

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

von Prof. Dr. Dieter Witt

Der erste Teil des Aufsatzes ist in der Ausgabe 1/2008 des *Verbändereports* erschienen.

Abonnenten können den Beitrag unter www.verbaende.com/fachartikel downloaden (Zugangsdaten erforderlich)

Wirtschaftliche Sozialorganisationen – Realität oder Vision?

Wie schon dargestellt wurde, beinhaltet wirtschaftliches Handeln, entweder mit einem gegebenen Mitteleinsatz möglichst hochquantitative und -qualitative Leistungen zu erbringen beziehungsweise mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz ein vorgegebenes Leistungsspektrum zu realisieren. Inwieweit sich dieses wirtschaftliche Denken in Sozialorganisationen durchgesetzt hat, lässt sich anhand zweier „Indikatoren“ ablesen. Dabei handelt es sich erstens um die geplanten Veränderungen beim Leistungsangebot unter Berücksichtigung des prognostizierten Mittelzuflusses sowie zweitens um die zur Messung des Verbandserfolgs verwendeten Kriterien.

Strebt eine Sozialorganisation also an, die Qualität und/oder die Quantität der von ihr erbrachten Leistungen zu verbessern, obwohl keine dementsprechende Steigerung der Mittelzuflüsse zu erwarten sind, kann dies als Beleg für wirtschaftliches Denken angesehen werden. Im Rahmen der Verbändeumfrage 2005 wurden die teilnehmenden Organisationen aufgerufen, eine Einschätzung der erwarteten Veränderungen beim Angebot von individuellen und kollektiven Dienstleistungen zu treffen (siehe Abbildung 4).

Sind Veränderungen des Dienstleistungsangebots geplant, besteht (vor allem bei den individuellen Leistungen) ein Trend zur qualitativen Verbesserung. Ein Grund für diesen Trend kann darin gesehen werden, dass Sozialorganisationen ihre Leistungen für eine bestimmte Gruppe von Hilfsbedürftigen erbringen. Die Hilfsbedürftigen benötigen somit auch nur bestimmte Leistungen, weshalb eine quantitative Ausweitung des Angebots individueller Leistungen nicht zwingend einen Nutzenzuwachs der Klienten nach sich ziehen würde. Dass eine Verbesserung bei kollektiven Leistungen von Sozialorganisationen nicht in den

überwiegenden Fällen angestrebt wird, kann also wie folgt begründet werden: Ihre Klienten ziehen eine unmittelbare Hilfe in Form individueller Leistungen einer Verbesserung von Rahmenbedingungen (beispielsweise durch politische Interessenvertretung) vor. Ein nicht geringer Anteil der teilnehmenden Sozialorganisationen plant, keine Veränderungen hinsichtlich der Quantität und Qualität des Leistungsprogramms vorzunehmen. Bei den individuellen Leistungen ist es etwa ein Viertel, bei den kollektiven Leistungen gut ein Drittel.

Sind quantitative und/oder qualitative Verbesserungen des Dienstleistungsangebots geplant, erhöht sich die Wirtschaftlichkeit aber nur dann, wenn für diese Leistungsverbesserungen nicht (in überhöhtem Maße) mehr Mittel eingesetzt werden müssen. Wird beispielsweise eine Nutzensteigerung um 20 Prozent angestrebt, erhöht sich die Wirtschaftlichkeit genau dann, wenn der erforderliche Mittelmehreinsatz weniger als 20 Prozent des ursprünglichen beträgt. Infolgedessen gilt es zu analysieren, in welchem Ausmaß Sozialorganisationen Veränderungen des Mittelzuflusses prognostizieren (siehe Abbildung 5).

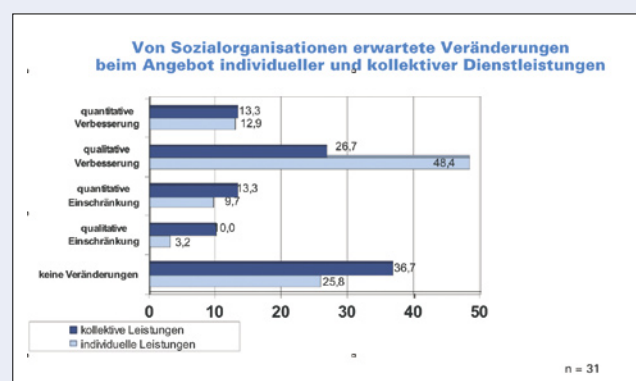


Abbildung 4: Erwartete Veränderungen beim Leistungsangebot

Die Einschätzung der Entwicklung der unterschiedlichen Einnahmequellen durch die Sozialorganisationen zeichnet ein differenziertes Bild. Für Mitgliedsbeiträge, direkte Entgelte und Sponsoring wird eher eine Zunahme erwartet. So gehen 32 Prozent von steigenden direkten Entgelten aus und 14 Prozent von sinkenden. Bei Spenden, öffentlichen Mitteln sowie Zinsen und Mieteinnahmen wird eher eine Abnahme erwartet. Eklatant zeigt sich dies bei öffentlichen Mitteln, bei denen nur 8 Prozent von einer Steigerung, aber 64 Prozent von einer Senkung ausgehen (siehe Abbildung 6).

Der Anteil der einzelnen Einnahmequellen am Gesamtbudget divergiert dabei nicht sehr stark: Mit Ausnahme der Mitgliederbeiträge, die bei den Sozialorganisationen knapp unter 40 Prozent des Gesamtbudgets ausmachen, beträgt der Anteil aller fünf anderen Einnahmequellen lediglich jeweils maximal 20 Prozent. Somit kann festgehalten werden, dass global gesehen von keiner Steigerung der Gesamteinnahmen ausgegangen werden kann. Die angestrebten Verbesserungen beim Dienstleistungsangebot müssen also oftmals ohne eine Ausweitung des Budgets erfolgen. Daraus folgt, dass viele Sozialorganisationen das Ziel verfolgen (müssen), ihre Wirtschaftlichkeit zu steigern.

Das Oberziel von Sozialorganisationen besteht in der Deckung der Bedarfe ihrer Mitglieder (bei Selbsthilfeorganisationen) beziehungsweise ihrer Klienten (bei Fremdhilfe-Organisationen). Alle Bedarfe können jedoch nicht aufgrund der knappen Ressourcen zu 100 Prozent gedeckt werden. Somit stellt sich die

Frage, bei welchen Leistungen nun aber eine Verbesserung vorgenommen, also eine Steigerung des Bedarfsdeckungsgrades angestrebt werden soll. Hierzu wurde vom Institut für Verbandsforschung und -beratung SVV ein Instrument zur Optimierung des Ressourceneinsatzes entwickelt.

Instrument zur Optimierung des Ressourceneinsatzes bei Sozialorganisationen

Damit eine Sozialorganisation ihre Ressourcen optimal einsetzen kann, ist es erforderlich, die Bedeutung der einzelnen Leistungen und die Zufriedenheit der Nutznießer gegenüberzustellen. Diesbezüglich hat das SVV schon eine Reihe von Beratungsprojekten bei einer Vielzahl von Organisationen durchgeführt, um deren Leistungsprogramm zu optimieren. Zur Erläuterung der dabei zugrunde liegenden Vorgehensweise wird als Beispiel die Situation einer fiktiven Sozialorganisation exemplarisch verwendet.

Grundsätzlich gilt: Je wichtiger eine Leistung für die Leistungsempfänger ist, desto mehr Ressourcen sollten hier auf die Steigerung der Zufriedenheit verwendet werden. Die optimale Relation von Bedeutung und Zufriedenheit wird in dieser Folie durch den hell eingezeichneten, diagonal verlaufenden „Managementpfad“ angezeigt. Je näher eine Leistung an der Winkelhalbierenden liegt, desto besser stehen die eingesetzten Ressourcen im Verhältnis zur Wichtigkeit der Leistung. Die Breite des Pfades kann als willkürlich gesehen werden: Je nach

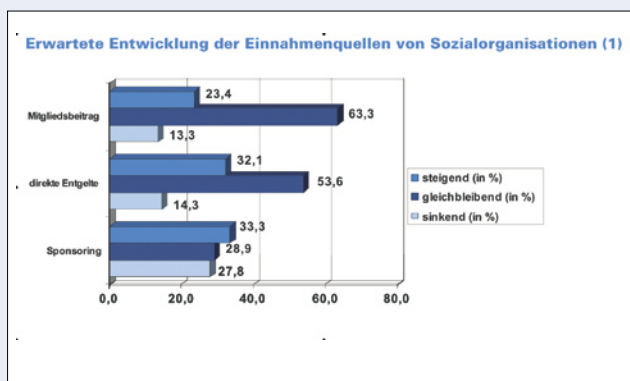


Abbildung 5: Erwartete Entwicklung der Einnahmequellen (1)

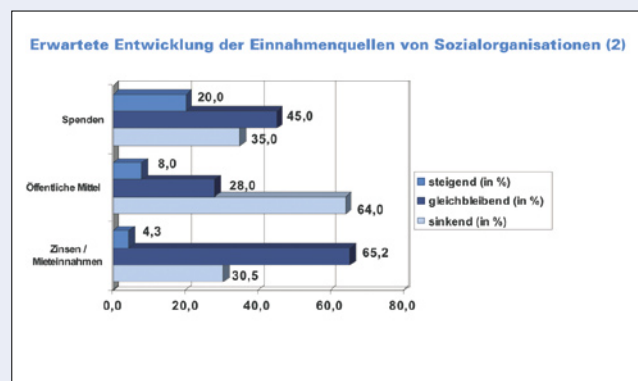


Abbildung 6: Erwartete Entwicklung der Einnahmequellen (2)



Anspruchsgrad in Bezug auf das optimale Verhältnis von Zufriedenheit und Bedeutung könnte er breiter, aber auch schmaler angesetzt werden. Je geringer jedoch die Zufriedenheit der Mitglieder bei hoher Bedeutung der Merkmale für die Mitglieder, desto mehr muss von Untererfüllung und einem zu geringen Ressourceneinsatz gesprochen werden (siehe Abbildung 7).

Aus der exemplarischen Beurteilung der Leistungen kann etwa ein Handlungsbedarf bei der Öffentlichkeitsarbeit und insbesondere der Information über aktuelle Themen, die von den Mitgliedern als äußerst wichtig eingestuft wurde, abgeleitet werden. Sowohl die Verbandszeitschrift als auch die politische Interessenvertretung liegen im optimalen Bereich; Zufriedenheit und Bedeutung stehen also in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander. Die persönliche Betreuung durch die Geschäftsstelle wurde im Vergleich zu den anderen Leistungen als tendenziell weniger wichtig eingestuft, während die Mitglieder mit dieser aber zufrieden sind. Die Leistung findet sich also „über“ dem Managementpfad wieder. Dennoch soll in diesem Fall nicht empfohlen werden, die Betreuung durch die Geschäftsstelle abzubauen, weil speziell hier eine zentrale Leistung einer Sozialorganisation liegt, die eine starke Ausstrahlung auf andere Leistungen hat.

Die Gegenüberstellung von Bedeutung und Zufriedenheit kann auch angewendet werden, um die Eigenschaften der Organisation einer Analyse im Hinblick auf die optimale Ressourcenverwendung zu unterziehen. Sechs Eigenschaften einer Sozialorganisati-

on, die einer Bewertung unterzogen werden können, sind in dieser Abbildung aufgeführt. Bezüglich der Eigenschaften „freundlich“, „zügige Bearbeitung“, „schlagkräftig“ und „gesprächsbereit“ besteht kein Verbesserungsbedarf. Die Informationsfreudigkeit liegt – wenn auch knapp – außerhalb des optimalen Bereichs. Hier bestünde möglicherweise ein Handlungsbedarf. Im Beispiel zeigt sich der größte Handlungsbedarf beim „wirtschaftlichen Immobilienmanagement“ (siehe Abbildung 8).

Nachdem nun der Frage nachgegangen wurde, inwieweit sich wirtschaftliches Handeln in Sozialorganisationen bereits durchgesetzt hat und wo noch Verbesserungsbedarf besteht, soll im Folgenden beleuchtet werden, welchen Stellenwert eine hohe Wirtschaftlichkeit bei der Erfolgsmessung spielt.

Erfolgsmessung und -kontrolle bei Sozialorganisationen

Der Erfolg der Sozialorganisationen besteht primär nicht darin, Gewinn anzustreben, ihn zu realisieren oder auszuschütten, sondern darin, Bedarf gedeckt zu haben, der bei einem unter Angebot und Nachfrage sich ergebenden Preis am Markt nicht gedeckt werden würde. Damit wird ausgedrückt, dass der Erfolg von Sozialorganisationen schwer messbar wird, dass es unterschiedlichste Erfolgskategorien für sie geben kann. Der Erfolgsausweis wird dadurch einerseits für sie besonders wichtig, obwohl er andererseits sehr schwer zu vermitteln ist. Letztlich muss mit dem Erfolgsausweis die Frage beantwortet werden: Was haben die Sozialorganisationen mit dem Geld der

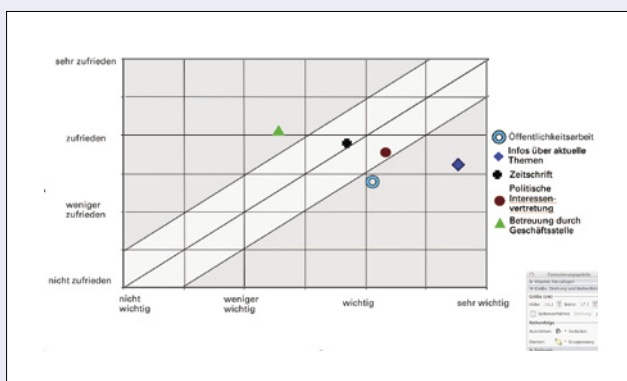


Abbildung 7: Beurteilung von Leistungen einer fiktiven Sozialorganisation

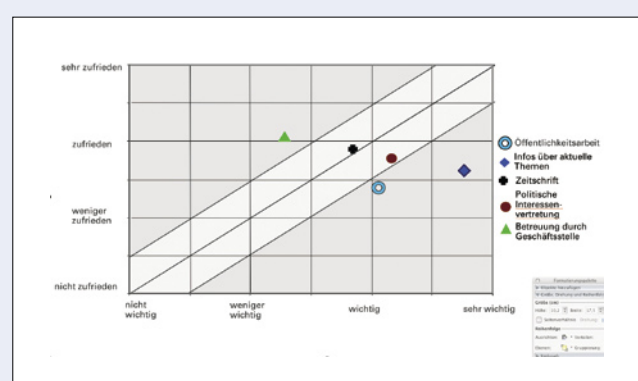


Abbildung 8: Beurteilung von Eigenschaften einer fiktiven Sozialorganisation



Zuschussgeber oder der Mitglieder gemacht? Die Erstellung von Leistungsbilanzen muss bei Sozialorganisationen eine zentrale Bedeutung einnehmen. Da die Leistungen häufig nicht monetarisiert werden können, kann auch die Wirtschaftlichkeit nicht unmittelbar ausgerechnet werden. Stattdessen ist etwa darzustellen, wie vielen Kindern, alten Menschen, Bedürftigen, Behinderten in welcher Qualität geholfen wurde. Die Qualitätssicherung, die Qualitätsverbesserung, die Dokumentation der Qualität sollen somit wesentliche Gegenstände der Realität von Sozialorganisationen sein. Wie sieht es aber in der Realität nun wirklich aus?

In der Verbändeumfrage 2005 wurde die Frage nach den fünf wichtigsten Indikatoren der Erfolgsbeurteilung gestellt. Insgesamt 29 Sozialorganisationen beantworteten diese Frage. Den ersten Platz in der Rangordnung der wichtigsten Indikatoren belegte mit 34,5 Prozent die „Kostendeckung“, gefolgt von der „Zahl der realisierten Projekte“ mit 24,1 Prozent und der insgesamt „verkauften Leistungen in €/Mengen“ (17,2 Prozent). Jeweils 13,8 Prozent gaben „effizientes Arbeiten“ und die „Höhe der Spenden“ als wichtigen Erfolgsindikator an.

Es zeigt sich, dass die Wirtschaftlichkeit als Verhältnis von Leistung und Kosten noch eine untergeordnete Rolle spielt, da nur etwa ein Achtel der teilnehmenden Sozialorganisationen effizientes Arbeiten als wichtigen Erfolgsindikator ansieht. Wichtiger werden Indikatoren eingeschätzt, die sich entweder lediglich auf die „Kostenseite“ (wie die Deckung der Kosten durch entsprechende Einnahmen) oder lediglich auf die Leistungsseite (wie die Zahl der realisierten Projekte oder verkauften Leistungen) beziehen. Bezüglich der eingesetzten Erfolgsindikatoren besteht also noch Handlungsbedarf bei der Umsetzung von wirtschaftlichem Handeln in Sozialorganisationen.

Fazit und Ausblick

Wirtschaftlich handeln muss (auch) für eine Sozialorganisation eine Handlungsmaxime sein. Eine „wirtschaftliche Sozialorganisation“ ist aus theoretischer Sicht kein Widerspruch, sondern ein Erfordernis – sofern wirtschaftliches mit effizientem Handeln gleichgesetzt wird. Aus praktischer Sicht stellt eine „wirtschaftliche Sozialorganisation“ eine ständige Herausforderung dar. Auch wenn viele Sozialorganisationen erkannt haben, dass eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit notwendig ist, und dies bereits in nicht wenigen Organisationen umgesetzt wird, besteht diesbezüglich ein ständiger Verbesserungsbedarf.

Die Herausforderungen für Sozialorganisationen können zusammenfassend in vier Punkten festgehalten werden: Sie benötigen erstens ein professionelles Management mit fachlich qualifiziertem Haupt- und Ehrenamt. Zweitens muss das Management an der Wirtschaftlichkeit orientiert sein. Bei aller Professionalität und Orientierung an der Wirtschaftlichkeit ist zu gewährleisten, dass erwerbswirtschaftliche Methoden nicht unreflektiert auf Sozialorganisationen übertragen werden, ohne deren Eigenarten zu berücksichtigen. Dies stellt die dritte Herausforderung für diese Organisationen dar: Sie müssen trotz der kontinuierlichen Verbesserung und der Verinnerlichung des wirtschaftlichen Denkens Non-Profit-Organisationen bleiben und dürfen sich nicht zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen wandeln. Dabei besteht auch die Gefahr, dass sich Sozialorganisationen zu stark dem öffentlichen Sektor annähern, beispielsweise wenn sie sich zu sehr in die Abhängigkeit staatlicher Subventionen begeben. Dieser Gefahr zu trotzen, ist die vierte Herausforderung, der sich Sozialorganisationen gegenübersehen. Es ist den wirtschaftlichen Sozialorganisationen zu wünschen, dass sie diese Herausforderungen meistern.

Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

Redaktion:

Dipl. Wirtsch. Ing. Uwe Heller
(uwe.heller@wi.tum.de)

Adresse:

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

85350 Freising-Weihenstephan, Vöttinger Straße 12
Telefon (081 61) 71 34 02, Telefax (081 61) 71 45 37, Internet: www.verbandsforschung.de