

# Führen Sie mit Weitsicht?

## Newsletter September 2022

- > Von Pyramiden und Führungspersonen
- > Systematisches Reporting als Ent- statt Belastung
- > Fachtagungen 2022/2023
- > Personelle Veränderung

**Anders denken.  
Anders sein.**

## Liebe Leserin Lieber Leser

Was haben Pyramiden, Führung und Weitsicht gemeinsam? Erfahren Sie in unserem Praxisbeispiel wie vorausschauende und «richtige» Wertschätzung der Mitarbeitenden funktionieren kann.

Um stets die richtigen Entscheidungen zu treffen, setzen vielen Institutionen auf die Hilfe von Reporting- und Controlling-Instrumente. Doch wie gelangen Sie zu einer pragmatischen Lösung um eine planerische Weitsicht zu erlangen? Finden Sie in unserem Erfahrungsbericht mögliche Ansätze.

Wir wünschen Ihnen spannende Momente beim Lesen und einen goldenen Herbst.

Marcel Schöni

# Von Pyramiden und Chefin oder Chef sein



Fritz Forrer

**Pyramiden sind oben schmaler als unten. Der oberste Stein drückt dabei auf alle Steine weiter unten, ist selber aber keinem Druck ausgesetzt. Die Mehrheit der Steine jedoch liegt weiter unten und ist somit dem Druck der Steine von oben ausgesetzt.**

Folgt man diesen Überlegungen, wären oberste Führungspersonen ohne Druck und vielfach auch einsam. Unterstellte Mitarbeitende hingegen sind dem Druck der Führung ausgesetzt oder erzeugen ihrerseits Druck auf ihre Mitarbeitenden.

Doch die Realität sieht etwas anders aus. Die obersten Leitenden sind zwar hierarchisch ihren Mitarbeitenden vorgesetzt, können aber nur gemeinsam mit ihnen erfolgreich sein. Die Faszination für die Pyramide als beeindruckendes Grabmal rührt nicht aus dem obersten, einzelnen Stein, sondern aus der Vielzahl der aufeinander abgestimmten Anordnung aller Steine. Ohne das breite Fundament wäre die Anordnung der oberen Steine nicht möglich und die Pyramide wäre wesentlich instabiler und weniger formvollendet.

Die Einsamkeit der Leitenden kann zu eigenartigen Verhaltensweisen führen. Dies zeigt sich in Aussagen wie «Ich schreibe jetzt die Unternehmensstrategie» oder «Chefin sein ist wie Regie führen: Ich beordere Mitarbeitende auf die Bühne bzw. von der Bühne ab.»

Andere wiederum sagen: «Wir müssen den Mitarbeitenden das Gefühl geben, dass sie mitarbeiten können» oder «Lass uns ein Brainstorming mit den Fachpersonen durchführen. Wir berücksichtigen anschliessend die Inhalte, die unseren Vorstellungen entsprechen.»

Alle diese Äusserungen sind für ein erfolversprechendes Zusammenarbeiten von Führungskräften und Mitarbeitenden wenig hilfreich. Sie können als Chefin oder als Chef aufgrund Ihrer hierarchischen Stellung zwar die Unternehmensstrategie schreiben oder Mitarbeitende auf Positionen setzen und wieder abberufen. Sie können Ihren Mitarbeitenden auch das Gefühl geben, mitarbeiten zu

können. Wenn der Einbezug jedoch nur der Form halber geschieht und eine tatsächliche Mitarbeit nicht gewünscht wird, müssen Sie sich nicht wundern, wenn gute und ambitionierte Mitarbeitende die Organisation nach kurzer Zeit desillusioniert verlassen. Desillusioniert, weil Sie als Chefin oder Chef alles besser wissen, unberechenbar bei der Personalförderung sind und keine wirkliche Mitarbeit wollen. Sie wünschen dabei Inputs der Mitarbeitenden, verfolgen diese aber nur nach Gutdünken weiter.

Achten Sie deshalb darauf, das Potenzial Ihrer Mitarbeitenden zum Wohle des Unternehmens zu nutzen. Würdigen Sie gute Inputs, verfolgen Sie diese konsequent und nachvollziehbar weiter und handeln Sie transparent. So bleiben Sie oder werden zu einer berechenbaren Chefin oder einem berechenbaren Chef. Agieren Sie nicht wie eine Sonnenkönigin oder ein Sonnenkönig – oder um im Kulturkreis der Pyramide zu bleiben, nicht wie eine Pharaonin oder ein Pharao!

# Systematisches Reporting als Ent- statt Belastung

## Ein funktionierendes Reporting und Controlling muss die Institution unterstützen und darf nicht zu einem Datenfriedhof verkommen!

Das Thema Controlling und Reporting begegnet uns immer häufiger in unseren Kundenprojekten. Einerseits wird im Rahmen sämtlicher Strategieprojekte ein verbindlicher Massnahmenplan abgeleitet, wozu auch ein regelmässiges Umsetzungscontrolling gehört. Andererseits haben wir in den vergangenen Jahren einige Kundinnen und Kunden beim Aufbau eines Kennzahlencockpits und systematischem Reporting begleitet.

Sowohl beim Kennzahlencockpit als auch beim Reporting sind dieselben Aspekte zentral:

Die Messgrössen müssen einen direkten Zusammenhang mit den strategischen und operativen Zielen sowie allenfalls übergeordneten Vorgaben haben. Die Datenverfügbarkeit muss gegeben sein bzw. der Erhebungsaufwand soll in einem angemessenen Verhältnis zum Erkenntnisgewinn stehen. So erachten wir es bei der Begleitung des Aufbaus Ihres Kennzahlencockpits als unsere Rolle, insbesondere diese Punkte immer wieder zu prüfen. Denn Ziel muss es sein, dass Ihr Reporting praktikabel und ressourcenschonend erstellt wird und Sie bei Ihrer Führungsarbeit auch effektiv unterstützt werden.

Beim Aufbau eines Kennzahlencockpits und Reportingsystems sind die Bedürfnisse der Empfängergruppe zu berücksichtigen. Schliesslich sollen adressatengerechte, hilfreiche Reports generiert werden und keine «Papiertiger». Zu Projektbeginn äussern unsere Kunden häufig Wünsche im Stil von «wir möchten unsere Organisation mit den zehn wichtigsten Kennzahlen führen» oder «jede Führungsperson soll die für ihre Arbeit notwendigen Informationen erhalten». Im weiteren Verlauf des Projektes wird daraus häufig ein «aber diese 25 Kennzahlen interessieren uns auch noch» und «ich möchte aber die Zahlen jeder Organisationseinheit sehen können». Generieren Sie keinen Datenfriedhof und vermeiden Sie «Paralyse durch Analyse».

Orientieren Sie sich bei der Auswahl an den nachstehenden Fragen:

- Welche Daten sind überhaupt verfügbar?
- Mit welchem Prozess können Sie noch fehlende, notwendige Kennzahlen in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis erheben?
- Haben Ihre Kennzahlen einen direkten Bezug zu Ihren Unternehmenszielen, übergeordneten Vorgaben, ihrem QM-System etc.?
- Haben Sie Kennzahlen ausgewählt, die Sie als Führungsteam auch beeinflussen können?
- Welche Empfängergruppen müssen Sie bedienen und welche Informationen benötigen diese zwingend bzw. auf welche Informationen haben diese Anspruch?
- Haben Sie in Ihrem Kennzahlen-Mix sowohl retro- als auch prospektive, notwendige Indikatoren und effektive Stellhebel sowie quantitative und qualitative Messgrössen berücksichtigt?
- Sind die ausgewählten Kennzahlen über mehrere Jahre vergleichbar, d.h. regelmässig reproduzierbar?
- Messen Sie nur oder haben Sie auch realistische und doch ambitionöse Zielwerte definiert?

Berücksichtigen Sie bei der Konzipierung Ihres Kennzahlencockpits und Reporting diese Überlegungen und erhalten Sie damit ein wirkungsvolles Instrument, das Sie in Ihrer Arbeit ent- statt belastet.



Geraldine Pellet

## Nächste Fachtagungen

Mittwoch, 9. November 2022  
13.30 - 16.30, Hotel Stern, Chur

### KMU- Nachfolge – Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

- Wie planen Sie die Nachfolge in Ihrer Institution?
- Wie erhöhen Sie die Chance, eine passende Nachfolgerin oder einen passenden Nachfolger zu finden?
- Welche Stolpersteine gilt es zu bewältigen?

In Zusammenarbeit mit schochauer Rechtsanwälte, St.Gallen und consis Treuhand und Wirtschaftsprüfung, Wil.

Donnerstag, 24. November 2022  
8.30 - 11.30, Hotel Glockenhof, Zürich

### Systematisches Reporting

- Worauf soll ein systematisches Reporting aufbauen?
- Welchen Kriterien müssen Kennzahlen genügen?

Donnerstag, 23. März 2023  
8.30 - 11.30, OBC Suisse AG, Zürich

### Projektmanagement in sozialen Institutionen

- Wie steuern Sie Projekte richtig?
- Wie initiieren Sie erfolgreich Projekte?

Montag, 19. Juni 2023  
8.30 - 11.30, Hotel Glockenhof, Zürich

### Organisation Schnittstelle Vorstand & Geschäftsleitung

- Wie gestalten Sie passende Schnittstellen zwischen operativer und strategischer Ebene?
- Welche Herausforderungen sind zu klären?

## Personelle Veränderung

Mit einem lachenden und einem weinenden Auge lassen wir unseren langjährigen Mitarbeitenden Rouven Zürcher ziehen. Nach zehnjähriger Tätigkeit bei Forrer Lombriser und Partner verlieren wir mit ihm einen äusserst geschätzten, kompetenten und loyalen Mitarbeitenden, der unsere Geschäftsentwicklung massgebend mitgeprägt hat. Dennoch freuen wir uns mit ihm, dass er den Schritt in eine berufliche Neuorientierung gewagt hat und wünschen ihm in seinem zukünftigen Arbeitsalltag viel Freude und Erfüllung.



Rouven Zürcher

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

T 071 272 65 65  
info@forrer-lombriser.ch

forrer-lombriser.ch

printed in  
**switzerland**



**Fritz Forrer**  
Dr. oec. HSG



**Marcel Schöni**  
Betriebsökonom FH, EMBA



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



**Geraldine Pellet**  
Betriebsökonomin FH



**Erika Miskos-Fritschi**  
Verkaufskoordinatorin FA