

INHALTSVERZEICHNIS

Editorial	163
-----------------	-----

WISSENSCHAFTSJOURNAL

**Herausforderungen der europäischen Integration
an Unternehmensführungen in Österreich**

<i>Gerhard Fink</i>	164
---------------------------	-----

**Die vergleichende Jahresabschlußanalyse österreichischer und
US-amerikanischer Unternehmen**

<i>Anton Burger / Bernhard Schellberg</i>	179
---	-----

**Die Entstehung der Netzwerkunternehmung:
Eine transaktionstheoretische Analyse**

<i>Josef Windsperger</i>	190
--------------------------------	-----

Total Quality Management im Einzelhandel

<i>Franz Kreimel / Sandra Kolleth</i>	201
---	-----

PRAXISDIALOG

Non-Profit-Organisationen als Profit-Center – Ein Fallbeispiel

<i>Michael Schrader</i>	214
-------------------------------	-----

WFP-Qualitätsmanagement	226
--------------------------------------	-----

SERVICEJOURNAL

Journalbibliothek

Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe	233
--	-----

Wettlauf um die Zukunft	234
-------------------------------	-----

Marketing im Handel in Tschechien, Ungarn, Polen, der Slowakei und Österreich	236
---	-----

Marketing im Lebensmitteleinzelhandel (LEH)	237
---	-----

Aktuelle Entwicklungen im Internationalen Steuerrecht	238
---	-----

Universitätsnachrichten

Betriebswirtschaftliche Dissertationen an der Uni Innsbruck	239
---	-----

Betriebswirtschaftliche Habilitationen 1995	239
---	-----

Impressum	240
-----------------	-----

Non-Profit-Organisationen als Profit Center – Ein Fallbeispiel

Michael Schrader

Bochum

Zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit sozialer Organisationen wird vielfach versucht, betriebswirtschaftliches Know-how aus der erwerbswirtschaftlichen Praxis in die soziale zu übertragen. Am Beispiel einer Organisation der beruflichen Bildung, die versucht hat, sich nach Profit Centern zu organisieren, wird gezeigt, daß dabei die besonderen Rahmenbedingungen (Finanzierungsformen, Einschränkungen des Marktprinzips, Gemeinnützigkeit etc.) des sozialen Bereichs angemessen berücksichtigt werden müssen.

Mit der Entdeckung der übermäßigen Bürokratisierung und mangelhaften Wirtschaftlichkeit der freien Wohlfahrtspflege Ende der 70er Jahre (PROGNOS AG 1984) hat die Suche nach effektiveren Möglichkeiten der Steuerung und Gestaltung großer und schwerfälliger sozialer Organisationen begonnen (Müller-Schöll/ Priepke 1983). Nicht zu Unrecht werden leistungsfähigere Organisationskonzepte im erwerbswirtschaftlichen Sektor vermutet. Allerdings gelingen die Versuche, das Know-how aus der erwerbswirtschaftlichen Praxis in die soziale zu übertragen, meist nur unbefriedigend oder gar nicht. Dies hat verschiedene Gründe. Einerseits werden die unterschiedlichen Rahmenbedingungen (Finanzierungen, Marktgegebenheiten etc.) des erwerbswirtschaftlichen und des Non-Profit Bereichs bei der Übernahme der Konzepte nicht angemessen berücksichtigt. Andererseits werden Fehler bei der Einführung der Konzepte gemacht (Zeitpunkt, Vorgehen, Kultur). Beides werde ich am Beispiel eines Trägers der beruflichen Bildung, der erfolglos versucht hat, seine Organisation nach dem Modell des Profit Centers (PC) aufzubauen, beschreiben und erläutern (Abschnitte 3 und 4). Da mit der Übertragung von v. a. betriebswirtschaftlichen Konzepten (Diederling 1994, Reiss 1993) aus wirtschaftlich geprägten Arbeitszusammenhängen in Felder sozialer Arbeit in den meisten Fällen immer noch Neuland betreten wird und solche Versuche bisher kaum systematisiert, reflektiert und dokumentiert sind, läßt sich gerade am mißlingenden Beispiel herausarbeiten, was bei solchen Übertragungsversuchen berücksichtigt werden muß und wie man vorgehen kann (Abschnitt 5). Zu Beginn stelle ich das Konzept des PC (Abschnitt 1) und die Bildungseinrichtung (Abschnitt 2) vor.

1. Profit Center

1.1. Definition des Profit Center

Das Konzept des PC wurde in den 60er Jahren in den USA entwickelt mit dem vorrangigen Ziel, die Steuerungsfähigkeit großer Organisationen durch Dezentralisierung und Delegation der Umsatz- und Gewinnverantwortung auf kleinere Einheiten zu erhöhen. Dabei geht man davon aus, daß „die Gesamtleistungsfähigkeit einer dezentral nach Profit Centers geführten Unternehmung größer“

(Menz 1973, S. 43) ist als die klassisch (z. B. nach Abteilungen) geführter Unternehmen. Durch die genaue Festlegung von „Gewinnverantwortungsbereichen und die Führung dieser Bereiche über einen vorzuziehenden Gewinn“ (ebd.) wird eine optimale Ausrichtung der Aktivitäten aller Handelnden auf den wirtschaftlichen Erfolg erwartet. Der in den einzelnen PCn erzielte Gewinn wird dabei als bestmöglicher und optimaler „Maßstab für leistungsorientiertes Handeln“ (ebd.) angesehen. „Wörtlich übersetzt bedeutet ‚Profit Center‘ Gewinnzentrum“ (ebd., 1). Im PC wird für „jede Aktivität . . . oder organisatorische Einheit innerhalb einer Unternehmung“ (ebd.) der Gewinn ermittelt. Das Konzept des PC umfaßt dabei zwei Ebenen: A) die „abrechnungstechnische Einheit (accounting entity)“ und B) den „Verantwortungsbereich (responsibility center)“. Erstere zielt auf „jeden Teilausschnitt“

**Non-Profit-
Organisationen
Profit Center
Know-how Transfer**

eines Unternehmens, „dem ein Gewinn zugerechnet werden kann“ (ebd.), also z. B. Märkte, Kundengruppen, Produkte, Standorte, Abteilungen etc. Mit Verantwortungsbereich sind die jeweiligen organisatorischen Einheiten gemeint. Die abrechnungstechnischen und die organisatorischen Einheiten mit der entsprechenden Umsatz- und Gewinnverantwortung werden jeweils zu einzelnen PCn miteinander verbunden.

1.1. Organisatorische Auswirkungen der Einführung von PC

Der Umbau einer Organisation in Profit-Center (PC) geht mit einer Reihe sehr wesentlicher Strukturveränderungen einher. Dabei wird die Organisation in kleinere betriebliche Einheiten zerlegt, die – im Idealfall – wie eigenständige Firmen arbeiten und geführt werden. Dies erfordert neben der Festlegung der betrieblichen Einheiten (responsibility Centers) die dazu analoge Umstrukturierung des Rechnungswesens (accounting entities), um Aufwand und Ertrag der einzelnen PCn getrennt erfassen und darstellen zu können. Darüber hinaus müssen die entsprechenden Aufgaben und Kompetenzen inkl. der Umsatz- und Gewinnverantwortung von der Ebene der Leitung der Gesamtfirma auf die neu zu schaffende Ebene der Leitung der PCn delegiert werden. Zusätzlich wird meist ein monetäres Anreizsystem zumindest für die MitarbeiterInnen in Leitungsfunktionen geschaffen, um Motivation, Leistungen und Gewinn noch weiter zu steigern. Mit der Dezentralisierung und Delegation von Aufgaben und Kompetenzen wird die Konzernleitung vom Alltagsgeschäft entlastet und kann sich stärker auf Leitungs-, Entwicklungs- und Kontrollaufgaben sowie – abhängig vom Grad der Dezentralisierung – die weiterhin zentral zu erledigenden Aufgaben (z. B. Liquiditätsplanung und -beschaffung, interne Schulungen, zentrale EDV etc.) und zu treffenden Entscheidungen (z. B. große Investitionen, Schließung von Standorten, Erweiterung der Produktpalette etc.) konzentrieren. Gleichzeitig wird die Leitung der PCn stärker in die Verantwortung für die wirtschaftliche Situation der Firma genommen und kann schneller auf z. B. Veränderungen am Markt reagieren. Mit der Einführung von PCn sind zunächst zusätzliche Kosten verbunden, da mit der Leitung der

PCn eine zusätzliche Hierarchieebene eingeführt wird. Auch der Verzicht auf einen zentralen Einkauf kann zusätzliche Kosten verursachen, wenn z. B. die einzelnen PCn den Anspruch auf Mengenrabatte verlieren. Das Gleiche gilt für den Aufbau paralleler Verwaltungen. EDV-Ausstattungen für mehrere PC sind teurer als für eine Zentrale usw. Darüber hinaus verursacht die Umstrukturierung selber Kosten. Diese zusätzlichen Kosten müssen durch den Zugewinn an Effektivität in den einzelnen PCn kompensiert werden.

2. Berufliche Bildung für Alle e.V. und gGmbH

2.1. Rechtsform, inhaltliche Schwerpunkte, Größe und Entwicklung

Mitte der 80er Jahre gründete eine Gruppe von PädagogInnen, die bis dahin bei einem Träger der freien Wohlfahrtspflege gearbeitet hatten, in einer der Großstädte eines Ballungsgebietes den gemeinnützigen Verein Berufliche Bildung für Alle (BBfA). Die ersten Stellen wurden über Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) der Bundesanstalt für Arbeit (BA) finanziert. Der Verein wollte innovative Projekte v. a. in der beruflichen Bildung, aber auch der Gesundheitsförderung und der Beschäftigung v. a. langzeitarbeitsloser Menschen entwickeln und durchführen. Ende der 80er Jahre hatte die Organisation sich mit einer Reihe von gelungenen Projekten und Maßnahmen einen Ruf als engagierter und kreativer Träger erworben und gründete eine gemeinnützige GmbH gleichen Namens, die in anderen Großstädten der alten Bundesrepublik und in den neuen Bundesländern tätig wurde. Die GmbH verstand sich in Weiterentwicklung der beim Mutterverein gemachten Erfahrungen als soziales Dienstleistungsunternehmen mit dem Arbeitsschwerpunkt in der beruflichen Bildung und Beschäftigung v. a. für am Arbeitsmarkt benachteiligte Zielgruppen. 1992 wurden die Aktivitäten des Vereins in die gGmbH überführt. Der Verein hatte ab diesem Zeitpunkt in erster Linie Gesellschafterfunktion für die gGmbH. Im selben Jahr erreichte BBfA einen Umsatz im zweistelligen Millionenbereich in über 10 Standorten. Es wurden ca. 150 MitarbeiterInnen (inkl. Verwaltungsangestellten) fest beschäftigt. Dazu kamen noch einmal ungefähr genauso viele Beschäftigte in ABM.

Letztere wurden fast ausschließlich in den neuen Bundesländern durchgeführt. Der Umsatz setzte sich zusammen aus 60% für Maßnahmen der beruflichen Bildung (mehr als 1500 TeilnehmerInnen), die nach dem Arbeitsförderungsgesetz (AFG) finanziert wurden und aus ca. je 40% für ABM und vom Europäischen Sozialfonds zur Durchführung von Beschäftigungsprojekten.

2.2. Einführung und Umsetzung des Konzeptes des PC

Der Vorstand des Vereins hatte in seiner Funktion als Gesellschafter von BBfA beschlossen, daß die Geschäftsführung die gGmbH und deren Standorte von Beginn an nach dem Konzept des PC aufbauen sollten. Ausschlaggebend für diese Entscheidung waren mehrere Gründe. Man hoffte, die für große Organisationen oft typischen langen Entscheidungswege vermeiden und die Leitungskräfte in den Standorten von Anfang an zu eigenverantwortlichem und betriebswirtschaftlich stimmigen Handeln veranlassen zu können. Gleichzeitig ging man davon aus, daß ein Führungskonzept, das primär auf wirtschaftlichen Erfolg abzielt, mit geringerem Zeitaufwand für Gesellschafter und Geschäftsführung verbunden sei, als dies bei anderen Führungskonzepten der Fall ist. Dementsprechend wurde von Anfang an auf dezentrale Organisationseinheiten gesetzt, indem an Stelle von standortübergreifenden Fachabteilungen schnell selbständig arbeitende Standorte mit eigenverantwortlich handelnden lokalen Geschäftsführungen eingerichtet wurden (responsibility Centers). Weiteres Element des entwickelten Konzeptes des PC war die Vereinbarung, von den Standorten erwirtschaftete Überschüsse zu deren freier Verwendung in den Standorten zu belassen. Ein Standort deckte seine Kosten, wenn er alle direkt im Standort anfallenden Kosten zuzüglich einer 10%igen Umlage aus den Erlösen von Bildungsmaßnahmen zur Finanzierung der Gesamtgeschäftsführung, der zentralen Aufgaben und der Bildung von Rücklagen erwirtschaftete. Ende 1991 wurde die Buchhaltung, die bis dahin ein Steuerbüro gemacht hatte, in eigene Regie übernommen. Damit wurden die Voraussetzungen geschaffen, im Laufe des Jahres 1992 eine zeitnahe und differenzierte Kostenstellenbuchhaltung (ac-

counting entities) mit monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen aller Standorte und Maßnahmen aufzubauen.

Aufgrund der knappen Eigenkapitaldecke und aufbaubedingter Defizite mehrerer Standorte konnte die Vereinbarung, Überschüsse in den Standorten zu belassen, nicht umgesetzt werden. Die Überschüsse der nach kurzer Zeit erfolgreich wirtschaftenden Standorte wurden über die 10%ige Umlage hinaus zum Ausgleich der Defizite anderer Standorte und der in den Vorjahren durch Kredite getätigten Investitionen in den Aufbau der Standorte benötigt. 1991 gab es erstmalig ein positives Jahresergebnis, das aber nicht ausreichte, um die Verlustvorträge aus den Vorjahren auszugleichen. 1992 wiederholte sich dies. Darüber hinaus gab es immer wieder Mißverständnisse und Nachfragen, v. a. bzgl. der Aufgaben und Kompetenzen der lokalen Geschäftsführungen. Aus diesem Grund wurden Anfang 1992 die Aufgaben und Kompetenzen der lokalen Geschäftsführungen detailliert festgelegt und zum Bestandteil der Arbeitsverträge gemacht. Ende 1992 wurde auch die insgesamt viel diskutierte und umstrittene Vereinbarung bzgl. der Verwendung der Überschüsse bis zum Zeitpunkt des Abbaus der Verlustvorträge (geplant für Ende 1994) offiziell ausgesetzt. Die drastische Reduzierung der AFG-geförderten Bildungsmaßnahmen 1993 gefährdete die Existenz von BBfA und erzwang die Aufgabe bzw. Verselbständigung einiger Standorte. Die verbleibenden Standorte wurden 1994 in einer anderen Rechtsform zusammengefaßt. Bei der damit verbundenen Umstrukturierung wurde das PC-Konzept als zentrales Organisations- und Führungsinstrument aufgegeben, auch wenn einzelne Elemente (z. B. Dezentralisierung und Delegation) dieses Modells beibehalten wurden.

3. Rahmenbedingungen des Bildungsmarktes

Die Preisgabe des PC-Konzeptes bei BBfA erlaubte auf Grund der akuten Krise keine systematische Aufarbeitung der mit dem Konzept gemachten Erfahrungen. Dies soll an dieser Stelle nachgeholt werden. Der entscheidende Grund – neben der Wahl des falschen Zeitpunktes (Abschnitt 4) – für die Schwierigkeiten mit der Übernahme des PC-

Konzeptes bei BBfA liegt in den besonderen Rahmenbedingungen, unter denen BBfA arbeitete. Diese Rahmenbedingungen beeinträchtigen die Wirksamkeit der Kernidee des PC-Konzeptes stark. Diese Kernidee besteht aus zwei Elementen: A) die primäre Orientierung der Organisation und v. a. der Leitungskräfte auf Gewinn und B) die Abbildung der Leistungen der MitarbeiterInnen durch den erwirtschafteten Ertrag (Menz 1973, 43). Diese skeptische Beurteilung ergibt sich aus der Analyse der Finanzierungsinstrumente, des Vergütungsrahmens, des Marktcharakters öffentlich und AFG-geförderter Bildungs- und Beschäftigungsmaßnahmen und den mit der Gemeinnützigkeit verbundenen Verpflichtungen.

3.1. Finanzierungsinstrument:

Zuschuß mit Verwendungsnachweis

1992 ergaben sich 40 Prozent des Umsatzes von BBfA aus der Durchführung von Beschäftigungsmaßnahmen, deren Personalkosten als ABM mit Mitteln der BA und deren Sachkosten aus dem Europäischen Sozialfonds und von anderen öffentlichen Geldgebern finanziert wurden. Die Verausgabung dieser Mittel muß in einem Verwendungsnachweis aufgezeichnet werden, der nach Beendigung des Projektes bei der Bewilligungsbehörde eingereicht und von dieser kontrolliert wird. Nicht verausgabte Zuschüsse müssen nach Beendigung der Maßnahme zurückgezahlt werden. Wenn also in einem Projekt besonders sparsam gewirtschaftet wird und z. B. weniger Kopier- oder Personalkosten anfallen als geplant, kann die Organisation diese Mittel nicht behalten, sondern muß sie gemäß den jeweiligen Gesetzen und Richtlinien über die Verwendung öffentlicher Mittel (BBJ CONSULT 1989) an den Zuschußgeber zurückführen. Nicht verausgabte Mittel dürfen genausowenig für andere nicht bewilligte Zwecke eingesetzt werden, um z. B. die gute Arbeit von MitarbeiterInnen durch eine Gehaltszulage zu belohnen oder eine bisher nicht finanzierbare Anschaffung zu tätigen. In der Regel darf nicht nur die Gesamtsumme, die bewilligt wurde, nicht überschritten werden, sondern es dürfen auch bewilligte Einzelpositionen (für Personal, Räume, Telefon etc.) nicht oder nur in engen Grenzen (10 bis 20%) über- oder unterschritten werden.

D. h., es ist nur in engen Grenzen möglich, Mittel, die z. B. für Personalkosten bewilligt wurden, umzuwidmen für Fortbildungen, wenn sich dies aus dem Verlauf des Projektes als sinnvoll und notwendig erweist. Diese Einschränkungen gelten auch, wenn dabei die bewilligten Gesamtausgaben nicht überschritten werden. Ein Beitrag von derart geförderten Projekten zur Finanzierung der Gesamtgeschäftsführung und anderer zentraler Aufgaben ist möglich, wenn mit der Bewilligung auch Mittel für sogenannte indirekte oder Verwaltungsgemeinkosten bereitgestellt werden, um die Geschäftsführung, Ausgaben für Buchhaltung etc. mitzufinanzieren. Diese Ausgaben müssen in der Regel ebenfalls im Verwendungsnachweis dokumentiert werden. Insgesamt lassen diese an der Kameralistik der öffentlichen Haushalte orientierten Finanzierungsinstrumente keine Ausrichtung des Handelns auf Gewinnmaximierung zu. Die Träger werden im Gegenteil dazu motiviert, die bewilligte Zuschußhöhe in jedem Fall auszuschöpfen, um nicht Gelder zurückzahlen zu müssen. Insofern gibt auch das wirtschaftliche Ergebnis wenig Aufschluß über die Leistungen der MitarbeiterInnen.

3.2. Finanzierungsinstrument:

Bildungsmaßnahmen nach dem AFG

Bei den reinen Bildungsmaßnahmen, die nach dem AFG gefördert werden und 1992 ca. 60 Prozent des Gesamtumsatzes von BBfA ausmachten, gelten andere Bedingungen. Die Verausgabung der erhaltenen Zuschüsse muß nicht nachgewiesen werden. Auf der Grundlage eines Unterrichtsstundensatzes pro TeilnehmerIn, der auf einer Kostenkalkulation des Trägers beruht und von der BA vorgegebene Höchstwerte nicht überschreiten darf, wird pro TeilnehmerIn ein Pauschalbetrag – in der Regel in gleichbleibenden monatlichen Raten während der gesamten Maßnahmedauer – an den Träger gezahlt. Der Träger kommt über ein öffentliches Ausschreibungsverfahren oder über von ihm selber vorgenommene sogenannte freie Angebote zu den einzelnen Maßnahmen. Letztendlich bekommt der Anbieter den Zuschlag, der bei vorgegebenen quantitativen und qualitativen Standards das preisgünstigste Angebot macht. Auch wenn die Träger bei diesen Maßnahmen keine Überschüsse dadurch er-

wirtschaften können, daß sie statt der vorgesehenen 1.600 Unterrichtsstunden nur 1.200 durchführen, qualifiziertes Personal durch nicht ausreichend qualifiziertes ersetzen oder eine im Curriculum vorgesehene externe EDV-Schulung durch eine billigere Unterrichtseinheit ersetzen, bestehen hier dennoch größere Spielräume, mit den Kosten unter den Erlösen zu bleiben. Wenn z. B. eine Maßnahme mit 15 TeilnehmerInnen kostendeckend ist, aber bis zu 25 TeilnehmerInnen zulässig sind, wird mit jeder/jedem weitere/n TeilnehmerIn ein Überschuß erzielt, da die fixen Kosten durch eine höhere Teilnehmerzahl nicht oder nur geringfügig steigen. Die fixen Kosten bei BBfA, v. a. Personal- und Raumkosten, machten bei diesen Bildungsmaßnahmen in der Regel mindestens 70 Prozent der Gesamtkosten aus. Auch sparsames Wirtschaften (weniger Kopien, reduzierter Energieverbrauch, billigere Honorarkräfte etc.) wirkt sich bei diesen Maßnahmen direkt zugunsten des Ertrags aus. Bei diesen Maßnahmen ist eine Orientierung auf Gewinn möglich und das wirtschaftliche Ergebnis korrespondiert – zumindest auf dem bisherigen Diskussionsstand (siehe 3.4.) – auch mit der Leistung der MitarbeiterInnen.

3.3. Vergütungsrahmen

Vom Grunde her können bei den Bildungsmaßnahmen, die nach dem AFG gefördert werden, die Höhe der Gehälter und der wirtschaftliche Erfolg miteinander verknüpft werden. Möglicherweise in der Form, daß ein Grundgehalt garantiert wird und dieses in Abhängigkeit von den in der Maßnahme erzielten Einnahmen stufenweise aufgestockt wird. Ein solches Vergütungssystem wurde bei BBfA diskutiert, aber nicht entwickelt und umgesetzt. Beahlt wurde – wie bei den meisten Trägern in diesem Bereich – in Anlehnung an den Bundesangestelltentarif (BAT). Die Bezahlung nach dem BAT erfolgt wesentlich nach drei Kriterien: Funktion, Alter, Familienstand und enthält keine leistungsbezogenen Merkmale. BBfA hätte diese allenfalls in Form von Zulagen auf die BAT-Gehälter vereinbaren können. Eine Umfrage unter den Beschäftigten zur Veränderung des Vergütungssystems fand nur wenig Resonanz und ergab – soweit überhaupt beantwortet – eine starke Tendenz dahin, es beim BAT zu belassen.

Dies hat wahrscheinlich auch damit zu tun, daß die MitarbeiterInnen wegen der angespannten wirtschaftlichen Situation von BBfA durch die Aufgabe des BAT in erster Linie Einkommenseinbußen befürchteten. Der relativ starre und auf andere als auf leistungsbezogene Kriterien abgestellte Vergütungsrahmen schränkt das PC-Modell stark ein. Er trennt zwar nicht den Zusammenhang zwischen Leistung und Ertrag, aber den zwischen Leistung und Verdienst. Die Anwendung einer leistungsbezogenen Vergütung, die allerdings nur im Bereich der Bildungsmaßnahmen und nicht bei den öffentlich finanzierten Beschäftigungsmaßnahmen (vgl. 3.1.) möglich gewesen wäre, hätte zu zwei unterschiedlichen Vergütungssystemen bei BBfA geführt.

3.4. Marktcharakter der Maßnahmen

Die Bildungsmaßnahmen, die BBfA durchführte, wurden zu fast 100 Prozent von der BA finanziert. Dieser vom Haushalt der BA abhängige Bildungsmarkt (1994 ca. 14,5 Milliarden DM / Frankfurter Rundschau 24. 12. 1993) wird nur sehr bedingt über das Verhältnis von Angebot und Nachfrage gesteuert sondern primär durch politische Entscheidungen der jeweiligen Regierungsmehrheiten in Bonn und im Bundesrat. Auch der Einfluß der Tarifpartner, die die Sachwalter der Interessen potentieller BildungsteilnehmerInnen bzw. der Betriebe sind, ist gering, sobald die BA ihren Haushalt nicht mehr aus den Einnahmen der Versicherten und der Arbeitgeber decken kann und auf Zuschüsse aus dem Bundeshaushalt und die Zustimmung der Bundesregierung angewiesen ist. Letzteres ist seit der Wiedervereinigung Deutschlands Jahr für Jahr der Fall. D. h. Umfang, Qualität und Finanzierung der Bildungsmaßnahmen werden weniger nach dem Bedarf, sondern in Abhängigkeit von Finanzierungsmöglichkeiten des Bundeshaushaltes, von Ideologien (z. B. „Selbstheilungskräfte des Marktes“ contra „staatlich gesteuerte Qualifizierungs-offensive“) oder Wahlkampfversprechen geplant. Aufgrund dieser politischen Steuerung des Bedarfs spiegeln die wirtschaftlichen Ergebnisse der einzelnen Maßnahmen nur sehr dürftig die Motivation und Leistung der MitarbeiterInnen wieder. Ein gutes wirtschaftliches Ergebnis kann primär Ausdruck davon sein,

daß es eine politische Entscheidung gab, eine bestimmte Zielgruppe (z. B. Jugendliche ohne Ausbildungsplatz) oder den Erwerb bestimmter Qualifikationen (z. B. EDV) besonders zu fördern. Umgekehrt muß ein schlechtes wirtschaftliches Ergebnis nicht zwangsläufig ein Resultat schlechter Arbeit sein. In extremer Form ist diese politische Abhängigkeit des AFG-geförderten Bildungsmarktes sichtbar geworden nach der Wiedervereinigung, als mehrere Milliarden DM zusätzlich bereitgestellt wurden, und umgekehrt in dem dramatischen Schrumpfungsprozeß 1993, als der Haushalt der BA um mehrere Milliarden gekürzt wurde. Durch diese marktuntypische Steuerung von Angebot und Nachfrage wird der Zusammenhang zwischen PC, monetärem Anreizsystem, Motivation, Leistung und wirtschaftlichem Erfolg stark relativiert. Wenn der wirtschaftliche Erfolg aber die Leistungen der MitarbeiterInnen nicht oder nur sehr mittelbar abbildet, wirkt er vermutlich auch weniger leistungsfördernd. Zumindest wäre die Belohnung des wirtschaftlichen Erfolges in der einen Maßnahme ungerecht denen gegenüber, die in einer anderen Maßnahme ein schlechteres Ergebnis erzielt haben, obwohl sie möglicherweise besser gearbeitet haben. Auch wenn die Ausrichtung auf Gewinn beibehalten werden kann, wird jedoch mit der Entkopplung von wirtschaftlichem Ergebnis und Leistung ein zentrales Element des PC-Konzeptes stark zurückgenommen.

3.5. Gemeinnützigkeit

Mit der Gemeinnützigkeit (Körperschaftssteuerfreistellung) der GmbH werden die im Gesellschaftsvertrag von BBfA formulierten inhaltlichen Ziele (Qualifizierung von benachteiligten Personengruppen, Gesundheitsförderung, Beschäftigung Langzeitarbeitsloser etc.) über den wirtschaftlichen Erfolg gestellt. Dies steht im direkten Widerspruch zum PC-Konzept, das die Gewinnorientierung als oberstes Ziel setzt. Gleichzeitig werden mit der Gemeinnützigkeit der privaten Aneignung möglicher Überschüsse enge Grenzen gesetzt, da alle Mittel der Organisation zur Verwirklichung der inhaltlichen Ziele eingesetzt werden müssen. (Reuber Anhang 1, Abgabenordnung 1977). Eine angemessene Entlohnung der MitarbeiterInnen inkl. der Zahlung leistungsbezogener Zulagen und die Verwendung von

Überschüssen wiederum für die inhaltlichen Ziele schließen die mit der Körperschaftssteuerfreistellung verbundenen Auflagen aber nicht aus.

4. Fehler bei der Einführung der PC

Der Zeitpunkt der Einführung des PC-Konzeptes bei BBfA in der Expansionsphase war schlecht gewählt. Dazu kamen Fehler beim Vorgehen der Einführung sowie die Unterschätzung einiger besonderer Aspekte der Kultur von BBfA.

4.1. Falscher Zeitpunkt

BBfA befand sich 1992 noch in einer ausgeprägten Expansionsphase. Umsatz, Zahl der Standorte und MitarbeiterInnen hatten sich in den drei abgelaufenen Geschäftsjahren jährlich mehr als verdoppelt. Dies hatte finanzielle und personelle Auswirkungen auf die Organisation, die der Einführung des PC-Konzeptes entgegenstanden. Aussichtsreicher wäre die Einführung des Modells in der Konsolidierungsphase (Beginn 1993) gewesen.

4.1.1. Verluste

Da die gGmbH nur mit der gesetzlich vorgeschriebenen Einlage des Gesellschafters in Höhe von 50.000,- DM ausgestattet war, mußte der Aufbau der Standorte, also die Investitionen in Räume, Umbauten und Ausstattung sowie Betriebskosten bis zum Start der Maßnahmen weitgehend über Darlehen finanziert werden. Dadurch wurden die drei ersten Geschäftsjahre mit Verlust abgeschlossen. Der bescheidene Überschuß des ersten mit einem positiven Ergebnis abgeschlossenen Jahres konnte 1991 nur einen kleinen Teil der aufgelaufenen Verlustvorträge abbauen. Auch das etwas besser abgeschlossene Geschäftsjahr 1992 machte BBfA nicht schuldenfrei. Die jeweiligen Jahresergebnisse entstanden dadurch, daß ein Teil der Standorte Überschüsse erwirtschaftete und – auch noch 1991, 1992 und 1993 – andere ihre Kosten nicht decken konnten. Die Überschüsse aus den einen Standorten mußten aufgrund der schmalen Eigenkapitaldecke benutzt werden, um die Löcher bei den anderen zu stopfen und ab 1991 auch, um die Verlustvorträge abzubauen. Dadurch entfiel die in Aussicht ge-

stellte monetäre Besserstellung der ertragreichen Standorte. Dies wurde mit Blick auf die wirtschaftliche Situation der gesamten Organisation von den Leitungen der Standorte und den MitarbeiterInnen auch nicht offiziell in Frage gestellt, führte aber zu informell geäußelter Kritik und Mißstimmungen. Manche sahen nicht ein, daß mit „ihren“ erwirtschafteten Überschüssen andere „durchgezogen“ wurden. Andere bemängelten die fehlende Transparenz in der Verwendung der als Umlage abgeführten Gelder oder fanden die Umlage zu hoch und weitere bezweifelten, daß die Geschäftsführung es wirklich ernst damit meinte, erwirtschaftete Überschüsse nach Abbau der Verlustvorräte in den Standorten zu belassen.

4.1.2. Widersprüchliche Orientierungen

In der Aufbauphase der Standorte war die mit dem Konzept der PC verbundene Orientierung am Gewinn psychologisch gesehen falsch. Hierdurch wurden die angesichts der finanziellen Risiken vorhandenen Ängste der Standortleitungen verstärkt. Es ging aber in der Aufbauphase zunächst darum, mit Blick auf noch zu akquirierende Maßnahmen die Infrastruktur aufzubauen. d. h. es mußten Räume angemietet und ausgestattet werden, von denen man noch nicht wußte, zu welchem Zeitpunkt sie mit kostendeckenden Aktivitäten gefüllt sein würden. In dieser Phase galt es, in jedem Standort eine Vision über Zielgruppen, Maßnahmeangebote, Größe etc. zu entwickeln und für deren Umsetzung die Voraussetzungen zu schaffen. Hierbei ist der Blick auf Kostendeckung und finanzielle Risiken eher hinderlich, da einen schnell der Mut verlassen kann, nach vorne zu denken und zu handeln. Dies wurde von der Geschäftsführung von BBfA auch gesehen und diese versuchte, einer ängstlichen Orientierung an Kosten entgegenzusteuern. Da aber das PC-Konzept schon in die Welt gesetzt und somit in allen Köpfen war, waren die MitarbeiterInnen mit sich widersprechenden Botschaften konfrontiert, was manche mehr und andere weniger verunsicherte.

4.1.3. Gegeneinander statt Miteinander

BBfA war 1992 noch eine recht kleine Organisation, in der der mit der Einrichtung von PCn in großen Firmen verbundene Zugewinn

an Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit nicht erreicht werden konnte. Die durch die Einrichtung einer zusätzlichen Hierarchieebene (Standortleitungen) und lokaler Verwaltungen entstandenen Kosten wurden nicht kompensiert durch die mit den PCn intendierte höhere Wirtschaftlichkeit. So hatten 1992 nur drei Standorte mehr als 15 festangestellte Beschäftigte für die Durchführung der AFG-geförderten Bildungsmaßnahmen. In diesen waren die lokalen Geschäftsführungen in ihrer Funktion auch ausgelastet. In den anderen Standorten arbeiteten sie in mehr oder weniger großem Umfang in den Maßnahmen mit. Die Entscheidung, die Standorte sehr früh mit einer eigenen Leitung auszustatten und in die Selbständigkeit zu entlassen, hatte neben den zusätzlichen Kosten auch die Konsequenz, daß die Zusammenarbeit der Standorte untereinander und das Lernen voneinander nicht sehr ausgeprägt war. Die für die Aufbauphase von Organisationen typische Aufbruchstimmung fand sich nur in einzelnen Standorten, schuf aber wenig Identifikation mit der gesamten Firma. Die Standortleitungen schotteten sich eher voneinander ab und versuchten verständlicherweise, erst einmal die eigene Funktion zu legitimieren und das eigene Feld zu bestellen. So gab es beispielsweise in zwei benachbarten Städten je eine große und gut laufende Maßnahme zur beruflichen Orientierung Langzeitarbeitsloser mit sehr unterschiedlichen Konzepten. Die MitarbeiterInnen der Projekte beargwöhnten sich gegenseitig und redeten übereinander statt miteinander. Das jeweils vorhandene Know-how wurde nicht ausgetauscht.

4.2. Vorgehen

Durch Fehler beim Vorgehen bei der Einführung der PCn bei BBfA wurden die für die Aufbauphase von Organisationen typische Unruhe und sich zwangsläufig ergebende gehörige Portion Regellosigkeit noch verstärkt.

4.2.1. Unausgereiftes Konzept

Das PC-Konzept war nicht hinreichend ausgearbeitet und auch nicht hinsichtlich der generellen Eignung als Führungsmodell für eine Organisation wie BBfA (siehe 3.) problematisiert worden. Über viele Details und v. a. die möglichen Auswirkungen seiner Einführung auf die Beschäftigten und die Organi-

Non-Profit-Organisationen als Profit Center

sation insgesamt bestand wenig Klarheit. Hätte ein durchdachteres und klareres (abgewandeltes) betriebswirtschaftliches Konzept mehr Struktur und Sicherheit in die Organisation bringen können, produzierte die Art und Weise der Einführung der PCn Illusionen bei den einen und Unmut bei den anderen und gleichermaßen bei den meisten Mißverständnisse und Unsicherheiten.

4.2.2. Verzicht auf Bewertung von Leistungen

Unabhängig davon, ob eine Organisation nach dem Modell des PC oder einem anderen arbeitet, bedarf es quantitativer und qualitativer Kriterien der Leistungsbewertung, um das Handeln der MitarbeiterInnen vergleichbar zu machen und persönliche Eindrücke und Sympathien bei deren Beurteilung zu relativieren. Dadurch daß bei BBfA die meisten MitarbeiterInnen als Unterrichtskräfte tätig waren, wäre dies relativ einfach möglich gewesen. Aufgrund der Fragwürdigkeit des wirtschaftlichen Erfolgs als alleinigem Bewertungsmaßstab (siehe 3.4.) wäre ein Zugang zur Leistungsbewertung über die geleisteten Unterrichtsstunden, die Teilnahmezahlen, Abbruchquoten, die Prüfungserfolge etc. möglich gewesen. Mit dem Verzicht hierauf wurde die Chance vergeben, mit objektivierbaren Maßstäben ausschließlich subjektiv geführten Diskussionen über Belastungen und Leistungen den Boden zu entziehen und gleichzeitig mit dem PC-Konzept betriebswirtschaftliche Sichtweisen stärker im Arbeitsalltag zu verankern.

4.3. Kultur

Im erwerbswirtschaftlichen und sozialen Bereich gelten unterschiedliche, teilweise gegensätzliche Normen und Werte, die für die in diesen Feldern arbeitenden Menschen identitätsbildend und handlungsleitend sind. Dies muß bei der Übernahme von Konzepten und Modellen aus dem einen in das andere Feld berücksichtigt werden. Stehen in erwerbswirtschaftlichen Organisationen oft Leistung, Konkurrenz, Profit und Hierarchien im Vordergrund, gelten in vielen sozialen Einrichtungen Selbstverwirklichung, Beziehungsarbeit und Kollegialität als besonders wichtig. Fragen der Wirtschaftlichkeit und der Umgang mit Zahlen werden gegenüber der inhaltlichen Arbeit als nebensächlich angesehen. Diese Unterschiede wurden bei BBfA bei der Einführung der

PC nicht berücksichtigt. Deswegen blieben betriebswirtschaftliche Fragestellungen überhaupt sowie Aufgaben der allgemeinen Verwaltung eher Fremdkörper im Arbeitsalltag und in der Kultur der Organisation.

4.3.1. Fehlende Kompetenzen

Diese nur unzureichend gelungene Integration betriebswirtschaftlicher Fragestellungen ist auch darauf zurückzuführen, daß in der Organisation auf wenig betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder entsprechende Erfahrungen zurückgegriffen werden konnte. In der Geschäftsführung und Verwaltungsleitung waren Pädagogen tätig, die sich in unterschiedlichem Maße betriebswirtschaftliche Kenntnisse über Fortbildungen, Beratungen und learning-by-doing angeeignet hatten. Unter den lokalen GeschäftsführerInnen gab es eine Betriebswirtin, in der überwiegenden Zahl PädagogInnen und je eine Theologin, einen Ingenieur und einen Sozialwissenschaftler. Mehrere von ihnen hatten in der ehemaligen DDR in Leitungsfunktionen gearbeitet, waren aber auf Grund vieler für sie neuer und ungewohnter Aufgaben und Anforderungen ähnlich wie die anderen Standortleitungen, von denen niemand auf längere Leitungs- oder Geschäftsführungserfahrungen zurückgreifen konnte, überfordert, v. a. wenn es um betriebswirtschaftliche Fragestellungen ging. Hier wären von Beginn an wesentlich intensivere fachliche Einzelberatungen und Schulungen nötig gewesen.

4.3.2. Fehleinschätzung

Die berechtigte Kritik an der übermäßigen Bürokratisierung und mangelnden Wirtschaftlichkeit vieler Großorganisationen der freien Wohlfahrtspflege einerseits und die Orientierung an innovativen und erfolgreichen Konzepten (Peters/Waterman, 1982), mit denen große Firmen im erwerbswirtschaftlichen Bereich umorganisiert wurden, hatte bei BBfA von Beginn an zu einer großen Angst vor Regeln, Hierarchien und Bürokratisierung geführt. Kreativität, Innovation, Engagement, Flexibilität und Selbstentwicklung der MitarbeiterInnen sollten sich entfalten und sich nicht an verkrusteten Strukturen totlaufen. Dies führte dazu, daß mit dem schnellen Wachstum von 1990 bis 1992 aus der „bunten Vielfalt“ eine immer schwerer überschaubare,

steuerbare und für Krisen anfällige Organisation wurde. Das hohe Engagement der meisten MitarbeiterInnen, die qualifizierte Arbeit in vielen Maßnahmen und die guten Arbeitsklimata in der Mehrzahl der Standorte litten zunehmend unter einer auch durch Liquiditätsprobleme mitverursachten Atmosphäre großer Anspannung und Hektik auf Grund einer Vielzahl immer wieder diskutierter, aber ungelöster Probleme, sich verhärtenden Fronten auf verschiedenen Ebenen: Geschäftsführung contra Standorte, Überschuß erwirtschaftende Standorte contra defizitäre Standorte, Ost contra West etc., und überhandnehmenden und schlecht organisierten Verwaltungsroutinen. Hier hätte ein durchdachtes und zielstrebig umgesetztes betriebswirtschaftliches Konzept mehr Struktur, Klarheit und Ruhe bringen können. So berechtigt die Kritik an bürokratischen Strukturen und die Orientierung an innovativen Konzepten auch sind, in der Situation, in der sich BBfA befand, war es eine krasse Fehleinschätzung, daß der weitgehende Regelverzicht letztendlich zu positiven Entwicklungen und Ergebnissen führen würde.

5. Fazit

Die Erfahrungen, die bei BBfA mit dem mißglückten Versuch der Einführung von PC gemacht wurden, erlauben einige Verallgemeinerungen zur Verwendung dieses Konzeptes im Non-Profit-Bereich und zum Vorgehen bei der Übernahme und Anpassung leistungsfähiger Organisationskonzepte aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich

5.1. Einfluß der Finanzierungsformen auf das Profit Center Konzept

Das Konzept des Profit Center läßt sich nicht auf soziale Einrichtungen übertragen, die sich über Zuschüsse finanzieren, deren Verwendung im Detail nachgewiesen werden muß und die „spitz“ abgerechnet werden. In solchen Finanzierungsformen sind nicht Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, sondern maximale Verausgabung der bewilligten Mittel angelegt (Freudenberg 1994). Wenn die Angebotsseite, wie bei den AFG-geförderten Bildungsmaßnahmen, primär politisch gesteuert wird, kann sich die Kernidee des PC-Konzeptes nur bedingt entfalten. Da die Mechanismen des Marktes durch die politische Steuer-

ung der Angebotsseite außer Kraft gesetzt sind, bildet der wirtschaftliche Ertrag die Leistung der MitarbeiterInnen nur eingeschränkt ab und relativiert auch die Ausrichtung der Organisation bzw. des Handelns v. a. der Leitungskräfte auf den Gewinn. Darüber hinaus stellt die Gemeinnützigkeit die inhaltlichen Ziele über wirtschaftliche Interessen. Inwieweit diese äußere und formelle Anforderung faktisch unterlaufen werden kann bzw. wird, müßte genauer untersucht werden und wäre letztendlich von den Bewertungen der Finanzämter in den Verfahren zur Veranlagung zur Körperschaftsteuer abhängig. Ebenso von Bedeutung ist die Beantwortung der Frage, ob die berufliche und persönliche Identität von MitarbeiterInnen sozialer Einrichtungen und der besondere Charakter der Dienste, nämlich die Gestaltung von Beziehungen (Wedekind 1988) und das Angebot von Hilfen dem Prinzip der Gewinnorientierung ohne substantielle Verluste an der Qualität der Arbeit untergeordnet werden kann? Lohnenswert hierzu wären Untersuchungen und Praxisprojekte v. a. in der Altenhilfe, der Gesundheitshilfe und auch im freien, nicht AFG-geförderten Bildungsmarkt. Im freien Bildungsmarkt gelten die normalen Regeln des Marktes. In der Gesundheits- und Altenhilfe entfallen mit dem Gesundheitsstrukturgesetz vom 21. 12. 1992 (Bundesgesetzblatt I, 2266) und mit der Einführung der Pflegeversicherung die generell und unter Absehung von den erbrachten Leistungen vereinbarten kostendeckenden Pflegesätze. Klie (1994) schreibt hierzu in seiner Einführung zur Pflegeversicherung: „(D)ie(se) Ausrichtung der Pflegesätze auf eine leistungsgerechte Preisgestaltung (eröffnet) . . . für das Pflegeheim die Möglichkeit . . . , Gewinne zu erzielen, verbunden allerdings mit dem Risiko, auch Verluste zu machen, für die es selbst geradestehen muß. Dadurch sollen verstärkte Anreize zu einer wirtschaftlichen Betriebsführung geschaffen werden.“ (296) Hier scheint mir das PC-Konzept anwendbar zu sein. Hinzu kommt, daß viele Träger in diesen Bereichen (Altenheime, Krankenhäuser, Bildungsinstitute) auf die Gemeinnützigkeit verzichten und sich erwerbswirtschaftlich, z. B. als GmbH mit Privatpersonen als Gesellschaftern organisieren. Dies gewinnt auch insofern an Aktualität, da große erwerbswirtschaftliche Unternehmen den sich durch die

Non-Profit-Organisationen als Profit Center

Pflegeversicherung erweiternden Markt in der stationären Altenhilfe als Markt zu entdecken scheinen.

5.2. Entwicklung leistungsfähiger Organisationskonzepte (Kahle 1994)

Die Träger der freien Wohlfahrtspflege werden auch in den nächsten Jahren weiter unter Druck stehen, da die öffentlichen Haushalte sparen wollen bzw. müssen. Auch die Konkurrenz wird sich durch private Anbieter v. a. in der Alten- und Gesundheitshilfe weiter verschärfen. Viele KundInnen stellen höhere Ansprüche an die von ihnen in Anspruch genommenen Dienstleistungen und sind auch eher bereit im Falle von Unzufriedenheit, die Angebote anderer Einrichtungen auszuprobieren. Und da die Kritik an der übermäßigen Bürokratisierung und mangelnden Wirtschaftlichkeit sozialer Organisationen so populär ist, wird sie weiter mehr oder weniger pauschal, selten fundiert vorgetragen werden.

Um aus der derzeitigen Defensive herauszukommen, muß die freie Wohlfahrtspflege sich aktiv mit den an sie gerichteten Anforderungen in puncto Wirtschaftlichkeit, Leistungsfähigkeit, Qualität etc. auseinandersetzen. Dies muß auch in der Öffentlichkeit geschehen. Entscheidend werden aber letztendlich die Veränderungen und Entwicklungen in der Praxis sein.

Organisationen, die sich in diesem Sinne verändern wollen, benötigen ein leistungsfähiges Organisationskonzept. Sowohl bei der Entwicklung wie auch der Umsetzung dieser Konzepte läßt sich aus Erfahrungen der erwerbswirtschaftlichen Praxis lernen. Inwieweit dabei auf das Konzept des PC zurückgegriffen wird bzw. zurückgegriffen werden kann, hängt davon ab, ob im sozialen Bereich ein Führungskonzept realisierbar ist, daß das wirtschaftliche Ergebnis an die erste Stelle rückt. Dies wiederum ist abhängig von den einzelnen Finanzierungsformen, Fragen der Qualität der Dienste und Angebote und der Kultur sozialer Einrichtungen. Unabhängig vom Umfang der Umsetzung des PC-Konzepts muß deren Einführung in eine umfassendere Strategie der Organisationsentwicklung, die v. a. den kulturellen Besonderheiten der sozialen Bereiche Rechnung trägt, eingebettet sein.

5.2.1. Bausteine eines leistungsfähigen Organisationskonzeptes

Das inhaltliche Konzepte sollte mindestens folgende Bestandteile haben:

A) Betriebswirtschaftliche Analyse

Jede Organisation muß sich Klarheit darüber verschaffen, was welcher Bereich, welche Abteilung, welches Projekt, welche Leistung etc. an Kosten verursacht und inwieweit diese durch entsprechende Einnahmen gedeckt sind. Dafür muß die Buchhaltung entsprechend aufgebaut werden („accounting entities“ / Kostenstellen, Kostenträger).

B) Delegation und Dezentralisierung

Die Verantwortung für die einzelnen Organisationseinheiten („responsibility center“) soll möglichst weitgehend auf die Leitung dieser Einheiten übertragen werden, um die Geschäftsführung von Routinen zu entlasten und den MitarbeiterInnen mehr Möglichkeiten zu geben, sich mit der Organisation und ihrer Arbeit zu identifizieren.

C) Controlling

In dezentral geführten Organisation lassen sich betriebswirtschaftliches Denken und Handeln sowie inhaltliche u. a. Planungsinstrumente leichter im Arbeitsalltag verankern als in streng hierarchisch Strukturen. Die Ausgaben können z. B. durch Formen der Budgetierung geplant und gesteuert werden. Diese wiederum baut auf inhaltlichen Zielsetzungen und Planungen auf, indem sie diese in Geldmengen übersetzt.

D) Leistung

Um Belastungen von MitarbeiterInnen nachvollziehen, gegebenenfalls korrigierend eingreifen und die personelle Ressourcen optimal einsetzen zu können, benötigt jede Organisation quantitativ ausgerichtete Instrumente der Erfassung von Arbeitsleistungen. Dies ist besonders wichtig, da die Personalkosten in den meisten Institutionen der freien Wohlfahrtspflege mehr als 60% der Gesamtkosten ausmachen.

E) Qualität

Qualität sozialer Arbeit ist letztendlich nicht in quantitativen Einheiten erfaßbar. Die

qualitative Dimension der Arbeit kann am kompetentesten von den MitarbeiterInnen selber reflektiert, dokumentiert und weiterentwickelt werden (Heiner 1988 und 1994). Hier sind Verfahren zu entwickeln, die Qualitätsstandards sichern und überprüfbar machen.

F) Personalentwicklung

Da bei den meisten sozialen Dienstleistungen die Gestaltung von Beziehungen im Mittelpunkt steht oder zumindest nicht abtrennbarer Bestandteil der jeweiligen Hilfen ist, kommt der Personalentwicklung eine besondere Bedeutung zu, da nur motivierte MitarbeiterInnen gute Arbeit leisten können.

G) Öffentlichkeitsarbeit

Zu einem vollständigen Organisationskonzept gehört auch die Öffentlichkeitsarbeit. Die beste Werbung sind zufriedene KundInnen. Aufbauend auf einem Konzept der KundInnenorientierung bedarf es weiterer Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit.

Organisationen, die sich in diese Richtung verändern, haben gute Chancen, ihre Existenz zu sichern, weil es ihnen mit Hilfe ihres Organisationskonzeptes gelingen wird, Kosten, Qualität und Leistung auszubalancieren.

5.2.2. Behutsames Vorgehen

Das beste inhaltliche Konzept ist aber nur die „halbe Miete“, wenn bei dessen Einführung und Umsetzung gravierende Fehler gemacht werden. Organisationsentwicklung in der freien Wohlfahrtspflege im hier intendierten Sinne braucht Zeit und gelingt nicht mit der „Brechtstange“ oder im „Hau-Ruck-Verfahren“ (Fatzner 1993).

A) Zeit(punkt)

Große Umstrukturierungen benötigen Zeit und dauern in großen Organisationen manchmal mehrere Jahre. Akute Krisen sind nicht der richtige Zeitpunkt für die Einführung neuer Organisationskonzepte.

B) Übertragung von Konzepten

Konzepte oder Teilkonzepte, die aus anderen Arbeitsfeldern übernommen werden sollen, implizieren jeweils besondere Rahmenbedingungen und eine andere Kultur.

Dies ist bei der Übertragung in die eigene Organisation zu beachten. Ganz besonders gilt dies für Konzepte aus der wirtschaftlichen Praxis.

C) Betroffene beteiligen

Wenn es nicht gelingt, die MitarbeiterInnen für den Veränderungsprozeß zu gewinnen und deren Interessen und Kompetenzen in die Neu- und Umgestaltung einzubeziehen, werden die angestrebten Verbesserungen entweder nicht erreicht werden oder durch unerwünschte Nebenwirkungen an anderer Stelle absorbiert werden.

D) Externe Unterstützung

Organisationsentwicklungen sind komplexe und oft komplizierte Prozesse – ganz besonders für diejenigen, die ihren Platz und ihre Interessen in der Organisation haben. Die damit zusammenhängende „Betriebsblindheit“ läßt sich durch externe Beratung relativieren.

Letztendlich geht es bei der Einführung von leistungsfähigen Organisationskonzepten um die Gestaltung von Beziehungen. Dafür gibt es im sozialen Bereich mehr Fachleute als an jedem anderen gesellschaftlichen Ort.

BBfA ist nicht der wirkliche Name der in diesem Beitrag als Fallbeispiel benutzten Organisation. Der Autor hat 1992 das Rechnungswesen von BBfA aufgebaut. Er arbeitet heute in einer anderen Organisation der beruflichen Bildung als Controller und ist als Berater und Fortbildner für Controlling und Organisationsentwicklung tätig.

Zusammenfassung

Seit dem Ende der 70er Jahre wird die übermäßige Bürokratisierung und mangelhafte Wirtschaftlichkeit sozialer Dienste und Einrichtungen kritisiert. Um die Leistungsfähigkeit sozialer Organisationen zu verbessern, wird vielfach versucht, betriebswirtschaftliches Know-how aus der erwerbswirtschaftlichen Praxis in die soziale zu übertragen. Am Beispiel einer Organisation der beruflichen Bildung, die versucht hat, sich nach Profit Centern zu organisieren, wird gezeigt, daß die besonderen Rahmenbedingungen (Finanzierungsformen, Einschränkungen des Marktpinzips, Gemeinnützigkeit etc.) des sozialen Bereichs bei der Übernahme von Konzepten aus

Non-Profit-Organisationen als Profit Center

der Erwerbswirtschaft angemessen berücksichtigt werden müssen. Darüber hinaus ist bei der Einführung solcher Konzepte darauf zu achten, daß die spezifische Kultur sozialer Arbeit und sozialer Einrichtungen miteinbezogen wird. Insgesamt handelt es sich hierbei um komplexe Organisationsentwicklungen, bei denen nur auf wenig gelungene und dokumentierte Vorerfahrungen zurückgegriffen werden kann.

Summary

Non-profit-organisation as a profit center – An example

Since the end of the 70ies the excessive bureaucracy and the inadequate economy of social services and institutions have been criticized. To improve the efficiency of social organisations one frequently tries to transfer the economical know-how from the competitive industrial practice to the social one. By the example of how to organize avocational training with the help of profit centers it is shown in my article that the special condition of the social sphere (like the financing and the limitation of the market-principle) must be adequately considered when concepts of the industry are transferred. In addition to that, when introducing such concepts, the specific culture of the social work and institutions will have to be taken into consideration. Altogether, this example deals with complex developments of organisation for which only few successful and documented experiences can be reserved to.

Literatur

- BBJ CONSULT: Öffentliche Finanzierung von Maßnahmen und Projekten. Leitfaden durch das Zuwendungsrecht. In: BBJ CONSULT INFO III/IV 1989.
- Diedering, Wolfgang: Analytische Budgetierung in sozialen Organisationen. Ziele, Wege und Controlling. Freiburg im Breisgau: 1994.
- Fatzer, Gerhard: Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln: 1993.
- Freudenberg, Dierk: Das ist ähnlich wie im System sozialistischer Planwirtschaft. Den Verwaltungen mangelt es an Effizienz, Effektivität und konkreten Zielvorgaben. In: Frankfurter Rundschau vom 5. 5. 1994.
- Heiner, Maja (Hrsg.): Selbstevaluation in der sozialen Arbeit. Freiburg im Breisgau: 1988.
- Heiner, Maja (Hrsg.): Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit. Fallstudien aus der Praxis. Freiburg im Breisgau: 1994.
- Kahle, Egbert: Managen statt verwalten. Neue Führungsansätze für soziale Dienste und Einrichtungen – Fünf Handlungsfelder für das Management. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, 7–8, S. 133 ff., 1994.
- Klie, Thomas: Pflegeversicherung. Einführung, Gesetzestexte, Materialien. Hannover: 1994.
- Menz, Wolf-Dieter: Die Profit Center Konzeption. Theoretische Darstellung und praktische Anwendung. Bern und Stuttgart: 1973.
- Müller-Schöll, Albrecht/Priebke, Manfred: Sozialmanagement. Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen. Frankfurt a. M.: 1983.
- Peters, J. Thomas/Waterman, H. Robert: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg am Lech: 1982.
- PROGNOS AG: Entwicklung der freien Wohlfahrtspflege bis zum Jahr 2000. Basel: 1984.
- Reiss, Hans-Christoph: Controlling und Soziale Arbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin: 1993.
- Reuber, Hans-Georg (Loseblattsammlung): Die Besteuerung der Vereine. Stuttgart: ohne Jahr.
- Wedekind, Erhard: Beziehungsarbeit. Zur Sozialpsychologie pädagogischer und sozialer Institutionen. Frankfurt a. M.: 1988.