

Corporate Governance – kühl gegen aussen, herzlich im Innern

Wenn eine Behinderten-Institution nach denselben Grundsätzen geleitet wird wie eine Maschinenfabrik oder ein Transportunternehmen, dann ist das für viele noch etwas fremd. Dass Professionalität nicht mit Anonymität und Kälte gleichgesetzt werden muss, beweist die nach den Grundsätzen der Corporate Governance geführte Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL.

Text: Urs Frey / Bilder: Mirei Lehmann

Behäbigkeit und Traditionsverbundenheit strahlt es aus, das Amtshaus in Rathausen bei Emmen (LU), ein aufwändig restaurierter, herrschaftlicher Riegelbau. Hier, hinter historischen Mauern, ist die Geschäftsleitung der Stiftung für Schwerbehinderte Luzern (SSBL) zuhause, eine Sozialinstitution, die zu den grössten unseres Landes zählt. Und wahrscheinlich zu den am professionellsten geführten.

Seit gut fünf Jahren arbeitet Stephan Bachmann, diplomierter Betriebsökonom, in der SSBL, zuerst als Personalleiter, seit dreieinhalb Jahren als Direktor. Er führt die Stiftung nach denselben Grundsätzen, wie sie beispielsweise auch in einer Maschinenfabrik oder bei einem Transportunternehmen zur Anwendung gelangen: Corporate Governance heisst das Modewort, und meint die rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen, die einen mittelbaren oder unmittelbaren Einfluss auf die Führungsentscheidungen eines Unternehmens und damit auf den Unternehmenserfolg haben.

“400 BewohnerInnen und Tagesbeschäftigte, welche in 40 Wohn- und Tagesgruppen von 700 MitarbeiterInnen begleitet und betreut werden, sowie ein Jahresbudget von 50 Millionen Franken, zwingen immer mehr zu einer professionellen Führung“, ist Stephan Bachmann überzeugt. Professionelle Führung – das heisst für ihn: Einführung eines prozessorientierten Managementsystems, das Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar regelt. Ein wichtiger Punkt ist dabei die klare Trennung der strategischen und der operativen Ebene. “Wir wischen die Treppe von oben nach unten – was ja auch in der praktischen Arbeit durchaus Sinn macht“, lacht Bachmann.

Die strategische Ebene, das ist bei der SSBL der Stiftungsrat, bestehend aus acht ehrenamtlichen Mitgliedern, die sich sechsmal jährlich treffen. Jedes Mitglied betreut, entsprechend seiner Ausbildung und seiner beruflichen Qualifikationen, ein Ressort (Agogik/Heilpä-

dagogik, Personal, Finanzen, PR, Bau, Recht, VertreterInn Gemeinden, VertreterInn Grosser Rat) und steht in regelmässigem Kontakt mit der verantwortlichen Person auf der operativen Ebene der Geschäftsleitung. Die Wahl der Stiftungsratsmitglieder erfolgt denn auch aufgrund eines klar definierten Anforderungsprofils. Im Stiftungsrat werden Ziele und Strategien der SSBL besprochen und verabschiedet sowie Grundlagenpapiere zu wichtigen Themen erarbeitet. “Die Arbeit des Stiftungsrates ist für uns äusserst wichtig – und in dieser Art wohl selten in der Schweiz“, meint Stephan Bachmann. “In den meisten Institutionen trifft sich der Stiftungsrat vielleicht drei- oder viermal im Jahr. Über Ziele, Visionen und Strategien wird da noch zuwenig diskutiert.“

Wichtig ist die Trennung der strategischen und der operativen Ebene.

Professionelles Management aber nicht nur auf strategischer, sondern auch auf operativer Ebene: Stephan Bachmann ist nicht Heilpädagoge, sondern

Betriebswirtschaftler. Er und seine MitarbeiterInnen formulieren sowohl für die Gesamtstiftung wie auch für die einzelnen Wohnheime Jahresziele und detaillierte Jahresplanungen, sorgen für ein konsequentes Personal- und Finanzcontrolling und haben zur Steuerung ihrer Arbeit zehn sogenannte “Erfolgskenngrössen“ definiert. Darunter fallen beispielsweise die Zufriedenheit der BewohnerInnen, der Angehörigen und der MitarbeiterInnen, die Auslastung der Plätze, die Zielerreichung, der Spendenfluss und so weiter. Das alles geschieht nach dem sogenannten EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management), ein anerkanntes und umfassendes Qualitätsmanagement, das den ganz direkten Vergleich mit andern Unternehmen ermöglicht. Im Fall der SSBL sind das beispielsweise Firmen wie die Schurter AG in Luzern, ein weltweit tätiges Unternehmen in den Bereichen Elektronik und Elektrotechnik mit rund 1'200 Mitarbeitern, oder die Verkehrsbetriebe Luzern AG.

Qualitätssicherung als Führungsaufgabe

In den achtziger Jahren entstanden erste Qualitätssicherungssysteme mit dem Zweck, die Qualität in der



ganzen Wertschöpfungskette der Produkteentstehung zu überwachen. 1987 wurde mit der ISO-Normenreihe 9000 ein erstes zertifizierbares Qualitätsmanagementsystem geschaffen. Dieses wurde 1995 und 2000 überarbeitet (ISO 9001:2000) und versteht sich heute nicht mehr als herkömmliches Qualitätsmanagementsystem, sondern als integriertes, ganzheitliches Managementsystem. Die SSSL ist ISO 9001:2000 zertifiziert, wie übrigens auch verschiedene andere soziale Institutionen in der Schweiz. Der Trend ist klar: Viele Institutionen geben sich heute nicht mehr mit der sogenannten BSV/IV-Zertifizierung (Zertifizierung nach den Normen des Bundesamtes für Sozialversicherung und der Invalidenversicherung) zufrieden, sondern lassen ihre Leistungen auch von branchenunabhängigen Labeln anerkennen. Ganzheitliche Managementsysteme werden zunehmend auch

Viele Institutionen geben sich nicht mehr mit der BSV/IV-Zertifizierung zufrieden.

im Dienstleistungssektor und im Sozialbereich als Führungsinstrumente anerkannt. Diese Beobachtung macht auch Prof. Dr. Martial Pasquier, seit 2003 Ordinarius für Public Management und Marketing am "Institut de hautes études en administration publique" in Lausanne. Er erklärt dies damit, dass "eine Stiftung in der Regel ganzheitliche Zielsetzungen verfolgt, im Gegensatz zu vielen privatwirtschaftlichen Unternehmungen, bei denen meist die Rendite im Vordergrund steht".

In den meisten grösseren Unternehmungen, namentlich etwa bei Banken und Versicherungen, ist Corporate Governance seit längerem ein Thema. Auf verschiedenen Ebenen haben sich Initiativen zur Kodifizierung von Corporate Governance-Grundsätzen entwickelt mit dem Ziel des Kräfteausgleichs zwischen den einzelnen Führungs- und Kontrollorganen einer Gesellschaft so-

Optimale Wohn- und Lebensqualität der Betreuten dank professioneller Führung.

PERSONENZENTRIERTE BETREUUNG

Marlis Pörtner hat zum Thema "Personenzentrierte Betreuung" ein Buch herausgegeben, das Richtlinien vorgibt für die Gestaltung des Alltags in sozialen Einrichtungen. Sie zeigt, dass personenzentriertes Arbeiten gerade im Umgang mit Menschen, die in irgendeiner Form der Betreuung bedürfen, grösstmögliche Entwicklung – für Betreute und Betreuer – ermöglicht. Im Mittelpunkt stehen die Grundprinzipien der personenzentrierten Arbeit: Empathie, Wertschätzung des Klienten, Kongruenz, die Orientierung am subjektiven Erleben, die Bestätigung der kleinen Schritte und vor allem die Überzeugung, dass nicht die Defizite das Entscheidende sind, sondern die Ressourcen.

"Ernstnehmen – Zutrauen – Verstehen", Marlis Pörtner, Klett Cotta Verlag, ISBN 3-608-94153-3.

wie der Stärkung der Aktionärsinteressen gegenüber Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Die klare Trennung zwischen strategischer und operativer Ebene, wie sie die SSBL eingeführt hat, ist also keine Neuerfindung. Die meisten börsenkotierten Unternehmen haben diese schon vor mehr als 15 Jahren eingeführt – und gute Erfahrungen damit gemacht. Öffentlich-rechtliche Körperschaften sind nachgezogen, und seit wenigen Jahren ist Corporate Governance auch ein Thema bei Nonprofit-Organisationen und sozialen Institutionen. Das Ziel ist dabei immer dasselbe: Professionalisierung der Unternehmensführung. "Es geht eigentlich darum, das Management eines Betriebes zu managen", erklärt Martial Pasquier. "Man hat anfänglich gedacht, mit der Einführung von Qualitätslabeln seien alle Fragen gelöst, dem ist aber bei weitem nicht so. Eine ISO-Norm definiert beispielsweise nicht, nach welchen Kriterien ein Verwaltungsrat oder Stiftungsrat zusammengesetzt sein muss."

Overkill für kleine Institutionen

Mit seiner Konsequenz, die er bei der Umsetzung der Corporate Governance-Grundsätze anwendet, steht Stephan Bachmann ziemlich einsam da in der Schweizer Institutionen-Landschaft. Es ist jedem Heimleiter, jeder Institutions-Direktion überlassen, inwieweit professionelle Führungsinstrumente eingeführt und angewendet werden. Für Bachmann ist klar: "Bei knapper werdenden Ressourcen ist es umso wichtiger, dass jeder Franken optimal investiert wird und so der grösstmögliche Nutzen für Betreute und Angehörige garantiert werden kann!" Und das könne nur durch eine gezielte Professionalisierung der Führung erreicht werden. Er betont aber gleichzeitig, dass es sich dabei nicht um eine Sparübung handle. "Wir haben die strategische und die operative Ebene in erster Linie im Interesse der Bewohnerinnen und Bewohner professionalisiert und nicht, um die gleiche Leistung günstiger anbieten zu können."

Beim Institutionen-Dachverband Insos (Soziale Institutionen für Menschen mit Behinderung Schweiz) hat man sich bisher mit dem Thema Corporate Governance nicht speziell auseinandergesetzt. "Wir übernehmen in diesem Sinne keine Bildungsverantwortung", begründet Insos-Präsident Kurt Meier, der Geschäftsführer der Stiftung Behindertenwerke Oberemmental ist. Klar ist für ihn jedoch: "Mit dem Finger im Wind kann man heute keinen Betrieb mehr führen!" Qualitätssicherung sei natürlich ein zentrales Anliegen, wobei ein Zertifikat nicht zwingend Qualität garantiere. Meier verweist zudem darauf, dass die Grösse des Betriebes ein ganz entscheidender Faktor sei.

Im Kanton Luzern gibt es im Bereich Betreuung von Menschen mit geistiger Behinderung zwei grosse institutionelle Betriebe: Die bereits erwähnte Stiftung für Schwerbehinderte Luzern (SSBL) und die Stiftung Brändi, die mit 880 Ausbildungs- und Arbeitsplätzen und 250 Wohnplätzen für Menschen mit Behinderung ebenfalls zu den grössten Behinderten-Institutionen der Schweiz zählt. Völlig anders sieht die Situation beispielsweise im Kanton Bern aus: Da gibt es eine grosse Zahl von kleinen und kleinsten Institutionen, die eigenständig funktionieren. Für Stephan Bachmann ist klar: "Die Thematik Corporate Governance hat viel mit der Grösse des Betriebes zu tun. Für kleine Institutionen wäre es ein Overkill, eine Führungsstruktur mit diesem Detaillierungsgrad zu etablieren. Da würde viel zu viel Geld ins Management investiert." Ab einem Jahresumsatz von einigen Millionen Franken erachtet Bachmann es als sinnvoll, sich Gedanken zu machen über verfeinerte Führungsstrukturen und -regeln nach Corporate Governance.

Personenzentrierte Betreuung

Welches ist die ideale Grösse eines Betriebes? Diese Frage stellt sich immer wieder – und meist wird, rein emotional, der kleinen, paternalistisch geführten Institution der Vorzug gegeben. Mit der professionell geführten Grossinstitution in Verbindung gebracht werden oft mangelnde Identität, fehlende Menschlichkeit und Kälte. "Alles, was mit Herz und Gefühl zu tun hat, wird als veraltet betrachtet, dafür haben neue, innovative

Konzepte in den Heimen die Herrschaft übernommen", schreibt die Schwester einer geistig und psychisch behinderten Frau in einem Leser-

"Alles, was mit Herz und Gefühl zu tun hat, wird als veraltet betrachtet."

brief an **insieme** (siehe Seiten 32 bis 34). "Echte Zuneigung und Verständnis bleiben im Heimalltag immer mehr auf der Strecke, weil es gilt, bestimmte, von den Betreuern festgesetzte Ziele zu erreichen." Und damit drückt die Leserbriefschreiberin aus, was viele andere Angehörige empfinden.

Für Kurt Meier von Insos hat die Grösse der Institution nicht zwingend etwas mit der Betreuungsqualität zu tun. "Sowohl kleine als auch grosse Institutionen haben Vor- und Nachteile. Wichtig sind in jedem Fall die Betreuungspersonen an der Front – und unter welchen Rahmenbedingungen diese arbeiten müssen."

Stephan Bachmann glaubt, dass viele negative Vorurteile gegenüber Grossinstitutionen unbegründet seien. Grössere Betriebe hätten, gerade in den Bereichen Managementqualität, Personalentwicklung und Informatik, Möglichkeiten, die kleinere Institutionen nicht bieten könnten. "Wir haben bei der SSBL eine eigene

Abteilung Personalentwicklung und bieten zahlreiche interne Weiterbildungskurse an.“ Da können kleine Institutionen natürlich nicht mithalten. Bachmann: “Wir versuchen, die Grösse der Institution zu nutzen und allfällige Nachteile zu verhindern.“

Eine Gefahr von Grösse kann die Anonymisierung sein, das bestätigt auch Stephan Bachmann. Er betont in diesem Zusammenhang jedoch, dass die operative Angehörigenarbeit zwischen der Gruppenleitung oder Heimleitung vor Ort passiere und er da nicht involviert sei. Man habe aus diesem Grund auch die dezentrale Struktur beibehalten, die einzelnen Institutionen seien in den Gemeinden gut verankert. “In Wolhusen müssen die Bewohner und die Angehörigen nicht wissen, dass es da irgendwo noch einen Stephan Bachmann gibt, der das Ganze managt. Da müssen die Leute die BetreuerInnen, den Gruppenleiter und die Institutionsleiterin kennen.“ Er verstehe die Ängste der Angehörigen. Diese seien aber in den meisten Fällen unbegründet. “Wir versuchen in der Führungsausbildung und Führungsentwicklung immer, die Balance zu vermitteln zwischen Professionalität und Menschlichkeit.“ Die SSBL arbeitet auf diesem Gebiet mit der Zürcher Psychotherapeutin Marlis Pörtner zusammen und wendet deren Konzept der “Personenzentrierten Betreuung“ an (siehe Kästchen Seite 10).

Der Heimvater ist verschwunden

Für Stephan Bachmann ist klar: Wenn die Leute im Management einen guten Job machen, dann geht es auch den Betreuten und den Angehörigen gut. Um dies sicherzustellen und auch zu kontrollieren, führt die SSBL regelmässig Befragungen bei Bewohnern, bei Angehörigen und bei Mitarbeitern durch. Die Ergebnisse sollen Inhalte liefern für die Formulierung der zukünftigen Ziele – und damit eine kontinuierliche Optimierung sicherstellen. Die Ergebnisse der Befragungen zeigen auf viele Seiten eine grosse Zufriedenheit. Für Bachmann sind die Resultate der Angehörigenbefragung fast zu positiv. Er erhofft sich künftig mehr Kritik – und damit mehr Inputs für Verbesserungen.

Dass die Rückmeldungen von Seiten der Eltern und Angehörigen fast durchwegs positiv sind, bestätigt auch Jürg Stadelmann, als Vater eines Sohnes mit geistiger Behinderung und als ehemaliger Präsident von **insieme** Luzern Vertreter der Elterninteressen im SSBL-Stiftungsrat. Stadelmann ist Leiter Personalmanagement bei der Luzerner Kantonalbank und betreut demzufolge im SSBL-Stiftungsrat das Ressort Personal. Stadelmann betont, auf Stufe der einzelnen Wohngruppen finde eine sehr intensive Zusammenarbeit mit den Eltern und Angehörigen statt. Er ist überzeugt, dass diese in einer grossen Institution tendenziell eher besser sei als in einer kleinen, da das System Garant für einen gewissen Qualitätsstandard sei. Stadelmann: “Die Betreuungspersonen gehen auf eine sehr wertschätzende Art und Weise mit den Menschen mit einer Behinderung um.“ Wenn in einer so grossen Institution Klarheit darüber herrsche, was das Qualitätsversprechen sei, wer was mache und woran man den Erfolg erkenne und wie man ihn messe, dann seien die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass gute Betreuungs- und Beratungsarbeit geleistet werde. “Das wirkt sich dann ganz direkt auf die Wohn- und Lebensqualität jedes Einzelnen aus.“ Für Jürg Stadelmann ist klar: “Das paternalistische Bild des Heimvaters ist verschwunden.“ Das könne vor allem für ältere Angehörige ein Problem sein, die die Entwicklung in den vergangenen 30 Jahren miterlebt hätten. Es sei etwas technokratischer geworden, und dass das heutige System als kühl empfunden werde, könne er verstehen. “Dies trifft aber nur in Bezug auf die ganze Organisation zu, nicht aber auf den Umgang mit den einzelnen Menschen.“ Stadelmann gibt zu bedenken, dass nicht alle Menschen mit geistiger Behinderung einen paternalistischen Führungsstil schätzen, im Gegenteil: “Viele wünschen sich mehr Freiheit und Offenheit, wollen ein möglichst selbstbestimmtes Leben führen können!“

“Die Ängste der Angehörigen sind in den meisten Fällen unbegründet.“

WERBUNG

Was immer Sie in der Migros kaufen: Sie leisten einen Beitrag zu Kultur, Bildung und Sozialem. Das Migros-Kulturprozent fördert Talente, vergünstigt Eintrittskarten und unterstützt kulturelle sowie soziale Projekte. Mit über 100 Millionen Franken im Jahr. www.kulturprozent.ch

MIGROS
kulturprozent

**insieme-
WERKZEUGKASTEN**

Professionalisierung ist nicht nur in der Betreuungsarbeit ein Thema, sondern auch bei Eltern und Angehörigen. “Experten in eigener Sache – Angehörige machen sich stark“ ist ein von **insieme** entwickelter Werkzeugkasten, der wertvolle Anleitungen, Grundlagen und handfeste Instrumente enthält, die Eltern und Angehörige befähigen, die Anliegen ihrer Söhne, Töchter und Geschwister gegenüber kantonalen Behörden wirksam zu vertreten. Er macht sie zu starken Ansprechpartnern von Institutionen und Stiftungsräten und hilft ihnen auch, die Anliegen ihrer Angehörigen kompetent in den Medien darzustellen.

Der insieme-Werkzeugkasten umfasst 175 Seiten und ist zum Preis von Fr. 65.00 erhältlich bei insieme Schweiz, Postfach 6819, 3001 Bern, Tel. 031/305 13 13, Mail sekretariat@insieme.ch.