

**Forrer
Lombriser
& Partner**

Organisation an der Schnittstelle von Vorstand und Geschäftsleitung – Praxisbeispiele

**Anders denken.
Anders sein.**

Fallbeispiel A: unsystematische Lohnstruktur

Ausgangslage I

- Der neue Personalverantwortliche erkennt kurz nach ihrem Stellenantritt, dass die aktuelle Lohnstruktur historisch gewachsen, nicht erklärbare Unterschiede aufweist und keine kommunizierbare Systematik hat.
- In Rücksprache mit der Geschäftsführerin arbeitet die Personalchefin die Lohnsituation auf und erarbeitet einen Vorschlag um die Defizite zu beheben.
- Am nächsten Bila von Stiftungsratspräsidentin und Geschäftsführerin orientiert die Geschäftsführerin, dass entsprechende Arbeiten laufen und regt an, dass im Hinblick auf die nächste Stiftungsratssitzung das Geschäft zu traktandieren sei.

Ausgangslage II

- An der nächsten Stiftungsratssitzung ist das Geschäft «Bereinigung der unsystematischen Lohnstruktur» traktandiert.
- Der Sitzungseinladung sind zu diesem Traktandum beigelegt:
 - Anonymisierte Analyse der unsystematischen Lohnstruktur
 - Antragsvarianten mit
 - a) einer sofortigen Behebungen der unsystematischen Lohnunterschiede und
 - b) mit einer über zwei Jahre hinweg sukzessive Behebung der unsystematischen Differenzen.

Die Stiftungsratssitzung I

- Die Stiftungsratspräsidentin eröffnet das Traktandum und erteilt dem Personalverantwortlichen das Wort.
- Der Personalverantwortliche erläutert die Analyse und begründet warum Variantenanträge vorliegen.

Die Stiftungsratssitzung II

- Ein Stiftungsrat fragt, wer den hinter den anonymisierten Lohnbeträgen stehe. Der Stiftungsrat müsse die personellen Details kennen um entscheiden zu können. Die vorliegende Auslegeordnung sei nicht ausreichend für fundierte Entscheide
- Eine andere Stiftungsrätin entgegnet, es gehe um Strategisches, um Grundsätzliches. Diskussion um einzelne Löhne von Mitarbeitenden sei nicht Sache des Stiftungsrates.

Fragen

1. Wie positionieren Sie sich als langjähriges Stiftungsratsmitglied in dieser Diskussion?
2. Mit welchen Argumenten bringen Sie sich als Geschäftsführerin in diese Diskussion ein?
3. Wie äussern Sie sich in der Rolle des Personalverantwortlichen?
4. Welchen Vorgehensvorschlag machen Sie als Stiftungsratspräsidentin?

Mögliche Stichworte

- Grundsätzliches vs. Details
- Strategisches vs. Operatives
- Sitzungsführung durch Stiftungsratspräsidentin
 - Keine Details! – einen Grundsatzentscheid fällen

Fallbeispiel B: Initiieren des Strategieprozesses

Ausgangslage I

- Die Stiftungsratspräsidentin entscheidet sich nach Rücksprache mit der Geschäftsführerin einen Strategieprozess zu initiieren.
- Gemeinsam definieren Sie den vorgesehenen Strategieprozess mit Schritten
Institutionsanalyse – Umfeldanalyse und Strategiedefinition
- Für das Strategieteam – diese arbeitet die Inhalte der Prozessschritte zu Händen des Stiftungsrates auf – sehen die Beiden die Geschäftsleitung und eine Zweier-Delegation aus dem siebenköpfigen Stiftungsrat, insgesamt fünf Personen vor.

Ausgangslage II

- Vernehmlassungen der Zwischenergebnisse beim Kader sollen die Akzeptanz der Ergebnisse erhöhen.
- Die Genehmigungskompetenz ordnen Sie – wie in den Statuten festgeschrieben – dem Stiftungsrat zu.
- Dieser Vorgehensvorschlag wird dem Stiftungsrat zur Genehmigung vorgelegt. Den Sitzungsunterlagen beigelegt werden:
 - Prozess mit Zeitplan
 - Strategieteamzusammensetzung mit Entscheidkompetenz beim Stiftungsrat

Die Stiftungsratssitzung I

- Einige Stiftungsräte nicken, andere schütteln den Kopf.
- Die nickenden Stiftungsräte äussern sich dahingehend, dass der vorgeschlagene Prozess und die Rollen stimmig seien. Die fachliche Kompetenz liege ja sowieso v.a. bei der Geschäftsleitung.
- Als Milizgremium könne der Gesamstiftungsrat die Strategieentwicklung weder zeitlich noch inhaltlich qualitativ hochstehend sicherstellen. Der Einbezug des Stiftungsrates müsse aber dennoch sichergestellt sein.

Die Stiftungsratssitzung II

- Die kopfschüttelnden Stiftungsrätinnen – v.a. Personen, die in anderen Institutionen in der Geschäftsleitung sitzen – sind der Meinung, dass Strategie Sache des strategischen Organs – des Stiftungsrates – sei und deshalb von diesem der Geschäftsleitung vorzugeben sei. Die Geschäftsleitung habe die vorgegebene Strategie dann umzusetzen.
- Andere unterstützen diese Argumentation: Es könne nicht sein, dass die Geschäftsleitung sich selber die Strategie vorgebe. Diese Kompetenz liege beim Stiftungsrat.

Fragen

1. Wie positionieren Sie sich als langjähriges Stiftungsratsmitglied in dieser Diskussion? Welcher Argumentation schliessen Sie sich warum an?
2. Mit welchen Argumenten bringen Sie sich als Geschäftsführerin in diese Diskussion ein?
3. Welchen Vorgehensvorschlag machen Sie als Stiftungsratspräsidentin?

Mögliche Stichworte

- Idealtypischer Strategieprozess
 - Strategische Leitplanken durch das strategische Organ vorgeben
 - Strategieentwicklung durch strategisches Organ und GL
 - Strategiegenehmigung durch strategisches Organ
 - Strategieumsetzung durch GL
 - Strategieumsetzungscontrolling durch strategisches Organ und GL
- Partizipativer Zugang strategisches Organ und GL je in ihren Rollen auf Augenhöhe

**Forrer
Lombriser
& Partner**

Rückfragen und Kontakt

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

info@forrer-lombriser.ch
www.forrer-lombriser.ch

