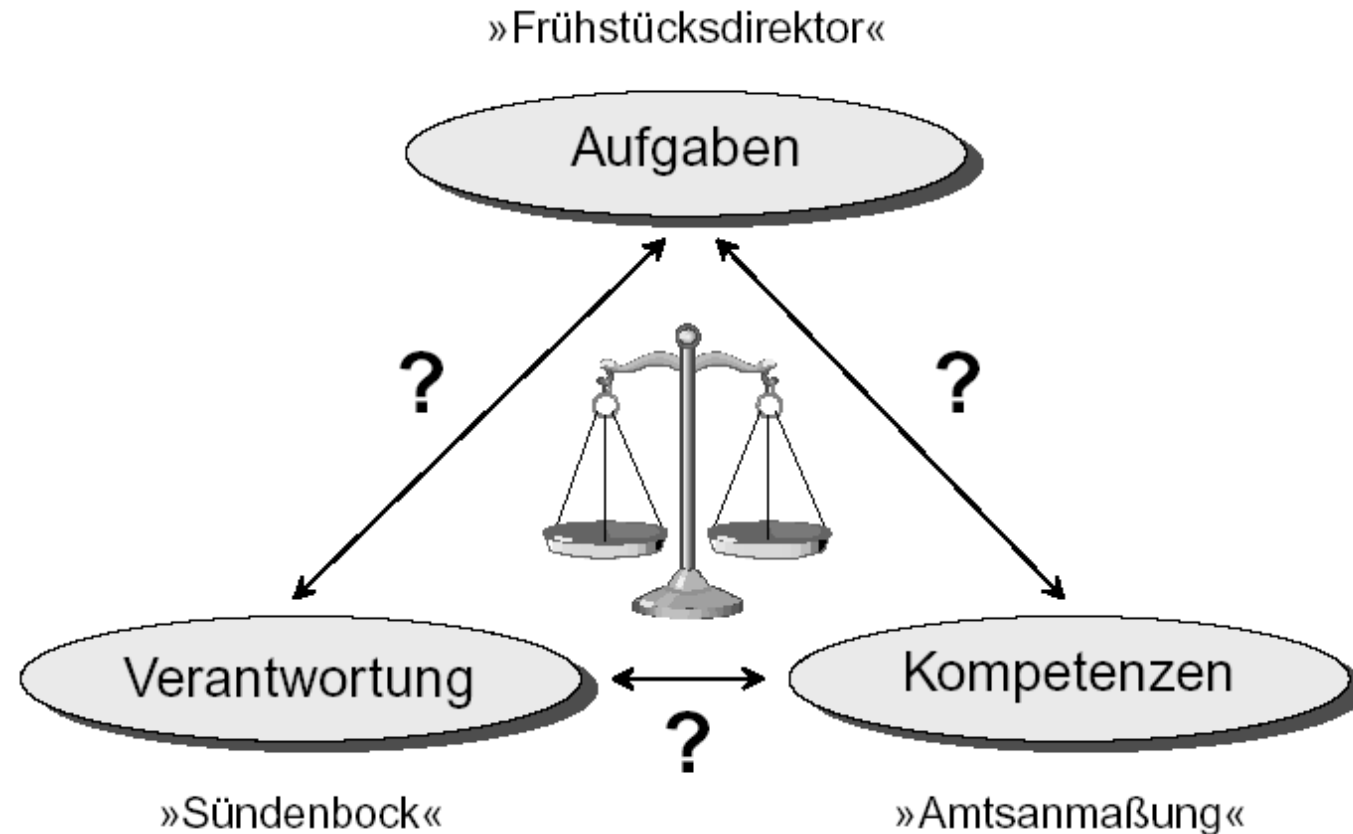
## Strategisches Management: Erfolge ermöglichen!

- Aufbauen und Erhalten von Erfolgspotenzialen
- **Das Richtige tun (Effektivität)**
- Heute die Institution auf Morgen vorbereiten
- Schafft die Handlungsspielräume für das operative Management
- Blickwinkel: mittel- bis langfristig, vorausschauend, umfassend
- Verantwortlich: strategisches Organ (Vorstand, Stiftungsrat etc.)

## Operatives Management: Erfolge erzielen!

- Erfolgspotenziale ausschöpfen
- **Die Dinge richtig tun (Effizienz)**
- Gestalten und Optimieren der (Wertschöpfungs-) Prozesse = Leistungen effizient erbringen
- Gestalten und Organisieren der betrieblichen Ressourcen
- Blickwinkel: kurz- bis mittelfristig, fokussiert auf Tagesgeschäft
- Verantwortlich: operatives Organ (Geschäftsleitung)

# Aufgaben delegieren (Kongurenzprinzip)



# Einsatz von Führungsinstrumenten – aktueller Erfahrungsstand

## Strategisch:

- Vision       Leitbild       Strategie

## Operativ:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Organisations- und Kompetenzreglement | <input checked="" type="checkbox"/> Qualitätskonzept               |
| <input type="checkbox"/> Stellenbeschriebe                     | <input checked="" type="checkbox"/> Führungsmodell                 |
| <input checked="" type="checkbox"/> Finanzplanung              | <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeitendengespräche        |
| <input type="checkbox"/> Mehrjahresplanung                     | <input checked="" type="checkbox"/> Personalplanung                |
| <input checked="" type="checkbox"/> Kennzahlcockpit            | <input checked="" type="checkbox"/> Personalentwicklung            |
| <input checked="" type="checkbox"/> DB-/Kostenrechnung         | <input checked="" type="checkbox"/> Befragung der Anspruchsgruppen |

## Legende:

- meistens vorhanden;
- vielfach vorhanden, aber teilweise nicht aktuell oder nicht systematisch angewendet
- mehrheitlich nicht oder nur unsystematisch vorhanden

# Am gleichen Strick ziehen, um Ziele zu erreichen



# Rückfragen und Kontakt

Marcel Schöni  
schoeni@forrer-lombriser.ch

Forrer Lombriser & Partner AG  
Pestalozzistrasse 2, Postfach 634  
9001 St.Gallen