

Wirtschaftliche Sozialorganisationen – Widerspruch, Realität oder Vision? (Teil I)

von Prof. Dr. Dieter Witt

Unternehmen wie der Automobilbauer VW oder das Pharmaunternehmen Roche haben in den letzten Tagen wiederum Milliarden Gewinne für 2007 prognostiziert. Ihnen wird damit eine hohe Wirtschaftlichkeit unterstellt. Hohe Gewinne werden mit hoher Wirtschaftlichkeit verbunden. Demgegenüber sind Sozialorganisationen, wie die Caritas, die Diakonie, der Paritätische Wohlfahrtsverband, die Arbeiterwohlfahrt und das Rote Kreuz, um die größten Zusammenschlüsse zu nennen, in Bereichen tätig, in denen im Bemühen, anderen Menschen zu helfen, häufig nicht einmal die Kosten gedeckt werden können. Sie erwarten Zuschüsse von Dritten, insbesondere dem Staat; Unwirtschaftlichkeit wird ihnen unterstellt. Hieraus wird geschlossen, dass der Begriff „wirtschaftliche Sozialorganisation“ einen Widerspruch darstellt. An welcher Sozialorganisation würden sich etwa Finanzinvestoren beteiligen? Nicht einmal die als Heuschrecken bezeichneten Private Equity Fonds sind an Sozialorganisationen interessiert. Entspricht dieses Fremdverständnis dem Selbstverständnis von Sozialorganisationen?

Wie sehen sich Sozialorganisationen selbst?

Als welchen Organisationstyp stufen sich Sozialorganisationen selbst ein? Zur Beantwortung dieser Frage kann auf die Ergebnisse der Verbändeumfrage aus dem Jahr 2005 zurückgegriffen werden, die vom Seminar für Vereins- und Verbandsforschung der Technischen Universität München durchgeführt wurde. Adressaten dieser Befragung waren haupt- und ehrenamtliche Verbandsmanager. Primäre Zielsetzung der Studie war es, den aktuellen Stand des Verbandsmanagements zu erfassen und Veränderungen in einzelnen Bereichen innerhalb des letzten Jahrzehnts aufzuzeigen. Die Ergebnisse dieser umfassenden Untersuchung sind kürzlich in dem Buch „Herausforderung Verbandsmanagement“ veröffentlicht worden.

An der Umfrage beteiligten sich insgesamt 348 Verbände. Sie konnten sich den drei Gruppen soziokulturelle/politische Orga-

nisationen, soziale/karitative Organisationen sowie Wirtschaftsorganisationen zuordnen, wobei eine mehrfache Einordnung möglich war. Es ergab sich folgendes Ergebnis: 95 Prozent aller antwortenden Organisationen stufen sich als Wirtschaftsorganisation, 10 Prozent als soziale/karitative Organisation und 14 Prozent als soziokulturelle/politische Organisation ein. Aufgrund der zugelassenen Mehrfachantworten ergibt die Addition der Werte mehr als 100 Prozent (siehe Abbildung 1).

Das heißt – und das ist überraschend –, sowohl die sozialen und karitativen als auch die soziokulturellen und politischen Organisationen verstehen sich weit überwiegend auch als Wirtschaftsorganisationen. Bei den sozialen und karitativen Organisationen – um die es in diesem Vortrag geht – sind es genau 83,3 Prozent, die ein solches doppelt markiertes Selbstverständnis besitzen. Dies zeigt ein völlig gewandeltes Selbstverständnis im Vergleich zu der vor rund 10 Jahren erfolgten ersten Erhebung des Seminars für Vereins- und Verbandsforschung, bei der zwar keine Mehrfachantworten zugelassen waren, aber das Selbstverständnis aus anderen Antworten abgelesen werden konnte. Heute sehen sich Sozialorganisationen auch als Wirtschaftsorganisationen und damit als wirtschaftliche Sozialorganisationen.

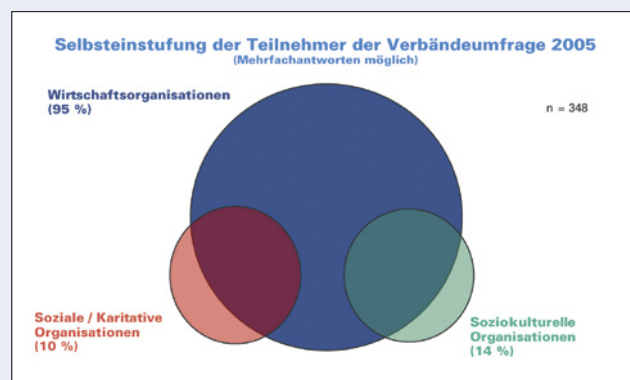


Abbildung 1: Selbsteinstufung der Teilnehmer der Verbändeumfrage



Die Wortkombination „wirtschaftliche Sozialorganisation“ ist damit für sie kein Widerspruch. Wir wollen nun, um diesem Sachverhalt aus terminologisch wissenschaftlicher Sicht nachzugehen, fragen: Was ist eigentlich Wirtschaftlichkeit? Hat sie etwas mit Gewinn zu tun?

Die Sicht der Wissenschaft zum Begriff „Wirtschaftliche Sozialorganisation“

Der Begriff der Wirtschaftlichkeit stellt sich als Verhältnis von Leistung zu den für ihre Erstellung erforderlichen Kosten dar:

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Leistung(Nutzen)}}{\text{Kosten}} \quad \begin{array}{l} \rightarrow \text{Leistungswirtschaftlichkeit} \\ \rightarrow \text{Kostenwirtschaftlichkeit} \end{array}$$

Statt der in Geldwerten ausgedrückten Leistung kann auch der Nutzen in Relation zu den Kosten gestellt werden. Dies muss dann erfolgen, wenn die Leistung nicht monetär erfassbar ist, wie dies häufig bei Sozialorganisationen der Fall ist. Das Streben nach Wirtschaftlichkeit bedeutet die Optimierung des Verhältnisses von Leistungen (Nutzen) zu den Kosten. Dabei kann sowohl optimiert als auch minimiert werden. Wird das Bemühen des Managements auf die Senkung der Kosten bei gleichbleibender Leistung gerichtet, erfolgt diese Kostenwirtschaftlichkeit unter dem Minimierungsprinzip. Oder das Management verfolgt die Erhöhung der Leistung bei festgelegten Kosten: Diese verfolgte Leistungswirtschaftlichkeit wird unter dem Maximierungsprinzip realisiert.

Die Forderung nach Wirtschaftlichkeit stellt eine generell gültige Handlungsgrundlage dar und beinhaltet also keine Aussage zum Gewinn oder zur Rentabilität. So wie unwirtschaftliche Unternehmen aufgrund einer Monopolsituation rentabel sein können, so können auch Betriebe wie Sozialorganisationen sehr wohl wirtschaftlich handeln. Dies kann also durchaus auch gegeben sein, wenn sie möglicherweise Verluste in Kauf nehmen müssen, da sie die Leistungen nicht gegen kostendeckende Entgelte abgeben können.

Der Druck zur Wirtschaftlichkeit in der Realität

Nach der Darstellung des nicht vorhandenen Widerspruchs in dem Begriffspaar „Wirtschaftliche Sozialorganisation“ basie-

rend auf dem Selbstverständnis sowie im wissenschaftlichen Kontext soll nun der Frage nachgegangen werden, inwieweit Sozialorganisationen in der Realität angehalten oder gar gezwungen sind, wirtschaftlich zu handeln.

Sozialorganisationen sind in zweierlei Hinsicht wachsenden Anforderungen ausgesetzt, die auch zu einem gewissen Veränderungsdruck führen. Erstens fordern Klienten und Mitglieder von Selbsthilfeverbänden schnelle und hochqualitative Leistungen; Mitglieder von Fremdhilfeverbänden, Spender und staatliche Subventionsgeber verlangen eine optimale Verwendung der zur Verfügung gestellten Mittel. Zweitens entsteht immer mehr ein Konkurrenzdruck; Sozialorganisationen konkurrieren zum einen mit anderen Sozialorganisationen, aber zum anderen auch mit erwerbswirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen, die ähnliche oder sogar gleiche Leistungen anbieten. Diese Vielzahl an Konkurrenten und ihr Druck wurden auch bei der Verbändeumfrage 2005 deutlich, bei der die teilnehmenden Organisationen nach ihren stärksten Konkurrenten gefragt wurden.

Zwei Drittel der Sozialorganisationen konkurrieren mit Organisationen gleicher Ebene, also etwa die Johanniter mit den Maltesern. Von großer Bedeutung scheinen aber auch Dienstleistungen aus der Privatwirtschaft zu sein. So stehen etwa Krankenhäusern in kirchlicher Trägerschaft mit Kliniken in privater Trägerschaft wie Sana, Rhön-Klinikum und Asklepios in Konkurrenz. Übergeordnete Organisationen und öffentliche Einrich-

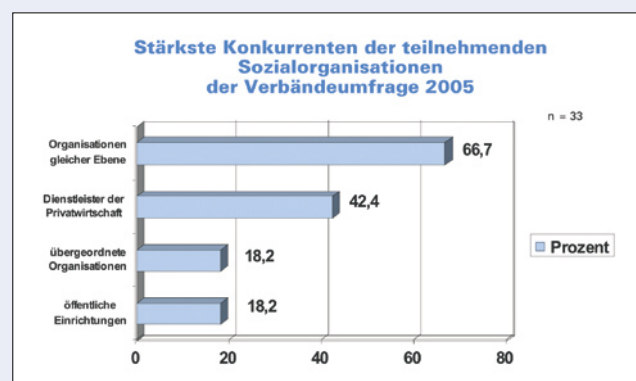


Abbildung 2: Stärkste Konkurrenten der Sozialorganisationen



tungen werden nur von knapp einem Fünftel genannt. Daraus kann gefolgert werden, dass nur relativ wenige der regional agierenden Sozialorganisationen bundes- oder gar europaweite Organisationen als Hauptkonkurrenten ansehen. Die Tendenz, dass der Staat soziale Aufgaben nicht mehr selbst erbringt, sondern an private, frei-gemeinnützige Organisationen überträgt, spiegelt sich in dieser Abbildung wider: Nur 18,2 Prozent der antwortenden Sozialorganisationen sehen öffentliche Einrichtungen als stärkste Konkurrenten (siehe Abbildung 2).

Darüber hinaus wurde den Organisationen die Frage nach dem Gegenstand der Konkurrenz gestellt. Da der Staat nur über begrenzte Möglichkeiten verfügt, soziale Organisationen zu unterstützen, steht die Konkurrenz um finanzielle Mittel absolut im Vordergrund. Aber nicht nur der Staat als Unterstützer spielt im Wettbewerb um finanzielle Mittel eine Rolle, sondern auch private Spender. Ein Beispiel dafür ist die Vielzahl von Spendenaufrufen verschiedener Träger sowie deren Spendenmailings, die sich nicht mehr auf die Vorweihnachtszeit beschränken, son-

dern das ganze Jahr über versandt werden. Bedeutend ist auch die Konkurrenz um Lobbyerfolge, um in der öffentlichen Wahrnehmung die Schlagkraft des Verbandes zu verdeutlichen. Die Erfolge in Bezug auf die verbesserte steuerliche Behandlung des Ehrenamts etwa nehmen viele Sozialorganisationen zum Anlass, ausführlich darüber zu berichten. Auch die Konkurrenz um Mitglieder spielt eine nicht unwesentliche Rolle, da die Zahl der Mitglieder die Macht im politischen Geschehen zu beeinflussen vermag. Bei den anderen Interessengruppen handelt es sich um deren Gewinnung für die eigenen Ziele (siehe Abbildung 3).

Um in diesem Umfeld eines starken (Konkurrenz-)Drucks von unterschiedlichen Seiten bestehen zu können, müssen Sozialorganisationen ihre Mittel effizient einsetzen, um einen möglichst hohen Grad der Bedarfsdeckung erreichen zu können. Damit werden zum einen die Bedürfnisse der unmittelbaren Leistungsempfänger nach schnellen und hochqualitativen Leistungen befriedigt, aber auch die Bedürfnisse anderer Stakeholder wie Spender oder staatlicher Ressourcengeber, die ein effizientes Wirtschaften fordern. Inwieweit dieses Erfordernis nach effizientem Wirtschaften in Sozialorganisationen bereits Realität ist oder (noch) eine Vision darstellt, soll nun im Weiteren untersucht werden. (Fortsetzung in der nächsten Ausgabe)

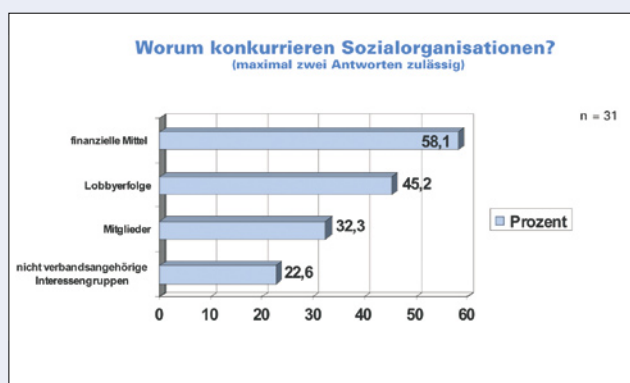


Abbildung 3: Gegenstand der Konkurrenz von Sozialorganisationen

Hinweis der Redaktion:

In der Überschrift des Beitrages über die Fachtagung an der TUM in Ausgabe 9/2007 hat sich ein Fehler eingeschlichen. Die Überschrift lautet korrekt: *Making Management Auditable: The Implementation of Best Value Audit*

Impressum:
Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

Redaktion:
Uwe Heller
uw.heller@wi.tum.de

Adresse:
Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV)
C/O Dienstleistungsökonomik – Technische Universität München

85350 Freising-Weihenstephan, Vöttinger Straße 12
Telefon (0 81 61) 71 34 02, Telefax (0 81 61) 71 45 37, Internet: www.verbandsforschung.de