

### **Das „Luzerner Governance-Modell“ – soziale Organisationen systematisch führen und Schwachstellen erkennen**

**Patrick Renz, Alex Lötscher, Werner Riedweg und Silvan Stricker**

Wie lassen sich soziale Organisationen<sup>1</sup> ganzheitlich und über alle Hierarchiestufen hinweg kohärent führen? Einen systematischen Weg dazu bietet das „Luzerner Governance-Modell“. Der auf organisationalen Governance-Theorien basierte und spezifisch auf das Sozialwesen angepasste Ansatz lässt sich auf einfache Weise in sozialen Organisationen implementieren.

Keine Frage, die Führung von sozialen Organisationen ist ein hoch komplexes Unterfangen. Vergleichen lässt es sich mit der Steuerung eines Flugzeugs (Schubert 2001: 82-83). Zahlreiche „Cockpit-Instrumente“ müssen gleichzeitig im Blick behalten werden, und das auf unterschiedlichen Flughöhen: Finanzen, Leistungsaufträge, Qualitative Aspekte Sozialer Arbeit, fachliche Standards, Wirkungen, Risiken, Kontrollen, Anspruchsgruppen und unzählige mehr. Anspruchsvoll ist dabei der Umstand, dass nicht Gewinnmaximierung das Ziel ist, sondern die Schaffung von Wirkungen auf verschiedene Anspruchsgruppen.

In diesem komplexen Feld ist es schwierig, den Überblick zu behalten. Je weiter „oben“ jemand steht, desto weniger gut sieht er, was „unten“ passiert. So verfügt etwa die operative Leitung der Organisation gegenüber dem Aufsichtsgremium über einen Wissens-, Erfahrungs- und Informationsvorsprung im Tagesgeschäft, was zu einem Machtungleichgewicht führen kann. Es handelt sich dabei um das bekannte Prinzipal-Agenten-Problem (vgl. etwa Richter & Furubotn, 2010). Der Corporate-Governance-Ansatz will dieses Problem beheben. In seiner klassischen Form aus der Profitwirtschaft geht es darum, dem Steuerungs- und Kontrollvakuum zwischen Verwaltungsrat und Eigentümern auf der einen und Management (Geschäftsführung, CEO) auf der anderen Seite entgegen zu wirken (Schwarz & von Schnurbein 2005: 358-359). Selbstredend besteht das Vakuum, gar in akzentuierter Form, auch in Nonprofit-Organisationen (NPO). Etliche Autoren haben den Ansatz denn auch auf NPO übertragen (vgl. u.a. Cornforth 2003; Hilb & Renz 2009 oder Schwarz & von Schnurbein 2005).

#### **Herleitung des Modells**

Das „Luzerner Governance-Modell“ geht weiter als die klassischen Governance-Ansätze. Es betrachtet NPO-Governance als ein System, durch das Organisationen des Sozialwesens ihrem spezifischen Kontext entsprechend strategisch geleitet, integrativ geführt und holistisch überwacht werden - und dies auf ethisch reflektierte Weise sowie mit effektivem und effizientem Einsatz der Ressourcen (Hilb 2009: 6). Das Modell nimmt insbesondere, und damit unterscheidet es sich von den klassischen Governance-Ansätzen, die ganze Organisation mit allen Hierarchieebenen in den Fokus. Denn eine wirkungsvolle Steuerung muss sich sozusagen vertikal durch die ganze Organisation hindurchziehen. Schliesslich sind Governance-Anliegen relevant für das Gesamtsystem einer Organisation. Zwischen den Teilsystemen sind Übersetzungsleistungen notwendig. Die Governance-Anliegen sollten für die einzelnen Hierarchiestufen „dekliniert“ und damit konkret anwendbar werden. Das Gelingen guter NPO Governance hängt eben nicht nur vom obersten Gremium und dessen Professionalität ab, sondern massgeblich auch davon, wie die Governance-Anliegen von den

---

<sup>1</sup> Im Rahmen dieses Beitrags wird bewusst dieser offene Begriff gewählt. Gemeint sind dabei Organisationen, die im Sozialwesen tätig sind, unabhängig von ihrer Rechtsform oder Ausrichtung.

Zwischenebenen und den Mitarbeitenden verstanden und aufgenommen werden; wie sie in der Organisation operationalisiert, adaptiert und gelebt und auch wie sie nach „oben“ zurückgespiegelt werden. Letztlich scheitern viele Governance-Bemühungen genau daran, dass Governance-Gaps (Führungslücken) zwischen den Hierarchieebenen existieren (Renz 2009: 39-40). Diese gilt es von „oben“ wie „unten“ her zu überbrücken; es handelt sich keineswegs um einen Einweg-Prozess, der von oben verordnet wird.

Das „Luzerner Governance-Modell“ trägt dem Rechnung und kombiniert zusätzlich konkrete Governance-Verantwortlichkeiten aus verschiedenen Bereichen in sechs komplementären Modulen: System-, Mission-, Integritäts-, Anspruchsgruppen-, Risiko- und Auditmanagement. Die sechs Module wurden in langjährigen Forschungsprojekten mit Nonprofit-Organisationen hergeleitet und haben sich bereits mehrfach in der Praxis bewährt (Renz 2009: 44). Sie wurden ferner in der aktuellen Studie „Fitnessradar für soziale Organisationen“ zusammen mit Praktikern aus Organisationen des Sozialwesens (angelehnt an die Action-Research-Methodik) validiert (Lötscher et al. 2014, unveröff.). Es zeigte sich dabei, dass die Module des Modells sämtliche für die Steuerung von sozialen Organisationen relevanten Aspekte umfassen. Damit kann eine Organisation systematisch analysiert werden.

Nebst den sechs komplementären Modulen zeigt das Modell die hierarchieübergreifende Vernetzung der Aufgaben auf drei Hierarchie-Ebenen. Mit dem Einbezug der verschiedenen Ebenen in allen Modulen wird sichergestellt, dass die Governance Gaps in allen Bereichen überbrückt werden (Renz 2009: 44).

### Das Luzerner Governance-Modell im Detail

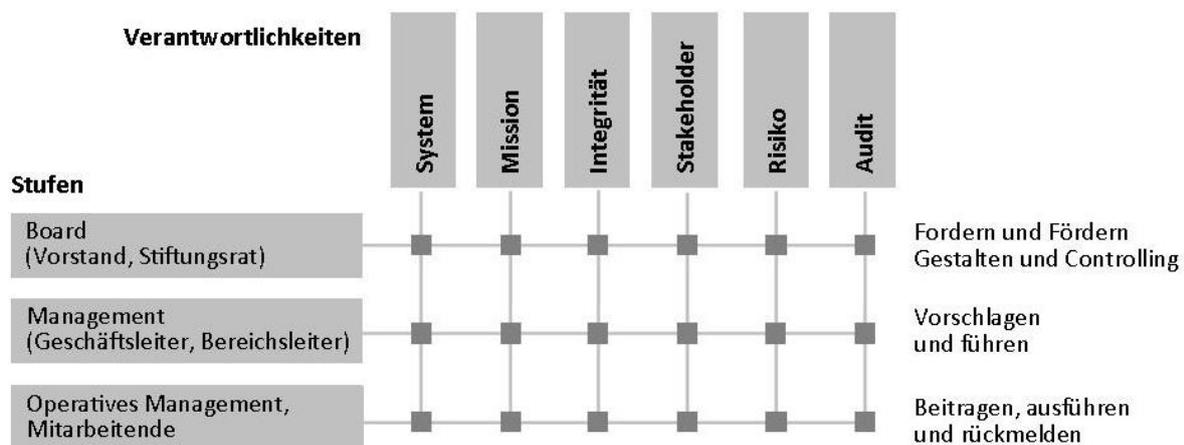


Abb. 1: Das Luzerner Governance Modell

Im Folgenden soll auf die sechs Module näher eingegangen werden.

Das Modul *System* basiert auf der Systemtheorie (Ulrich 1984: 49-84). Erfolgreiche Steuerung im Systembereich heisst, dass sich die Organisation kontinuierlich und auf systemische Weise mit sich und ihrem Umfeld auseinandersetzt, dass sie ein ganzheitliches Verständnis aufbaut. Das betrifft nicht nur die Führung, sondern auch explizit die Mitarbeitenden an der Basis. Die Organisation sollte ferner ihr System zu beeinflussen versuchen. In Bezug auf das Sozialwesen heisst systemisches Denken in diesem Sinne, dass sich die Organisation als Teil des gesamten Versorgungssystems versteht, dass sie

weiss, welche Bedeutung sie in diesem System hat, dass sie sich der Relevanz von Gesellschaft und Politik für ihre Tätigkeit bewusst ist, und dass sie Einfluss auf die entsprechenden Diskurse nimmt (vgl. hierzu auch Bürgisser et al., 2012). Auch die Organisationskultur sollte eine systemische sein, was sich etwa in der Vernetzung innerhalb der Organisation und in systemisch aufgebauten Prozessen zeigt (Lötscher et al. 2014, unveröff.).

Das Modul *Mission* befasst sich mit dem Auftrag der Organisation, basierend auf dem Systemverständnis. Um diesen Auftrag wahrzunehmen braucht es eine klare Strategie, eine für die Strategie förderliche Organisationskultur und entsprechende Strukturen, also eine passende Aufbau- und Ablauforganisation. Diese Elemente entsprechen dem in der Profitwirtschaft etablierten St. Galler Management Modell (Rüegg-Stürm 2003: 36-63). Sie sollen das Alltagsgeschehen auf allen Ebenen darauf ausrichten, gewünschte Wirkungen und Ergebnisse zu erzielen. Ausgangspunkt ist ein Leitbild, das auch gelebt wird. Zur Ergebnismessung sollen adäquate Indikatoren oder Kennzahlen erhoben werden. Dieser Punkt ist bekanntlich im Sozialwesen besonders anspruchsvoll (vgl. Halfar, 2012), ein reflektiertes Verständnis von Erfolg und Wirkung ist deshalb unabdingbar. Zur bewussten Gestaltung und Kontrolle von Strategie, Struktur und Kultur ist es nötig, dass das Aufsichtsgremium seine Führungsverantwortung aktiv wahrnimmt (Lötscher et al. 2014, unveröff.). Ebenso wichtig ist, dass sich die Mitarbeitenden an der Basis mitverantwortlich fühlen, damit bezüglich der strategischen Ausrichtung keine Governance-Gaps entstehen. Wenn die Leitung strategische Ziele definiert und diese dann im Intranet oder in einem Handbuch deponiert, heisst das noch lange nicht, dass diese auch gelebt werden.

Soziale Organisationen sind in besonderem Masse mit ethischen Fragestellungen und entsprechenden Dilemmas konfrontiert. Damit befasst sich das Modul *Integrität*. Im Zentrum steht die bewusste Auseinandersetzung mit und Reflektion über ethische Fragen; dies erfolgt wiederum auf allen Ebenen der Organisation, um Governance-Gaps zu vermeiden. Dabei fragt sich: Welches Verständnis für konkrete ethische Herausforderungen existiert in der Organisation? Eine integre Organisation hat Werte und Leitideen der Zusammenarbeit geklärt und Prozesse implementiert, die ein ethisch reflektiertes Verhalten anregen (Renz & Böhrer 2012: 40). Integrität soll nicht nur eine implizite Selbstverständlichkeit sein, sie soll von der Leitung auch bewusst „gemanagt“, regelmässig diskutiert und vorgelebt werden. Das Luzerner Governance Modell basiert auf der Diskurs- und der Anerkennungsethik (vgl. hierzu Ulrich, 2008 sowie Pless & Maak, 2004).

Soziale Organisationen haben es mit diversen *Anspruchsgruppen* zu tun. Nebst den Klientinnen und Klienten haben auch Finanzgeber, Leistungsbesteller, Mitakteure, Fachwelt, Mitarbeitende und Freiwillige, Vereinsmitglieder, Politik, Medien und Öffentlichkeit Interessen an der Arbeit der Organisation und tragen Bedürfnisse an sie heran (Lötscher et al. 2014, unveröff.). Anspruchsgruppen können sowohl hinsichtlich ihres Potentials zur Beeinflussung der Organisation als auch hinsichtlich ihrer ethisch legitimierten Interessen gegenüber der Organisation qualifiziert werden (Freeman 1984; Ulrich 2008: 473-492). Im Luzerner Governance Modell sind beide Aspekte wesentlich – der ethische wie der strategische. Das Modell legt eine umfassende Sicht auf alle Anspruchsgruppen nahe. So empfiehlt das Modell die Herstellung eines Gesamtbildes der Anspruchsgruppen ebenso wie die Analyse der Bedürfnisse und Sichtweisen der einzelnen Stakeholder. Alle Anspruchsgruppen sollen identifiziert und kontinuierlich überwacht werden, der Umgang mit ihnen geklärt sein. Kontrollinstrumente wie etwa Befragungen helfen dabei, zu messen, inwiefern die Ziele erreicht wurden (Lötscher et al. 2014, unveröff.).

Soziale Organisationen sind vielfältigen *Risiken* ausgesetzt. Unterscheiden kann man dabei finanzwirtschaftliche Risiken und Leistungsrisiken, die durch die Leistungserbringung durch die Organisation entstehen (Schneck, 2010, S. 57-72). Die Organisation sollte möglichst alle potentiellen

Risiken in einem Katalog erfassen und diesen aktuell halten. Wesentlich ist, dass sich alle hierarchischen Stufen der Organisation der für sie relevanten Risiken bewusst sind und solche in ihrem Arbeitsalltag erkennen. Eine wichtige Frage ist hierbei, ob sich die verschiedenen Stufen hinsichtlich der Risikobeurteilung einig sind. Besonderes Augenmerk erfordern im Leistungsbereich die Risiken bezüglich Integrität der Leistungsbeziehenden, der Freiwilligenarbeit, der Sicherheit der Mitarbeitenden, und im Finanzbereich das Risiko, das aus der Abhängigkeit von wenigen Finanzgebern entstehen kann (Lötscher et al. 2014, unveröff.).

Zur stetigen Verbesserung der Arbeit sozialer Organisationen sind wirksame Überprüfungen in allen Bereichen nötig. Die Organisation sollte *Audits- und Berichte* bewusst als konstruktives Instrument zur eigenen Verbesserung einsetzen. Teilweise sind Audits gesetzlich vorgeschrieben (etwa Buchhaltungsrevisionen), andere Audits sind freiwillig (z.B. ISO), darunter auch interne. Wesentlich ist, dass die Organisation die verschiedenen Audits aufeinander abstimmt und sich bei freiwilligen Audits bewusst entscheidet, ob diese hilfreich für sie sind oder nicht. Hier kann die Sichtweise zwischen den Hierarchieebenen durchaus abweichen, so kann es etwa sein, dass Qualitätsaudits von den Mitarbeitenden an der Basis wegen des hohen bürokratischen Aufwands in Frage gestellt werden. Das „Auditmanagement“ sollte ganzheitlich und wirksam sein (Lötscher et al. 2014, unveröff.).

## **Fazit**

Die sechs präsentierten Module und deren hierarchiestufen-spezifische „Deklaration“ ermöglichen es, Organisationen umfassend und systematisch zu durchleuchten; dies hat das Forschungsprojekt „Fitnessradar für soziale Organisationen“ gezeigt (Lötscher et al. 2014, unveröff.). Mit dem Modell können Governance-Gaps bei sozialen Organisationen aufgedeckt und Verbesserungspotentiale identifiziert werden. Für die praktische Anwendung müssen die Module jedoch operationalisiert werden. Dazu wurden sie im Rahmen des Projekts in messbare Indikatoren übersetzt. Mit einem computergestützten Instrument wird es Organisationen möglich sein, sich selbst zu durchleuchten. Hierzu wird ein Self-Assessment mit allen Mitarbeitenden durchgeführt. Mit dem dazugehörigen Fragekatalog ist es möglich, den Entwicklungsstand der Organisation in allen Bereichen des Modells zu testen. Damit kann das „Luzerner Governance-Modell“ als „Management-Cockpit“, aber auch als Führungsmodell in einer Organisation implementiert werden und wertvollen Support für die künftige Entwicklung liefern.

## **Literatur**

Bürgisser, Herbert/Buerkli, Christoph/Stremlow, Jürgen/Kessler, Oliver/Benz Fernanda (2012): Skizze eines systemischen Management-Modells für den Sozialbereich. In: Wöhrle, Armin (Hrsg.): Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden. Band 2: Verschiedene Blickwinkel und bisherige Managementkonzepte. Augsburg: Ziel.

Halfar, Bernd (2012): Wirkungsorientiertes Controlling. Die Wirkungs- und Wirksamkeitsmessung gewinnen an Bedeutung. In: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) (Hrsg.): Den Wandel steuern. Personal und Finanzen als Erfolgsfaktoren. Bericht über den 7. Kongress der Sozialwirtschaft vom 26. Und 27. Mai 2011 in Magdeburg. Baden-Baden: Nomos.

Hilb, Martin (2009): NPO Governance. In: Hilb, Martin/Renz, Patrick: Wirksame Führung und Aufsicht von Not-for-Profit-Organisationen. Bern: Haupt.

Freeman, R. Edward (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Marshfield: Pitman.

Lötscher, Alex/Renz, Patrick/Riedweg, Werner/Stricker, Silvan (2014): Management Fitnessradar für Nonprofit-Organisationen (NPO) mit staatlichem Leistungsauftrag. KTI-Forschungsprojekt (unveröffentlicht). Luzern: Hochschule Luzern - Wirtschaft/Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.

Pless, Nicola M./Maak, Thomas (2004): Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54, S. 129-147.

Renz, Patrick/Böhrer, Nikola (2012): Niederlassungen führen. Mit Subsidiary Governance zum Erfolg. Berlin: Springer Gabler

Renz, Patrick (2009): NPO Management. In: Hilb, Martin/Renz, Patrick: Wirksame Führung und Aufsicht von Not-for-Profit-Organisationen. Bern: Haupt.

Richter, Rudolf/Furubotn Eirik (2010): Neue Institutionenökonomik: eine Einführung und kritische Würdigung (4. Auflage). Tübingen: Mohr Siebeck.

Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz (2. Auflage). Bern: Haupt

Schneck, Ottmar (2010): Risikomanagement. Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele. Weinheim: Wiley

Schubert, Herbert (2005): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schwarz, Peter/von Schnurbein Georg (2005): Gemeinsamkeiten und strukturelle Unterschiede der Corporate und Nonprofit Governance. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 28, 4, S. 358-375.

Ulrich, Hans (1984): Management. Bern: Haupt.

Ulrich, Hans (2008): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie (4. Auflage). Bern: Haupt.

### **Autoren:**

Patrick Renz, Prof. Dr. oec. HSG, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, Hochschule Luzern – Wirtschaft, insbesondere Governance, Strategie, Projektmanagement, Wirtschaftsethik, (Social) Entrepreneurship in NPO und Privatsektor. Gründer der Stiftung Aid Governance. Ab 2014 Direktor des Hilfswerkes Fastenopfer.

Alex Lötscher, lic. rer. pol., dipl. Wirtschaftsprüfer, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, Hochschule Luzern – Wirtschaft, Fächer: Prozessmanagement, Betriebswirtschaft, Public Management

Werner Riedweg, MBA Sozialmanagement, WU-Wien, Institut für Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention, Hochschule Luzern–Soziale Arbeit, verantwortlich für das Kompetenzzentrum Organisation des Sozialwesens und gesellschaftliche Teilhabe

Silvan Stricker, Betriebsökonom FH, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, Hochschule Luzern – Wirtschaft

