

25.10.2005

Wieviel Effizienz verträgt eine NPO?

Zeit-, Qualitäts- und Kostendruck beschäftigen die heimischen NPOs mehr denn je. Denn der Wettbewerb macht vor den Türen jener, die sich die Gewinnmaximierung bewusst nicht auf ihre Fahnen geschrieben haben, keineswegs halt. Auf dem Weg zu einer marktorientierten Arbeitsweise gleichen sich die betriebswirtschaftlichen Instrumente immer mehr jenen von gewinnorientierten Unternehmen an. So wird zur Optimierung der zentralen Abläufe vielerorts Prozessmanagement (PM) betrieben. Der heurige NPO-Kongress in Wien war schwerpunktmäßig diesem Modell gewidmet. Doch wie viel Effizienz verträgt eine NPO überhaupt?

Immer weniger öffentliche Gelder, dafür aber steigende Konkurrenz. Das sehen Österreichs Non-Profit-Organisationen in Zukunft auf ihre Branche zukommen, wie eine Studie von [Contrast](#)-Management-Consulting und des [Controller-Instituts](#) ergab. 71,5 Prozent der befragten NPOs rechnen mit einer Verringerung der öffentlichen Mittel. 62 Prozent glauben weiters, dass parallel dazu die Qualitätserwartungen der Kunden steigen werden. Knapp über 37 Prozent halten mehr Konkurrenten in den nächsten fünf Jahren für "sehr wahrscheinlich", 29 Prozent noch für "teilweise wahrscheinlich". 44 Prozent sind überzeugt, dass die Kunden außerdem spürbar preissensibler werden.

Dass es sich dabei nicht nur um ein Stimmungsbild handelt, sondern um eine konkrete Diagnose und Prognose, zeigt die Studie ebenso, denn über die entsprechende (Selbst-)Medikation wird in großen wie in kleinen Vereinen gleichermaßen heftig nachgedacht. An Bedeutung gewinnen dabei betriebswirtschaftliche Instrumente, die in gewinnorientierten Unternehmen seit langem zur Anwendung kommen. So ist bereits bei 88 Prozent der Befragten Prozessmanagement ein Thema, bei etwa 43 Prozent ist man gerade in der Umsetzungsphase und mehr als acht Prozent haben die Einführung weitgehend abgeschlossen.

Verbindliche Standards fehlen häufig

W. E. Deming, US-Wirtschaftspionier in Sachen Qualitätsmanagement, gab zu Lebzeiten Führungsverantwortlichen folgenden Hinweis: "85 Prozent der Gründe für das Versagen, Kundenerwartungen gerecht zu werden, sind auf Mängel in Systemen und Prozessen zurückzuführen, weniger auf die Mitarbeiter." Christian Horak, fachlicher Leiter des NPO-Kongresses und Chef des Nonprofit und Public Management Bereichs von Contrast, bringt die Problematik auf den Punkt: "Wer macht was, wann, womit und mit welchem Ergebnis? Was einfach klingt, scheitert in der Praxis oft daran, dass keine verbindlichen Grundlagen und Standards fixiert wurden." Genau dafür Sorge PM. Laut Contrast gelte es, Unternehmens-Abläufe übergreifend zu verstehen und ständig zu optimieren. Durch PM sollen Prozesse, Qualitäten und Regeln vereinheitlicht und Fehler, Doppelgleisigkeiten, Reibungsverluste und Schnittstellen reduziert werden. So kann von den Durchlaufzeiten einer Spende bis zu den Personalkosten - je nach Zielsetzung - jeder Bereich unter die Lupe genommen und optimiert werden.

Wirtschaftlichkeit ist gut und notwendig, wäre da nicht das kleine, aber wesentliche Detail, dass sich NPOs eben gerade in jenen Bereichen bewegen, in denen die Gesetze des Marktes versagen. Umwelt, Sozialstandards, Bildung, Gesundheit oder Kultur werden in ihrer Eigenschaft als meritorische Güter vom Markt allein nicht zufrieden stellend und ausreichend zugeteilt. Und so bedeutet marktorientiertes Arbeiten für NPOs zwar unter Umständen mehr



NPO-Branche traf sich am 19. und 20.10. in Wien

Effizienz aber nicht notwendigerweise eine Verbesserung des Outputs im Sinne der Zielsetzungen.

"Je mehr Wettbewerb, desto mehr Effizienz"

Kongressreferent Michael Meyer vom Forschungsinstitut für Nonprofit Management der [WU-Wien](#) sieht grundsätzlich keinen Widerspruch zwischen Effizienz (wenig Kosten-, Ressourceneinsatz) und Effektivität (Erreichung des gesetzten Zieles) in NPOs. "Bemühungen zur Effizienzsteigerung können prinzipiell helfen, Produktivitätsreserven auszuschöpfen und damit die Ziele besser zu erreichen." "Je mehr Wettbewerb, desto mehr Effizienz", laute die Devise. So weisen NPOs, die inputorientiert (Bezahlung tatsächlich angefallener Kosten) oder pauschal finanziert werden, weniger Effizienz auf als outputorientierte (erbrachte Leistungen werden finanziert) Branchenkollegen. "Kollateralschäden von Wettbewerb" können laut Meyer nicht pauschal festgestellt werden. Bezüglich des Leistungsvolumens zeige sich einer Studie zufolge durch Wettbewerb kein wesentlicher Unterschied. Signifikant sei die Differenz allerdings bei der Bandbreite des Angebotes, die bei Sozialorganisationen mit Leistungsverträgen höher sei. Ebenso stelle sich ein Kontrast bei den "Gratisangeboten" dar: Sozialorganisationen mit Leistungsverträgen können hier auf einen deutlich geringeren Anteil verweisen.

Überlegen müssten NPOs jedenfalls, an welcher Stelle es sinnvoll ist, schlanker zu werden. Meyer bringt den Begriff des "Organizational Slack". Darunter versteht man jene Ressourcen, die zur Leistungserbringung nicht unbedingt notwendig sind: etwa Personalkosten (mehr Personal oder höhere Gehälter als nötig), brachliegende Kapazitäten wie Grundstücke oder EDV und ungenütztes Kapital. NPOs seien etwa wegen ihrer tendenziell hohen Eigenkapitalausstattung beliebte Kreditnehmer, "nutzen das aber wenig aus", so Meyer.

Rein ökonomisch gesehen, sei Slack "böse": "Jene Ressourcen, die das Management nicht direkt zum Erreichen formaler Ziele nutzt, bringen unzulässige Renten für das Management und die Mitarbeiter, die nicht zur direkten Leistungserstellung eingesetzt werden", so die fachkundige Erklärung.

Slack als Puffer und Innovationspotenzial

Dennoch muss "nicht der ganze Speck weg", so Meyer. Schließlich könne aus organisationstheoretischer Sicht Slack auch in Krisensituationen Rückhalt geben, als Puffer wirken und Innovationspotenzial mit sich bringen. "Wenn man Mitarbeiter nicht ausquetscht bis zum sittlich nicht mehr vertretbaren, dann sind diese mitunter innovationsfreudiger", gibt sich der NPO-Experte überzeugt. Wie einer Studie zeige, führe mehr Slack in Unternehmen zu mehr ökologischer und sozialer Verantwortung, zu wenig hingegen zum Eingehen hoher Risiken und schlechter Performance.

Edith Lackner / APA