

Professionelle Unternehmungsführung in einer sozialen Institution – wichtiger denn je in Zeiten knapper Ressourcen!

## Corporate Governance in der SSBL

### Öffentliche Gelder kompetent bewirtschaften

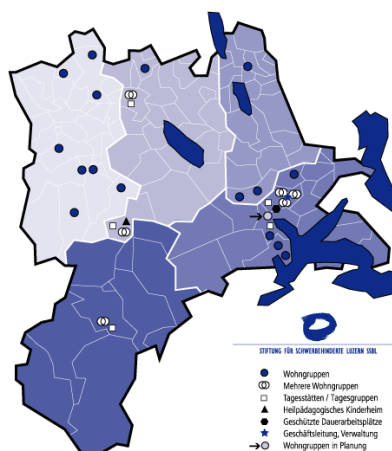
400 Bewohner/innen und Tagesbeschäftigte, welche in 40 Wohn- und Tagesgruppen von 700 Mitarbeiter/innen (440 Vollzeitstellen) begleitet und betreut werden und ein Budget von 50 Mio. zwingen immer mehr zu einer professionellen Führung. Deshalb ist in diesem Artikel ausnahmsweise nicht primär von unseren Kunden (Bewohner/innen und Tagesbeschäftigte) die Rede, sondern von der Unternehmungsführung in der SSBL.

Durch Optimierungen und einer einheitlichen Ausrichtung in allen Institutionen der SSBL hinsichtlich Strategie, Struktur und Kultur ist es in den letzten Jahren gelungen, trotz Sparmassnahmen seitens Bund und Kanton, die Dienstleistungen der SSBL aufrechtzuerhalten und punktuell zu erweitern.

Im Jahre 2001 wurde in der SSBL ein prozessorientiertes Managementsystem eingeführt, zeitgleich mit einer Strukturveränderung. Die SSBL kann damit ihren Auftrag auf der Grundlage von klaren Strukturen und Prozessen erfüllen.



Übersicht Managementsystem SSBL



*z'mitts drin* – der Leitsatz der SSBL

40 Wohn-und Tagesgruppen im ganzen Kanton verteilt

### Professionalität sowohl in der strategischen Führung ....

Die SSBL hat die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen der strategischen (Stiftungsrat) und der operativen Ebene (Geschäftsleitung) klar geregelt.

Basis der SSBL und somit der Arbeit des Stiftungsrates (SR) bilden die Statuten und das Leitbild. Im weiteren existiert ein Geschäftsreglement sowie ein Pflichtenheft. Ein Funktionendiagramm für die strategische Ebene bildet die Nahtstelle zum Funktionendiagramm der operativen Ebene.

Jedes Mitglied im achtköpfigen SR hat gemäss seiner Ausbildung und beruflichen Qualifikation ein entsprechendes Ressort (Agogik/Heilpädagogik, Personal, Finanzen, PR, Bau, Recht, Vertreter/in Gemeinden, Vertreter/in Grosse Rat) und steht in regelmässigem Austausch mit der zuständigen Person auf operativer Ebene in der Geschäftsleitung.

Die Rekrutierung in den SR erfolgt auf der Grundlage eines definierten Anforderungsprofils.

---

Im SR werden Ziele und Strategien der SSBL besprochen und verabschiedet. Im weiteren bearbeitet der SR an seinen jährlich sechs Sitzungen (neben Standardtraktanden wie Jahresziele, Jahresplanung, 5-Jahresplanung, Budget, Finanzplan und Jahresrechnung) Grundlagenpapiere zu wichtigen Themen wie bspw. Ethik oder Freundschaft / Liebe / Partnerschaft / Sexualität bei Menschen mit Behinderungen. Ausserdem werden zentralen Themen der Unternehmungsführung wie Konzept Öffentlichkeitsarbeit, Personalpolitik, Informatikpolitik, Risiko- und Krisenmanagement bearbeitet. Am Ende eines Jahres gibt sich der SR in einer Selbstevaluation Rechenschaft über seine im vergangenen Jahr geleistete Arbeit.

Neu wurde im SR ein Ressort „Politisches Lobbying / Vertreter Grosser Rat“ geschaffen, welches auf Ende 2005 mit Grossrat Albert Vitali, Fraktionschef FDP, besetzt wurde.

Im 2004 hat die SSBL die Arbeit im SR durch den Corporate Governance Spezialisten Silvan Felder, Inhaber der Verwaltungsrat Management AG in Luzern, überprüfen lassen. Dieser meint:  
*„Die SSBL kann sich bezüglich Professionalität in der strategischen und operativen Führung absolut mit führenden Unternehmungen aller Branchen vergleichen.“*

#### **.... wie auch in der operativen Führung**

Sowohl für die Gesamtstiftung wie auch für die einzelnen Wohnheime werden jeweils im Frühling die Jahresziele für das Folgejahr (u.a. Grundlage für Budgetierung) sowie im Herbst die detaillierte Jahresplanung vorgenommen.

Zur Steuerung der Arbeit wurden zehn Erfolgskenngrössen definiert (Zufriedenheit der Bewohner/innen, der Angehörigen und der Mitarbeitenden, Auslastung der Plätze, Zielerreichung Jahresplanung, Spendenfluss, Stellenverbrauch, Fluktuation usw.) sowie Messgrössen pro Geschäftsprozess eingeführt.

Mit einem konsequenten Finanz- und Personalcontrolling (monatliche Stellenauswertungen, Abwesenheitsmanagement, Sachkostenreporting, Kostencontrolling im Bereich Beschaffung & Unterhalt usw.) wird die Einhaltung der Vorgaben gesteuert.

Die Unternehmensentwicklung orientiert sich am Regelkreis von Plan–Do–Check–Act und ist entsprechend in der SSBL implementiert.

Die Kernkompetenz der SSBL ist es, Beziehungen zu gestalten. Deshalb wird auch in Zeiten knapper Ressourcen nach wie vor viel Zeit und Geld in gezielte Personalentwicklung und insbesondere in professionelle Führungsentwicklung investiert, denn .....

#### **Managementqualität ist wichtiger als Qualitätsmanagement!**

Das Managementsystem der SSBL ist nach der Norm ISO 9001:2000 und BSV/IV zertifiziert.

Um die Ziele der SSBL noch nachhaltiger zu erreichen, entwickeln wir die Unternehmungsführung der SSBL nach dem ganzheitlichen Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management) weiter. Das mittlere Kader (Heimleitungen) sowie die Geschäftsleitung haben die EFQM-Assessorenausbildung absolviert und eine erste Selbstbewertung vorgenommen als Grundlage für die „Verpflichtung“ nach Business Excellence / EFQM.

Wir erreichen mit dem EFQM-Modell eine bessere Vergleichbarkeit der SSBL mit anderen Unternehmungen. Deshalb finden regelmässig Austausche auf Leitungsebene zu Managementthemen mit anderen Firmen, bspw. VBL AG, Schurter AG, Caritas Schweiz, Bürgerspital Basel usw. statt. Im weiteren mit vergleichbaren Institutionen im Behindertenbereich, vor allem in der Region (bspw. mit der Stiftung Brändi), aber auch in der übrigen Schweiz und in Deutschland.

Die SSBL leistet Pionierarbeit bezüglich strategischer und operativer Führung von sozialen Institutionen, insbesondere im Kanton Luzern. Sie leistet einen grossen Beitrag für die bessere Vernetzung innerhalb der Branche und für die vermehrte Nutzung von Synergien.

---

---

### **Infos über die SSBL**

- gegründet 1971
- 400 Menschen mit einer geistigen und mehrfachen Behinderung leben und arbeiten in der SSBL
- 700 Mitarbeiter/innen (440 Vollzeitstellen) begleiten und betreuen die Bewohner/innen und Tagesbeschäftigten
- 50 Mio Aufwand, finanziert durch IV (BSV), Kanton und Gemeinden
- Stiftungsratspräsidentin: Margrit Fischer-Willimann, Alt-Regierungsrätin
- weitere Infos unter [www.ssbl.ch](http://www.ssbl.ch)

*Stephan Bachmann, dipl. Betriebsökonom FH / Executive MBA, ist Direktor der Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL*

