Shared Service Center für Nonprofit-Organisationen im Kanton Freiburg

Eine konzeptionelle Analyse für den Aufbau eines Kompetenzzentrums für kleine und mittelgrosse Nonprofit-Organisationen im sozialen Tätigkeitsbereich

Verfasst von cand. MA in Management Carole Baschung, Universität Freiburg
Eingereicht bei Prof. Dr. Markus Gmür, Lehrstuhl für Nonprofit-Management
In Zusammenarbeit mit Dr. Karsten Timmer, Arcanum Stiftung

Kleine und mittelgrosse Vereine spielen eine äussert wichtige Rolle für das Gemeinwohl. Sie sind allerdings zusehend von Verwaltungs- und Managementaufgaben überlastet, die sie von ihrem Kerngeschäft ablenken. Mittelfristig müssen hier Lösungen gefunden werden, damit diese Vereine ihre Arbeit aufrechterhalten können. Die vorliegende Studie hat vor diesem Hintergrund untersucht, vor welchen Herausforderungen sozial-karitative Vereine in Freiburg stehen. Ausserdem wurde geklärt, ob und inwiefern eine Zusammenarbeit beziehungsweise eine Auslagerung gewisser Arbeitsprozesse in ein gemeinsames Shared Service Center (SSC) zur Arbeitserleichterung beitragen könnte. Die wichtigsten Studienergebnisse werden in dieser Kurzfassung dargelegt.

Diese Untersuchung erfolgte im Auftrag und in Zusammenarbeit mit der Arcanum Stiftung, eine Förderstiftung mit Sitz in Freiburg. Begleitet und betreut wurde das Projekt im Rahmen einer Masterarbeit am Institut für Verbandsmanagement (VMI) an der Universität in Freiburg.

1. Ausgangslage

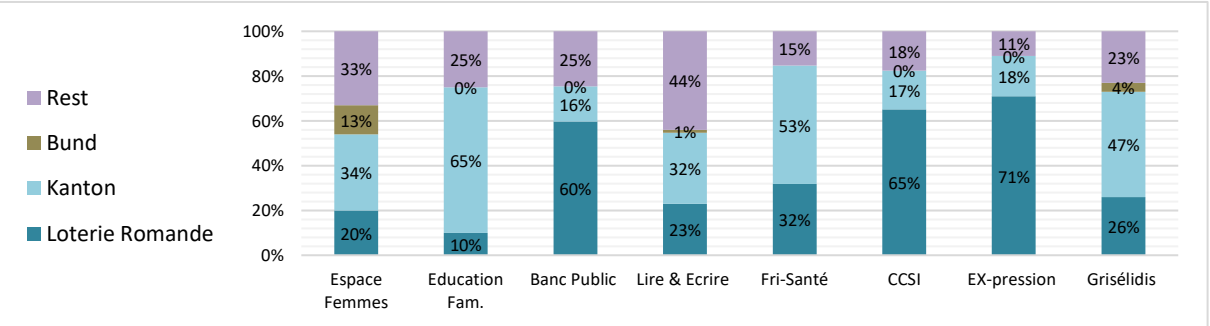
Nonprofit-Organisationen (NPOs), einschliesslich Vereine, gehören dem Dritten Wirtschaftssektor an und übernehmen in der Zivilgesellschaft, ergänzend zum Staat und Markt, wichtige Aufgaben. Jedoch können auch sie sich den externen Einflussfaktoren und Trends nicht gänzlich entziehen. Der rasante technische Fortschritt, die Digitalisierung, Veränderungen bei den gesetzlichen Rahmenbedingungen und die gleichzeitig anhaltende oder gar steigende Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen stellen immer grössere Anforderungen an die Organisationen. Ausserdem befinden sich die NPOs in einem stetigen Spannungsfeld zwischen dem optimalsten Einsatz ihrer beschränkten Ressourcen (personell, finanziell usw.) und der Forderung nach mehr Professionalität und Transparenz. Um im Wettbewerb ihre Existenz langfristig zu sichern, sehen sie sich zunehmend gezwungen, strategisch zu denken, nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu handeln und ihre Strukturen zu optimieren.

Leitidee und Forschungsziel

Die Leitidee dieser Studie war es zu prüfen, inwiefern das Modell eines sogenannten Shared Service Centers (SSCs) eine mögliche Antwort auf die heutigen und zukünftigen Herausforderungen im NPOs-Sektor darstellen könnte. Die Analyse fokussiert sich dabei auf kleine und mittelgrosse soziale Vereine im Kanton Freiburg.

Herausforderungen im NPO-Sektor – Einflussfaktoren und Trends

Die Untersuchung der externen Umweltfaktoren und Trends hat gezeigt, dass die **finanziellen Sorgen** und die Abhängigkeit von der öffentlichen Hand sowie der Loterie Romande die NPOs im Kanton Freiburg erheblich belasten. Wie der folgenden Abbildung zu entnehmen ist, beträgt der Anteil der staatlichen Gelder oftmals mehr als 75 Prozent der Gesamteinnahmen. Die daraus resultierenden Abhängigkeiten sowie der beschränkte Zugang zu privaten Finanzierungsquellen stellen eine erhebliche Herausforderung für das Wachstum der Organisationen dar.



Total Ertrag 2017 CHF (gerundet)	950‘000	769‘000	703‘000	608‘000	255‘000	230‘000	210‘000	247‘000

Abbildung 1: Finanzierungsmix 2017. Eigene Darstellung. Quelle: vgl. Masterarbeit.

Darüber hinaus stehen die NPOs vor der Schwierigkeit, den Nutzen ihrer Arbeit zunehmend detaillierter belegen zu müssen, um weiterhin in den Genuss von staatlichen Subventionen zu kommen. Dieser **Rechenschafts- bzw. Legitimationsdruck** seitens der Politik und der öffentlichen Hand ist aus Sicht der NPOs umso belastender, als sich der «Erfolg» ihrer Arbeit oft nur schwer nachweisen lässt.

Ein weiterer bedeutungsvoller Trend ist der **technologische Fortschritt**. So werden die Arbeitsprozesse im Bereich Finanzen und Buchhaltung zunehmend mit neuen Softwares automatisiert und standardisiert. Neue Technologien beschleunigen zudem den Trend zur **Professionalisierung**. Dieser zeichnet sich ebenfalls im Bereich des öffentlichen Auftrittes (Marketing) ab. «Self-made-Broschüren» werden den steigenden Erwartungen der Stakeholder kaum mehr gerecht. Für die NPOs ist es deshalb wichtig, frühzeitig kostengünstige und gleichzeitig professionelle Marketing-Lösungen zu erschliessen. Im Übrigen gilt ein besonderes Augenmerk dem **Digitalisierungs-Trend**. Dieser öffnet den NPOs zwar neue Türen, bringt aber gleichzeitig Risiken mit sich (Datenschutz, Cyber-Angriffe etc.). So ermöglichen die Sozialen Medien zwar einen raschen und direkten Austausch mit den verschiedenen Stakeholdern (Hilfsbedürftigen, Geldgebern, Politik und öffentlichen Verwaltung), bieten jedoch auch Angriffsflächen.

2. Ergebnisse aus der NPO-Befragung – Bedürfnisanalyse

Mittels 15 Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern von ortsansässigen kleinen bis mittelgrossen sozialen NPOs konnte eruiert werden, welche Aufgaben die grössten Herausforderungen im täglichen Management (Ressourcen-, Marketing- und System-Management) darstellen. Insgesamt konnten **16 Geschäfts- und Tätigkeitsfelder** identifiziert werden, die aus Sicht der NPOs als *unbefriedigend* empfunden werden und ein *Optimierungspotenzial* aufweisen. Wie dem folgenden Diagramm zu entnehmen ist, besteht der grösste Handlungsbedarf im Bereich der **Finanzen** (Fundraising inkl. Finanzierungsmix, Vernetzung und Anerkennung) gefolgt von **Marketingthemen** (Corporate Identity, Layout, Homepage).

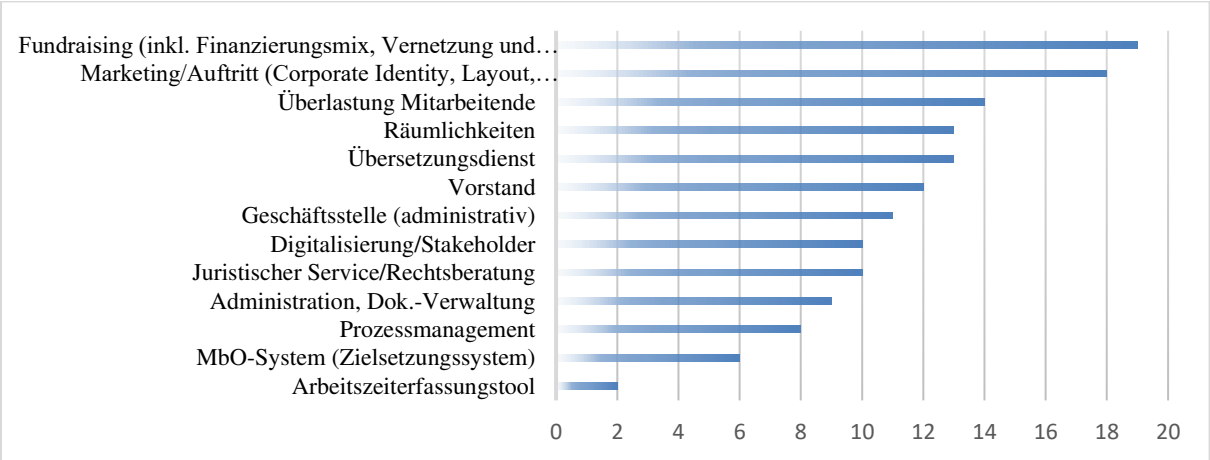


Abbildung 2: Priorisierung der Bedürfnisse. Eigene Darstellung. Quelle: vgl. Masterarbeit.

3. Shared Service Center (SSC)

Shared Service Centers (SSCs) stellen im Wesentlichen eine Form des Outsourcings dar. Eine SSC-Strategie kann organisationsintern oder -übergreifend aufgesetzt werden. Im Übrigen sind SSCs auch mit Zentralisierungs-Konzepten oder strategischen Allianzen vergleichbar. Das Ziel ist es, durch die Zusammenlegung bzw. Auslagerung von bestimmten Unternehmensbereichen an Effizienz zu gewinnen, Synergien zu nutzen und im Ergebnis die Kosten zu senken. Ein allgemein gültiges SSC-Modell gibt es nicht. Einige SSCs bieten die Übernahme ganzer Geschäftsfeldern an, andere wiederum setzen auf partielle Outsourcing-Lösungen.

Übertragbarkeit auf den NPO-Sektor?

Obwohl das SSC-Modell ursprünglich auf den Profit-Sektor ausgerichtet wurde, finden sich in der Praxis bereits Beispiele von gut etablierten SSCs im NPO-Bereich. So etwa die *Interessengemeinschaft (IG) Sport GRS*, die als Geschäftsstelle für Sportvereine diverse Aufgaben im Bereich Sekretariat und Buchhaltung übernimmt. Auch die *Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM)*, welche als spezialisierte Beratungsstelle für Verbände, Vereine, Stiftungen usw. fungiert, bietet NPO-übergreifende Serviceleistungen an (u. a. Führung von Geschäftsstellen, Übernahme von Präsidien). Die beiden Konzepte – sowie die noch junge

Vereinsplattform *Vereindo* oder auch das rasante Wachstum des Co-Working-Netzwerks *Impact Hub* – deuten auf eine zunehmende Nachfrage nach SSC-Leistungen im NPO-Sektor hin.

Die Analyse der bestehenden Modelle hat gezeigt, dass jede Institution in ihrer Aufbauform und ihrem Leistungsangebot verschieden ist. Die vorerwähnten SSCs haben ihre Serviceleistungen und somit ihre Preismodelle grossmehrheitlich auf *Modulbasis* konzipiert. Dies erlaubt es den NPOs, ihre Leistungspakete individuell und flexibel zusammenzustellen und nebst dem Grundmodul weitere Zusatzmodule zu buchen oder wiederum zu kündigen.

4. Ergebnisse aus der NPO-Befragung – Outsourcingpotenzial

Outsourcing «Fundraising & Finanzen»?

Die Budgethaushalte der NPOs sind knapp und nicht selten müssen am Ende des Jahres Defizite verbucht werden. Obwohl viele Organisationen auf einen externen Buchhalter oder Treuhänder zurückgreifen, mangelt es teilweise an NPO-fachspezifischer Begleitung und Beratung – etwa zu **Software- und Fakturierungslösungen**, **Budgetplanungen** oder zur Aufsetzung einer nachhaltigen **Finanzstrategie**. Insgesamt zeichnen sich die Buchhaltungslösungen, welche die Organisationen gefunden haben, entweder durch hohe Kosten (externes Mandat) und/oder durch eine mangelnde Qualität und Verlässlichkeit (ehrenamtliches Mandat) aus, so dass sich eine Auslagerung dieser Tätigkeiten als attraktiv erweisen könnte.

Die Prozesse zur Geltendmachung von **Subventionsleistungen** und die Verhandlungen im Hinblick auf den Abschluss eines **Leistungsvertrags** sind zwar kompliziert und zeitaufwendig, trotzdem möchten die wenigsten NPOs diese auslagern. Ebenso sind die NPOs skeptisch, ob die Geschäftsberichte und sonstigen Rapporte von einer externen Person, einem SSC, verfasst werden könnten – sollten darin doch vereinsspezifische Informationen und Aktualitäten zum Ausdruck gebracht werden.

Es bleibt ein Paradoxon: Um zusätzliche Gelder zu erhalten, sind zusätzliche Ressourcen notwendig. Für zusätzliche Ressourcen sind jedoch zusätzliche Gelder erforderlich. Ob diesem Problem mithilfe einer SSC-Strategie begegnet werden kann, ist fraglich. Die Mehrheit der befragten NPOs lehnt ein Outsourcing im Bereich des **Fundraisings** jedenfalls ab. Einige erachten eine Kooperation höchstens für einen Wissens- und Erfahrungsaustausch oder zu Schulungs- und Beratungszwecken als denkbar.

Outsourcing «Geschäftsstelle bzw. Sekretariat (Administration)»?

Viele NPOs sind stark durch **administrative Aufgaben** (Telefone, Terminvereinbarungen, Textschreibungen, Dokumentverwaltung, Ablagesysteme, Aktualisierung der Formulare usw.) absorbiert und werden von ihrer eigentlichen Haupttätigkeit abgehalten. Während bei einigen Institutionen bereits ein funktionierendes **Sekretariat** implementiert ist, werden solche Aufgaben bei anderen NPOs (noch) von der Geschäftsleitung erledigt. Im Ergebnis lässt sich kein allgemeiner Bedarf nach einem NPO-übergreifenden Sekretariat erkennen. Eine interne Lösung wird oft bevorzugt, weil die Sekretariatsmitarbeitenden nebst den klassischen Sekretariatsaufgaben, ebenfalls in anderen Bereichen Unterstützung bieten können; beispielsweise bei der Bewirtschaftung der Kundendossiers, beim Fundraising oder bei Marketingaktivitäten. Einzig konnte ein Bedarf nach einer kostengünstigen externen Dienststelle für Übersetzungsarbeiten festgestellt werden.

Zudem organisiert jeder Verein aktuell die **Verwaltung der Mitglieder** (Einladungen, Einziehung der Beiträge) selbst. Auch hier sind Synergieeffekte durch eine gemeinsame, leistungsfähige Plattform zu vermuten.

Outsourcing «Infrastruktur»?

Im Bereich der Infrastruktur wünschen sich knapp die Hälfte der NPOs eine verbesserte Situation bezüglich der **Arbeitsräume** (Büros, Sitzungszimmer usw.). Eine Mehrheit würde hierfür eine ressourcenschonende Kooperation, etwa durch das Teilen von Arbeitsräumen begrüssen. Hingegen besteht bei der **IT-Infrastruktur** kein offensichtliches Bedürfnis nach einer Verbesserung. Allerdings kann nicht abschliessend beurteilt werden, ob die NPOs die jeweils optimalsten Software-Lösungen nutzen.

Outsourcing «Human Resources Management»?

Beim Personalwesen steht einerseits die hohe **Arbeitsbelastung** der Mitarbeitenden und anderseits die punktuelle Unzufriedenheit mit den **Vorständen** im Vordergrund. In Bezug auf die hohe Arbeitsbelastung haben die Hälfte der NPOs den Wunsch nach einer Personalerhöhung (im Bereich Sekretariat/Administration) geäussert. In Sachen Vorstände konnte teilweise eine unklare Rollenverteilung zwischen der Geschäftsleitung

und dem Vorstand festgestellt werden. Ausserdem bekunden die kleineren und weniger vernetzten NPOs teils Mühe, die Ämter mit fachkundigen Personen zu besetzen.

Des Weiteren liessen mehrere NPOs einen Bedarf nach einem qualifizierten externen Dienst für **juristische Angelegenheiten** verlauten, insbesondere zur Unterstützung bei **arbeitsrechtlichen Belangen** – etwa zur Klärung versicherungstechnischen Fragen, z. B. im Krankheitsfall, Unfall oder im Falle einer Mutterschaft. In Bezug auf ein **Arbeitszeiterfassungstool** besteht kein besonderer Optimierungsbedarf – obwohl insbesondere die kleinen NPOs noch mit Excel-Listen arbeiten. Auffallend ist jedoch, dass NPOs, die bereits in entsprechende Softwarelösungen investiert haben, darin einen deutlichen Mehrwert erkennen.

Outsourcing «Marketing»?

Dem Thema Marketing kommt aus Sicht einer NPO bei weitem nicht die gleiche Bedeutung zu, wie für eine gewinnorientierte Unternehmung aus der Privatwirtschaft. Marketing dient im Dritten Sektor nicht (primär) der Gewinnmaximierung, sondern ist vielmehr «Mittel zum Zweck». Dennoch ist ein ordentlicher Auftritt ein «Muss». Einerseits, um die Leistungsbezüger und Hilfesuchenden auf das Angebot aufmerksam zu machen. Anderseits, um Sponsoren und Geldgeber zu überzeugen und die Subventions- und Entschädigungsleistungen zu sichern. Vor diesem Hintergrund könnte, durch eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit, die aktuell unbefriedigende Situation durchaus optimiert werden – insbesondere bei den kleinen NPOs mit niedrigem Marketingbudget (Internetauftritt, Graphik, …)

Outsourcing in den Bereichen «Strategie, Steuerung, Organisation und Controlling»?

Bei Themen wie Strategie, Steuerung, Organisation und Controlling seien die meisten NPOs hinreichend organisiert. Dennoch ist aufgefallen, dass bei einigen NPOs zum Beispiel kein aktuelles Organigramm vorhanden ist. Mit zunehmendem Wachstum steigt auch der Bedarf nach Kompetenzordnungen und klärenden Strukturen. Einige NPOs gaben an, dass gewisse Hilfestellungen in Form von Mustervorlagen dienlich sein könnten. Ausserdem könnte der Austausch von «Best-Practice-Beispielen» sowohl als auch punktuelle Coachings weiterhelfen.

5. Theoretische Sichtweise

Die Frage nach der grundsätzlichen Bereitschaft, die als *unbefriedigend* identifizierte Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche in ein SSC auszulagern, konnten die wenigsten Interviewpartner mit einem klaren «Ja» oder «Nein» beantworten. NPOs stehen der Idee eines Outsourcings oder einer anderen Form der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit zwar interessiert, aber dennoch mit einer gewissen Skepsis gegenüber.

Im Folgenden wurde das Entscheidungsraster nach Hermes und Schwarz (2015) zur Unterstützung beigezogen. Anhand dessen konnte identifiziert werden, welche Aufgabenbereiche sich aus theoretischer Sicht für ein SSC-Outsourcing oder eine andere Form der Zusammenarbeit eignen würden.

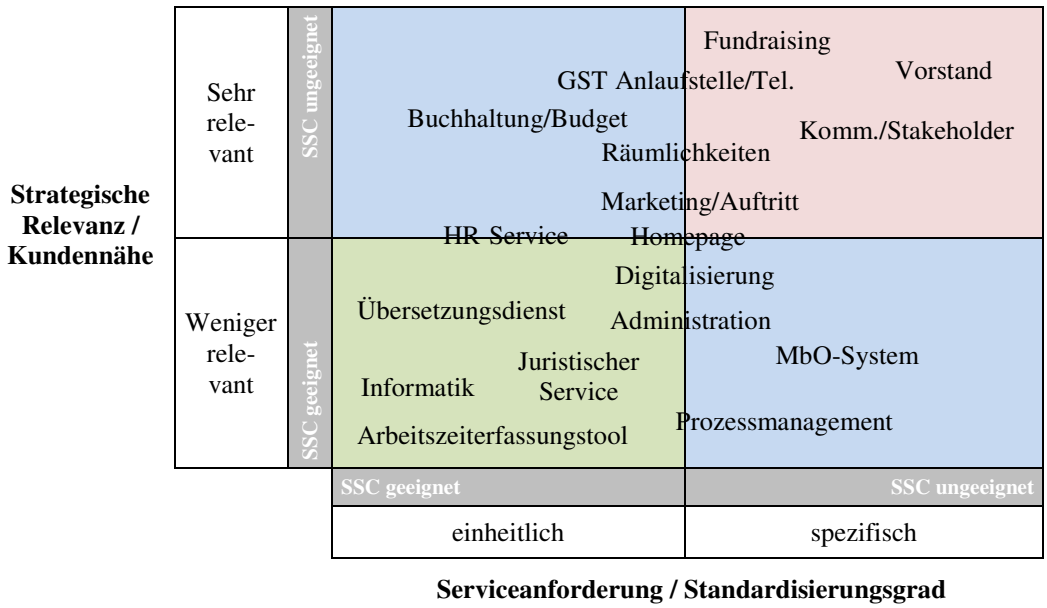


Abbildung 3: Entscheidungsraster Shared Service Center. Eigene Darstellung. Quelle: Hermes/Schwarz, 2015, S. 48.

Der Abbildung 3 «Entscheidungsraster» ist zu entnehmen, dass Möglichkeiten für Kooperationsfelder bei jenen Tätigkeiten bestehen, die durch einen hohen Standardisierungsgrad gekennzeichnet sind, starke Ähnlichkeiten in der Prozessabwicklung aufweisen oder wo fachspezifisches Know-how ausserhalb der eigentlichen Kernaufgaben erforderlich ist, wie zum Beispiel in den Bereichen Informatik (Service/Zubehör), Softwares, Administration & Dokumentenverwaltung, Übersetzungsdienst, juristischer Service (Rechtsberatung bzgl. Arbeitsrecht), grafische Arbeiten, Prozessmanagement aber auch HR, Buchhaltung oder Budgetplanung. Hingegen Aufgabenbereiche, mit einer hohen strategischen Relevanz (Kernaufgaben) und wo eine NPO mit den Kunden und Stakeholdern direkt in Kontakt tritt, ist das *Vereinsgesicht* zu wichtig, als dass diese Tätigkeit ausgelagert werden könnte.

Basierend auf dieser theoretischen Grundlage besteht zurecht eine gewisse Skepsis bezüglich einer Auslagerung oder Kooperation in den Bereichen des Fundraisings oder der Kommunikation. Bezüglich des Marketings, der Homepage, Digitalisierung (neue Medien) und den Räumlichkeiten zeigt sich hingegen ein uneinheitliches Bild. Auch das Sekretariat lässt sich wohl nur dann in ein SSC auslagern, wenn die entsprechenden Aufgaben weder eine besondere Kundennähe erfordern (z. B. für blosse Auskunftserteilung oder Terminvereinbarungen), noch spezielle Fachkenntnisse voraussetzen.

Weitere Kooperationsmöglichkeiten

Nicht alle Probleme können durch ein Outsourcing behoben werden. Es müssen weitere Lösungsansätze in Betracht gezogen werden. So könnten etwa NPO-ausgerichtete *Coachings, Fachberatungen oder Informationsplattformen* zu einer Verbesserung gewisser Situation beitragen; insbesondere in den Bereichen IT, Buchhaltung, Marketing und Personalwesen. Auch scheint ein koordinierter *Erfahrungsaustausch* zwischen den NPOs ein Bedürfnis darzustellen. Schliesslich fehlt es den NPOs an einer gemeinsamen *Interessenvertretung*, d. h. an einer gemeinsamen Stimme, welche für ihre Anliegen gegenüber der öffentlichen Hand oder der Politik gesamtheitlich einsteht.

6. Ausblick und Lösungsansätze

Die Analyse hat gezeigt, dass es nicht nur *eine* Lösung oder *eine* Antwort für die ermittelten Schwachpunkte und Bedürfnisse der NPOs gibt. So hat die Autorin am Ende der Studie zwei mögliche SSC-Leistungskataloge entwickelt: ein virtuelles SSC und ein Haus der Sozialen Vereine. Diese Modelle stellen keine endgültigen Lösungen dar, sondern sollen als Diskussionsgrundlage für allfällige weitere Schritte in diese Richtung dienen.

Virtuelles SSC

Denkbar wäre, dass sich die NPOs nicht räumlich, sondern «nur» durch eine *virtuelle Plattform* zusammenschliessen. Eine solche könnte beispielsweise als *Intranet* ausgestaltet werden. Die NPOs könnten über dieses Medium jederzeit auf Fachinformationen, Hilfsmittel und Mustervorlagen zur Bewältigung ihres Arbeitsalltags zugreifen; z. B. in den Bereichen Finanzen, HRM, Informatik und Marketing. Gleichzeitig könnte durch die Plattform der Wissensaustausch gefördert werden. Überdies bestünde die Möglichkeit einer gemeinsamen und allenfalls kostengünstigeren Beschaffung von Softwarelösungen und Informatiktools. Ein solcher virtueller NPO-Zusammenschluss bietet eine hohe Flexibilität und ein Minimum an Risiken – wer nicht mehr will, kann wieder aussteigen.

Haus der Sozialen Vereine

«Aus Furcht, zu weit zu gehen, gehen wir oft nicht weit genug.» Reinhard K. Sprenger

Obwohl sich viele NPOs gegen eine externe SSC-Lösung ausgesprochen haben, ist die Idee, verschiedene sozial-karitative NPOs unter einem Dach zu vereinen, nicht komplett zu verwerfen. Dadurch könnten die angeschlossenen NPOs bei der Beschaffung von Ressourcen, bei den Miet- und Infrastrukturkosten oder durch die gemeinsame Nutzung von Räumlichkeiten und Sachanlagen von erheblichen Kostenvorteilen profitieren.

Ein solches Haus sollte nebst den klassischen SSC-Leistungen, auch weitere Angebotskanäle abdecken. Deshalb wird ein *modularer* Aufbau des Leistungskatalogs vorgeschlagen. Zum Beispiel bietet das Modul «Sekretariat» die Möglichkeit, die Geschäftsstelle an das «Haus der Sozialen Vereine» auszulagern. Dabei würden telefonische Erstanfragen von zentraler Stelle entgegengenommen und administrative Tätigkeiten soweit als möglich bearbeitet.

Dienstleistungsstruktur

Eine effiziente und ressourcenschonende Alternative zu einem «Haus der Vereine» ist der Aufbau eines Dienstleistungsbüros, auf das NPOs einzelne Aufgaben als Mandat übertragen können, ohne dass damit ein Umzug in ein gemeinsames Haus verbunden ist. Dieses Büro könnte Dienstleistungen in den Bereichen Buchhaltung, Finanzen, Marketing, Graphik, Mitgliederverwaltung oder Übersetzung anbieten. Indem diese Leistungen entweder selbst angeboten oder zentral bei externen Stellen eingekauft werden, könnte das Büro Kostenvorteile erzielen und die erwünschte Qualität bieten.

Erfahrungswerte bestehender SSCs

Beim Aufbau von einem SSC besteht das Risiko, dass die NPOs, durch eine Auslagerung gewisser Aufgaben, ihre eigene «Identität» verlieren und aufgrund unklarer *Schnittstellen*, Verunsicherungen und Spannungen auftreten könnten. Wichtig ist es deshalb, von Anfang an klare Strukturen zu schaffen sowie eine offene und transparente Kommunikationskultur zu leben. So können Missverständnisse und Doppelspurigkeiten vermieden werden. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes SSC stellt für die Zukunft wohl die *Digitalisierung* dar. Ein digital aufgestelltes SSC kann seine Leistungen zusehends kostengünstiger und vollkommen ortsunabhängig erbringen. Im Falle einer lokalen SSC-Umsetzung wird empfohlen, folgende Merkmale zu beachten: Neutralität der Einrichtung, Zentralität (nähe Bahnhof, öffentlicher Verkehr), Diskretion und grosses Sitzungszimmer. In welche Rechtsform ein SSC gekleidet sein soll, müsste noch vertiefter abgeklärt werden. Denkbar wäre eine Holding- oder Verbandsstruktur.

Umsetzung

Vor der Umsetzung einer der Optionen ist vor allem zu klären, wie das Angebot aufgestellt sein soll: als gemeinsame Initiative der beteiligten Vereine (z. B. in Form einer Kooperative, an der alle Nutzer beteiligt sind) oder als kommerzieller Dienstleister, bei dem die Vereine als Kunden Leistungen einkaufen. Beide Varianten haben ihre Vor- und Nachteile: ein kommerzielles Zentrum lässt sich schneller aufbauen und flexibler führen, eine gemeinsam getragene Initiative erfordert mehr Vorbereitungs- und Abstimmungsbedarf, verspricht aber eine höhere Nachhaltigkeit.

7. Fazit

NPOs setzen sich Tag für Tag mit einem unermüdlichen und lobenswerten Engagement für wohltätige und gemeinnützige Zwecke ein. Jedoch werden von ihnen immer professionellere Serviceleistungen und sichtbarere Resultate erwartet. Dies in einem Umfeld mit einer schwindenden Bereitschaft sich freiwillig zu engagieren und immer knapperen finanziellen Mitteln – eine Entwicklung, die längerfristig bedenklich ist.

Im Rahmen der Interviews haben mehrere Vertreter und Vertreterinnen der NPOs erwähnt, dass eine Kooperation in gewissen Bereichen durchaus vorstellbar wäre. Schliesslich sei die Stadt Freiburg zu klein, als dass kleinere NPOs im Alleingang langfristig bestehen könnten. Durch eine Zusammenarbeit könnte diese *kritische Grösse* überwunden werden. Es würde sich die Chance bieten, gemeinsame Strategien zu entwickeln, um den zahlreichen Herausforderungen und neuen Trends (Digitalisierung usw.) wirksam zu begegnen.

Die vorliegende Studie hat zudem gezeigt, dass ein SSC zwingend nach den individuellen Bedürfnissen und Zielen der NPOs aufgebaut werden muss. Nicht alle als *unbefriedigend* identifizierte Aufgaben und Tätigkeiten sind für ein Outsourcing geeignet. So lehnen die NPOs ein Outsourcing in jenen Aufgabengebieten entscheidend ab, bei welchen ein direkter Kontakt mit Kunden erforderlich ist – insbesondere auch beim Fundraising und der Kommunikation. Deshalb müssen verschiedene Lösungsstrategien und Kooperationsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden. In manchen Bereichen erachten die NPOs eine Fachberatung, ein Coaching oder ein regelmässiger koordinierter Erfahrungsaustausch zwischen den Organisationen als zielführender. Denkbar wäre auch der Anschluss an eine bestehende SSC-Einrichtung. Ein Patentrezept gibt es nicht.

Der Erfolg eines «Shared Service Center»-Projekt hängt im Ergebnis wesentlich davon ab, ob die NPOs gewillt sind, Zeit und Geld zu investieren. So stellen der notwendige Initialaufwand sowie die Anschubfinanzierung die wohl grössten Hürden dar. Damit für die beteiligten Organisationen auch tatsächlich ein Mehrwert entsteht und das SSC kostendeckend betrieben werden kann, müssten mindestens drei NPOs das Projekt mittragen und vorantreiben. Zudem sind die NPOs auf einen starken und kompetenten Partner angewiesen, welcher mitunter das Projekt initiiert, begleitet sowie finanziell und mit Know-how unterstützt.

Im Übrigen hat die NPO-Analyse verdeutlicht, dass ein beachtlicher Teil der Finanzmittel von der öffentlichen Hand bereitgestellt wird. Insofern dürfte es auch in ihrem Interesse liegen, dass die öffentlichen Gelder

möglichst ressourcenschonend und effizient eingesetzt werden. Wenn also eine SSC-Kooperation aus betriebswirtschaftlicher Sicht entscheidend dazu beitragen kann, Kostenvorteile zu erlangen und Synergien zu nutzen, so sollten unbedingt auch vom Staat Anstrengungen in diese Richtung unternommen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine Shared Service-Lösung für kleinere und mittelgrosse soziale NPOs in Freiburg durchaus die nötige Unterstützung und Entlastung bringen könnte. Vor diesem Hintergrund empfiehlt die Autorin, den Schritt in Richtung eines gemeinsames SSCs zu wagen.

8. Quellenverzeichnis

Vgl. Masterarbeit

Link: https://arcanum-stiftung.ch/pilotstudie-shared-services