

**Forrer  
Lombriser  
& Partner**

# Praxisbeispiel

Vorgehen, Stolpersteine und Erfolgsfaktoren in der Praxis

**Anders denken.  
Anders sein.**

# Zwei Institutionen - Ausgangslage

## Institution A

- entspannte strategische und operative Diskussionen in und zwischen strategischem und operativem Organ
- zielgerichtete Arbeitsweise in und zwischen den Gremien
- erfolgreiche Institution mit hoher Reputation bei KlientInnen und zuweisenden Behörden
- zumindest ausgeglichene finanzielle Ergebnisse

## Institution B

- emotional aufgeladene, teilweise gehässige strategische und operative Diskussionen in und zwischen strategischem und operativem Organ
- missverständliche, doppelspurige Arbeitsweise in und zwischen den Gremien
- erfolgreiche Institution mit hoher Reputation bei KlientInnen
- grosse finanzielle Defizite

**Welche Vermutungen können Sie auf Basis der beiden Ausgangslagen zu Aufgabenzuordnungen, Arbeitsklima und finanzieller Lage machen?**

# Zwei Institutionen – die Realität

# Klarheit der Rollen in den Prozessen

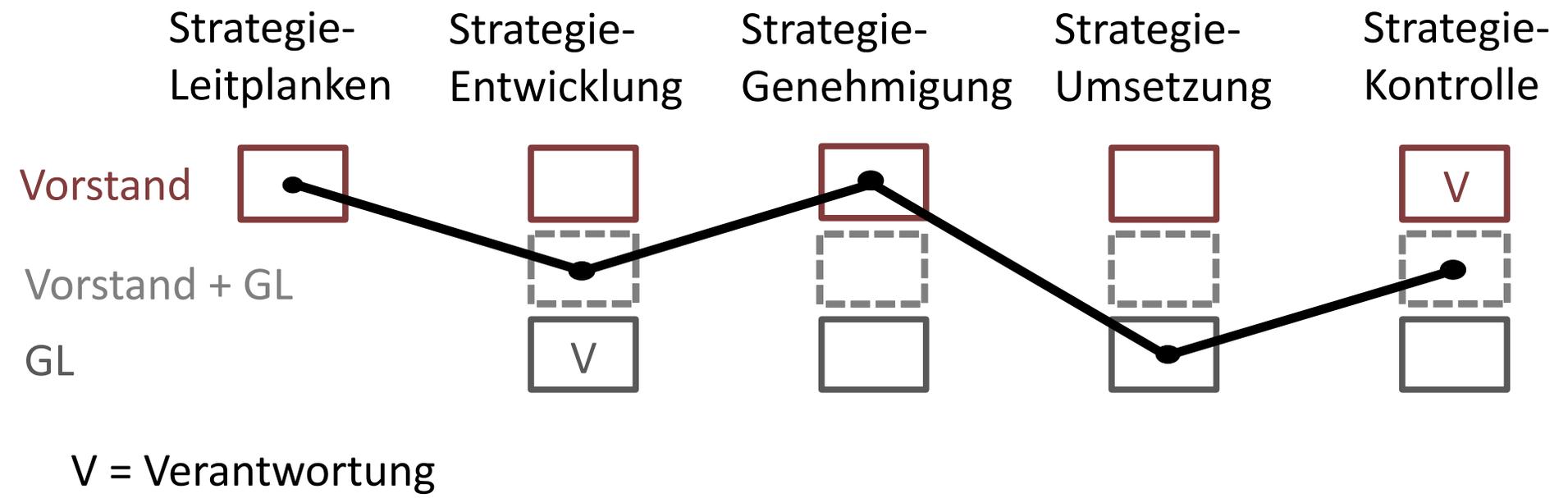
z.B. in der Strategieentwicklung, -umsetzung und -controlling

z.B. in der Anstellung von Führungskräften

...

# Strategieentwicklung, -umsetzung und -controlling

## Strategie-Prozess



# Anstellung von Führungskräften

## Institution A

- Der Vorstand «rekrutiert den/die Geschäftsführer/in, stellt ihn/sie an und delegiert ihm/ihr die operative Führung»
- Der Vorstand «bestätigt den Vorschlag der/des Geschäftsführers/in zur Anstellung der Bereichsleitenden»

## Institution B

- «Beschränkung des Vorstandes auf das Wesentliche und Grundsätzliche, nämlich: Ziele, Pläne, Aufträge»

**Welche Kompetenzzuordnung ist adäquat und teamfördernd?**

# Empfehlungen

**Forrer  
Lombriser  
& Partner**

# Rückfragen und Kontakt

Forrer Lombriser & Partner AG  
Fritz Forrer und Marcel Schöni  
Pestalozzistrasse 2, Postfach 634  
9001 St. Gallen

[forrer@forrer-lombriser.ch](mailto:forrer@forrer-lombriser.ch)  
[schoeni@forrer-lombriser.ch](mailto:schoeni@forrer-lombriser.ch)

