

# **SOCIALBERN: Trägerschaftsveranstaltung 2022**

*Nachfolgeplanung in strategischen Gremien von sozialen Institutionen*

Dr. Michèle Etienne  
etienne@innopool.ch

Bern, 30. November 2022

---

# Inhalt

1. Begriff und Bezugsrahmen
2. Grundlagen der Führung von sozialen Institutionen
3. Diversität in strategischen Gremien
4. Nachfolgeplanung und Rekrutierung
5. Erfahrungen aus der Praxis

Anhang: Profil Referentin und Quellenverzeichnis

### **Ehrenamtlich und anspruchlos?**

- Die häufigste Rechtsform für soziale Institutionen in der Schweiz ist die Stiftung oder der Verein
- Vielerorts gilt noch das trügerische Bild, die Aufgabe als Stiftungsrats- resp. Vorstandsmitglied sei zwar ehrenhaft, aber nicht weiter anspruchsvoll
- Die Professionalisierung, veränderte gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, neue gesetzliche Anforderungen und verstärkte Transparenzbestrebungen sind nur einige der Herausforderungen, denen sich Mitglieder strategischer Gremien von sozialen Institutionen heute stellen müssen
- Gremien stehen in der Pflicht, die Mittel wirksam im Sinne des Stiftungszwecks einzusetzen und sie sehen sich mit steigenden Ansprüchen in Bezug auf eine zeitgemässe Führungsarbeit konfrontiert
- Damit verbunden sind spezifische Verantwortlichkeiten und Haftungsfragen

### **Was bedeutet Good Governance?**

- Die Ausführungen zeigen, dass es zahlreiche Parallelen zur (Good) Corporate Governance von Aktiengesellschaften gibt
- Mit (Good) Corporate Governance wird das Verhältnis zwischen den Aktionären, dem Verwaltungsrat und der Geschäftsführung geregelt
- Als Leitfaden in der Schweiz hierzu weit verbreitet ist der „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“, welcher vom Wirtschaftsdachverband Economiesuisse herausgegeben
- Als spezifischer Leitfaden für soziale Institutionen geben der „Swiss Foundation Code“ und der „Swiss NPO Code“ wertvolle Anregungen für die Führung und Zusammenarbeit im Stiftungsrat resp. Vorstand

### Grundsätze der Führung

- *Gewaltenteilung*: klare Trennung der Verantwortlichkeiten bei Aufsicht, Leitung und Vollzug und ausgewogenes Verhältnis von Steuerung, Führung und Kontrolle
- *Verantwortung und Effizienz*: Verantwortungsbewusste, effiziente und nachhaltige Führung der Organisation unter Berücksichtigung der Organisation zugrunde liegenden Werte
- *Transparenz*: zeitgerechte, transparente interne und externe Information über die Struktur und Tätigkeiten der Organisation sowie die Mittelverwendung
- *Wahrung der Interessen von Mitgliedern, Gönnern und Freiwilligen*: Die leitenden Organe wahren deren Interessen und Rechte und gewährleisten eine wirksame Zusammenarbeit
- *Wahrung der Interessen von Spenderinnen und Spendern*: Die leitenden Organe wahren die Anliegen von Spenderinnen und Spendern

### **Anforderungen an strategische Gremien und deren Mitglieder:**

- Einwandfreier Leumund und guter Ruf
- Erfüllung des allgemeinen und spezifischen Anforderungsprofils
- «Keine» Interessenskonflikte
- Thematische Zuständigkeit (gemäss den entsprechenden Fach- und Branchenkompetenzen)
- Zeitliche Valenzen
- Wille zur aktiven Mitwirkung und Mitgestaltung
- Bereitschaft eigenes Netzwerk einzubringen
- Erfüllung Kollegialitätsprinzip
- Reflektionsfähigkeit und Wohl der Organisation als oberster Grundsatz

### **Anforderungen ans Präsidium:**

- Präsidium hat integrierende Brückenfunktion zwischen strategischer und operativer Ebene
- Präsidium versteht sich als Sparringpartner\*in für die operative Leitung/Ebene
- Präsidium verantwortet Agenda und Sitzungsleitung

### **Anforderungen an die operative Leitung:**

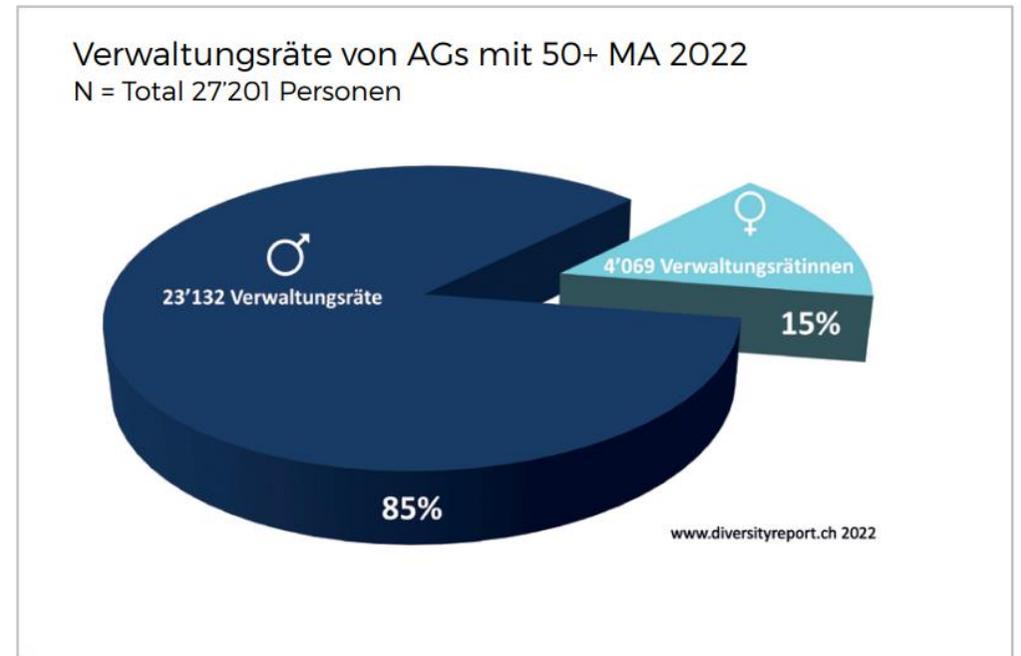
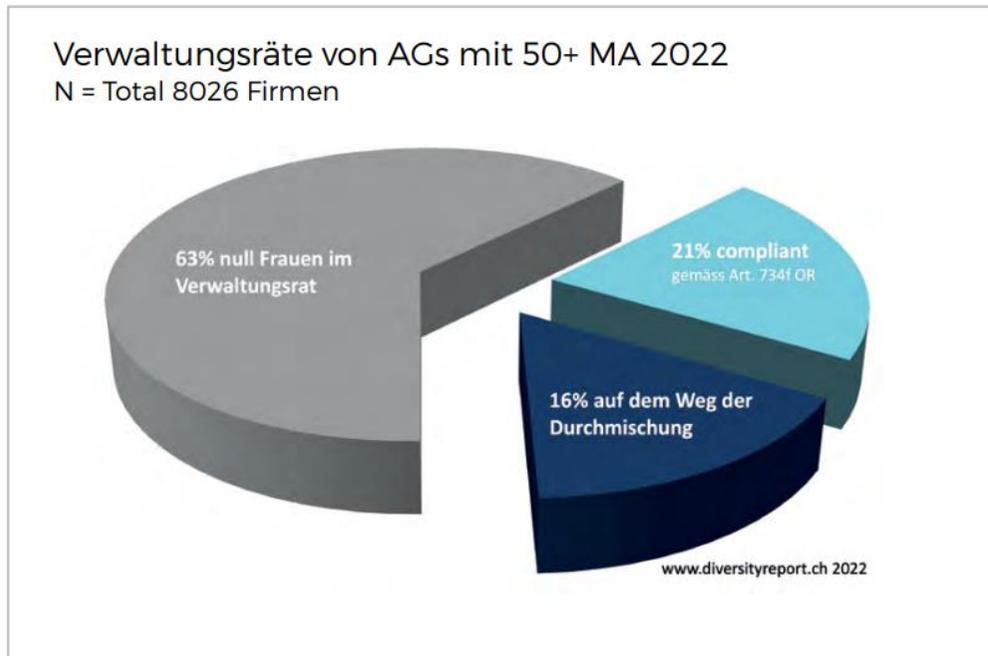
- Die *operative Leitung* hat eine integrierende Brückenfunktion innerhalb der Geschäftsleitung einerseits und zum strategischen Gremium andererseits
- Die operative Leitung ist verantwortlich für das Controlling und ist «Herr\*in über den Prozess und die Meilensteine»

## Begriff Diversität

- Diversität bezeichnet die Vielfalt und Verschiedenartigkeit von Personen(-gruppen)
- **Vielfalt kann sich in Bezug auf Geschlecht, Alter, Religion, Ausbildung, Fachkenntnisse, Kultur/Herkunft, Nationalität, Sprache/Sprachregion ergeben**
- OR 734f seit 2020: Geschlechterrichtwert für börsenkotierte Firmen (30% Frauen im VR; 20% in der GL, comply-or-explain-Ansatz)
- Im Durchschnitt ist ein Mitglied des Verwaltungsrats rund 59 Jahre alt, in 85% der Fälle männlich und verweilt während 9 Jahren im Gremium

### 3. Diversität in strategischen Gremien

## Diversität in Schweizer Aktiengesellschaften mit 50+ MA



## 4. Nachfolgeplanung und Rekrutierung

---

**Durch unsere Leidenschaft für Rehabilitation, unsere Innovationskraft und unsere Vernetzungsfähigkeit sind wir ein führender Rehabilitationsanbieter mit internationaler Ausstrahlung. Wir verfügen über fünf stationäre und zwei ambulante Standorte mit über 500 Betten und 1'300 Mitarbeitenden.**

Als Ergänzung des Stiftungsrates suchen wir ein

### **Stiftungsratsmitglied Kliniken Valens Schwerpunkt «Spital-Bau»**

**Ihre Aufgaben:** Als Stiftungsrat obliegt Ihnen die strategische Verantwortung für die Kliniken Valens. Im Gremium entwickeln Sie die Vision gezielt weiter und festigen die strategische Positionierung als erfolgreiche, wachsende Unternehmensgruppe. Sie agieren als Sparring-Partner der operativen Verantwortlichen in zentralen Bauprojekten und treiben unter anderem die Umsetzung des Grossprojektes «Rehazentrum Triemli Zürich» mit voran.

**Ihr Profil:** Sie verfügen über einen Leistungsweis in einer Führungsposition im Gesundheitswesen. Sie haben ausgewiesene Erfahrung in der Steuerung grösserer Bauprojekte im Sinne von Bauherrenvertretung oder Mitglied (strategischer) Bauausschuss. Sie sind mit Themen wie Machbarkeitsstudien, Wettbewerb, Ausschreibung, Bauplanung, Finanzierung, Life-Cycle-Management oder Abschluss grosser Mietverträge vertraut. Sie sind eine gewinnende Persönlichkeit und denken unternehmerisch. Im Idealfall wohnen Sie in Zürich, der Ostschweiz oder in Graubünden. Erfahrung als Mitglied in strategischen Gremien ist von Vorteil.

## 4. Nachfolgeplanung und Rekrutierung

---

**Der Schlossgarten Riggisberg bietet Lebensraum für 260 Menschen mit psychischen und/oder geistigen Beeinträchtigungen und ermöglicht den Bewohnenden eine selbstbestimmte Lebensgestaltung. Der Schlossgarten ist als gemeinnützige Genossenschaft organisiert, deren Mitglieder rund 50 Gemeinden des Kantons Bern sind.**

Um unser strategisches Gremium zu komplettieren, suchen wir per Juni 2021

### **zwei Mitglieder des Verwaltungsrates (m/w)**

Der Verwaltungsrat ist das von der Generalversammlung gewählte Organ und führt den Schlossgarten Riggisberg auf strategischer Ebene. Er tagt rund fünfmal jährlich unter Leitung der Verwaltungsratspräsidentin.

#### **Fachliches Profil 1: «Fokus Branchenkenner\*in mit operativer Führungserfahrung»**

- Profunde Kenntnisse des Langzeitbereiches, des Sozialwesens oder der Psychiatrie
- Führungserfahrung auf Stufe Geschäftsleitung in einer vergleichbaren Institution
- Leistungsausweis in der Begleitung komplexer Infrastrukturvorhaben
- Erfahrung in der Entwicklung von Geschäftsmodellen (z. B. Digitalisierung)

#### **Fachliches Profil 2: «Fokus Landwirtschaft»**

- Ausbildung als Agronom\*in oder Landwirt\*in
- Erfahrung in der Entwicklung von nachhaltigen und innovativen Geschäftsmodellen
- Bezug zu einem oder Führung eines Landwirtschafts- oder landwirtschaftsnahen Betrieb/s
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse (u. a. Finanzen, Organisation, Personal)

#### **Persönliches Profil:**

Als Verwaltungsratsmitglied verstehen Sie sich als aktive\*r Botschafter\*in des Schlossgartens Riggisberg. Sie sind frei von Interessenskollisionen, verfügen über einen ausgezeichneten Leumund und die notwendige zeitliche Verfügbarkeit für das Amt. Im Idealfall bringen Sie bereits Erfahrung in strategischen Gremien mit und sind in der Region gut vernetzt. Das Höchstalter bei Amtsübernahme ist 60 Jahre.

## 4. Nachfolgeplanung und Rekrutierung

---

<b>Vorteile der eigenen Suche</b>	<b>Nachteile der eigenen Suche</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>+ Man(n) kennt sich und hat zu Beginn mehr Vertrauen zu diesen Personen</li><li>+ Portieren von Kolleg*innen möglich</li><li>+ Schnellerer Prozess</li><li>+ Keine externen Kosten</li><li>+ Homogenere Diskussionen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Beschränkte Auswahl</li><li>– Gefahr der «Betriebsblindheit»</li><li>– «the usual suspects»</li><li>– Risiko der Koalitionenbildung</li><li>– Risiko der fehlenden Unabhängigkeit</li><li>– Weniger Diversität</li><li>– Zeitlicher Aufwand für Suchprozess</li></ul>

## 4. Nachfolgeplanung und Rekrutierung

<b>Vorteile der externen Begleitung</b>	<b>Nachteile der externen Begleitung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>+ Breitere Auswahl an Kandidierenden</li><li>+ Sachliche und transparente Evaluation bekannter Persönlichkeiten</li><li>+ Grössere Diversität</li><li>+ Systematische und allparteiliche Begleitung im Prozess</li><li>+ Delegation von Unangenehmem</li><li>+ Weniger Aufwand für Wahlbehörde</li><li>+ Diversität im Gremium führt zu ausgewogeneren Entscheiden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Evaluation externe Begleitung</li><li>– Kostenfaktor</li><li>– Vertrauensaufbau und Onboarding von bisher unbekanntem Persönlichkeiten</li><li>– Diversität im Gremium erfordert mehr Aufmerksamkeit und Sensibilität</li></ul>

### **Professionalisierung schreitet voran**

- Gremien sprechen systematischer über das Thema „gute Führung und Zusammensetzung“
- Notwendigkeit einer vertrauensvollen Zusammenarbeit und guten Gesprächskultur erkannt
- Zunehmende frühzeitige und umsichtigen Nachfolgeplanung auf strategischer (und operativer) Ebene
- Analytischere Herangehensweise und Abstimmung mit Strategie (u. a. Kompetenzen der Zukunft, Suchstrategie, Auswahl vergrössern, weniger unter der Hand oder „the usual suspects“)
- Weniger Einschränkungen wie regionale Verankerung, alle mit gleicher Führungserfahrung, Nationalität / Sprache / Dialekt
- Höhere Erwartungshaltung gegenüber den Mitgliedern und Einschränkung der Anzahl Mandate
- Wille und Druck zu einer angemessenen Honorierung der Gremienarbeit

### **Strategische Gremien prägen das Bild als Arbeitgeber\*in**

- Bewusst zusammengesetzte Gremien sind vielfältiger, komplementärer und
  - agieren als Vorbilder mit Signalwirkung nach Innen und Aussen
  - erkennen eher Chancen und Risiken
  - entwickeln und leben eine andere Gesprächskultur
  - treffen ausgewogenere Entscheidungen
  - werden für operative Gremien spür- und nahbarer
  - helfen mögliche Berührungspunkte bei der Belegschaft abzubauen
  - tragen zur Arbeitgeberattraktivität bei



- Dr. rer. pol. Michèle Etienne ist seit 1999 im Bereich Executive Search und Strategieberatung als Partnerin von Innopool in den Branchen Gesundheitswesen, Expertenorganisationen und öffentliche Institutionen tätig.
- Als Präsidentin und Mitglied verschiedener Verwaltungsräte kennt sie den Mehrwert vielfältig zusammengesetzter Führungsgremien und setzt sich für eine ausgewogene Diversität auf allen Ebenen ein.
- Michèle Etienne promovierte in Wirtschaftswissenschaften der Universität Bern.  
[www.innopool.ch](http://www.innopool.ch)

## Anhang: Quellenverzeichnis

---

- KMU-Portal des SECO: Was bedeutet Corporate Governance, <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/firmengruendung/auswahl-rechtsform/aktiengesellschaft/was-bedeutet-corporate-governance.html>
- Swiss Foundation Code 2021, <https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2021/06/9783727277931.pdf>
- Swiss NPO Code 2010, [http://www.swiss-npocode.ch/cms/images/swiss\\_npocode/swiss\\_npo\\_code\\_maerz\\_2010.pdf](http://www.swiss-npocode.ch/cms/images/swiss_npocode/swiss_npo_code_maerz_2010.pdf)
- Schilling Report 2022, <https://www.schillingreport.ch/de/schillingreport-2022/>
- Diversity Report Schweiz 2022 von GetDiversity, <https://www.diversityreport.ch>
- Der Schweizer Stiftungsreport 2021, [https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2021/05/Stiftungsreport-2021\\_D\\_web.pdf](https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2021/05/Stiftungsreport-2021_D_web.pdf)