

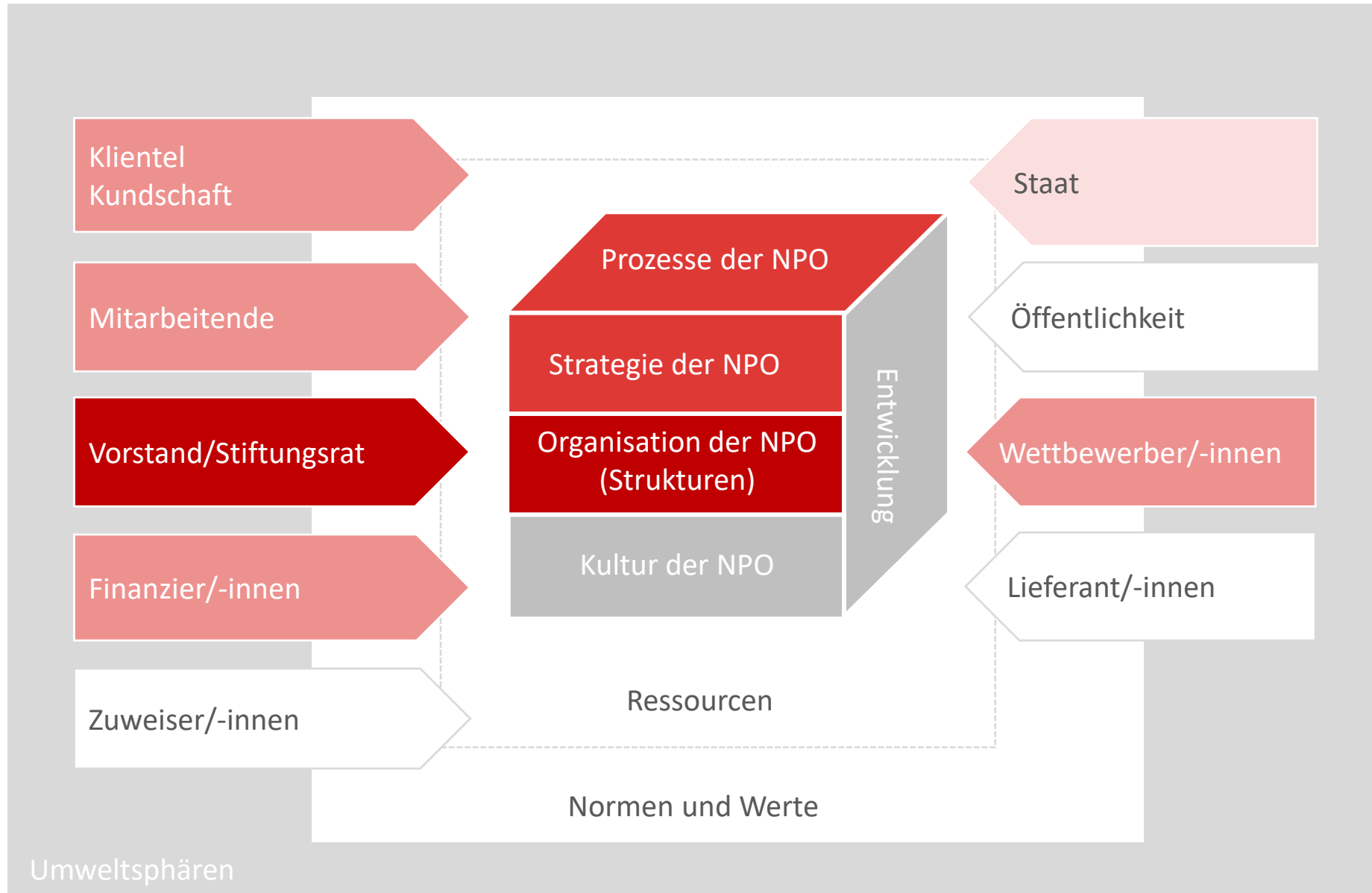
**Forrer
Lombriser
& Partner**

Organisation an der Schnittstelle zwischen Vorstand und Geschäftsleitung

Fachtagung vom 19. Juni 2023

**Anders denken.
Anders sein.**

Herausforderungen der Teilnehmenden



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.

Organisation einer Institution

Was es nicht ist!

«Das Zeichnen von Organigrammen ist nicht organisieren. Auch trägt das Vergeben von Titeln nichts Entscheidendes zum Funktionieren der Organisation bei.»

Was es ist!





Frage Anzeichen

Woran erkennen Sie in Ihrer Institution, dass die Schnittstelle zwischen Vorstand und Geschäftsführung nicht optimal funktioniert?

Organisation an der Schnittstelle zwischen Vorstand und Geschäftsleitung

Grundaufgaben des Vorstandes

- Verantworten der Oberleitung der Institution
- Formulieren einer Vision und Festlegen der Strategie sowie der langfristigen Ziele (schaffen von Bewegungsspielräumen für die operative Führung)
- Aufbauen und Sichern der notwendigen Fähigkeiten (Wissen, Kompetenzen) und Festlegen der Strukturen einer Institution
- (Weiter-)Entwickeln der Produkte und Dienstleistungen
- Überwachen und Steuern der Strategieumsetzung

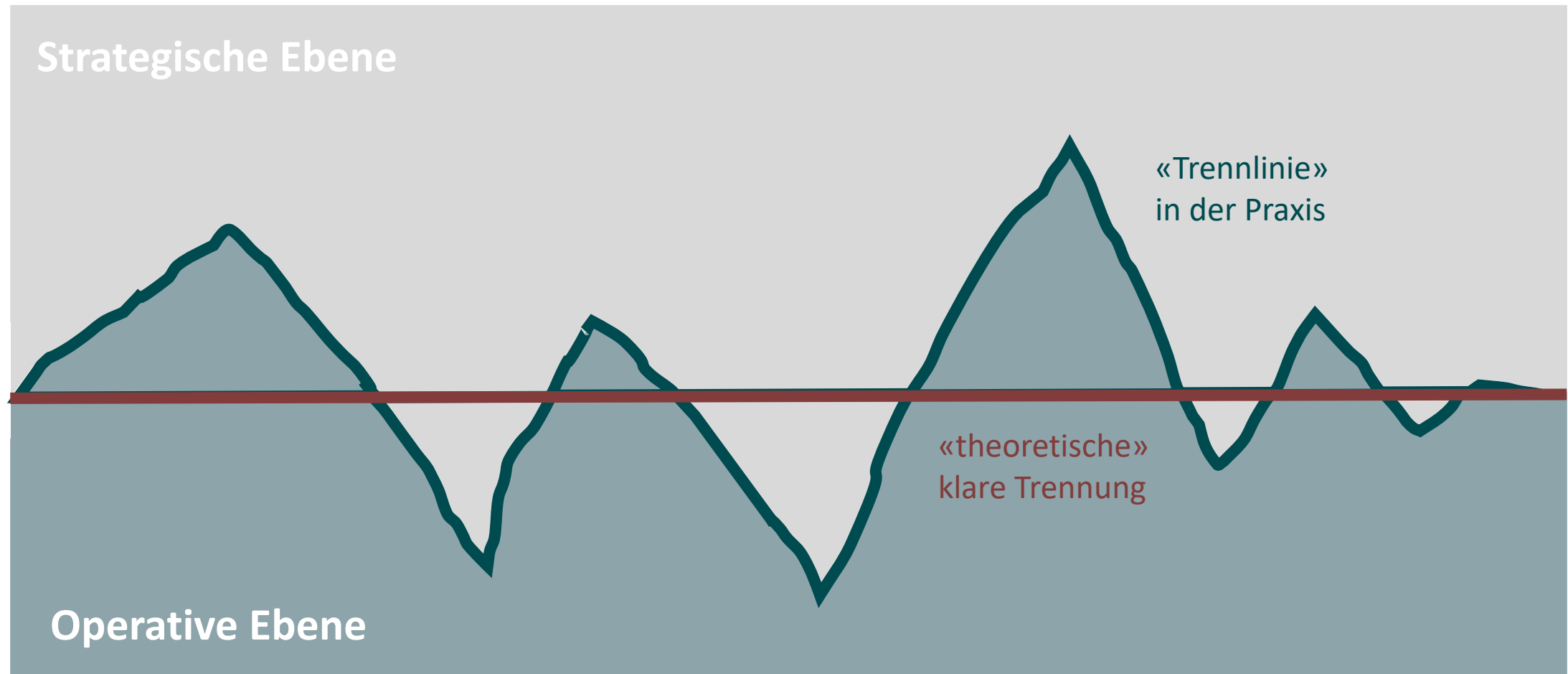
⇒ **Die richtigen Dinge tun» (Effektivität)!**

Grundaufgaben der Geschäftsleitung

- Sicherstellen der operativen Führung der Institution
- Umsetzen der in der Strategie festgelegten Ziele und Massnahmen, Herunterbrechen auf die einzelnen operativen Einheiten
- Definieren und Verantworten der Jahresziele
- Sicherstellen von effizienten Prozessabläufen
- Optimieren der Leistungserbringung
- Erstellen und Verantworten des Jahresbudgets
- Führen und Weiterentwickeln der Mitarbeitenden

⇒ **«Die Dinge richtig tun» (Effizienz)**

Strategische vs. operative Ebene

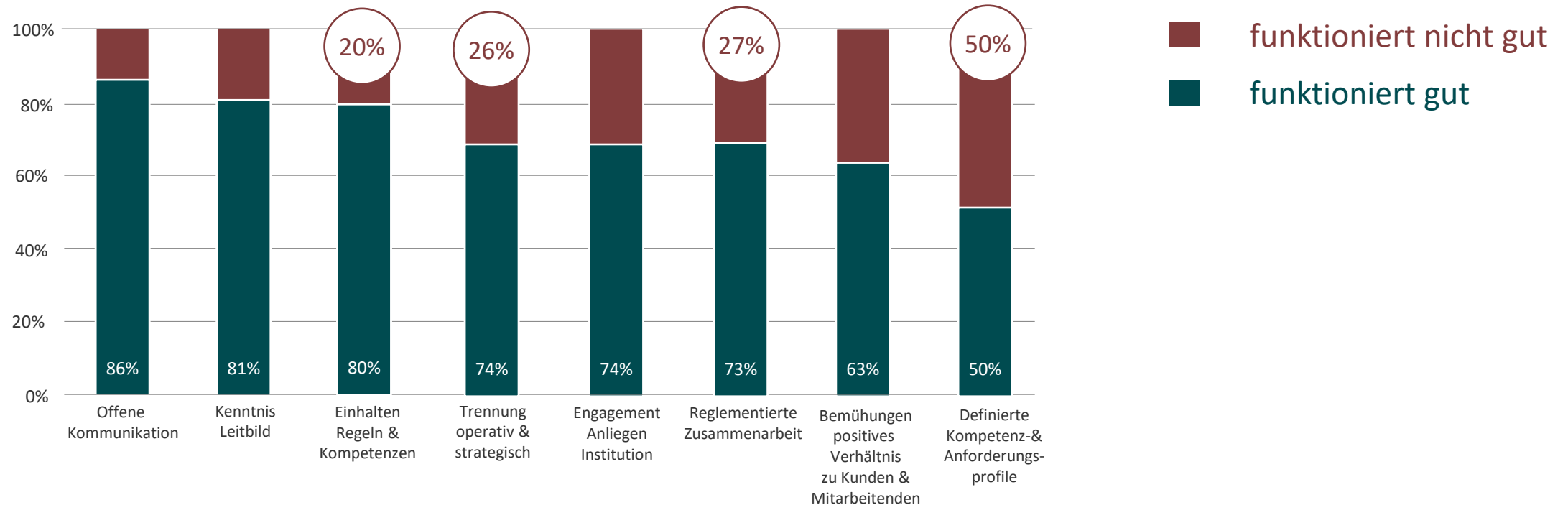


Ausprägungen von Vorstand/SR und GF/GL

- 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?

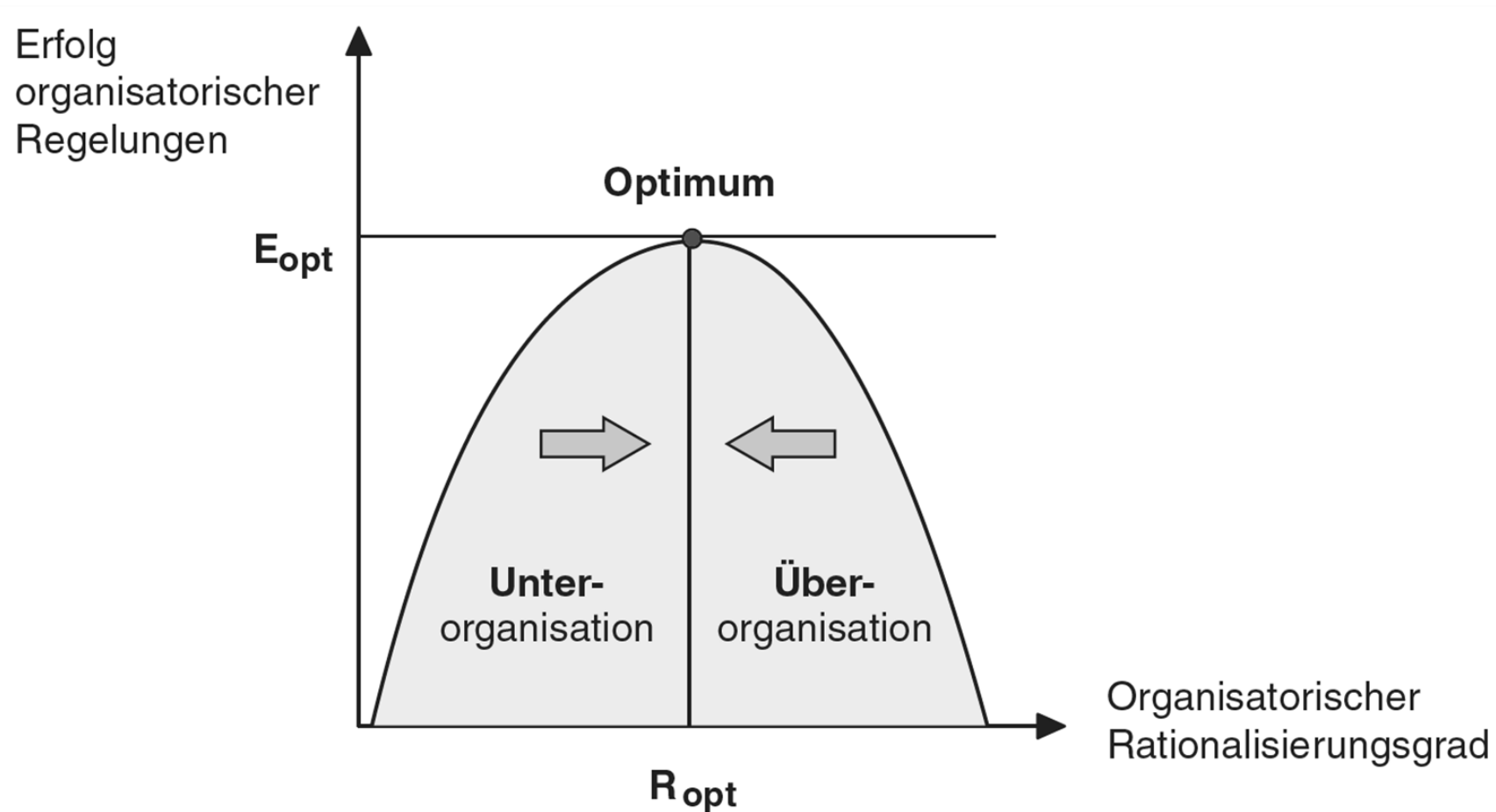
Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Vorstand in den Bereichen...



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.

Wie viel Organisation ist notwendig?



Organisatorische Regelungen

- Organisationsreglement
- Funktionendiagramm
- Stellenbeschriebe
- Spielregeln
- ...

		Vor-stand	HL	BL A/B	BL S/T	BL I	MA
Gesamtleitung							
strategische Leitung		V					
operative Leitung			V				
finanzielle Verantwortung Schulheim		V		D			
Leitbild		V	Vo				M
Rahmenkonzept		V	D				
Betriebshandbuch/ Feinkonzept			V				M
Betriebsbewilligung		V	D				
Qualitätsmanagement (Wahl)		V	D				M
MitarbeiterInnen-			V				M

Verein = Verein/Vorstand | HL = Heimleitung | BL A/B = Bereichsleitung Administration/Betrieb |

BL S/T = Bereichsleitung Schule/Therapie | BL B/I = Bereichsleitung Betreuung/Internat |

MA = Mitarbeiterende

V = Verantwortung und Entscheid

D = Delegation (Ausführung)

M = Mitsprache/ Vo = Vorschlag

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	
Projektbeginn: 01.10.20.1	Projektende: 30.06.20.2
Beschreibung des Teilprojektes:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die zweckmäßige Aufbauorganisation der Climtex AG soll die optimale Erfüllung des Geschäftszwecks sicherstellen. ■ Die strategische und operative Führung ist sichergestellt. Eine schlanke, effiziente und effektive Führungsorganisation ist eingeführt. Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sind festgelegt und kommuniziert.
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"> ■ die Führungsgrundsätze, ■ die Führungsstruktur (Organigramm), ■ die Aufgaben aller Organisationseinheiten, ■ die Stellenbeschreibungen für alle Führungsfunktionen.

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-/Ergänzungsleistungen 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-/Ergänzungsleistungen etc.» beschliesst der Vorstand **einstimmig** folgendes:
...
Hinsichtlich der Wahl Preisrichter sowie der einzuladenden Architekturbüros beschliesst der Vorstand **einstimmig** folgendes:
...

Arbeiten mit Projektaufträgen

Projekt REORG (Reorganisation) 2020	
Autor: Geschäftsleiterin Erstellt: 10.07.20.1 Freigabe: Verwaltungsrat, 10.09.20.1 Verteiler: Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Projektleiterin, Projektmitglieder	
Projektauftrag	
Projektbeginn: 01.10.20.1	Projektende: 30.06.20.2
Beschreibung des Teilprojektes:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die zweckmäßige Aufbauorganisation der Clintex AG soll die optimale Erfüllung des Geschäftszwecks sicherstellen. ■ Die strategische und operative Führung ist sichergestellt. Eine schlanke, effiziente und effektive Führungsorganisation ist eingeführt. Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sind festgelegt und kommuniziert.
Erläuterungen:	Die detaillierte Terminierung der Projekthalte 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"> ■ die Führungsgrundsätze, ■ die Führungsstruktur (Organigramm), ■ die Aufgaben aller Organisationseinheiten, ■ die Stellenbeschreibungen für alle Führungsfunktionen.

Projektleiterin:	T. Grasser	Projektmitarbeiter:	vgl. Beilage
Rahmenbedingungen:	Aktuell geltende Strategie, Führungsgrundsätze, Organigramm und Stellenbeschreibungen		
Budget:	Budget für zweitägige externe Startveranstaltung: Fr. 4000.–		
Bemerkungen:	Die interne Information über den Projektstand wird durch die Geschäftsleitung in Zusammenarbeit mit der Projektleiterin sichergestellt.		
Datum:		Unterschrift Auftraggeber:	
Datum:		Unterschrift Projektleiterin:	

Hilfsmittel – aktueller Erfahrungsstand

Strategisch:

Vision Leitbild Strategie

Operativ:

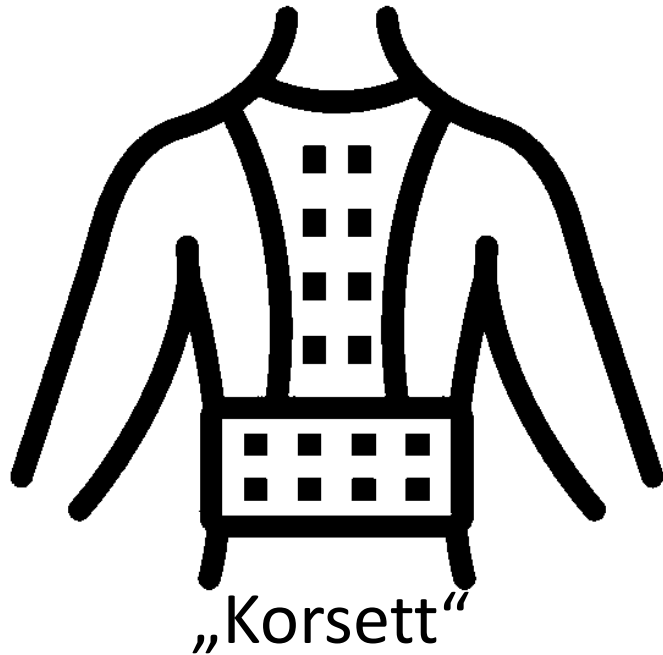
<input type="checkbox"/> Organisations- und Kompetenzreglement	<input checked="" type="checkbox"/> Qualitätskonzept
<input type="checkbox"/> Stellenbeschriebe	<input checked="" type="checkbox"/> Führungsmodell
<input checked="" type="checkbox"/> Finanzplanung	<input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeitendengespräche
<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:

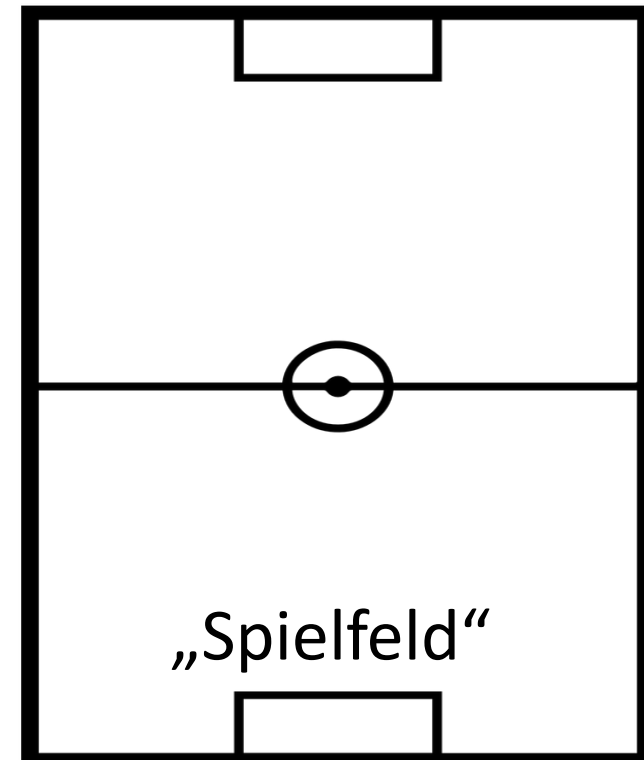
- meistens vorhanden;
- vielfach vorhanden, aber teilweise nicht aktuell oder nicht systematisch angewendet
- mehrheitlich nicht oder nur unsystematisch vorhanden

Akzeptanz von organisatorischen Regelungen

Wie wird Organisation in Ihrer Institution wahrgenommen?



oder



«Sandwich»-Position der Geschäftsleitung



Was für eine Kultur haben wir?



Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit

- Bauen Sie ein Verhältnis von gegenseitigem Respekt und Vertrauen auf.
- Implementieren Sie einen institutionalisierten und regelmässigen Strategieprozess.
- Sorgen Sie für die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten.
- Setzen Sie auf eine «starke» Persönlichkeit als Vorsitzende oder Vorsitzender.
- Definieren Sie (gemeinsam) die Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit.
- Zeigen Sie als Mitglied des strategischen Führungsorgans ein ehrliches Interesse und Verständnis für das operative Kerngeschäft.
- Beziehen Sie – als Mitglied des operativen Führungsorgans – die Mitglieder des strategischen Führungsorgans angemessen ins Kerngeschäft ein.

**Forrer
Lombriser
& Partner**

Rückfragen und Kontakt

Marcel Schöni
geschäftsführender Partner
schoeni@forrer-lombriser.ch

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

