

Masterarbeit zur Erlangung der Würde eines MA in Management an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg i. Ü.

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

vorgelegt von

cand. MA in Management Carole Baschung
Hauptgasse 48
3280 Murten

eingereicht bei

Prof. Dr. Markus Gmür
Lehrstuhl für Nonprofit-Management

Freiburg, Dezember 2018

Management Summary

Sozial ausgerichtete Nonprofit-Organisationen (NPO) stehen in einem stetigen Spannungsfeld zwischen dem optimalsten Einsatz ihrer beschränkten Ressourcen und der Forderung nach mehr Professionalität und Transparenz. Um im Wettbewerb ihre Existenz langfristig zu sichern, sehen sich NPOs zunehmend gezwungen, strategisch zu denken, nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu handeln und ihre Strukturen zu optimieren.

Ein Trend, welcher sich im Bereich der Profit-Organisationen (PO) bereits seit einigen Jahren durchgesetzt hat, könnte auch für NPOs als mögliche Antwort auf diese Herausforderungen dienen: die Auslagerung gewisser Dienstleistungsprozesse oder Geschäftsfelder in ein sogenanntes Shared Service Center (SSC). Ein solches bietet die Möglichkeit, gleichartige Prozesse verschiedener Organisationen zu bündeln und dadurch Synergieeffekte zu nutzen. Die Tatsache, dass NPOs – anders als POs – nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sind, heisst nicht, dass sie nicht ebenso von einer effizienteren und kostenbewussteren Organisationsstruktur mit einer Outsourcing-Strategie profitieren könnten.

Bisher haben – wie die Recherchen der Autorin gezeigt haben – nur wenige NPOs aus strategischer Überlegung das Konzept eines gemeinsamen Shared Service Centers ins Auge gefasst. Im Rahmen dieser Arbeit wurde deshalb geprüft, ob und inwiefern kleine und mittelgrosse soziale NPOs im Kanton Freiburg von einer Shared Service-Lösung profitieren könnten und wie ein solches Kompetenzzentrum aufgebaut und finanziert werden müsste.

Geleitet von dieser Grundidee wurden, nach einer Analyse des Nonprofit-Sektors und der auf die NPOs einwirkenden Umweltfaktoren, die Vor- und Nachteile von SSCs unter einem theoretischen und einem praktischen Blickwinkel beleuchtet. Hierzu wurden verschiedene SSC-Modelle sowie Fach- und Beratungsstellen für NPOs analysiert. In einem weiteren Schritt wurden anhand von Interviews die Schwachstellen und die Herausforderungen von 15 sozialen NPOs im Kanton Freiburg ermittelt. Dabei hat sich gezeigt, dass diese in allen Managementbereichen – System-, Marketing- und Ressourcen-Management – mit Schwierigkeiten konfrontiert sind. Insgesamt konnten im Rahmen der Feldstudie 16 Tätigkeitsfelder als «unbefriedigend» identifiziert werden, wobei der grösste Handlungsbedarf aus Sicht der NPOs in den Bereichen Fundraising und Marketing besteht.

Das Fazit dieser Analysen: Mit einer blossen Auslagerung einiger Geschäftsbereiche in ein SSC lassen sich nicht alle Probleme lösen. Einerseits, weil die NPOs dort, wo ein direkter Kundenkontakt besteht, ein Outsourcing zum Vornherein ausschliessen. Andererseits, weil sich auch aus theoretischer Sicht noch lange nicht alle Dienstleistungsprozesse für eine Auslagerung eignen. Was ist also die Lösung?

Im Ergebnis hat sich gezeigt, dass eine organisationsübergreifende Shared Service-Lösung für kleinere und mittelgrosse soziale NPOs durchaus einen Mehrwert bieten könnte. Ein solches SSC müsste jedoch, nebst den klassischen Outsourcing-Leistungen, auch zahlreiche weitere Angebotskanäle anbieten. So etwa Fachberatungen und Coachings, die Vermittlung von Fachpersonen, eine Onlineplattform für den Erfahrungs- und Wissensaustausch sowie eine Informationsdatenbank mit Fachinformationen, Merkblättern und Vorlagen. Wie ein solche Lösung aussehen könnte, hat die Autorin im Rahmen von zwei Business-Modellen – einmal für ein virtuelles und einmal für ein physisches «Haus der sozialen Vereine» – beispielemässig aufgezeigt. Diese Modelle können im Hinblick auf weitere Schritte in Richtung SSC als Diskussionsgrundlage dienen. Fraglich bleibt, ob einige der NPOs auch bereit sind, eine Vorreiterrolle einzunehmen, um ein solches Projekt aktiv voranzutreiben und ob sich ein kompetenter externer Partner finden lässt, welcher sie dabei beratend, finanziell und personell unterstützt.

I Inhaltsverzeichnis

Management Summary	I
I Inhaltsverzeichnis	III
II Abbildungsverzeichnis	V
III Tabellenverzeichnis	VI
IV Abkürzungsverzeichnis	VII
V Danksagung	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung, Untersuchungsumfang und Forschungsfragen.....	3
1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	4
2 Nonprofit-Organisationen (NPO) - Einblick in die Theorie und die Grundlagen des aktuellen Forschungsstands.....	6
2.1 Eine Einführung in den Nonprofit-Sektor	6
2.1.1 Volkswirtschaftliche Eingliederung	6
2.1.2 Entstehungsgründe für den Dritten Sektor.....	7
2.1.3 Kategorien und Tätigkeitsbereiche von Nonprofit-Organisationen	8
2.1.4 Die NPO-Umwelt – Einflussfaktoren und Trends	9
2.1.5 Freiwilligenarbeit in der Schweiz – ein Überblick	13
2.1.6 Herleitung der Managementlehre des Dritten Sektors	15
2.1.7 Überblick über die NPO-Landschaft im Kanton Freiburg.....	15
2.2 Outsourcing und Shared Service Center (SSC) in der Theorie	19
2.2.1 Outsourcingmodelle.....	19
2.2.2 Shared Service Center (SSC).....	21
2.2.3 Outsourcing Entscheidungskriterien.....	23
2.2.4 Eigenschaften und Merkmale eines SSCs	25
2.3 Bestehende Shared Service Center (SSCs) sowie Fach- und Beratungsstellen für NPOs – Überblick und Analyse.....	26
2.3.1 Bestehende Shared Service Center (SSCs).....	26
2.3.2 Bestehende Fach- und Beratungsstellen	31
2.3.3 Preismodelle für SSC- und Beratungsleistungen	39
2.3.4 Fazit SSC-Modelle, Erfolgsfaktoren und Grenzen	43
3 Bedarfsermittlung: Empirische Untersuchung der NPO-Landschaft.....	46
3.1 Untersuchungsdesign	46
3.1.1 Methodik und Auswahl der Untersuchungsgruppe.....	46
3.1.2 Entwicklung des Interview-Leitfadens für die Befragung der NPOs	49
3.1.3 Cluster-Analyse (NPO-Befragung).....	55

3.2	Bedürfnisanalyse soziale Nonprofit-Organisationen in Freiburg	56
3.2.1	Allgemeine Bedürfnisanalyse	56
3.2.2	Analyse Ressourcen-Management.....	59
3.2.3	Analyse Marketing-Management	71
3.2.4	Analyse System-Management	75
3.2.5	Zusammenfassung NPO-Umfrage	79
3.3	Bedarfsableitung – Analyse der Ergebnisse	84
3.3.1	Handlungsbedarf aus Sicht der NPOs - Auswahl, Gewichtung und Beurteilung der Bedürfnisse	84
3.3.2	Handlungsbedarf aus Expertensicht.....	86
3.3.3	Eignung für eine Outsourcing-Lösung	86
3.3.4	Strategische Ausrichtung der Angebots-Kanäle	88
4	Angebotsentwicklung – Konkrete Lösungsansätze	90
4.1	Variante 1: Virtuelle Plattform (Intranet).....	90
4.2	Variante 2: Haus der sozialen Vereine	93
4.3	Variante 3: Koordinierter Austausch zwischen den sozialen NPOs & Anschluss an eine bestehende Einrichtung	97
5	Ausblick	97
5.1	Umsetzbarkeit	97
5.2	SWOT-Analyse eines SSCs	101
5.3	Weiteres Vorgehen.....	102
6	Schlussteil	104
6.1	Zusammenfassung	104
6.2	Beantwortung der Forschungsfragen	110
6.3	Handlungsempfehlungen an die Arcanum Stiftung	116
6.4	Verantwortungsbewusstsein des Staates? – Ein kritischer Exkurs.....	117
6.5	Beurteilung und Würdigung der Ergebnisse	117
7	Quellenverzeichnis	120
7.1	Literaturverzeichnis.....	120
7.2	Interviewverzeichnis	129
8	Anhang.....	130

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei-Sektoren-Modell	6
Abbildung 2: PESTEL-Modell	10
Abbildung 3: Motive der Freiwilligenarbeit	14
Abbildung 4: Finanzierungsmix 2017	17
Abbildung 5: Stakeholder-Analyse	18
Abbildung 6: Positionierung des SSC-Modells	21
Abbildung 7: Entscheidungsraster Shared Service Center	24
Abbildung 8: Leistungsangebot IG Sport GRS	41
Abbildung 9: Leistungs-/Preismodell Vereindo	42
Abbildung 10: NPO-Segmente nach Grössenkennzahlen	47
Abbildung 11: Überblick Aufbau Interviewleitfaden	50
Abbildung 12: Ressourcen-Management im Überblick	51
Abbildung 13: Cluster-Analyse Organisationen.....	55
Abbildung 14: Outsourcingmatrix Geschäftsstelle/Sekretariat	61
Abbildung 15: Outsourcingmatrix Infrastruktur/Räumlichkeiten	62
Abbildung 16: Fundraising und Finanzierungsmix	65
Abbildung 17: Outsourcingmatrix Buchhaltungslösung	66
Abbildung 18: Management-Paradoxon «Vorstand vs. MA»: Engagement, Qualifikation und Auslastung	69
Abbildung 19: Marketing-Zufriedenheit nach Clusters.....	72
Abbildung 20: Outsourcingmatrix Marketing (C1; C2; C4)	73
Abbildung 21: Administrative Arbeitsprozesse.....	76
Abbildung 22: Outsourcingmatrix Mehrsprachigkeit (D3)	77
Abbildung 23: Zufriedenheit Mehrsprachigkeit & juristische Belange.....	77
Abbildung 24: Outsourcingmatrix Prozessmanagement (D11).....	79
Abbildung 25: Finanzielle Ressourcen.....	81
Abbildung 26: Human Resources.....	82
Abbildung 27: Marketing-Management	83
Abbildung 28: System-Management	83
Abbildung 29: Priorisierung der Bedürfnisse	85
Abbildung 30: Entscheidungsraster Shared Service Center	87
Abbildung 31: Virtuelle Plattform: Variante 1	90
Abbildung 32: Haus der sozialen Vereine: Variante 1	93
Abbildung 33: Rue Abbé-Bovet 4, St-Pierre 5, 1700 Freiburg	96
Abbildung 34: SWOT-Analyse NPO-SSC.....	101
Abbildung 35: Phasenweiser Aufbau einer strategischen Zusammenarbeit	102

III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor-Nachteile Shared Services.....	23
Tabelle 2: Statuten-Auszug der Gesundheitsligen	27
Tabelle 3: Statuten-Auszug der IG Sport GRS.....	28
Tabelle 4: Beratungsleistungen B'VM	32
Tabelle 5: Serviceleistungen B'VM.....	33
Tabelle 6: Ziele und Aktivitäten von Bénévolat-Vaud E	35
Tabelle 7: Ziele und Aktivitäten des Centre Patronal	35
Tabelle 8: Ziele und Aktivitäten von UPCF	36
Tabelle 9: Mitgliedschaftsmodell Impact Hub Zürich.....	42
Tabelle 10: Mitgliedschaftsmodell Impact Hub Bern.....	42
Tabelle 11: Übersicht Publikationen Centre Patronal.....	43
Tabelle 12: Überblick Businessmodelle existierender SSCs sowie Fach- und Beratungsstellen	44
Tabelle 13: NPO Untersuchungsgruppe (Teil 1)	48
Tabelle 14: NPO Untersuchungsgruppe (Teil 2)	48
Tabelle 15: Untersuchungsgruppe SSCs, Fach- und Beratungsstellen sowie NPO-Stakeholder	49
Tabelle 16: Überblick Fragebatterien	52
Tabelle 17: Auswertungs-Skala «Zufriedenheitsfrage»	53
Tabelle 18: Auswertungs-Skala «Optimierung & Priorität»	54
Tabelle 19: Übersicht Herausforderungen und Optimierungspotential	57
Tabelle 20: Bedürfniszuordnung in Angebots-Kanäle	89
Tabelle 21: Kostenschätzung virtuelles SSC (Intranet).....	92
Tabelle 22: Varianten gemeinsamer Räumlichkeiten	95
Tabelle 23: Zusammenfassung der NPO-Bedürfnisse nach Optimierungspriorität.....	110
Tabelle 24: Kriterieneinteilung	111

IV Abkürzungsverzeichnis

BVG	Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge
B'VM	Beratergruppe für Verbands-Management
CNP	Comparative Nonprofit Sector Project (engl.)
EPT	Equivalents plein temps (frz.)
et al.	et alii (lat.)
etc.	et cetera (lat.)
Freiburg i. Ü.	Freiburg im Üechtland
FMM	Freiburger Management-Modell
FTE	Full Time Equivalent (engl.)
GL	Geschäftsleitung
GST	Geschäftsstelle
HR	Human Resources
ICNPO	International Classification of Nonprofit Organizations (engl.)
i. e.	id est (lat.)
IMR	Fachstelle für Integration der MigrantenInnen und für Rassismusprävention
IT	Informationstechnik
MA	Mitarbeiter
MbO / MbE	Management by Objectives / Management by Exception
n. a.	not available (engl.)
NGO(s)	Nongovernmental Organization(s) (engl.)
NPO(s)	Nonprofit Organization(s) (engl.)
p. a.	per anno (lat.)
PO(s)	Profit Organization(s) (engl.)
PR	Public Relations (engl.)
QMS	Qualitätsmanagementsystem
SSC	Shared Service Center (engl.)
SJD	Sicherheits- und Justizdirektion
VMI	Verbandsmanagement Institut
VZÄ	Vollzeitäquivalent

V Danksagung

Gerne möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich bei dieser Masterarbeit unterstützt und begleitet haben. Ein ganz besonderer Dank gilt meinem Professor, Herrn Prof. Dr. Markus Gmür, Lehrstuhl für Nonprofit-Management an der Universität Freiburg, welcher mich während allen Phasen dieser Arbeit wegweisend betreut und unterstützt hat. Ausserdem möchte ich mich bei Herrn Dr. Karsten Timmer, Mitbegründer und Geschäftsführer der panthei Stiftungsberatung und Geschäftsleiter der Stiftung Arcanum, für seine grosse Unterstützung und sein Engagement bedanken. Er hat mir das vorliegende Thema anvertraut und mir insbesondere für die Feldstudie wertvollen Support geboten. Ein weiterer Dank geht an sämtliche Interviewpartnerinnen und -partner; namentlich an Herrn Eric Muellener (La Tuile), Frau Madeleine Christinaz (Fri-Santé), Frau Martine Fauché (Coopérative Sucré-Salé), Frau Christine Mueller (Cours de langue pour les migrantes (f/d) avec garderie Kiwi au Schoenberg), Frau Rebekka Sieber (Association Education Familiale), Frau Jocelyne Charriere (Association Respire), Herrn Stefan Ledergerber (Gutenberg Museum), Frau Caroline Meraldi (CCSI), Frau Pascale Michel (Espace Femmes), Frau Anne-Marie Schmid Kilic (Banc Public), Herrn Lionello Zanatta (EX-expression), Frau Gisela Kilde (La Maison de la Petite Enfance de Fribourg), Frau Magali Dubois (Association Lire et Ecrire, Section Fribourg), Frau Ursula Schneider Schüttel (Gemeinderätin Murten und Nationalrätin), Frau Sonya Martin Pfister (Booster Bridge), Frau Karin Stuhlmann (B'VM) und Frau Sandra Möstel (IG Sport GRS). Sie alle haben sich die Zeit für ein Gespräch genommen und mir durch ihre wertvollen Informationen überhaupt erst ermöglicht, die Themenschwerpunkte auszuarbeiten. Ausserdem möchte ich mich bei allen weiteren Fachexperten bedanken, die im Rahmen von persönlichen Gesprächen zusätzliche wichtige Inputs und Hinweise zum Thema beigesteuert haben. Überdies möchte ich mich bei meinem Arbeitgeber, der Valiant Bank, insbesondere bei meinem Vorgesetzten, Herrn Michael Bauer, für die grosse Unterstützung während der Zeit meines Studiums bedanken. Ein weiterer Dank geht an meine Arbeitskolleginnen und -kollegen für ihr Verständnis während meinen schulischen Abwesenheiten und dafür, dass sie mir stets den Rücken freigehalten haben. Schliesslich möchte ich mich bei meiner Familie und meinen Freunden bedanken, die mir während meiner Studienzeit stets motivierend zur Seite gestanden sind und mich, wo nötig, unterstützt haben – herzlichen Dank!

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

«Wenn der Mensch nicht über das nachdenkt, was in ferner Zukunft liegt,
wird er das schon in naher Zukunft bereuen.»

Konfuzius, chinesischer Philosoph

Nonprofit-Organisationen (NPOs), das heisst, nicht primär auf Gewinn ausgerichtete Institutionen, schliessen eine wichtige Lücke in unserem Wirtschaftssystem und sind aus der heutigen Zivilgesellschaft nicht mehr wegzudenken. Darunter fallen namentlich Vereine¹ und Stiftungen aber auch andere Organisationsformen, die gemeinnützige Ziele verfolgen. Die Rede ist dabei auch vom sogenannten «Dritten Sektor» – als Ergänzung zum Staat und Markt. NPOs übernehmen also jene Aufgaben, welche die öffentliche Hand und die gewinnorientierten Unternehmen nicht erfüllen können oder wollen und tragen damit entscheidend zum Gemeinwohl in unserem Land bei (Lichtsteiner et al., 2015; Pope/Saigal/Key, 2015; Schumacher, 2017; Vilain, 2006, S. 25-28; Zimmer/Priller, 2007, S. 15-16). Bei der Bewältigung ihrer verschiedensten Aufgaben stossen jedoch viele NPOs – vor allem kleine und mittelgrosse – immer wieder an ihre Grenzen. Anders als gewinnorientierte Unternehmen müssen sie, ihre Tätigkeiten und Aufgaben häufig mit begrenzten Ressourcen bewältigen (Eckhard et al., 2016, S. 8). Sie sind auf die Mitarbeit von zahlreichen freiwilligen und ehrenamtlichen Helferinnen und Helfern und auf grosszügige Spenden angewiesen (Bundesamt für Statistik, 2015, S. 16). Gleichzeitig stellen die Digitalisierung, die zunehmenden Transparenzanforderungen sowie der Effizienz- und Kostendruck eine immer grössere Herausforderung dar (Bürki/Stuhlmann, 2017; Burkart/Wakolbinger/Toyasaki, 2018; Dross/Priller, 2012; Priller et al., 2013). Insbesondere NPOs, die vorwiegend von der öffentlichen Hand finanziert werden, verspüren einen wachsenden Druck, ihre Subventionsansprüche rechtfertigen zu müssen (Interview Stuhlmann, bvm-3, 2018). Die Konsequenz ist, dass die Mitarbeitenden vermehrt durch administrative Tätigkeiten absorbiert sind, so dass sie ihre eigentlichen Kernaufgaben kaum mehr richtig wahrnehmen können (Pope/Saigal/Key, 2015).

¹ Alleine in der Schweiz gibt es heutzutage schätzungsweise über 100'000 Vereine (Schumacher, 2017, S. 4).

Im Bereich der gewinnorientierten Organisationen hat der Druck zur stetigen Effizienzsteigerung und zur Kostenreduktion viele Unternehmen dazu bewegt, gewisse Geschäftsbereiche in sogenannte *Shared Service Centers* auszulagern (Aksin/Masini, 2007). Diese existieren in den verschiedensten Formen und Ausprägungen (Bergeron, 2002; Richter/Brühl, 2017; Walsh et al., 2008; Weber/Gschmack, 2012). Die Grundidee dabei ist, die unterstützenden Arbeitsprozesse und Tätigkeiten – beispielsweise das Accounting oder das Human Resources – in eine autonome Geschäftseinheit auszulagern. Dadurch gewinnt das Unternehmen an Effizienz, erlangt Kostenvorteile und kann seinen Fokus (wieder) auf das Kernbusiness und die eigentlichen Aufgaben richten (Elango, 2008; Richter/Brühl, 2017; Ulrich, 1995).

Damit NPOs die heutigen und zukünftigen Herausforderungen meistern, den steigenden Erwartungen entsprechen und ihre finanzielle Existenz sichern können, ist auch im Dritten Sektor eine Professionalisierung unumgänglich (Dross/Priller, 2012; Pope/Saigal/Key, 2015, S. 555; Saner, 2018; Zimmer/Hallmann, 2016). Ob und inwiefern die Auslagerung gewisser Arbeitsprozesse in ein SSC auch für NPOs Optimierungspotential bieten könnte, soll im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit fundiert geprüft werden.

Diese Untersuchung erfolgt im Auftrag und in enger Zusammenarbeit mit der Arcanum Stiftung, eine im Jahr 2005 gegründete Förderstiftung mit Sitz im Kanton Freiburg. Diese hat sich zum Ziel gesetzt, durch finanzielle Zuschüsse und Investitionen, aber auch durch die Vermittlung von Netzwerkkontakten, die Kompetenzen und Organisationsstrukturen von gemeinnützigen Institutionen, den Förderpartnern, gezielt zu stärken (Arcanum Leitbild, 2006; Arcanum Homepage, 2018).²

² Dabei steht der folgende Stifterwille im Zentrum aller Aktivitäten und Vergabeentscheidungen: „Unterstützung von Menschen in der Not durch humanitäre Hilfeleistungen“ (Arcanum Leitbild, 2006). Um diesen Leitsatz zu erfüllen, werden sowohl diverse soziale Organisationen und Projekte in Freiburg, als auch in verschiedenen Entwicklungsländern, wie zum Beispiel im ostafrikanischen Burundi unterstützt (Arcanum Homepage, 2018).

1.2 Zielsetzung, Untersuchungsumfang und Forschungsfragen

Ziel dieser Arbeit ist es, eine Marktstudie bei sozial ausgerichteten Nonprofit-Organisationen (NPOs) im Kanton Freiburg durchzuführen und dabei die folgenden Forschungsfragen zu untersuchen:

1. In welchen Tätigkeitsbereichen haben kleine und mittelgrosse ortsansässige NPOs mangelnde Ressourcen, Kapazitäten und fehlendes Know-how und würden die Unterstützung von einem externen Partner oder Kompetenzzentrum beanspruchen, respektive würden ihre Aufgaben und Leistungen in ein sogenanntes Shared Service Center auslagern wollen?
2. Welchen Leistungskatalog soll ein Servicezentrum für NPOs im Kanton Freiburg anbieten und in welchem Umfang wären die Servicenehmer finanziell zu beteiligen bzw. welche Anschubfinanzierung müsste bereitgestellt werden?
3. Welchen wachsenden Herausforderungen und externen Trends ist die NPO-Landschaft ausgesetzt und welche Einflüsse oder Auswirkungen hätten diese auf ein nachhaltiges Bestehen eines örtlichen Shared Service Centers?

Um herauszufinden, ob die Errichtung eines auf NPOs ausgerichteten SSCs im Kanton Freiburg gewünscht, sinnvoll und notwendig ist und welche Anforderungen ein solches Kompetenzzentrum erfüllen müsste, soll eine umfassende Bedürfnisanalyse durchgeführt werden. Gleichzeitig soll eruiert werden, ob sogenannte Shared Rooms – gemeinsame Infrastrukturen, Büros und Sitzungsräumlichkeiten – seitens der NPOs ein Bedürfnis darstellen oder ob sich das Serviceangebot auf ortunabhängige Kanäle und Unterstützungsangebote beschränken müsste. Obwohl im Rahmen dieser Arbeit kein detaillierter Businessplan für die Errichtung eines SSCs ausgearbeitet werden kann, sollen die Erkenntnisse aus dieser Arbeit für die Aufsetzung eines solchen verwendet werden können.

Im Fokus dieser Arbeit stehen NPOs – hauptsächlich Vereine – aus den Bereichen *Soziales* und *Kultur* mit Sitz im Kanton Freiburg, die nach ICNPO³ den Untergruppen *1.100 Kultur und Künste*, *1.200 Sport* oder *4.100 Soziale Dienste* zuzuordnen sind (vgl. Kap. 2.1.3).

³ International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO), nach Salamon/Anheier (1996).

NPOs aller weiteren Kategorien werden bewusst ausgeklammert, respektive nur am Rande berücksichtigt, da sie den Umfang dieser Arbeit sprengen würden. Zielgruppe der Untersuchung sind kleine bis mittelgrosse NPOs, mit einem Personalbestand von zwei bis zwölf Vollzeitstellen. Ausgeschlossen sind grundsätzlich solche, mit einem Jahresbudget von über einer Million Franken, da diese Organisationen mutmasslich bereits über eigene professionelle Strukturen und ausreichend Personal verfügen, um ihre administrativen Belange selber abzudecken. Ein SSC würde für sie deshalb kaum einen Mehrwert bringen.⁴

1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Im vorangehenden *ersten Kapitel* wurden bereits die Ausgangslage, die Zielsetzungen sowie die Forschungsfragen erläutert. Im folgenden *zweiten Kapitel* wird der aktuelle Forschungsstand diskutiert und ein Einblick in die theoretischen Grundlagen des Nonprofit-Sektors gewährt. Der Leser wird dabei in die Thematik des NPO-Managements und in die Bedeutung des dritten Sektors eingeführt. Zudem werden die sogenannten Umweltfaktoren untersucht, d. h. externe Kräfte und Treiber, die auf NPOs einwirken und deshalb in der Untersuchung mitzuberücksichtigen sind.

Des Weiteren befasst sich dieses Kapitel vertieft mit den theoretischen Grundlagen eines Shared Service Centers. Dazu werden mitunter verschiedene SSC-Modelle vorgestellt sowie deren Merkmale und Eigenschaften erklärt. Zudem werden die Beweggründe und Entscheidungskriterien für oder gegen ein Outsourcing aber auch die Vor- und Nachteile von strategischen Kooperationen diskutiert.

Im Hinblick auf die Ausarbeitung eines Leistungskatalogs für ein NPO-Shared Service Center im Kanton Freiburg, werden ferner die Angebotspaletten und Preismodelle von bereits existierenden Shared Service Centern sowie konventionellen Fach- und Beratungsstellen für NPOs untersucht. Diese Informationen dienen ausserdem als Basis für die nachfolgende Analyse der Experteninterviews.

⁴ Der Untersuchungsumfang wurde im Vorfeld der Arbeit, im Rahmen einer gemeinsamen Besprechung mit dem Auftraggeber, der Arcanum Stiftung, vertreten durch Dr. Karsten Timmer, sowie mit dem Verbandsmanagement Institut (VMI) und Lehrstuhl für Nonprofit-Management, Prof. Dr. Markus Gmür, definiert.

Im Rahmen des *dritten Kapitels* erfolgt sodann eine fundierte Bedarfsermittlung. Dazu werden insgesamt 15 sozial ausgerichtete NPOs im Kanton Freiburg sowie drei Beratungs- und Fachstellen mithilfe eines Interview-Leitfadens zu den verschiedensten Tätigkeitsfeldern befragt. Ziel dabei ist es, die konkreten Bedürfnisse und Ressourcenmängel der verschiedenen Institutionen zu eruieren. Auch soll ermittelt werden, ob eine Outsourcing-Lösung aus Sicht der NPOs grundsätzlich denkbar wäre und wie gegebenenfalls die Angebotspalette aussehen müsste. Schliesslich werden die Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung abgeleitet, verglichen und interpretiert. Dabei sollten sich die Antworten auf die drei Forschungsfragen herauskristallisieren.

Auf dieser Grundlage werden anschliessend in *Kapitel 4* konkrete Angebotsmöglichkeiten für ein Shared Service Center entwickelt und beschrieben. Dabei wird ein möglicher Leistungskatalog vorgestellt und die Umsetzungsmöglichkeiten werden diskutiert. Ausserdem befasst sich dieses Kapitel mit Finanzierungs- und Budgetierungsfragen für den Aufbau einer solchen Serviceeinrichtung. Um die Resultate zu festigen, werden die Ergebnisse in *Kapitel 5* schliesslich kritisch hinterfragt sowie «Nutzen und Gefahren» einer solcher Lösung aufgezeigt.

Im *sechsten und letzten Kapitel* der Arbeit werden die Erkenntnisse zusammengefasst und nochmals gewürdigt. Die Autorin wird die Bedeutung der Ergebnisse für die Arcanum Stiftung aufzeigen sowie konkrete Handlungsempfehlungen abgeben. Die Arbeit wird schliesslich mit einem persönlichen Fazit der Autorin abgerundet.

2 Nonprofit-Organisationen (NPO) - Einblick in die Theorie und die Grundlagen des aktuellen Forschungsstands

2.1 Eine Einführung in den Nonprofit-Sektor

2.1.1 Volkswirtschaftliche Eingliederung

Neben den gewinnorientierten Organisationen einerseits und den staatlichen Institutionen andererseits, ist in der Landschaft der juristischen Personen eine dritte, ergänzende Organisationsform herangewachsen: der sogenannte Nonprofit-Sektor – häufig auch der «Dritte Sektor» genannt. Aufgaben, welche die beiden Systeme *Markt* und *Staat* bewusst oder unbewusst vernachlässigen, werden von Nonprofit-Organisationen (NPOs) übernommen (Helmig/Bärlocher/von Schnurbein, 2010a, S. 15). Der Dritte Sektor wird mit einer Vielzahl von Begrifflichkeiten und Synonymen assoziiert: Vereins- und Verbandssektor, Freiwilligensektor, gemeinnützige Organisationen, Nongovernmental Organizations (NGOs), intermediäre Organisationen, Wohltätigkeitsorganisationen, unabhängiger Sektor, steuerbefreiter Sektor etc. (Anheier, 2005, S. 38; Helmig/Bärlocher/von Schnurbein, 2009; Salamon, 1996, S. 9-10).



Abbildung 1: Drei-Sektoren-Modell

Eigene Darstellung in Anlehnung an Helmig et al. 2010a, S. 15

NPOs können in sechs verschiedenen Rechtsformen auftreten und funktionieren: als Genossenschaften, Kammern, Verbände, Vereine, Stiftungen sowie gemeinnützige AGs und GmbHs (Lichtsteiner et al., 2015, S. 28). Genau diese Diversität sowie das fehlende statistische Datenmaterial erschweren eine klare Definition und Abgrenzung gegenüber dem

marktwirtschaftlichen und dem staatlichen Sektor (Helmig/Gmür/Bärlocher, 2010b, S. 7; Pope/Saigal/Key, 2015, S. 555; Salamon/Anheier, 1992, S. 1-5).

Salamon und Anheier (1996, S. 2 & 3) haben sodann für Organisationen im Nonprofit-Sektor die folgenden fünf Kernmerkmale definiert, welche eine Abgrenzung zu staatlichen Organisationen, privaten Haushalten und Profit-Organisationen weitgehend ermöglichen:

- *Organisationsgrad*: NPOs sind nur zu einem gewissen Grad institutionalisiert und formalisiert.
- *Private Trägerschaft*: NPOs sind in ihrer Grundstruktur nichtstaatlich und somit nicht Teil des Regierungsapparates.
- *Selbstverwaltung*: NPOs sind autonome juristische Personen und sind so aufgestellt, dass sie ihre Aktivitäten weitgehend selbst zu kontrollieren und zu verwalten vermögen.
- *Gemeinnützige Gewinnverteilung*: NPOs unterliegen dem Gewinnausschüttungsverbot, d. h. Gewinnrückerstattungen an Eigentümer, Mitglieder etc. sind untersagt.
- *Selbstverwaltung/Voluntarismus*: Einerseits wird Freiwilligenarbeit oder ehrenamtliches Engagement im Management, Vorstand oder im Rahmen sonstiger Aktivitäten verrichtet, andererseits werden Mitgliedschaften sowie Geldspenden weder vorgeschrieben noch gesetzlich erzwungen.

2.1.2 Entstehungsgründe für den Dritten Sektor

Weshalb sollten Menschen Organisationen gründen, die nicht auf Gewinn ausgerichtet sind? Es gibt verschiedene Theorien darüber, welche die Entstehung und Notwendigkeit des Dritten Sektors begründen (vgl. auch Schumacher, 2017). Zwei der meistgenannten Theorien sind jene des Markt- und des Staatsversagens. Letztere besagt, dass staatliche Stossrichtungen und Interventionen stets eine Nachfrage durch den sogenannten *median voter* voraussetzen (Weisbrod, 1988, zit. nach Helmig et al., 2010a, S. 16). Das heisst, der Staat widmet sich lediglich jenen Aufgaben, die vom Durchschnittswähler, mithin von einer Mehrheit der Bevölkerung, verlangt werden. Betrifft ein Bedürfnis hingegen lediglich eine Minderheit, wird dieses durch den Staat kaum je befriedigt – es kommt folglich zu einem Staatsversagen. Eine weitere Theorie besagt, dass der Dritte Sektor auf ein Scheitern des Marktes zurückzuführen ist. Etwa dann, wenn für Profit-Organisationen (POs), infolge

von zu tiefen Gewinnerwartungen, kein Anreiz zur Produktion von Gütern oder Dienstleistungen besteht. Dies ist vor allem bei kollektiven Gütern der Fall, bei denen nicht nur der Käufer, sondern auch sogenannte Trittbrettfahrer profitieren können (Hansmann 1987, zit. nach Helmig et al., 2010a, S. 16). Ergänzend hierzu sehen Mankiw und Taylor (2008, S. 13 & 14) die Ursache eines Marktversagens in *Externalitäten*⁵ und *Marktmächten*⁶. Hansmann (1980) beschreibt ausserdem eine weitergehende Theorie, die zum Misslingen der Marktmechanismen führt und somit das Bestehen des Dritten Sektors erklärt; die Theorie des *contract failure*. Demnach kommt es auch dann zu einem Marktversagen, wenn zwischen Geldgeber und Leistungsempfänger keine direkte Verbindung, d. h. kein Vertrag, besteht. So zum Beispiel im Bereich der humanitären Hilfe, wo die Resultate seitens der Geldgeber nur bedingt kontrolliert werden können. Würde es sich beim Hilfswerk, um ein marktwirtschaftliches Unternehmen handeln, welches eine Gewinnmaximierung anstrebt und Dividenden ausschüttet, würde jeglicher Anreiz zum Geldspenden entfallen. Auch hier kommt es also zu einem Marktversagen.

Gerade weil der Markt an verschiedenen Stellen versagt und auch der Staat nicht alle Aufgaben wahrnehmen kann und will, ist der Dritte Sektor von grosser Bedeutung und für das Gemeinwohl unserer Gesellschaft zentral.

2.1.3 Kategorien und Tätigkeitsbereiche von Nonprofit-Organisationen

Die grosse Diversität der Organisationsformen im Dritten Sektor erschwerte in der Vergangenheit auf nationaler und internationaler Ebene eine qualitative und quantitative Erfassung aller NPOs (Helmig/Gmür/Bärlocher, 2010b, S. 7). In den 1990er-Jahren wurde durch das Forschungsprojekt von Johns Hopkins⁷ ein internationales Klassifizierungssystem entwickelt; das sogenannte *International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO)*. Dieses dient seither als Basis für internationale Vergleiche im Dritten Sektor und für weiterführende wissenschaftliche Untersuchungen. Die Klassifizierung ordnet Nonprofit-Organisationen nach deren Umfang, Struktur und Zweck in ein Raster mit den

⁵ Marktteilnehmer, die ungewollt von Transaktion und Handlungen von Dritten in der Gesellschaft beeinflusst werden z. B. Luftverschmutzung (Mankiw/Taylor, 2008, S. 14).

⁶ Die Fähigkeit, den Marktpreis so zu beeinflussen, dass dieser im Verhältnis zur Menge ins Ungleichgewicht fällt (Mankiw/Taylor, 2008, S. 14).

⁷ Das Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projekt (CNP).

folgenden zwölf Hauptgruppen und jeweiligen Untergruppen ein (Helmig/Bärlocher/von Schnurbein, 2010a, S. 17-26; Salamon/Anheier, 1996, S. 7; vgl. auch Anhang, Abb. 1):

- Gruppe 1: Kultur und Freizeit
- Gruppe 2: Bildung und Forschung
- Gruppe 3: Gesundheitswesen
- Gruppe 4: Soziale Dienste
- Gruppe 5: Umwelt- und Naturschutz
- Gruppe 6: Wohnungswesen und Entwicklungsförderung
- Gruppe 7: Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik
- Gruppe 8: Stiftungs-/Spendenwesen, ehrenamtliche Arbeit
- Gruppe 9: Internationale Aktivitäten
- Gruppe 10: Religion
- Gruppe 11: Wirtschafts-/Berufsverbände, Gewerkschaften
- Gruppe 12: Keiner, der anderen Gruppen zuordnungsbar

Ferner lassen sich Nonprofit-Organisationen nach *Trägerschaftstypen* oder nach *Arbeitsinhalten* unterscheiden. Letztere Unterscheidungsform gliedert die NPOs in *Eigenleistungs-* und *Fremdleistungs-NPOs*. Während bei den Eigenleistungs-NPOs – auch als Selbsthilfe-NPOs bezeichnet – die Leistungen für die eigenen Mitglieder erbracht werden, kommen bei Fremdleistungs-NPOs – auch Drittleistungs-NPO genannt – Drittpersonen in den Genuss der Güter oder Leistungen (Helmig/Bärlocher/von Schnurbein, 2010a, S. 26 & 27; Lichsteiner et al., 2015, S. 18-20).

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung interessieren vor allem die NPOs der ICNPO Gruppe 4, das heisst solche, die sich im sozialen Bereich engagieren. Sie sind den klassischen Fremdleistungs-NPOs zuzuordnen. Nach Purtschert (2005) macht die ICNPO Gruppe 4 zusammen mit der Gruppe 3, dem Gesundheitsbereich, den grössten Anteil bei den Fremdleistungs-NPOs aus.

2.1.4 Die NPO-Umwelt – Einflussfaktoren und Trends

«Die einzige Konstante im Universum ist die Veränderung.»

Heraklit von Ephesus, griechischer Philosoph

NPOs stehen unter dem Einfluss und im Spannungsfeld zahlreicher Umweltfaktoren, welche ihr Handeln und ihre Strukturen beeinflussen können (Neumann, 2008; Priller et al., 2013, S. 5-7; Zimmer/Priller, 2007). Die Einflussfaktoren und Trends, die speziell auf NPOs einwirken, sollen im Rahmen der folgenden Analyse ermittelt werden.⁸

⁸ Demgegenüber ist Seibel (1994) der kritischen Auffassung, dass NPOs aufgrund fehlender «Steuerungs- und Kontrollmechanismen» gegenüber Umweltveränderungen jedoch nur begrenzt anpassungsfähig und lernfähig sind. Er erklärt dies damit, dass Wettbewerb und Gesetze im Dritten Sektor nur in abgeschwächter Form wirken. Folglich würden NPOs ineffizient und nachlässig werden. Aufgrund der fehlenden Steuerungs- und Kontrollmechanismen ergreifen diese auch keine Gegenmassnahmen. Jedoch, trotz ihres «Versagens», seien NPOs – gerade wegen des Steuerungs- und Kontrollversagens – weder bedroht zusammenzubrechen noch zu verschwinden (Seibel, 1994, S. 15-17; 58; 273).

Das wohl bekannteste Modell zur Untersuchung der komplexen und dynamischen Makro-umwelt ist – neben dem *Five Forces Framework* von M. Porter (Porter, 2013, S. 38) – die *PESTEL-Analyse*. Das Managementinstrument stammt ebenfalls aus dem Bereich der Profit-Organisationen und hat zum Ziel, die äusseren Wettbewerbskräfte und die relevanten Einflussgrössen zu identifizieren, um fundierte Entscheidungsgrundlagen für die strategische Ausrichtung einer Unternehmung zu schaffen (Lombriser/Abplanalp, 2010, S. 101; Johnson/Scholes/Whittington, 2011, S. 80 & 81; Ungericht, 2012, S. 104 & 105). Damit lassen sich auch die Einflussfaktoren auf den Dritten Sektor ermitteln.

PESTEL steht für die politischen (**P**olitical), wirtschaftlichen (**E**conomic), sozio-kulturellen (**S**ocial), technologischen (**T**echnological), ökologisch-geografische (**E**nvironmental) sowie rechtlichen (**L**egal) Einflussfaktoren, die auf ein Unternehmen oder eine NPO einwirken.⁹ In der Folge werden diese Einflussfaktoren im Rahmen eines kurzen Überblicks beleuchtet.



Abbildung 2: PESTEL-Modell

Eigene Darstellung in Anlehnung an Johnson et al., 2011, S. 81

Ökologie

Zu den ökologischen Einflussfaktoren zählen etwa der Standort, die Infrastruktur, die Verfügbarkeit der Ressourcen sowie die Emissionen. Die «Agenda 2030» der UNO-Mitgliedsstaaten definiert in diesem Zusammenhang 17 Ziele und 169 Unterziele, die sogenannten

⁹ Überdies erklärt Hans Ulrich (1970), ein Hauptvertreter der systemorientierten Managementlehre, die Unternehmung anhand des St. Galler Management-Modells als ein komplexes, produktives, offenes, dynamisches, autonomes, soziales und marktgerichtetes System.

Sustainable Development Goals, welche nicht nur wirtschaftliche und soziale, sondern auch ökologische Dimensionen tangieren. So soll inskünftig etwa der Konsum und die Produktion von Gütern noch nachhaltiger gestaltet werden, die Auswirkungen auf Mensch und Umwelt durch das inländische Konsumverhalten eingeschränkt und die vollumfängliche Lohnungleichheit zwischen den Geschlechtern erreicht werden (Bundesamt für Raumentwicklung, 2018). Diese Ziele haben nicht zuletzt einen direkten Einfluss auf die politischen Entscheidungen, auf allen drei Staatsebenen, und lenken damit auch die Stossrichtungen der NPOs (Referat Roos, SRK, NPO-Seminar, 19.06.2018).

Technologie

Technologische Entwicklungen können die strategischen Entscheidungen der Unternehmen und damit auch der NPOs massgeblich beeinflussen. Insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologie hat die Arbeitsabläufe in letzter Zeit geradezu revolutioniert. So öffnen sich zum Beispiel via Social Media neue Kommunikationswege, welche es erlauben, mit den verschiedenen Anspruchsgruppen noch rascher und direkter zu interagieren (Interview Stuhlmann, bvm-11, 16.07.2018). Für NPOs ist es demnach wichtig, dass sie diesen Trend der Digitalisierung nicht verpassen.

Im Bereich der Finanzen sind zahlreiche neue Softwares entwickelt worden, welche beispielsweise den Zahlungsverkehr¹⁰ oder die Buchhaltungs-Systeme stark verändert haben, oder noch werden. *BusPro*, *Banana*, *Bexio*, *Klara*, *Sage*, *Mammut*, *Clubdesk* oder *Abacus* sind nur einige Buchhaltungs-Softwares, die (neu) auf dem Markt zu finden sind (Interview Zürcher, Stadelmann Treuhand, 27.09.2018). Neue Technologien können aber nur dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn auch das entsprechende Know-how vorhanden ist. Deshalb gilt es für die NPOs, hier ein Augenmerk darauf zu richten.

¹⁰ Ausserdem ist auf dem Finanzplatz die Harmonisierung des Zahlungsverkehrs auf ISO 20022 in vollem Gange. Unter ISO 20022 ist der neue internationale Standard des elektronischen Zahlungsverkehrs zu verstehen. Von der Harmonisierung sind kleine und mittelgrosse NPOs genauso betroffen, wie grosse. Beispielsweise müssen die Softwarelösungen aktualisiert werden, sämtliche Einzahlungsscheine ab 2019 auf QR-Rechnungen umgeschrieben sein und die gesamten E-Rechnungs-Infrastrukturen sowie LSV-Daten an die neuen Standards angepasst werden (SwissBanking Broschüre, 2018).

Recht

Rechtliche Rahmenbedingungen und unterschiedliche Rechtssysteme können den Handlungsspielraum einer NPO erheblich beeinflussen und einschränken. Für NPOs sind insbesondere die datenschutzrechtlichen Aspekte von Bedeutung. So stellt sich beispielweise die Frage, wie sie sensible Personendaten vor dem Zugriff Unberechtigter schützen und an wen diese in welcher Form weitergegeben werden dürfen.

Wirtschaft

Auch wirtschaftliche Aspekte spielen im Umfeld einer NPO eine wichtige Rolle. Insbesondere die Wohlstands- und Einkommensverteilung sowie die Arbeitslosenrate haben auf sozial-karitative NPOs einen entscheidenden Einfluss. Derzeit leben in der Schweiz über 615'000 Personen unter der Armutsgrenze (Referat Roos, SRK, NPO-Seminar, 19.06.2018). Nimmt diese Rate zu oder ab, wirkt sich dies direkt oder indirekt auf die im entsprechenden Sektor tätigen NPOs aus, indem beispielsweise die Nachfrage nach einer Leistung steigt oder sinkt.

Politik (Staat)

Die politische Stabilität hat für NPOs höchste Priorität. Immerhin stellt der Staat für NPOs häufig eine der wichtigsten Einnahmequelle dar. So werden Schweizer NPOs durchschnittlich im Gesundheits- und Sozialbereich zu rund 50 Prozent aus öffentlichen Geldern finanziert (Subventionsleistungen oder Leistungsmandate; Gmür, 2012, S. 28). Dies führt zu einer gewissen Abhängigkeit vom politischen Gutwillen. Für NPOs ist es deshalb zentral, die politischen Entscheidungen und Stossrichtungen stets im Auge zu behalten. Aktuell etwa der Wechsel von der Objekt- hin zur Subjektförderung (z. B. Voucher-System) oder die Intensivierung des Wettbewerbs zwischen den NPOs durch die Einführung neuer Vergabeverfahren (Meyer, 2008).

Gesellschaft und Kultur

NPOs befinden sich in einem ständigen Spannungsfeld zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen und sehen sich gegenüber Bund, Kantonen, Sponsoren, anderen Geldgebern sowie eigenen Hilfskräften und Mitgliedern seit rund zehn Jahren vermehrt in der Rechenschaftspflicht (Interview Stuhlmann, bvm-3, 16.07.2018). Dieser Trend führt dazu,

dass zusätzliche administrative Aufgaben anfallen. Dieser Mehraufwand erfordert wiederum ergänzende personelle Ressourcen und finanzielle Mittel.

Da der Dritte Sektor stark von der Freiwilligenarbeit «getragen» wird, sind auch die diesbezüglichen Entwicklungstrends für die NPOs von Bedeutung (Bundesamt für Statistik, 2015). Laut statistischen Erhebungen ist bei der formellen Freiwilligenarbeit (vgl. auch Kap. 2.1.5) beispielsweise ein leicht rückläufiger Trend feststellbar. Während im Jahr 2006 noch 28 Prozent der Schweizer Wohnbevölkerung (ab 15 Jahren) in NPOs Freiwilligenarbeit geleistet hat, waren es drei Jahre später nur noch 26 Prozent und im Jahr 2014 noch 25 Prozent (Freitag et al., 2016).¹¹ Ein abnehmendes Freiwilligenengagement der nachkommenden Generationen könnte starke negative Auswirkungen auf die NPOs haben (Priller et al., 2013, S. 5). Vor diesen Hintergrund ist es wichtig, die Beweggründe zu kennen, welche Menschen zur Freiwilligenarbeit motivieren. Im Folgenden deshalb ein kurzer Überblick über die Freiwilligenarbeit in der Schweiz.

2.1.5 Freiwilligenarbeit in der Schweiz – ein Überblick

NPOs sind zu einem grossen Teil auf das tatkräftige Engagement von freiwilligen Helferinnen und Helfern angewiesen. Im Bereich der sozialen Dienste machen diese über 20 Prozent der gesamten Arbeitsleistung aus (Helmig et al., 2010d, S. 179). Die Beweggründe, welche Menschen dazu bringen, sich freiwillig zu engagieren, sind vielschichtig und ergeben sich meist aus einer Mischung von altruistischen und selbstbezogenen Motiven (Röbke, 2014, S. 10-12). Wie aus untenstehender Grafik hervorgeht, steht für viele das Motiv «mit anderen etwas bewegen» im Vordergrund. Bei sozial-karitativen NPOs ist es vor allem der Leitgedanke «anderen Menschen zu helfen». Weiterführende Untersuchungen zur Frage, wie das freiwillige Engagement verstärkt werden könnte, haben gezeigt, dass die «Mitsprache und Mitbestimmung» die wichtigsten Motivationsfaktoren sind. Finanzielle Entschädigungen hingegen, sind tendenziell nebensächlich (Freitag et al., 2017, S. 55-69).¹²

¹¹ Allerdings ist gemäss dem Freiwilligen-Monitor 2016 die sogenannte *informelle Freiwilligkeit* zwischen 2006 und 2014 mit 38 Prozent konstant geblieben (Freitag et al., 2016).

¹² Durchschnittlich liegen die Spesenentschädigungen bei lediglich CHF 957.- p.a. Der finanzielle Aspekt steht damit nicht im Vordergrund. Dies ist wohl nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass Personen mit einem mittleren Einkommen, über CHF 5'000.- pro Monat, häufiger ehrenamtlich tätig sind als andere. Der durchschnittliche Zeitaufwand für das

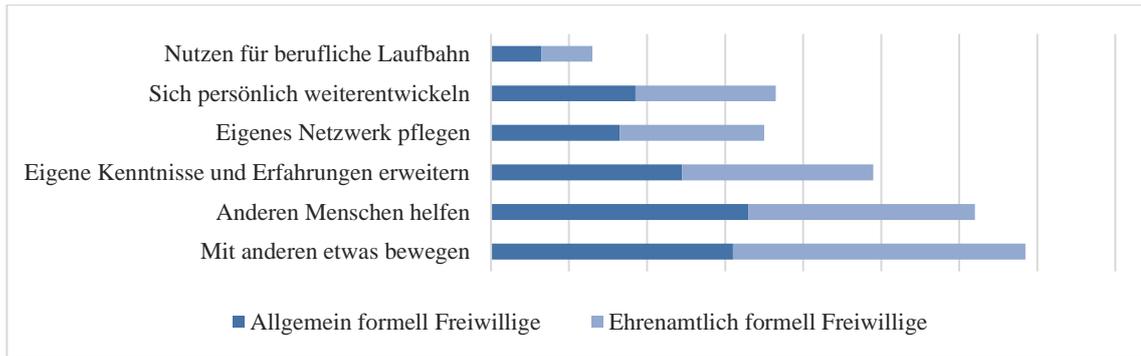


Abbildung 3: Motive der Freiwilligenarbeit
Eigene Darstellung nach Freitag et al. 2017, S. 60

In der Theorie wird zwischen *informeller* und *formeller* Freiwilligenarbeit unterschieden. Letztere wird zudem in *allgemeine* und *ehrenamtliche* Freiwilligenarbeit gegliedert. Während unter der *allgemeinen formellen* Freiwilligenarbeit all jene Tätigkeiten mit geringem Verpflichtungscharakter subsumiert werden, zeichnen sich *ehrenamtliche* Tätigkeiten dadurch aus, dass die Person in das jeweilige Amt gewählt wird – typischerweise für mehrere Amtsperioden (Helmig/Gmür/Bärlocher, 2010b, S. 162 & 163; Freitag et al., 2017, S. 17). Laut dem jüngsten Vereins-Monitor¹³, sind rund 40 Prozent aller formell Freiwilligen *ehrenamtlich* engagiert. Auf die gesamte Wohnbevölkerung bezogen bedeutet dies, dass 12 Prozent der Schweizer Bürgerinnen und Bürger einer ehrenamtlichen Arbeit nachgehen (Freitag et al., 2017, S. 23-25).

Im Weiteren haben die statistischen Auswertungen des Vereins-Monitors soziodemografische Unterschiede bei den *ehrenamtlichen* Tätigkeiten gezeigt – Frauen bekleiden signifikant weniger häufig ein Ehrenamt als Männer. So üben nur 9 Prozent der in der Schweiz wohnhaften Frauen ein Ehrenamt aus, gegenüber 15 Prozent der Männer (Freitag et al., 2017, S. 27). Werden jedoch nur die sozial-karitativen NPOs betrachtet, steigt der Frauenanteil massiv an. Hier liegt die Frauenquote bei allen formell Freiwilligen bei 70 Prozent und in den Ehrenämtern bei 52 Prozent (Freitag et al., 2017, S. 28). Die statistischen Ergebnisse weisen ausserdem darauf hin, dass Personen, mit einer höheren Bildung¹⁴, generell häufiger ehrenamtlich engagiert sind. Von den Personen mit einem Abschluss auf Ter-

freiwillige Engagement beläuft sich bei den formell Freiwilligen auf 4.37h/Woche, bei den Ehrenamtlichen auf 3.76h/Woche und bei den Ehrenamtlichen mit mehreren Ämtern auf 5.57h/Woche (Freitag et al., 2017, S. 64-83).

¹³ Telefon und online Befragung zw. Sep. und Dez. 2014 bei insgesamt 5721 Befragten (Freitag et al., 2017).

¹⁴ D. h. ein Abschluss auf Tertiärniveau.

tärniveaus sind von den formell Freiwilligen rund die Hälfte in einem Ehrenamt tätig (Freitag et al., 2017, S. 37-39). Dem Vereins-Monitor ist ausserdem zu entnehmen, dass der Bereich *Organisation und Durchführung von Treffen und Veranstaltungen*, gefolgt von *Führungs- und Verwaltungsaufgaben*, den Hauptanteil des ehrenamtlichen Engagements ausmacht (Freitag et al., 2017, S. 52-53).

2.1.6 Herleitung der Managementlehre des Dritten Sektors

NPOs sehen sich zunehmend gezwungen, dem Trend der Professionalisierung zu folgen. Einerseits, um ihre finanzielle Existenz zu sichern, und andererseits, um den wachsenden Bedürfnissen der verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Zu diesem Zweck versuchen sie unter anderem Businessstrategien aus dem Sektor der gewinnorientierten Unternehmen zu übernehmen (Schieffelman/Stanisheff, 2018). Obwohl sich die wissenschaftliche Managementlehre in ihrer Disziplin im letzten Jahrhundert primär auf erwerbswirtschaftliche Organisationen (Profit-Organisationen; POs) fokussiert hat (Baldegger, 2007; Grant/Nippa, 2006; Lombriser/Abplanalp, 2010; Johnson et al., 2011; Ungericht, 2012), sind punktuelle Wissenstransfers von der klassischen Managementschule – zum Beispiel das Modell des Shared Service Centers – auf die NPO-Lehre durchaus möglich (Pope/Saigal/Key, 2015; Janssen/Joha, 2006; Walsh et al., 2008). Nichtsdestotrotz unterscheiden sich POs und NPOs in bestimmten Bereichen diametral, weshalb die Theorien aus dem Bereich der POs jeweils gezielt auf die spezifischen Bedürfnisse des NPO-Sektors anzupassen sind (Lichtsteiner et al., 2015, S. 35 ff.).¹⁵

2.1.7 Überblick über die NPO-Landschaft im Kanton Freiburg

Der Kanton Freiburg zählt zahlreiche NPOs, die sich seit vielen Jahren für die sozialen Missstände und hilfsbedürftigen Menschen einsetzen. Etwa indem sie eine Übernachtungsmöglichkeit für Obdachlose anbieten (La Tuile Jahresbericht, 2017), die medizinische Versorgung jener Personen sicherstellen, die keinen Zugang zu einer ärztlichen Fachstelle ha-

¹⁵ Aus der Idee heraus, eine Gesamtheit aller NPO-Managementaufgaben zusammenzustellen und das bestehende Wissen des Sektors systematisch zu ordnen, wurde das *Freiburger Management-Modell (FMM)* ausgearbeitet. Die erste Fassung des FFM wurde im Jahr 1986/87 an der Universität Freiburg/CH ausgearbeitet. In den darauffolgenden Jahren wurde das Modell laufend weiterentwickelt (Lichtsteiner et al., 2015).

ben (Fri-Santé Jahresbericht, 2017) oder benachteiligte Familien begleiten und unterstützen (Interview Sieber, Education Familiale, 29.06.2018; Bundesamt für Sozialversicherungen Factsheet, 2014). Ein weiteres Beispiel ist *Coopérative Sucré-Salé*, welche eine Crepêrie betreibt, um Personen, die z. B. aufgrund psychischer Probleme eine IV-Rente beziehen, wieder in die Arbeitswelt einzugliedern (Sucré-Salé Homepage, 2018). Oder die *Banc Public*, ein professionell betreutes Tageszentrum, welches Menschen in finanziellen und sozialen Notlagen einen Ort der Begegnung bietet (Banc Public Jahresbericht, 2017). Weitere Beispiele sind die NPOs *CCSI* und *Respire*. *CCSI* erteilt Personen mit Migrationshintergrund juristische Auskünfte, zum Beispiel bei Schwierigkeiten mit dem Aufenthaltsstatus oder bei versicherungstechnischen Fragen. *Respire* begleitet Menschen, die mit Ängsten, Erschöpfungszuständen oder anderen schwierigen Lebensumständen zu kämpfen haben, um ihnen den Sinn des Lebens zurückzugeben (Interview Charriere, Respire, 10.07.2018).

Damit die sozialen NPOs ihre Ziele erreichen können, sind sie vorderhand auf Geldgeber und Sponsoren angewiesen. Einige der sozialen NPOs verfügen deshalb über Leistungsmandate des Kantons Freiburg und haben somit eine gewisse finanzielle Absicherung. So beispielsweise der Verein Fri-Santé, welcher seit 2009 ein Leistungsauftrag von der Direktion für Gesundheit und Soziales (GSD) hat. Auch dessen «Schwester-NPO», Griséli-dis, verfügt seit 2018 über einen Leistungsauftrag der Sicherheits- und Justizdirektion (SJD)¹⁶ (Fri-Santé Jahresbericht, 2017, S. 2 & 29-31). Ähnlich verhält sich die Situation bei Espace Femmes. Im 2017 wurden dieser NPO von der GSD über CHF 110'000.00 und von der SJD rund CHF 200'000.00 an Leistungsabgeltungen zugesprochen, was rund 34 Prozent des Gesamtertrages entspricht (Espace Femmes Geschäftsbericht, 2017).

Viele NPOs im Kanton Freiburg finanzieren sich aber nicht nur über finanzielle Abgeltungen durch den Staat, sondern auch durch Zuschüsse der Loterie Romande (La Tuile Jahresbericht, 2017; Fri-Santé Jahresbericht, 2017, S. 29-31). Diese verteilt aus und in den sechs Westschweizer Kantone von den Lotterie- und Wettumsätzen jährlich rund CHF 210 Mio. an gemeinnützige Institutionen und Projekte (Loterie Romande Geschäftsbericht,

¹⁶ Die vertraglich zugesicherten Gelder betragen für Fri-Santé CHF 185'000.00 p.a. und für Griséli-dis CHF 85'000.00 p.a. (Fri-Santé Jahresbericht, 2017)

2017, S. 15).¹⁷ Zudem sind die sozialen Institutionen auf zusätzliche Einnahmequellen angewiesen, wie etwa auf Zuschüsse von Förderstiftungen, Gemeinden, Privatsponsoren, auf Subventionen durch den Bund oder Entgelte für erbrachte Leistungen (Gmür/Bütikofer, 2013, S. 46). So sind auch die Unterstützungsleistungen der Stiftung Arcanum für viele NPOs in Freiburg von grosser Bedeutung (Arcanum Homepage, 2018).

Die nachstehende Grafik zeigt beispielhaft auf, wie sich die finanziellen Mittel von einigen der untersuchten NPOs im Kanton Freiburg zusammensetzen. Mit einer Fremdfinanzierungsquote von durchschnittlich über 75 Prozent sind diese NPOs stark von ihren Geldgebern – insbesondere der öffentlichen Hand – abhängig. Im gesamtschweizerischen Vergleich machen die öffentlichen Beiträge im Bereich «Soziales» knapp die Hälfte des Gesamtbudgets aus. Dem gilt jedoch beizufügen, dass anhand diverser Beispiele nachgewiesen werden konnte, dass die Finanzierungsteile auf Ebene der einzelnen NPOs durchaus erheblich variieren können (Gmür, 2012, S. 28).

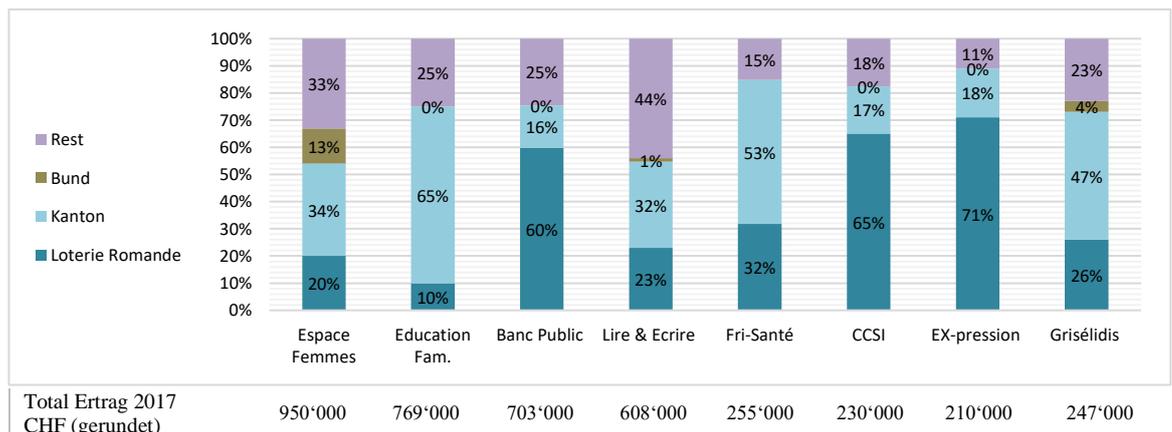


Abbildung 4: Finanzierungsmix 2017

Eigene Darstellung. Quellen: Fri-Santé Jahresbericht, 2017; Education Familiale Jahresbericht, 2017; Banc Public Jahresbericht, 2017; Espace Femmes Geschäftsbericht, 2017; CCSI Jahresbericht, 2017

Ferner bestehen zahlreiche weitere Anspruchsgruppen, sogenannte Stakeholder, die einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit und die Ziele einer NPO haben. NPOs sind – wie bereits erläutert – Teil einer komplexen und dynamischen Makroumwelt. Die Frage ob und inwiefern NPOs vom Aufbau eines Kompetenzzentrums profitieren könnten,

¹⁷ Die Loterie Romande unterstützt NPOs in den Bereichen Soziales, Kultur, Sport, Bildung und Umwelt. Ein Sechstel fließt direkt in den Sport und fünf Sechstel gehen zur Weiterverteilung an die kantonalen Organe. Die Verteilung auf die Kantone erfolgt zu 50 % aufgrund der Einwohnerzahl und zu 50 % aufgrund der in den Kantonen gespielten Wetten (Loterie Romande Geschäftsbericht, 2017).

kann nur unter Einbezug aller äusseren Faktoren – insbesondere auch den Einflussmöglichkeiten der Stakeholder – beantwortet werden. Vorab gilt es deshalb, möglichst alle Stakeholder zu identifizieren und deren Einflussmöglichkeit auf die NPOs zu analysieren (Baldegger, 2007, S. 141-152). Die Autorin hat deshalb die wichtigsten Stakeholder der sozialen NPOs im Kanton Freiburg und deren Abhängigkeiten in der folgenden Abbildung visualisiert:

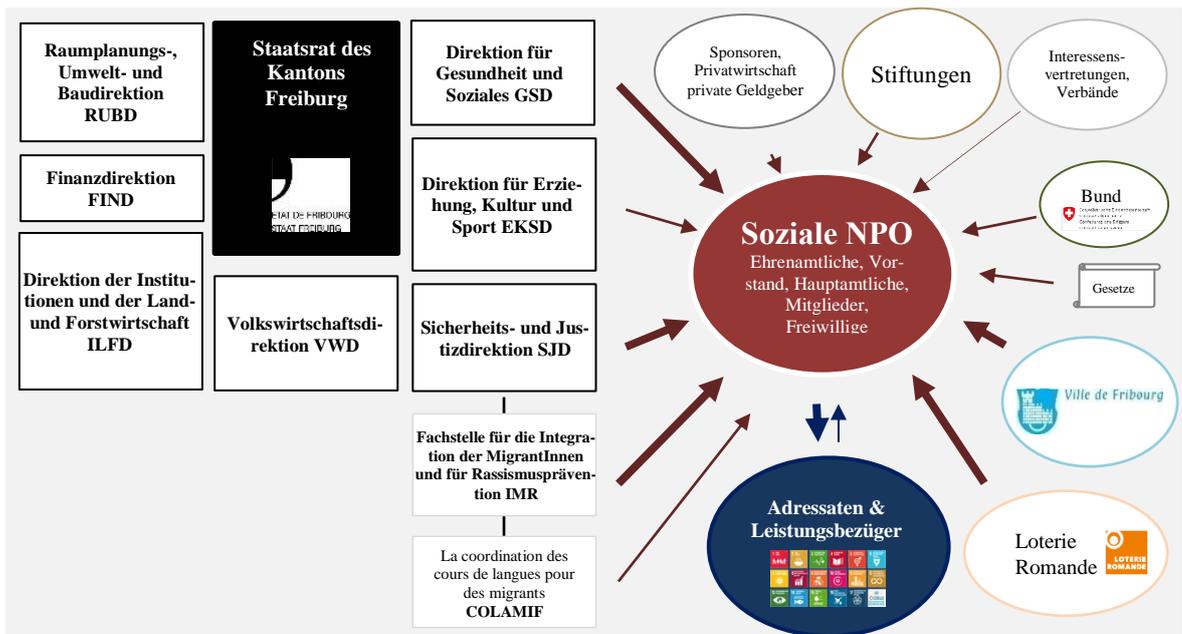


Abbildung 5: Stakeholder-Analyse

Eigene Darstellung in Anlehnung an Baldegger, 2007, S. 141-152; Staat Freiburg Broschüre, 2018

Nebst den verschiedenen Geldgebern ist der wohl wichtigste Stakeholder, aus Sicht einer sozialen Fremdleistungs-NPO, der *Adressat bzw. Leistungsempfänger*. So orientiert sich das Angebot in erster Linie an der Nachfrage der «Hilfsbedürftigen». Weitere wichtige Stakeholder für die NPOs sind u. a. Dachverbände, Treuhänder, Fach- und Beratungsstellen oder auch Partnerorganisationen.¹⁸

Dieser kurze Überblick – welcher bei weitem nicht abschliessend ist – verdeutlicht die Komplexität der NPO-Landschaft im Kanton Freiburg.

¹⁸ Der Verein La Tuile arbeitet beispielsweise mit dem Netz sozialer Institutionen des Kantons Freiburg (le réseau social fribourgeois) und anderen sozialen und politischen Partnern zusammen (La Tuile Jahresbericht, 2017). Der Verein Fri-Santé ist Mitglied bei der nationalen Plattform *Gesundheitsversorgung für Migranten ohne Aufenthaltsbewilligung* (Fri-Santé Jahresbericht, 2017, S. 7 & S. 15 ff.).

2.2 Outsourcing und Shared Service Center (SSC) in der Theorie

Die Beantwortung der Forschungsfragen setzt die Kenntnis der grundlegenden Outsourcing-Theorien voraus. Während die Fachliteratur zur Thematik für Profit-Organisationen fast unerschöpflich erscheint, existieren im Bereich der Nonprofit-Organisationen kaum Studien (Walsh et al., 2008, S. 200; Pope/Saigal/Key, 2015, S. 554). Infolgedessen stützen sich die Erläuterungen in diesem Kapitel mehrheitlich auf theoretische Literaturgrundlagen aus dem Bereich der Profit Organisationen.

2.2.1 Outsourcingmodelle

Die Idee des Outsourcings basiert auf dem Prinzip der Arbeitsteilung, welche ihren Ursprung in der frühen Managementschule hat. Adam Smith beschrieb bereits Ende des 18. Jahrhunderts, dass eine Unternehmung eine höhere Produktivität erzielen kann, wenn sie ihre Mitarbeitenden vorwiegend in jenen Bereichen eingesetzt, wo diese ihr grösstes Können und Know-how aufweisen. Insbesondere in der Industrie sind Standortkonzentrationen, Outsourcings und Verlagerungen der Produktionsstätten, unter anderem in osteuropäische Länder, zwecks Kosteneinsparungen seit vielen Jahren eine oft beobachtete Massnahme. Die Modelle und Konzepte haben sich in jüngster Vergangenheit stark weiterentwickelt. Die Attraktivität des Outsourcings bei POs erscheint ungebrochen (Elango, 2008; Hermes/Schwarz, 2005, S. 15-16; Ishizaka/Blakiston, 2012).¹⁹

Outsourcing befasst sich letztlich mit der Frage, welche Tätigkeiten innerhalb der eigenen Unternehmung ausgeführt werden sollen und für welche Aktivitäten eine Auslagerung günstiger wäre. In der Theorie wird hierfür oftmals auch der Begriff *Make-or-Buy Entscheidung* verwendet (Medina Serrano et al., 2018; Kotabe et al., 2008). Nach den Ausführungen von Kwon (2010) sind die beiden Begrifflichkeiten allerdings differenziert zu betrachten; Make-or-Buy Entscheidungen werden in der Regel in einem früheren Stadium als Outsourcing-Entscheidungen getroffen, oftmals bereits bei der Aufsetzung eines Pro-

¹⁹ Bei über 80 % der grössten 500 U.S. Firmen sowie «Europe 500» können gewisse Outsourcingaktivitäten nachgewiesen werden (Liste der «Fortune 500» abrufbar unter: www.fortune.com/fortune500/list). Der anhaltende oder gar steigende Trend zu solchen Outsourcing-Aktivitäten wird in zahlreichen Studien ausführlich dargelegt (vgl. z. B. Elango, 2008).

duktionsprozesses. So geht es beim «Outsourcing» hingegen nicht nur um Produkte, sondern auch um bereits implementierte Leistungsprozesse, die oftmals erst zu einem späteren Zeitpunkt einen Optimierungsbedarf erfordern.

Die Theorie unterscheidet beim Outsourcing zwischen *internen* und *externen* Modellen. Findet ein Leistungsaustausch mit einem Unternehmen ausserhalb des Konzerns statt, so wird dies als externes Outsourcing, oder auch als Auslagerung bezeichnet. Gemäss Hermes/Schwarz (2005, S. 30-34) können die Outsourcing-Formen ausserdem nach dem zur Diskussion stehenden Leistungsumfang wie folgt differenziert werden:

- *Partielles Outsourcing* beschreibt die Auslagerung von einzelnen Aktivitäten, respektive Tasks. Dabei werden Einzelleistungen punktuell ausgelagert, ohne dem Anbieter den prozessualen Zusammenhang zu offenbaren. Dies können zum Beispiel IT-Tätigkeiten, wie die Serverwartung oder Helpdesk-Betriebe sein.
- Beim *totalen Outsourcing* wird ein ganzer Aufgabenbereich an eine Drittunternehmung ausgelagert. Dabei werden vorzugsweise jene Funktionen externalisiert, die kaum zur Wertschöpfung der Unternehmung beitragen. Dies sind beispielsweise der Sicherheitsdienst, die Gebäudeverwaltungsfunktionen, der Reinigungsdienst oder die Cafeteria – solche Bereiche können leicht abgegrenzt werden. Ein weiteres Merkmal dafür ist, dass eine Organisation oftmals zwischen mehreren Anbietern wählen kann, welche die Leistungen übernehmen könnten.
- Unter *Business Process Outsourcing (BPO)* wird die Externalisierung von kompletten Prozessen oder Unternehmensbereichen, wie der Buchhaltung, der Finanzabteilung oder des Rechtsdienstes verstanden. Im Rahmen des BPO werden dem Dienstleister die Unternehmensbereiche oft inklusive Prozessmanagement und sämtlicher Infrastruktur übertragen. Bei dieser Outsourcing-Form wird ferner zwischen *transaktionalem Outsourcing* und *Business Transformation Outsourcing (BTO)* unterschieden. Dabei steht der jeweilige Standardisierungsgrad im Fokus. Sind Prozesse unternehmens- bzw. branchenübergreifend weitgehend austauschbar, so wird dies als *transaktionales Outsourcing* bezeichnet. Beim *Business Transformation Outsourcing* hingegen, werden Prozesse ausgelagert, die einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Dies erfordert folglich eine enge Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Anbieter.

Ausserdem sind Outsourcing-Entscheidungen in der Theorie eng mit der *vertikalen Integration* verknüpft. Auch hierbei stellt sich primär die Frage, ob Wertschöpfungsprozessschritte in der eigenen Organisation durchgeführt werden sollen oder eine Partnerorganisation eine Tätigkeit *besser* ausführen kann (Lombriser/Abplanalp, 2010, S. 323-324).

Die Theorie kennt zahlreiche weitere Outsourcingmodelle, welche jedoch für die vorliegende Arbeit keine entscheidende Relevanz aufweisen. So zum Beispiel die Transaction Cost Economics (TCE), Core Competencies Theory, Relational Theory, Resource-based Theory, Evolutionary Economics Theory, Knowledge-based View, Agency Theory, Neo-classical Economic Theory, Social Exchange Theory und Economy of Information Theory (Vaxevanou/Konstantopoulos, 2015, S. 573-576).

2.2.2 Shared Service Center (SSC)

Shared Service Centers (SSCs), oder sogenannte Shared Service Organizations (SSOs), stellen im Wesentlichen eine Form des Outsourcings dar. Im Vergleich zum *totalen Outsourcing* führt eine SSC-Strategie indessen weder zu einem Know-how Verlust noch zu einer Abhängigkeit von einer Drittorganisation. Daher sind SSCs auch mit Zentralisierungs-Konzepten vergleichbar (Janssen/Joha, 2006, S. 103 & 104). Wobei bei diesen in erster Linie gemeinsame Business Funktionen innerhalb einer Organisation konsolidiert und vereinheitlicht werden (in der nachfolgenden Grafik als «Centralized model» bezeichnet). Diese Modelle werden auch mit den Begriffen *insourcen*, *in-house service* oder *business service* assoziiert (Aksin/Masini, 2007).

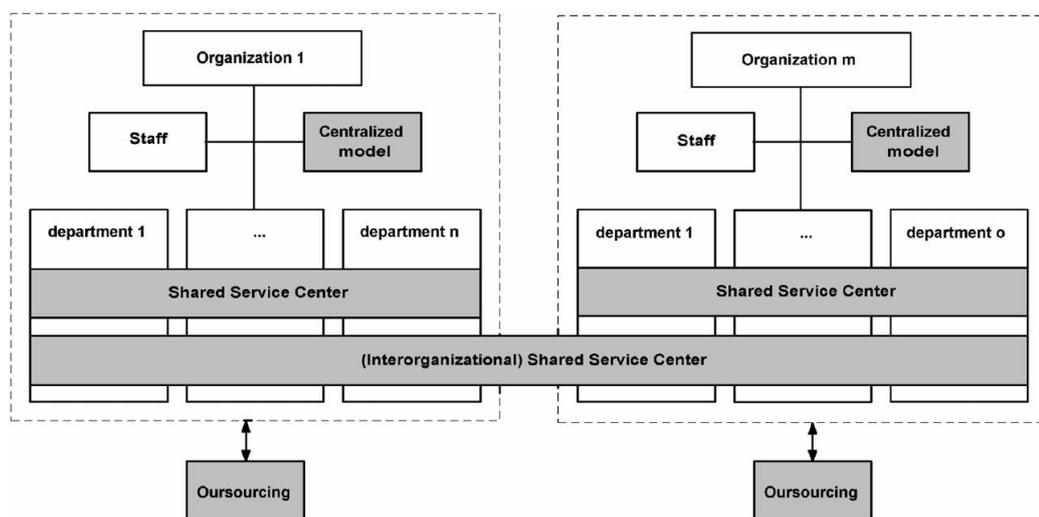


Abbildung 6: Positionierung des SSC-Modells

Quelle: Janssen/Joha, 2006, S. 103

In einer Studie von Aksin und Masini (2007) wird das Shared Service Center auch als «der Schritt davor» oder als Alternative zum Outsourcing beschrieben. Der Begriff *Shared Service* steht, wie es der Name sagt, für die Zusammenlegung von gewissen Unternehmensfunktionen oder Bereichen. Wie der Abbildung 6 zu entnehmen ist, kann eine solche SSC-Strategie organisationsintern oder organisationsübergreifend aufgesetzt sein. Bei einer organisationsübergreifenden Strategie kann eine Organisation an externes Fachwissen gelangen, ohne eigenes Fachpersonal anstellen zu müssen. Die Auslagerung von Aufgaben an ein solches SSC ist also geradezu für jene Bereiche interessant und sinnvoll, in welchen die Organisation nur über ungenügendes Know-how verfügt (Pope/Saigal/Key, 2015).

Shared Services-Initiativen sind vor allem als Massnahmen gegen den zunehmenden Kostendruck sowie aufgrund der wachsenden Effizienzziele entstanden. Durch die Vereinigung von Kräften und die Standardisierung von Prozessen können Synergien innerhalb der Organisationen oder organisationsübergreifende genutzt werden. Dank einem optimierten Ressourceneinsatz kann sich eine Unternehmung auf die wesentlichen Hauptaktivitäten, mithin auf ihre Kerngeschäfte, fokussieren und diese letztlich effizienter und effektiver ausführen (Aksin/Masini, 2007; Elango, 2008).

Die konventionelle Betriebswirtschaftslehre kennt ferner SSC-verwandte Kooperationsmodelle. Gemeint sind strategische Allianzen, Fusionen und Akquisitionen. Haben sich zwei oder mehrere, rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Unternehmungen für eine Zusammenarbeit oder Koalition entschieden, wird dies auch als eine *strategische Allianz*²⁰ bezeichnet. Durch eine solche Allianz kann eine kritische Masse gebunden und können komplementäre Ressourcen zusammengelegt werden. Dadurch entstehen für alle Beteiligten Wettbewerbsvorteile. Ausserdem ermöglicht der Wissensaustausch, dass Fähigkeits-, Wissens- oder Innovationslücken geschlossen werden können (Doz/Hamel, 1998).

Die nachfolgend aufgelisteten Vorteile und Nachteile einer strategischen Allianz sind mit jenen eines Shared Service Centers vergleichbar.

²⁰ Die Star Alliance, im internationalen Fluggeschäft, ist wohl eine der bekanntesten strategischen Allianzen.

Vorteile & Möglichkeiten	Nachteile & Schwierigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Skalenerträge (Economies of Scale)²¹ • Direkter Zugang zu neuen Technologien, Produkten und Märkten • Gegenseitige Ergänzung durch jeweilige Stärken • Verbesserte Kapazitätsauslastung • Aufteilung von Kosten für Systeme • Schnellere Verbreitung eigener Technologien • Stärkung der Marktmacht • Risikostreuung; begrenzter Kapitaleinsatz • Teilnahme an Grossprojekten • Überwindung politischer, rechtlicher und kultureller Eintrittsbarrieren • Zugang zu externem Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Konfliktpotenzial bei grossen strukturellen, politischen, kulturellen und führungs-mässigen Unterschieden • Unterschiedliche Ziele • Erhöhter Steuerungsaufwand • Verlust von Know-how an Partner • Offenlegung von Geschäftsgeheimnissen • Unklare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten • Verunsicherung bei Führungskräften und Mitarbeitenden • Subventionen müssen geteilt werden • Kulturelle Unterschiede: «Grabenkämpfe» • Gewinner-Verlierer-Verhältnis • Sprachbarrieren

Tabelle 1: Vor-Nachteile Shared Services

Eigene Darstellung, leicht modifiziert, in Anlehnung an Lombriser/Abplanalp, 2010, S. 434

Nach Pope et al. (2015) werden namentlich Mitarbeitende kleiner NPOs von den wachsenden administrativen Aufgaben absorbiert und dadurch von ihrer eigentlichen Tätigkeit abgehalten. Ausserdem stellen der technische Fortschritt, die Digitalisierung und die Automatisierung immer grössere Anforderungen an Unternehmungen (Hermes/Schwarz, 2005, S. 56-57). Vor diesem Hintergrund erscheint es durchaus sinnvoll, auch für kleine und mittelgrosse NPOs die Auslagerung gewisser Aufgaben an ein SSC zu prüfen (Elango, 2008, Tafti et al., 2008).

2.2.3 Outsourcing Entscheidungskriterien

Um zu prüfen, ob ein Businessbereich in ein Shared Service Center verschoben werden soll oder nicht, haben Lombriser und Abplanalp (2010, S. 324 & 325) die wichtigsten Entscheidungskriterien eruiert und wie folgt zusammengefasst:

- *Standardisierungsgrad:* Je spezifischer die Leistung, desto weniger ist diese für ein Outsourcing geeignet.
- *Strategische Bedeutung:* Ist eine Leistung strategisch wichtig, ist ein Outsourcing zu vermeiden.

²¹ Skalenerträge geben die *Steigerungsrate* an, mit der sich der Output bei proportionaler Erhöhung des Inputs erhöht.

- *Unsicherheit*: Besteht eine Unsicherheit bezüglich Qualität oder Quantität der Leistung, wird eine Eigenfertigung empfohlen.
- *Häufigkeit*: Wird eine strategisch wichtige und spezifische Leistung seitens Leistungsbezüger häufig nachgefragt, ist von einem Outsourcing abzuraten.
- *Austrittsbarrieren*: Ist eine Auslagerung mit Austrittsbarrieren verknüpft, bspw. mit beschäftigungspolitischen Konsequenzen, ist aufgrund der negativen Nebeneffekte ebenfalls von einem Outsourcing abzusehen.

Dabei gilt es zu beachten, dass eine Auslagerung zwar eine grosse Entlastung mit sich bringen kann, jedoch die *Verantwortung* für die korrekte Aufgabenerfüllung nicht an ein SSC übertragbar ist – diese verbleibt beim jeweiligen Gremium, sei dies bei der Geschäftsleitung oder beim Vorstand (Hermes/Schwarz, 2015).

Hermes und Schwarz (2015) beschreiben mit Hilfe des nachfolgenden Entscheidungsrasters, wie Aufgaben und Prozesse für ein SSC als geeignet oder als eher ungeeignet identifiziert werden können.

Strategische Relevanz/ Kundenähe	Sehr relevant	Teilweise geeignet	Eher nicht geeignet <small>(d. h. Zuordnung erfolgt geschäftsspezifisch)</small>
	Weniger relevant	Prozess für SSC geeignet	Teilweise geeignet
		einheitlich	spezifisch
		Serviceanforderungen/Standardisierungsgrad	

Abbildung 7: Entscheidungsraster Shared Service Center
Eigene Darstellung, leicht modifiziert, in Anlehnung an Hermes/Schwarz, 2015, S. 48

Auf der vertikalen Achse, stehen die beiden Kriterien: *strategische Relevanz* und *Kundenähe*. Auf der horizontalen Achse das Kriterium der *Serviceanforderung bzw. des Standardisierungsgrads*. Je höher die strategische Relevanz und je wichtiger die Kundenbeziehung, umso weniger ist eine Tätigkeit für ein Outsourcing geeignet. Dies gilt insbesondere

für die Kernaufgaben eines Unternehmens. Aufgaben, die hingegen durch einen hohen Standardisierungsgrad gekennzeichnet sind und starke Ähnlichkeiten in der Prozessabwicklung aufweisen, eignen sich besser für eine Auslagerung. Gleiches gilt für die Anforderungen an die *Serviceleistungen*. Je komplexer und spezifischer eine Aufgabe, desto weniger geeignet ist diese zur Auslagerung. Im Bereich der Finanzen können bspw. sogenannte Transaktionsprozesse, die durch stets gleiche und standardisierte Tätigkeitsabläufe charakterisiert sind, ohne weiteres in ein SSC ausgelagert werden. Solche Transaktionsprozesse finden sich etwa in der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung, im Zahlungsverkehr, bei der Fakturierung oder in der Personalbuchhaltung. Im Ergebnis sind jene Aufgabenbereiche für ein Outsourcing besonders geeignet, die keine besondere strategische Relevanz für ein Unternehmen haben, noch eine enge Kundenbeziehung erfordern und auch keine spezifischen Anforderungen an den Service stellen (Hermes/Schwarz, 2015).

2.2.4 Eigenschaften und Merkmale eines SSCs

Nicht alle Shared Service Center sind in ihren Zielen oder Funktionalitäten identisch. Gemäss den Untersuchungen von Aksin und Masini (2007) existieren verschiedenste Business Modelle im Bereich der SSC. Solche, die eher einen *introvertierten* Charakter aufweisen und andere, die *extrovertiert* ausgerichtet sind. Während ein SSC beispielsweise das Ziel verfolgt, durch eine Zusammenlegung von zwei Empfangsbüros den *Kundenservice* zu optimieren, versucht ein anderes, den IT-Service zu zentralisieren, um die *Businesskosten* zu senken. Dies verdeutlicht die Wichtigkeit, dass ein SSC jeweils nach den genauen Bedürfnissen und den Zielen der angeschlossenen Organisationen konzipiert wird.

Obwohl Shared Service Centers bereits von vielen Unternehmungen erfolgreich implementiert worden sind, bekunden einige Organisationen grosse Mühe damit, die richtige, ihren Bedürfnissen entsprechende Strategie zu finden, um die gewünschten Resultate zu erzielen (Aksin/Masini, 2007). Allgemein gültige Empfehlungen für ein bestimmtes Outsourcing- oder ein sonstiges Kooperationsmodell gibt es nicht. Für jede Organisation sind deshalb die Vor- und Nachteile unternehmensspezifisch zu eruieren (Lombriser/Abplanalp, 2010).

2.3 Bestehende Shared Service Center (SSCs) sowie Fach- und Beratungsstellen für NPOs – Überblick und Analyse

Der allfällige Aufbau eines SSCs für soziale NPOs im Kanton Freiburg erfordert, nebst einer fundierten Auseinandersetzung mit der Theorie und einer umfassenden Bedürfnisanalyse, auch eine eingehende Untersuchung von bereits bestehenden SSCs sowie Fach- und Beratungsstellen, welche auf NPOs ausgerichtet sind. Zu prüfen ist, wie diese aufgebaut sind und welche Leistungen in welchem Ausmass nachgefragt werden.

2.3.1 Bestehende Shared Service Center (SSCs)

In der Praxis finden sich nur wenige Beispiele klassischer SSCs für gemeinnützige Organisationen. Im Folgenden eine (nicht abschliessende) Übersicht und Analyse von verschiedenen lokalen, interregionalen und nationalen SSCs beider Sektoren.

Die Gesundheitsligen des Kantons Freiburg

Die Vereinigung der Gesundheitsligen des Kanton Freiburg wurde im Jahr 1999 von der Krebsliga Freiburg, der Freiburger Diabetes-Gesellschaft und der Lungenliga Freiburg gegründet.²² Eine gut etablierte Zusammenarbeit hat zwar bereits bestanden, diese sollte allerdings durch einen Zusammenschluss intensiviert und weiterentwickelt werden. Heute sind unter dem Dach der Gesundheitsligen folgende NPOs vereint (Gesundheitsligen Statuten, 2006; Gesundheitsligen Homepage, 2018):

- Krebsliga Freiburg
- Diabetesfreiburg
- Lungenliga Freiburg
- Fachstelle Tabakprävention – CIRPET
- Zentrum für Brustkrebst-Früherkennung
- Mobiles Palliative Care Team Voltigo

Die Gesundheitsligen haben ihren Sitz 2012 in das damals neu errichtete Gebäude *Le Quadrant* in Freiburg verlegt. Die Liegenschaft symbolisiert ein altes Navigationsinstrument, das einst den Seeleuten als Hilfsmittel diente, um sich auf dem Meer zu orientieren. So steht *Le Quadrant* sinnbildlich für die Unterstützung von Personen, die aufgrund einer

²² Die Gesundheitsligen sind ein Verein nach Art. 60 ff. ZGB (Gesundheitsligen Statuten, 2006).

Krankheit, Behinderung oder ihres Alters beeinträchtigt sind. Nebst den Gesundheitsligen haben sich im *Le Quadrant* auch noch weitere NPOs²³ im Gesundheits- und Sozialbereich eingemietet (Le Quadrant Homepage, 2018). Sie alle nutzen die geografische Nähe und profitieren von der gemeinsamen Basisinfrastruktur, wie zum Beispiel von den Konferenzräumen, der Cafeteria oder dem technischen Netzwerk. Dank dieser Zusammenarbeit lassen sich bestehende Synergien optimal nutzen und die Betriebskosten jeder einzelnen Organisation reduzieren (Gesundheitsligen Homepage, 2018). In der Theorie entspricht der Gesundheitsligen-Zusammenschluss den Kriterien eines Shared Service Centers.

Die Gesundheitsligen stellen ihren Mitgliedern ein umfangreiches Servicenangebot in den Bereichen Buchhaltung, HR, Qualitätsmanagement, Informatik, Administration und Übersetzungen zur Verfügung. Ausserdem übernehmen sie Koordinationsaufgaben und setzen sich für die Interessen der Mitglieder ein. Zu diesem Zweck beschäftigen sie auch gemeinsames Fachpersonal (Gesundheitsligen Homepage, 2018). Ausserdem profitieren die Partner von einer effizienten und günstigen Verwaltung, bewahren aber dennoch ihre Autonomie in ihren Kernaufgaben. So sind die NPOs für das Subventionsverfahren, die Kommunikation und das Fundraising selber verantwortlich (Gesundheitsligen Statuten, 2006).

Zweck des Vereins:

- Förderung von gemeinsamen Aktivitäten im Bereich der Gesundheitsförderung- und Prävention, Wahrung der Patienteninteressen und gemeinsame Anstrengungen im Bereich der Forschung und Spendensammlung.
- Übernahme bestimmter Arbeitsbereiche von den Mitgliedervereinen (HR, Buchhaltung, Informatik usw.)
- Förderung der Koordination untereinander und mit anderen Organisationen im Gesundheitsbereich.
- Vertretung und Stärkung von gemeinsamen Interessen.

Die Mitglieder entscheiden und handeln bei den folgenden Aktivitäten nach ihren eigenen Interessen:

- Bei der Durchführung der vereinsspezifischen Tätigkeiten und der Verfolgung der eigenen Ziele.
- Im Rahmen von Subventionsverfahren.
- Beim Austausch mit den jeweiligen Dachverbänden (auf Schweizer Ebene).
- Bei Aktivitäten der Kommunikation und des Fundraisings.

Tabelle 2: Statuten-Auszug der Gesundheitsligen

Eigene Zusammenstellung nach Gesundheitsligen Statuten, 2006, S. 2-3

²³ Pro Infirmis Fribourg; Le Service d'Aide et de Soins à Domicile de la Sarine (SASDS); Les faitières cantonales de l'aide et des soins à domicile (AFAS); Les institutions pour personnes âgées (AFIPA); L'association Vivre avec la mort (VALM); L'Association Alzheimer Suisse, section Fribourg; Le Réseau Bénévolat Fribourg (Le Quadrant Homepage, 2018).

Interessengemeinschaft Sport Grossregion Sempachersee (IG Sport GRS)

Die Interessengemeinschaft Sport Grossregion Sempachersee (IG Sport GRS)²⁴ mit Sitz in Sursee, wurde am 30. August 2016 von den drei Gründervereinen EHC Sursee, Eisclub Sursee und FC Sursee²⁵ gegründet. Nach dem Motto «von Vereinen für Vereine» führt die IG Sport GRS im Sinne eines SSC die Geschäftsstelle für Sportvereine aus der Region und versteht sich als effiziente Vereins-Drehscheibe für alle administrativen Belange (IG Sport GRS Homepage, 2018). Sie beschäftigt derzeit zwei Mitarbeitende: die Leiterin der Geschäftsstelle und seit Juni 2018 eine Buchhalterin zu 40 Prozent. Das entgeltliche²⁶ Leistungsangebot ist modular aufgebaut und besteht gegenwärtig aus den beiden Modulen «Buchhaltung» und «Führung der Geschäftsstelle»²⁷ (vgl. Kap. 2.3.3). Zum Beispiel erledigt die IG Sport GRS den Versand der Mitgliederrechnungen, kontrolliert die Zahlungseingänge und startet wo nötig den Mahnlauf. Dadurch sollen sich die Mitgliedervereine besser auf die eigentlichen Tätigkeiten konzentrieren können und von ihren administrativen Aufgaben entlastet werden (Interview Möstel, IG-3, 25.07.2018). Zudem entstehen Grössenvorteile, indem zum Beispiel alle Buchhaltungen über *ein* Buchungssystem abgewickelt werden können. Dies erlaubt es auch, eine professionellere Software zu nutzen. Aktuell werden von der IG Sport GRS fünf Vereine betreut, wobei zwei sich innerhalb des letzten Jahres angeschlossen haben (Interview Möstel, IG-7, 25.07.2018).

Zweck des Vereins:

- Aufbau und Führung der Geschäftsstelle IG Sport GRS.
- Verwaltung und Betrieb bestehender Sportanlagen.
- Interessensbündelung bezüglich Finanzierung, Administration, Finanzwesen, HR und Jugendarbeit.
- Zusammenarbeitsförderung und Koordination der Bewegungs- und Sportangebote.
- Entlastung der Vereinsmitglieder bei der Führung ihrer Vereine und der Umsetzung ihrer Projekte, um einen Beitrag zur Entwicklung, Professionalisierung und Förderung der Jugendsportarbeit zu leisten.
- Entgeltliche Unterstützung in den folgenden Bereichen: im Finanzwesen (u. a. Zahlungsverkehr, Buchhaltung, Steuern, Spesenabrechnungen, Lohnwesen, Controlling und Fundraising), im Vereinsmanagement (u. a. Beschaffungswesen, Verbandswesen, IT-Beratung, Domains, Webseiten-Beratung, Materialkoordination, Einkauf, allgemeiner administrativer Support, Arbeitsabläufe, Coaching, Freiwilligenarbeit, Rechtsberatung) und für die allgemeine Administration (u. a. Postdienst, Sport-Toto-Gesuche, Jugend und Sport-Abrechnungen).

Tabelle 3: Statuten-Auszug der IG Sport GRS

Eigene Zusammenstellung nach IG Sport GRS Statuten, 2016

²⁴ Die IG Sport GRS wurde als Verein nach Art. 66 ff. ZGB gegründet (IG Sport GRS Statuten, 2016).

²⁵ Der Eisklub Sursee hat rund 100, der EHC 300 und der FC 450 Aktivmitglieder (Interview Möstel, IG-1, 25.07.2018)

²⁶ Die IG Sport GRS verfolgt für die Sicherstellung der Liquidität eine «Drei-Bein-Strategie». Die anfallenden Kosten werden je zu einem Drittel durch *Sponsoring- und Gönnerbeiträge*, *Zuschüsse von Stiftungen* (aktuell wird die IG Sport GRS von der Otto Beisheim Stiftung unterstützt) sowie durch *Leistungsentgelte von Mitgliedervereinen* gedeckt. Gemäss den Statuten, sollen ab dem vierten Jahr nach der Gründung, die Finanzierungsquellen zusätzlich durch Beiträge von der öffentlichen Hand ergänzt werden (IG Sport GRS Statuten, 2016, S. 2).

²⁷ Die Entwicklung von einem zusätzlichen dritten Modul wäre denkbar, wurde bis heute jedoch noch nicht realisiert.

Impact Hub

Impact Hub ist ein weltweites Netzwerk für Unternehmen und verbindet Startups, Grossfirmen, Visionäre, Unternehmer und Innovatoren. Die Grundsteine wurden vor 14 Jahren in London von drei Jungunternehmern gelegt. Sie hatten die Vision, einen *Coworking-Space* für unternehmerische, kreative, sozialkompetente, lernbegierige und gleichdenke Personen zu schaffen. Heute erstreckt sich das Netzwerk auf weltweit über 50 Länder, 100 Standorte und zählt rund 16'000 *Members* (Impact Hub Global Community Report, 2017). In der Schweiz wurden bislang vier Impact Hubs eröffnet – in Zürich, Genf, Lausanne und Bern – und die Mitgliederzahl wächst täglich weiter. Ab Mitte 2019 soll in Basel ein weiterer *Coworking-Space* seine Türen öffnen (Impact Hub Bern Jahresbericht, 2017, S. 21).²⁸

Der Impact Hub in Zürich, der Grösste in der Schweiz, hat seine Räumlichkeiten inzwischen an vier Standorten und zählt alleine rund 1'080 Mitglieder sowie 40 Mitarbeitende (Erfahrungsbericht Impact Hub Zürich, 28.07.2018). Die Impact Hubs sind in ihrer Rechtsform als Aktiengesellschaften²⁹ organisiert und finanzieren sich über Leistungsentgelte. Ausserdem ist das Hub-System so konzipiert, dass die Impact Hubs der reicheren Länder, jene der ärmeren Länder finanziell unterstützen.

Impact Hub hat die theoretischen Vorteile eines SSCs gekonnt in die Praxis umgesetzt. Die Mitglieder teilen sich nicht nur die Büroräumlichkeiten, Sitzungszimmer, Veranstaltungsräume sondern auch Küchen, das Reinigungspersonal, ein repräsentativer Kundenempfang sowie eine interne Online-Plattform. Dank diesem Konzept können Start-ups, Jungunternehmer, aber auch Vereine ihre Risiken minimieren. Es muss kein Mietlokal gesucht und ein über mehrere Monate verbindlicher Vertrag unterzeichnet werden. Auch können bei einer Personalerhöhung problemlos zusätzliche Arbeitsplätze dazu gebucht werden – Impact Hub lässt hierfür jegliche Flexibilität offen. Ausserdem zeichnet sich das Konzept

²⁸ Jeder der Standorte hat seine individuellen Eigenschaften und ist weitgehend autonom organisiert. Trotzdem ist es das mittelfristige Ziel, gemeinsame Strukturen aufzubauen (Impact Hub Bern Jahresbericht, 2017, S. 21).

²⁹ Die schweizerischen Impact Hubs sind nicht in Form eines Vereins bzw. Verbands nach den Artikeln 60 ff. ZGB organisiert, sondern als Aktiengesellschaften. Das übergeordnete, weltweite Konzept gleicht einem Franchising System, ist allerdings nicht als solches konzipiert (Impact Hub BE, 2018a & ZH 2018a). Der Hub Bern hat vom Kanton Bern eine Finanzierungsstarthilfe erhalten, ist aber inzwischen selbsttragend.

durch regelmässige Events und weitere Plattformen aus, welche den sozialen und unternehmerischen Austausch kontinuierlich fördern (Erfahrungsberichte Impact Hub Zürich, 2018 & Bern, 2018).

Das SSC-Modell hat somit genau jene Prozesse und Bereiche zentralisiert, welche für die Mitglieder eine geringe strategische Relevanz aufweisen. Die Kernaufgaben der Mitglieder – das operative, wertschöpfende Business – wird nicht zusammengelegt, wodurch jeder Einzelne aus strategischer Sicht seine Autonomie behält.

Coworking Switzerland

Die Impact Hubs sind nicht die einzigen Anbieter von *Coworking-Spaces* in der Schweiz. Dem steigenden Trend und dem Bedürfnis nach *Shared-Rooms* folgend, wurde im 2015 der Verein Coworking Switzerland gegründet. Diesem haben sich nebst den Impact Hubs inzwischen über 100 weitere Organisationen angeschlossen, welche Räumlichkeiten für gemeinsames Arbeiten zur Verfügung stellen (Coworking Switzerland Homepage, 2018). Auch diese Plattform erfüllt die Kriterien eines organisationsübergreifenden SSCs.

Handels- und Industriekammer des Kantons Freiburg (HIKF)

Die Handels- und Industriekammer des Kantons Freiburg (HIKF) ist ein Dachverband³⁰, der ein gesamtheitliches *Netzwerk für Unternehmen* bietet. Die HIKF hat sich zum Ziel gesetzt, die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen im Kanton Freiburg zu optimieren, um die unternehmerischen Tätigkeiten zu fördern. Ausserdem erbringt die HIKF weitere Qualitätsdienstleistungen für ihre Mitglieder, wie zum Beispiel juristische Beratung, oder sie hilft bei der Schlichtung interner Konflikte. Ausserdem vermietet die HIKF Räumlichkeiten und Büros und übernimmt die Verwaltung von Sekretariaten. Mitglieder können sowohl juristische Personen, öffentlich-rechtliche Körperschaften als auch natürliche Personen sein (HIKF Statuten, 2017, S. 3). Aufgrund dieser Serviceleistungen erfüllt die HIKF diverse Merkmale eines Shares Service Centers. Wie das Centre Patronal (CP), ist auch die HIKF auf die Unterstützung von privatrechtlichen Unternehmen ausgerichtet.

³⁰ Im Sinn von Artikel 60 ff. ZGB (HIKF Statuten, 2017).

Vereindo

Vereindo ist eine im 2017 neu lancierte, vollautomatisierte Onlineplattform, die den Vereinen den Alltag erleichtern soll. Die Plattform bietet ein Serviceangebot in den folgenden Bereichen (Vereindo Homepage, 2018): Mitgliedverwaltung (Mitglieder-Listen, Daten-Management, Rundmails, mit einem Klick Mitgliederbeiträge einkassieren), Buchhaltung (Buchen, Journal, Rechnungen, Abschluss), Organisation (Agenda, Teilnehmerlisten, Anwesenheitskontrolle) und Administration (Aufgaben-Checklisten). Vereindo bietet damit ein digitales Serviceangebot im Sinne eines SSCs. Die NPOs können auf einen entgeltlichen Shared-Service³¹ zurückgreifen wodurch (im Hintergrund) Synergien entstehen.

Migesplus – Migration plus GESundheit

Migesplus ist ein Kompetenzzentrum in Form einer Onlineplattform und bezweckt den Zugang zu Gesundheitsinformationen, für Hilfesuchende sowie für Fachpersonen in den Bereichen Gesundheit, Psyche, Sucht und Krise, zu erleichtern (Bundesamt für Gesundheit Homepage, 2018). Die Webseite «www.migesplus.ch» wurde vom Schweizerischen Roten Kreuz (SRK) im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) entwickelt und wird seither vom SRK betreut. Dank Migesplus profitieren soziale Institutionen von einem breiten Know-how und einem kompetenten Übersetzungsangebot. Der Dienstleister stellt Informationen in bis zu 56 Sprachen zur Verfügung, wodurch ein niederschwelliger Zugang für die Migrationsbevölkerung geschaffen wird (SRK Homepage, 2018). Migesplus kommt damit den Charakter eines SSC zu.

2.3.2 Bestehende Fach- und Beratungsstellen

Die Entscheidung, ob und für welche Aufgaben sich der gemeinsame Betrieb eines SSC für Freiburger NPOs lohnen würde, erfordert schliesslich auch eine umfassende Analyse der bereits bestehenden Fach- und Beratungsstellen. Nachfolgend eine (nicht abschliessende)³² Kurzpräsentation von etablierten regionalen und nationalen Stellen, die sich auf die Beratung von Nonprofit-Organisationen spezialisiert haben.

³¹ Da die Kostenvorteile für die NPOs nicht offensichtlich erkennbar sind – kaufen diese letztlich entgeltlich Leistungen von einer Drittpartei (Vereindo) ein – handelt es sich hierbei somit nicht um ein klassisches SSC.

³² Weitere Fach- und Beratungsstellen sind beispielsweise: WAMAG, 5consult AG, vitamin B und Schönberger NPO

Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM)

Die in der Schweiz grösste und wohl renommierteste Beratungsstelle für NPOs ist die Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM). Das Beratungsunternehmen hat sich auf NPOs spezialisiert und steht Verbänden, Stiftungen, Genossenschaften, öffentlichen Verwaltungen und sozialen Dienstleistungsunternehmen beratend zur Seite (B'VM Homepage, 2018). Die B'VM hat ihren Leistungskatalog in drei Teilbereiche gegliedert: Beratungsleistungen, Serviceleistungen und Bildungsprogramme (B'VM Broschüre, 2018).

Beratungsleistungen werden zu verschiedenen Managementthemen angeboten, wobei – wie in der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen ist – die Nachfrage unterschiedlich gross ausfällt (Interview Stuhlmann, bvm-1, 16.07.2018).

Beratungsleistungen	Nachfrage				
	Sehr gering	gering	durchschnittlich	gross	sehr gross
Strategie & Steuerung					<input checked="" type="checkbox"/>
Organisation					<input checked="" type="checkbox"/>
Analyse & Befragungen				<input checked="" type="checkbox"/>	
Qualitätsmanagement				<input checked="" type="checkbox"/>	
HRM				<input checked="" type="checkbox"/>	
Moderation & Vorträge				<input checked="" type="checkbox"/>	
Coaching, Teamentwicklung & Konfliktmanagement				<input checked="" type="checkbox"/>	
Controlling & Rechnungswesen			<input checked="" type="checkbox"/>		
Führung	<input checked="" type="checkbox"/>				
Marketing	<input checked="" type="checkbox"/>				
Fundraising & Sponsoring	<input checked="" type="checkbox"/>				
Zusammenschluss & Fusionen	<input checked="" type="checkbox"/>				
Kommunikation & PR	<input checked="" type="checkbox"/>				

Tabelle 4: Beratungsleistungen B'VM
 Quelle: Interview Stuhlmann, bvm-1, 16.07.2018

Den grössten Beratungsbedarf haben NPOs in den Bereichen Strategie, Steuerung und Organisation. Im Rahmen einer Strategie- und Steuerungs-Beratung beispielsweise, werden mit den NPOs zuerst die mittel- und langfristigen Ziele ausgearbeitet. Darauf aufbauend werden Zielsetzungs-, Planungs- und Kontrollsysteme entwickelt und implementiert. Ausserdem befasst sich eine Beratung in diesem Bereich mit Leitbildern, Businessplänen sowie der Balanced Scorecard³³ (B'VM Homepage, 2018). Ein weiterer grosser Beratungs-

Performance.

³³ Kaplan und Norton (1996) haben mit der Balanced Scorecard (BSC) ein Management-Instrument ausgearbeitet, welches, zwecks Steuerung einer Organisation, nicht nur auf finanzielle, sondern gleichermassen auch auf nicht finanzielle

bedarf besteht sodann im Bereich von Analysen & Befragungen sowie in Sachen Qualitätsmanagement (Interview Stuhlmann, bvm-3, 16.07.2018). Unter dem Titel «Analysen & Befragungen» werden Stärken-/Schwächen-/Chancen- und Gefahrenanalysen, aber auch Zufriedenheits- oder Portfolioanalysen durchgeführt. Beim Thema «Qualitätsmanagement» stehen Fragen zur Diskussion, ob und wie Prozesse und Strukturen optimiert werden können, um die Arbeitseffektivität und -effizienz zu steigern (B'VM Homepage, 2018). In letzter Zeit werden sodann vermehrt auch sogenannte «Wirkungsanalysen» nachgefragt, nicht zuletzt deshalb, weil NPOs für die Verwendung der Gelder vermehrt Rechenschaft ablegen müssen (Interview Stuhlmann, bvm-3, 16.07.2018). Wichtig ist es – so Frau Stuhlmann von der B'VM-Geschäftsleitung – dass die NPO-Führungspersonen im Rahmen der Beratungen und Bildungsprogramme für ihre Aufgaben «befähigt» werden. Die Erfahrung zeige, dass oftmals bereits *einfaches* Grundlagenwissen fehle – insbesondere bei kleinen und mittelgrossen NPOs (Interview Stuhlmann, bvm-6, 16.07.2018).

Nebst dem umfassenden Beratungsangebot, bietet die B'VM auch diverse *Serviceleistungen* an. Dieses Angebot entspricht in der Theorie einem klassischen SSC.³⁴ Die Leistungen lassen sich in drei Bereiche gliedern. Am häufigsten wird die «Führung von Geschäftsstellen» nachgefragt, gefolgt von Interims-Lösungen auf Ebene Präsidium (Interview Stuhlmann, bvm-7, 16.07.2018). Das Angebot «Veranstaltungen» wird kaum je beansprucht.

Serviceleistungen	Nachfrage				
	sehr gering	gering	durchschnittlich	gross	sehr gross
Führungen von Geschäftsstellen					<input checked="" type="checkbox"/>
Übernahme von Präsidien				<input checked="" type="checkbox"/>	
Veranstaltungen	<input checked="" type="checkbox"/>				

Tabelle 5: Serviceleistungen B'VM

Quelle: Interview Stuhlmann, bvm-7, 16.07.2018

Die Serviceleistung «Führung von Geschäftsstellen» wird aktuell von 26 NPOs genutzt. Dabei übernimmt die B'VM die Geschäftsführung, die Buchhaltung und die Administration. Das Angebot wird in sogenannten «Jahrespauschal-Stunden» gebucht und setzt sich

Kennzahlen abzielt. Im Zentrum des Steuerungsinstruments steht die Vision und Strategie einer Organisation. Obwohl die BSC für den privaten Sektor entwickelt wurde, betonen die Wirtschaftswissenschaftler, dass sich die BSC auch für das Management von NPOs eignet – insbesondere deshalb, weil die finanziellen Aspekte bei NPOs nicht die vorrangigen Faktoren darstellen. Vielmehr sollte der Erfolg von NPOs an der effizienten und effektiven Aufgabenerfüllung gemessen werden (Kaplan/Norton, 1996, S. 7-10, 173).

³⁴ Da sich die B'VM als ein gewinnorientiertes Unternehmen positioniert, darf davon ausgegangen werden, dass die Dienstleistungspreise beim B'VM tendenziell teurer sind, als bei einem SSC, welches keine Gewinnziele verfolgt.

zum Beispiel aus den folgenden Bausteinen zusammen (Interview Stuhlmann, bvm-7/8/9, 16.07.2018):

- Geschäftsführung 500 Stunden pro Jahr
- Buchhaltung 200 Stunden pro Jahr
- Administration 2'000 Stunden pro Jahr (Mitgliederwesen, Allgemeine Auskunftserteilung per Telefon und E-Mail, Betreuung der Webseite usw.)
- Teilnahme an Vorstands- und Kommissionssitzungen
- Evtl. Kongressorganisation

Für die 26 Geschäftsstellen-Mandate hat die B'VM rund 20 Personen angestellt. Dadurch können auch Personalausfälle abgedeckt werden.³⁵ Ausserdem können die NPOs die repräsentativen Sitzungszimmer der B'VM nutzen – zum Beispiel für ein Sponsoring-Gespräch – und müssen somit keine eigenen Räumlichkeiten mieten (Interview Stuhlmann, bvm, 16.07.2018).

Bénévolat-Vaud

Am 16. Dezember 2010 haben sich die beiden Vereine ASBV (Association des services bénévoles vaudois) und AVEC (Centre d'appui à la vie associative)³⁶ zur *Association Bénévolat-Vaud, Centre de compétences pour la vie associative* zusammengeschlossen.³⁷ Durch das Teilen von Ressourcen, Know-how oder das Entwickeln von gemeinsamen Projekten sollten Synergien besser genutzt werden. Gemäss Artikel 2 der Statuten von Bénévolat-Vaud, bezweckt der Verein in erster Linie, die sozialen Vereinigungen und Freiwilligeneinrichtungen im Kanton Waadt zu unterstützen und diese in ihrer Position und Rolle zu stärken. Ausserdem setzt sich Bénévolat-Vaud für die Sensibilisierung der Behörden und der Medien ein, um die breite Bevölkerung über den Beitrag der sozialen Einrichtungen und das ehrenamtliche Engagement zu informieren (Bénévolat-Vaud Statuten, 2018). In diesem Sinne stellt Bénévolat-Vaud ein Kompetenzzentrum im Sinne eines SSC dar. Dieses bietet nicht nur Arbeitshilfen sowie einen Informationsservice, sondern auch Beratungs- und Weiterbildungsdienstleistungen. Die folgende Übersicht, über die Ziele und Aktivitäten des Vereins, verdeutlicht das umfassende Dienstleistungsangebot.

³⁵ Dabei kümmert sich die B'VM um Anstellungen, Lohnabrechnungen, Sozialversicherungen usw.

³⁶ ASBV wurde ursprünglich im Jahr 1972 und AVEC im Jahr 1988 gegründet (Bénévolat-Vaud Statuten, 2018).

³⁷ Als Verein gemäss Art. 60 ff. ZGB ausgestaltet (Bénévolat-Vaud Statuten, 2018).

Ziele und Aktivitäten von Bénévolat-Vaud:

- Plattform für die Kontaktherstellung zwischen Organisationen und Freiwilligen.
- Weiterbildungsangebote.
- Weitgehende Informationsbereitstellung, um den NPO-Alltag zu erleichtern.
- Bewirtschaftung des «centre de documentation».
- Telefonassistentz-Service: Mo-Do, 09.30-12.30 Uhr.
- Beratungsstunden (Gründung und Führung von NPOs), Online-Informationdienst und Hilfestellungen.
- Massnahmen zur Förderung und Entwicklung des Freiwilligenengagements.
- Bereitstellung und Vermietung von Sitzungszimmern und Räumlichkeiten.

Tabelle 6: Ziele und Aktivitäten von Bénévolat-Vaud

Eigene Zusammenstellung nach Bénévolat-Vaud Statuten, 2018; Bénévolat-Vaud Homepage, 2018

Centre Patronal (CP)

Das Centre Patronal (CP) ist eine schweizerische Arbeitgeberorganisation, die im Jahr 1940 in Paudex bei Lausanne gegründet wurde. Das Zentrum positioniert sich parteipolitisch unabhängig als ein Unternehmen *im Dienste der Arbeitgeber*. Die Idee war es, eine Vereinigung aufzubauen, die dem Unternehmer im dynamischen und schnelllebigen Marktumfeld den Rücken stärkt. Die Nachfrage nach Kompetenzleistungen des CPs ist bis heute ungebrochen. Im Jahr 1973 wurde eine Zweigniederlassung in Bern eröffnet. Heute beschäftigt das Zentrum über 280 Mitarbeitende (Centre Patronal Homepage, 2018).

Eine Untersuchung des Service- und Dienstleistungsangebots des CPs zeigt diverse Parallelen zu Bénévolat-Vaud. Ein bedeutender Unterschied liegt hingegen bei den Zielgruppen. Während sich der Verein Bénévolat-Vaud auf die Beratung und Unterstützung von örtlichen NPOs konzentriert, setzt sich CP, als Arbeitgeberorganisation, primär für den privatrechtlichen Sektor in der ganzen Schweiz ein – also für Unternehmen, Berufs- und Wirtschaftsverbände sowie wirtschaftliche Interessensvereinigungen. Obwohl das CP seine Dienste in erster Linie auf POs ausrichtet, stellt es eine wichtige Referenz-Institution dar, welche Unternehmen bei deren Tätigkeiten entlastet und unterstützt.

Ziele und Aktivitäten des Centre Patronal:

- Netzwerkbildung untereinander durch Events, Konferenzen und Seminare.
- Weiterbildungsangebote.
- Informationsbereitstellung und Publikationen zu juristischen, wirtschaftlichen und politischen Themen.
- Interessensvertretung bei Behörden und Entscheidungsträgern der Politik.
- Beratungsleistungen (Gründungen/Umstrukturierungen usw.).
- Informationen zum Arbeitsrecht, Gesetzesänderungen und Hilfestellungen zu Sozialversicherungen.
- Sekretariatsführung des waadtländischen Arbeitgeberverbandes sowie 200 weitere Sekretariate.

Tabelle 7: Ziele und Aktivitäten des Centre Patronal

Eigene Zusammenstellung nach Centre Patronal Homepage, 2018

Freiburger Arbeitgeberverband (UPCF)

Eine etwas andere Form einer Fach- und Beratungsstelle ist der Freiburger Arbeitgeberverband (Union Patronale de Canton de Fribourg UPCF). Der Verband ist am 1. März 1999 aus dem Zusammenschluss des *Zwischenberuflichen Arbeitgeberverbands (UIP)* und des *Freiburgischen Gewerbeverbands (UCAM)* entstanden (UPCF Jahresbericht, 2017, S. 8). UPCF ist ein Dachverband im Dienste der gewerblichen Betriebe und Berufsverbände und positioniert sich als Ansprechpartner für Arbeitgeber und KMUs in den folgenden Bereichen: Berufsbildung, juristische Beratung, Fragen zu Arbeits- und Lohnverhältnissen, Steuerwesen usw. Ausserdem hat der UPCF Einsitz in diversen Partner- und Dachverbänden, Gesellschaften und kantonalen Kommissionen und kann dadurch die Interessen der Mitglieder direkt gegenüber den politischen und wirtschaftlichen Akteuren vertreten. Das Ziel ist es, mittel- und langfristig optimale wirtschaftliche Rahmenbedingungen für KMUs zu schaffen und somit die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder zu unterstützen (UPCF Homepage, 2018).

Wie die beiden vorgenannten Konzepte, Bénévolat-Vaud und CP, ist der Freiburger Arbeitgeberverband ebenfalls eine organisationsübergreifende Dienststelle und fungiert als Ansprechpartner für Unternehmen in verschiedenen Bereichen. Der UPCF verwaltet aktuell über 60 Berufsverbände, führt 16 Sekretariate und ist in sieben paritätischen Kommissionen vertreten (UPCF Homepage, 2018). Somit bietet der Freiburger Arbeitgeberverband nicht nur ein breites Beratungsangebot, sondern nimmt gleichzeitig die Funktion eines Shared Service Centers wahr – ein SSC für Verbände.

Ziele und Aktivitäten des UPCF:

- Aktive Unterstützung und Verwaltung der Berufs- und Zwischenberufsverbände (Sekretariate).
- Verschiedene Bildungsangebote (Erstausbildungen, Aus- und Weiterbildungen).
- Beratung der Mitglieder in wirtschaftlichen und juristischen Belange.
- Verhandlungen von Gesamtarbeitsverträgen (GAV).
- Verwaltung der Buchführung.
- Regelmässige Informationen über die Internetseite, das *info patronale*, Newsletter und soziale Medien.
- Organisation von Informationsanlässen und Veranstaltungen.

Tabelle 8: Ziele und Aktivitäten von UPCF

Eigene Zusammenstellung nach UPCF Homepage, 2018

AvenirSocial

AvenirSocial steht für den schweizerischen Berufsverband der Sozialen Arbeit und zählt derzeit über 3'600 Mitglieder. Das Ziel von AvenirSocial ist es, die Interessen der Mitglieder in den verschiedenen sozialen Berufsbereichen, wie der Sozialarbeit, der Sozialpädagogik, der soziokulturellen Animation, der Kindererziehung oder der sozialpädagogischen Werkstatteleitung, sowohl wirtschaftspolitisch, als auch in der Berufs- und Bildungspolitik zu vertreten (AvenirSocial Broschüre, 2018a). AvenirSocial setzt sich als Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum für bessere Rahmenbedingungen für die angeschlossenen Sozialinstitutionen ein. Die Kompetenzen der Mitglieder sollen gestärkt und professionalisiert werden. So können die Mitglieder beispielsweise an Fachveranstaltungen teilnehmen oder erhalten bei arbeitsrechtlichen Fragen kompetente Auskünfte. Ausserdem kommen die Mitglieder in den Genuss der Fachzeitschrift *Sozial-Aktuell*, profitieren von Vergünstigungen bei Versicherungen sowie von einer Berufsrechtsschutzversicherung (AvenirSocial Broschüre, 2018a & 2018b). Der Verband AvenirSocial ist in regionalen Sektionen organisiert (deutsch- und französischsprachig). Ausserdem arbeitet er mit verschiedenen in- und ausländischen Partnerorganisationen zusammen – wobei ein grosser Teil des Engagements ehrenamtlich verrichtet wird (AvenirSocial Broschüre, 2018b).

Association romande et tessinoise des institutions d'action sociale (ARTIAS)

Die Association romande et tessinoise des institutions d'action sociale (ARTIAS) ist ein Verein nach Artikel 60 ff. ZGB, der gemäss Statuten das Ziel verfolgt, den Informationsaustausch im Sozialwesen zwischen öffentlichen und privaten Akteuren zu erleichtern sowie die sozialen Aktivitäten in den französischsprachigen Kantonen und im Tessin zu fördern. Hierfür unterhält ARTIAS zwei webbasierte Informationsplattformen, fördert Ausbildungsprogramme, überwacht die Sozialpolitik und bietet Raum für die interkantonale Zusammenarbeit (ARTIAS Statuten, 2017). Eine der Onlineplattformen ist der *Guide Social Romand (GSR)*. Er wurde vor über zwanzig Jahren im Rahmen eines gemeinsamen Projekts der französischsprachigen Kantone und der ARTIAS entwickelt (GSR Homepage 2018). Unterstützt wird das Projekt sodann von der Loterie Romande. Der GRS informiert kostenlos über verschiedene sozialpolitische Themen, führt direkt zu den einschlägigen Erlassen und bietet ein Verzeichnis der zuständigen sozialen Stellen. Mit einer weiteren Web-Informationsplattform, dem *Portail documentaire*, bietet ARTIAS privaten und öffentlichen sozialen Institutionen die Möglichkeit, Informationen rasch und unkompliziert

zu veröffentlichen und sich via Forum mit anderen sozialen Einrichtungen auszutauschen. Gleichzeitig dient die Plattform als gemeinsames Dokumentenarchiv. Mit diesen beiden Plattformen bietet ARTIAS ein sinnvoller «Shared-Service» für den Informationsaustausch (ARTIAS Homepage, 2018).

Verbandsmanagement Institut (VMI)

Im Jahr 1976 wurde das Verbandsmanagement Institut (VMI) an der Universität Freiburg gegründet. Es zählt in der internationalen NPO-Forschung zu den Pionieren. Dank dem VMI steht den Führungskräften von NPOs eine optimale Forschungs-, Weiterbildungs- und Beratungsinstitution zur Verfügung, welche sich durch langjährige Expertise, wissenschaftlich fundierte Forschung und Qualität auf dem Weiterbildungsmarkt auszeichnet (VMI Broschüre, 2018, S. 36-37). Sämtliche Lehrgänge des VMI basieren auf dem Freiburger Management-Modell³⁸ (FMM), welches die Managementgrundlagen für den Erfolg einer NPO konzeptionell, gesamtheitlich und wissenschaftlich darlegt (Lichtsteiner et al., 2018, S. 5). Am VMI können Zertifikate (CAS), Diplome (DAS) oder Mastertitel (MAS) erlangt werden. Die NPO-Lehrgänge sind auch als berufsbegleitende Wochenmodule konzipiert (VMI Broschüre, 2018).

Booster-Bridge

Booster-Bridge ist ein Verein mit Sitz in Genf, der in der Westschweiz für Stiftungen, Verbände und Vereine in den Bereichen Kultur, Soziales und Sport ein professionelles Coaching sowie Trainings- und Weiterbildungsangebote im Management-Bereich anbietet. Das Ziel von Booster-Bridge ist es, die Effizienz der Organisationen mit geeigneten Instrumenten, Strategien und Strukturen zu erhöhen (Martin Pfister, Geschäftsleiterin Booster-Bridge, 12.05.2018).

Finanzdienstleistungsunternehmen

Verschiedenste Finanzdienstleistungsunternehmen haben sich ebenfalls auf die Beratung von NPOs spezialisiert. Beispielsweise *BDO Schweiz*, *Von Graffenried Treuhand*, *NRS*

³⁸ Um den Bedürfnissen aller Anspruchsgruppen optimal zu genügen, müssen Nonprofit-Organisationen ein effizientes Management betreiben. Das «Freiburger Management-Modell für NPO» wurde an der Universität Freiburg entwickelt und bietet eine systematische Einführung in dieses Thema.

Treuhand AG oder *Balmer-Etienne*. Die schweizerische Wirtschaftsprüfungs-, Treuhand- und Beratungsgesellschaft *BDO* zeichnet sich im Bereich der NPO-Beratung durch ein hochqualifiziertes Team mit langjähriger Erfahrung aus. *BDO* bietet NPOs Beratungen zu folgenden Themen an: Strategie und Führung, Organisation, Personalmanagement, Finanz- und Rechnungswesen, Rechnungsprüfung, Interimsmanagement, Informatik, Immobilien, Recht und hält dazu Schulungen ab (*BDO Broschüre*, 2014). *NRS Treuhand AG* profiliert sich als Treuhänderin für NPOs dadurch, dass sie mit den komplexen und vielschichtigen Problemstellungen einer NPO vertraut ist. So berät sie die NPOs nicht nur bezüglich Jahresabschlüsse, sondern übernimmt gegebenenfalls auch deren Lohnadministration (*NRS Treuhand Homepage*, 2018). *Balmer-Etienne*, eine weitere Wirtschaftsprüfungs-, Treuhand- und Beratungsgesellschaft, hat ebenfalls erkannt, dass NPOs zunehmend mit Anforderungen konfrontiert sind, denen sie nicht mehr gewachsen sind. Sie bietet NPOs einen umfassenden Beratungs- und Dienstleistungsservice in den folgenden Bereichen: Wirtschaftsprüfung³⁹, Wirtschaftsberatung⁴⁰, Treuhand Allgemein⁴¹, Rechts- und Steuerberatung⁴² (*Balmer-Etienne Homepage*, 2018). Auch die *Von Graffenried AG Treuhand* hat den steigenden Beratungsbedarf der NPOs erkannt. Sie führt dies vor allem auf fehlende Fachkenntnisse im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens (vgl. hierzu auch *Lichtsteiner et al.*, 2015, S. 197-203) sowie auf die steigenden Professionalisierungsansprüche zurück (vgl. auch *NPO-Seminar*, 19.06.2018).

2.3.3 Preismodelle für SSC- und Beratungsleistungen

Staatliche Leistungsentgelte und Subventionszahlungen, Spendengelder und Zuschüsse der Loterie Romande reichen meist nicht aus, um ein SSC oder eine Beratungsstelle kostendeckend zu betreiben. Oft wird eine Entschädigung oder Kostenbeteiligung der angeschlossenen oder nachfragenden NPOs verlangt. Dabei sind verschiedene sogenannte «Preismodelle» denkbar. Einerseits können die Leistungen, basierend auf einem Stundenansatz, verrechnet werden. Andererseits besteht die Möglichkeit, die Nutzung bestimmter

³⁹ Jahresabschluss- und Spezialprüfung; Buchführung und Rechnungslegung

⁴⁰ Risk Management und internes Kontrollsystem (IKS), Controlling- und Managementinformationssystem; Projektleitung und -coaching (Infrastruktur, Change Management); Organisationsbeurteilung/-entwicklung; Immobilienberatung

⁴¹ Buchhaltung, Zwischen- und Jahresabschlüsse; Personaladministration, Lohnbuchhaltung, Sozialversicherungen; MWST-Abrechnungen; Ad-interim-Einsätze in sämtlichen Bereichen

⁴² Rechtsberatung in allen stiftungs- und vereinspezifischen Belangen; Vertretung und Hilfestellung bei Kontakten zur Stiftungsaufsicht; Beratung in allgemeinen steuer- und MWST-rechtlichen sowie arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Fragen.

Leistungen pauschal, je nach gebuchtem Modul, in Rechnung zu stellen. Ferner kann entweder auf der Grundlage der bezogenen Leistung oder aber basierend auf anderen Einflussgrössen, wie z. B. der Anzahl Mitglieder, abgerechnet werden. Im Hinblick auf den Aufbau eines allfälligen SSCs für NPOs im Kanton Freiburg soll in der Folge, das stunden- und modulbasierte Preismodell anhand von Beispielen kurz vorgestellt werden.

Preismodell auf Stundenbasis am Beispiel der B'VM

Mehrere, der hiervor analysierten SSCs sowie Fach- und Beratungsstellen, verrechnen für ihre Dienstleistungen einen Tarif pro effektiv geleistete Stunde – auch die Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM). Dabei werden je nach Beratungsstufe (Spezialist, Junior, Senior) und Leistungscharakter (Coaching, Beratung, Qualitätssicherung, Projektlead) unterschiedliche Tarife erhoben (Interview Stuhlmann, bvm-4, 16.07.2018).⁴³ Auch für die *Serviceleistungen* (Führung der Geschäftsstelle) hat die B'VM ihr Preismodell auf Stundenansätzen mit verschiedenen Tarifen aufgebaut. Die NPOs können dabei ein auf sie zugeschnittenes Leistungspaket buchen und bezahlen hierfür, gestützt auf dem errechneten Stundenaufwand, eine Entschädigung pro Jahr. Beispielsweise kauft eine NPO für ein Jahr 2'000 Administrations-, 200 Buchhaltungs- und 500 Geschäftsführungsstunden.⁴⁴ Bei einem unerwarteten Mehraufwand können ausserdem zusätzliche Stundenpakete dazugekauft werden (Interview Stuhlmann, bvm-9, 16.07.2018).

Gemäss Karin Stuhlmann, Geschäftsleitungsmitglied und NPO-Beraterin bei B'VM (Interview, 16.07.2018), stellt die Inanspruchnahme der Beratungs- und Serviceleistungen für NPOs eine grosse Investition dar, die gut überlegt sein muss.⁴⁵ Die Kosten für die Auslagerung der Geschäftsstelle an die B'VM beispielsweise, könnten sich rasch auf CHF 300'000.00 pro Jahr belaufen. Dabei seien aber auch die Infrastruktur- und Risikokosten (Krankheitsausfälle etc.) abgegolten. Ausserdem werde ein 50-Wochen-Service mit kundenfreundlichen Tagesöffnungszeiten von 08.00-17.00 Uhr geboten. Gerade für kleinere NPOs sei ein «Rundum-Sorglos-Paket» aber oftmals zu teuer. Als Alternative würden sich

⁴³ Im Gegensatz zu anderen Beratungsunternehmen, verrechnet das B'VM zum Beispiel keine Reisezeit, hingegen sind die Tarife im Marktvergleich tendenziell eher höher positioniert (Interview Stuhlmann, bvm-4, 16.07.2018).

⁴⁴ Mittels eines Pflichtenheftes und aufgrund von Erfahrungswerten, können die notwendigen Stundenpauschalen (+/- 5%) jeweils gut prognostiziert werden (Interview Stuhlmann, bvm-10, 16.07.2018).

⁴⁵ Der Kostenrahmen z. B. für eine Strategieentwicklung, liegt zwischen CHF 3'000.00 und CHF 15'000.00 – je nachdem, welche Anforderungen der Kunde an die Beratungsunternehmung stellt (Interview Stuhlmann, bvm-5, 16.07.2018).

etwa punktuelle Coachings anbieten, im deren Rahmen sich NPOs zu bestimmten Sachverhalten Inputs und Feedbacks geben lassen können (Interview Stuhlmann, bvm-10, 16.07.2018).

Preismodell auf Modulbasis am Beispiel der IG Sport GRS, von Vereindo, den Impact Hubs und des VMI

Nebst einer stundenweisen Leistungsabrechnung besteht unter anderem die Möglichkeit eines sogenannt «modularen Preismodells». Dabei richten sich Kosten primär nach dem Leistungsangebot, d. h. dem gebuchten «Modul». Die *IG Sport GRS* beispielsweise hat ein Modell entwickelt, welches auf dem Leistungsangebot einerseits, und der Anzahl Vereinsmitglieder andererseits basiert. So bezahlt ein angeschlossener Verein für die Nutzung der beiden Module «Buchhaltung» und «Geschäftsstelle» CHF 18.00 pro Aktivmitglied und Jahr, wie die folgende Übersicht zeigt.⁴⁶

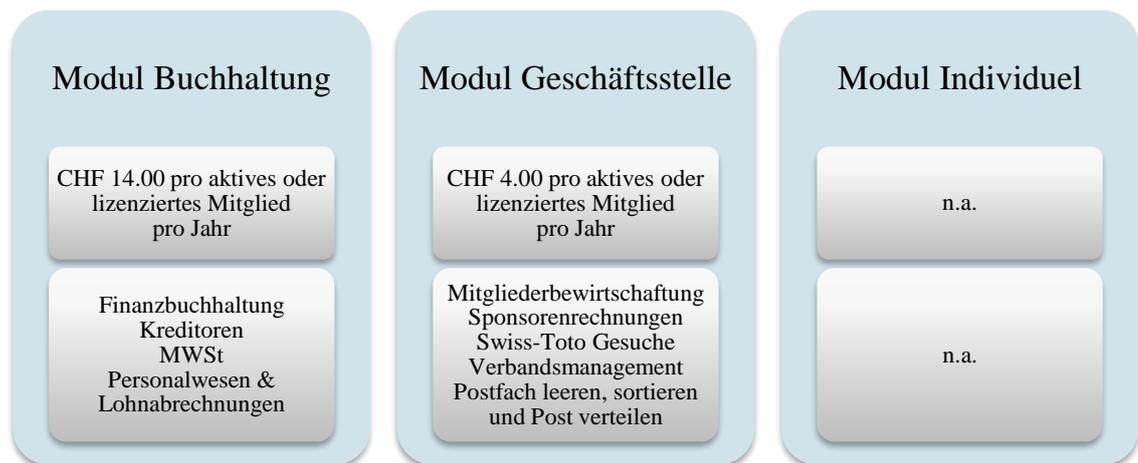


Abbildung 8: Leistungsangebot IG Sport GRS
Eigene Darstellung in Anlehnung an IG Sport GRS Flyer, 2018

Auch die Online-Plattform Vereindo verfolgt ein modulares Preismodell, basierend auf den folgenden Parametern: Mitgliederanzahl, Anzahl Benutzerzugänge und benötigter Speicherplatz. Das monatliche Abonnement kann jederzeit wieder gekündigt werden und bietet dadurch eine grosse Flexibilität.

⁴⁶ Für einen Sportverein mit beispielsweise 150 Mitglieder, würden sich die Outsourcing-Kosten auf CHF 2'700.00 p.a. belaufen, was durchaus tragbar erscheint (Interview C.B., TVMV 2018). Im Verhältnis zum Mitgliederbeitrag eines lizenzierten Vereinsmitgliedes, sind dies oft weniger als 10 % (Interview S.M, IG-6 2018).

Small (CHF 5.70 / Monat)	Standard (CHF 9.70 / Monat)	Premium (CHF 19.70 / Monat)
<ul style="list-style-type: none"> • Bis 20 Mitglieder • Bis 3 Benutzer • 10 MB Speicherplatz • Kostenloser Support 	<ul style="list-style-type: none"> • Bis 100 Mitglieder • Bis 10 Benutzer • 25 MB Speicherplatz • Kostenloser Support • Excel-Upload Mitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> • Bis 500 Mitglieder • Beliebig viele Benutzer • 50 MB Speicherplatz • Kostenloser Support • Excel-Upload Mitglieder

Abbildung 9: Leistungs-/Preismodell Vereindo

Eigene Darstellung in Anlehnung an Vereindo Homepage, 2018

Auch die Schweizer Impact Hubs haben ihre Preismodelle modular aufgebaut, d. h. je nach Mitgliedschaftsstufe und gewünschten Extraleistungen. Dabei sind sich die Preismodelle der Impact Hubs Zürich und Bern in ihrer Grundstruktur sehr ähnlich. Sie unterscheiden sich jedoch bei den Tarifansätzen, wie der nachfolgenden Tarifübersicht zu entnehmen ist. In Zürich ist eine Mitgliedschaft ab CHF 45.00 pro Monat möglich, während in Bern die Grundleistungen – Zutritt zu den verschiedenen «Locations» und Events sowie zur virtuellen Member-Plattform – bereits ab CHF 35.00 pro Monat zu haben sind. Für einen fixen Arbeitsplatz wird in Zürich CHF 550.00 und in Bern CHF 490.00 pro Monat verrechnet.

Zürich	Community	Starter	Starter +	Regular	Nomad	Resident
CHF / Monat	45.-	135.-	215.-	325.-	395.-	550.-
Arbeitsplatz (Tag/Monat)	Zutritt	4 Tage	8 Tage	14 Tage	unlimitiert	Eigener Tisch
Extras						
Schliessfach (CHF/Monat)	n. a.	25.-	25.-	25.-	25.-	1 pro Team
Postfach (CHF/Monat)	n. .a	10.-	10.-	10.-	10.-	inklusive

Tabelle 9: Mitgliedschaftsmodell Impact Hub Zürich

Eigene Darstellung in Anlehnung an Impact Hub Zürich Homepage, 2018

Bern	Hub Connect	Hub 40	Hub 100	Hub Local	Hub Resident
CHF / Monat	35.-	110.-	250.-	390.-	490.-
Arbeitsplatz (h/Monat)	2h	40h	100h	24/7	24/7
Extras					
Schliessfach (CHF/Monat)	n. a.	20.-	20.-	20.-	inklusive
Postfach (CHF/Monat)	n. .a	20.-	20.-	inklusive	inklusive

Tabelle 10: Mitgliedschaftsmodell Impact Hub Bern

Eigene Darstellung in Anlehnung an Impact Hub Bern Homepage, 2018

Schliesslich nutzt auch das VMI für seine Bildungsprogramme ein modulares Preismodell. Die Kosten richten sich dabei nach dem Lehrgang, bzw. nach dem angestrebten Titel (CAS, DAS oder MAS) und der Ausbildungsdauer.⁴⁷

⁴⁷ Ein Intensiv-Lehrgang von zwei bis fünf Tagen kostet z. B. zwischen CHF 1'100.00 bis 2'900.00. Für einen DAS-

Weitere Preismodelle am Beispiel des UPCF und des CP

Neben einem stundenbasierten und einem modularen Preismodell kennt die Praxis noch zahlreiche weitere Preismodelle. Die als Verbände organisierten Kompetenzzentren, erheben meistens einen konventionellen «Mitgliederbeitrag». Zum Beispiel bezahlen die Mitgliedervereine des Freiburger Arbeitgeberverbandes (UPCF) Jahresbeiträge basierend auf der Anzahl ihrer Mitglieder. So beläuft sich der Beitrag des Gewerbevereins Murten auf CHF 5'100.00 pro Jahr, d. h. CHF 25.00 pro Mitglied (Vize-Präsident Gewerbeverein Murten, 29.10.2018). Spezifische Sachleistungen, wie das *Handbuch des Arbeitsgebers*, welches vom PC herausgegeben werden, werden hingegen nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten, pro Stück, in Rechnung gestellt (Centre Patronal Homepage, 2018).

	Handbuch des Arbeitgebers⁴⁸	Publikation Arbeitsrecht	Handbuch des Ausländerrechts	Presse- und Informationsdienst
Kurzbeschreibung	Nachschlagewerk zu den eidg. und kant. Bestimmungen des Arbeitsrechts und der Sozialversicherungen.	Ergänzung zum Handbuch mit neuesten Gerichtsentscheidungen; monatliche Publikation.	Im Falle der Beschäftigung von ausländischen Arbeitskräften.	Wöchentliche Information über politische und wirtschaftliche Themen.
Kosten CHF	Ordner: 275.- & Aktualisierung: 95.- p.a. (Online: 130.- p.a.)	Abonnement: 43.- p.a.	Ordner: 275.- & jährliche Aktualisierung: 85.-	Abonnement: 85.- p.a.

Tabelle 11: Übersicht Publikationen Centre Patronal
Eigene Darstellung in Anlehnung an Centre Patronal Homepage, 2018

2.3.4 Fazit SSC-Modelle, Erfolgsfaktoren und Grenzen

Der Überblick über die bestehenden Businessmodelle von SSCs und Fachberatungsstellen verdeutlicht, dass jede Institution in ihrer Aufbauform und ihrem Leistungsangebot verschieden ist. Auch lassen sich SSCs nicht klar von den Fach- und Beratungsstellen abgrenzen, zumal diverse Fach- und Beratungsstellen auch Shared-Services-Leistungen anbieten und umgekehrt. Allgemein lassen sich die untersuchten Businessmodelle folgenden fünf Angebotsgruppen zuordnen (vgl. auch nachfolgende Tabelle): Serviceleistungen, Beratungsleistungen, Bildungsprogramme, Interessensvertretungen sowie Zurverfügungstellung von Know-how (Informationsportal).

Diplomlehrgang in Verbands-/NPO-Management fallen direkte Kosten von über CHF 12'800.00 an und für einen Master of Advanced Studies (MAS)-Lehrgang liegen die Kosten bei rund CHF 19'800.00 (VMI Broschüre, 2018).

⁴⁸ Das Handbuch hat zum Zweck, den Arbeitsalltag der Arbeitgeber zu erleichtern und zählt über 20'000 Abonnenten (Centre Patronal Homepage, 2018).

	Service	Beratung	Bildung	Informationsportal	Interessensvertretung	Bemerkung
Gesundheitsligen	X			(X)	X	
IG Sport GRS	X				X	
Impact Hub	X					
Bénévolat-Vaud	X	X	X	X	X	
Centre Patronal	X	X	X	X	X	Bereich PO
Migesplus				X		
HIKF	X	X			X	Bereich PO
Vereindo	X					Online-Service
B'VM	X	X	(X)			
Booster-Bridge		X	X			
UPCF	(X)	X	X	X	X	
AvenirSocial	(X)	X	(X)		X	
VMI		X	X	(X)		Forschung
ARTIAS			(X)	X	X	Online-Service
Finanzdienstleistungs-/ Treuhandunternehmen	X	X	(X)			

Tabelle 12: Überblick Businessmodelle existierender SSCs sowie Fach- und Beratungsstellen
Eigene Darstellung. Zusammenfassung aus Kap. 2.3 und Kap. 3.3

Bei den untersuchten SSCs sind sowohl Modelle eines *totalen* als auch solche eines *partiellen Outsourcings* erkennbar. Die IG Sport GRS und B'VM bieten beispielsweise umfassende Finanzdienstleistungsangebote an, während Vereindo «nur» eine Buchhaltungssoftware sowie Online-Unterstützung zur Verfügung stellt.

Der Überblick über die Preismodelle zeigt sodann, dass die SSCs ihre Leistungen grossmehrerheitlich auf Modulbasis abrechnen. Dies erlaubt es den NPOs, Leistungspakete individuell zusammenzustellen und nebst dem Grundmodul, ihren Bedürfnissen entsprechend, weitere Zusatzmodule zu kaufen. Dabei kann das gebuchte Leistungspaket jederzeit angepasst oder gekündigt werden, was den angeschlossenen NPOs eine hohe Flexibilität ermöglicht. Die Bezahlung erfolgt meistens in monatlichen Tranchen.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass kein allgemeingültiges «SSC-Modell» existiert und jedes Zentrum nach den individuellen Bedürfnissen aufgebaut ist. Folglich lassen sich aus dieser Analyse, im Hinblick auf den Aufbau eines allfälligen SSCs für NPOs im Kanton Freiburg, keine allgemeingültigen Schlüsse ziehen.

Das Konzept der IG Sport GRS und das Serviceangebot des B'VM verdeutlichen jedoch, dass seitens der NPOs durchaus ein Bedarf für «Shared Services» besteht. Die jüngsten Neugründungen von SSCs (z. B. Vereindo) und das rasante Wachstum der Impact Hubs

sowie der IG Sport GRS deuten jedenfalls auf eine zunehmende Nachfrage nach solchen Strukturen hin (Interview Möstel, IG-9, 25.07.2018). Bei der B'VM sind es insbesondere die kleinen bis mittelgrossen NPOs mit wenigen Angestellten – etwa mit einem 50%-Sekretariat und einem ehrenamtlichen Vorstand – welche SSC-Angebote wie die Geschäftsstellenverwaltung nutzen (Interview Stuhlmann, bvm-8, 16.07.2018). Häufig deshalb, weil diese, infolge ihres schnellen Wachstums, die zunehmenden administrativen Aufgaben nicht mehr aus eigener Kraft bewältigen können.⁴⁹

Einer der wichtigsten *Erfolgsfaktoren* für ein funktionierendes SSC stellt für die Zukunft wohl die *Digitalisierung* dar – wie das Beispiel der IG Sport GRS zeigt. Ein digital aufgestelltes SSC kann seine Leistungen zusehends kostengünstiger und vollkommen ortsunabhängig erbringen (Interview Möstel, IG-9, 25.07.2018).⁵⁰ Auch ist nach Angaben der befragten Institutionen immanent wichtig, von Anfang an *klare Schnittstellen* zwischen dem SSC und den angeschlossenen NPOs zu schaffen, um Missverständnisse und Doppelspurigkeiten zu vermeiden. Schliesslich sind der *Übertragbarkeit von Aufgaben* an ein SSC aber auch gewisse Grenzen gesetzt. So lassen sich «Backoffice-Tätigkeiten», d. h. Leistungen, die für den Leistungsempfänger und andere Stakeholder «unsichtbar» sind, keine besondere Kundenbeziehung erfordern, eine geringe strategische Relevanz aufweisen sowie durch einen hohen Standardisierungsgrad charakterisiert sind, problemlos an ein SSC übertragen. Jedoch sind Leistungen, bei denen eine NPO gegen aussen in Erscheinung tritt, für ein Outsourcing eher ungeeignet (vgl. auch das Entscheidungsraaster nach Hermes/Schwarz in Kapitel 2.2.3). Dies gilt insbesondere für die Bereiche Marketing, Kommunikation und Fundraising.⁵¹

Schliesslich hat die Untersuchung gezeigt, dass sich die Mitarbeitenden eines SSCs gegenüber den NPOs durchaus loyal und engagiert verhalten und dass sie sich, nach einer gewissen Einarbeitungszeit, in den vereinspezifischen Prozessen und Gegebenheiten problemlos zurechtfinden. Auch ist es ihnen gut möglich, mehrere NPOs gleichzeitig zu betreuen (Interview Stuhlmann, 16.07.2018).

⁴⁹ Nach Stuhlmann (bvm-8, 16.07.2018) verliert ein solches Service-Zentrum bei grösseren NPOs an Anreiz.

⁵⁰ Die IG Sport GRS setzt deshalb voll auf eine digitale Arbeitsweise. So werden zum Beispiel die Rechnungen für Mitgliederbeiträge nicht per Post, sondern per E-Mail verschickt.

⁵¹ Einige Tätigkeitsfelder fallen aber auch aus Kostengründen für ein Outsourcing ausser Betracht, z. B. das Event-Management. Dies wäre für kleine Vereine wohl finanziell kaum tragbar (Interview Möstel, IG-7-8, 25.07.2018).

3 Bedarfsermittlung: Empirische Untersuchung der NPO-Landschaft

3.1 Untersuchungsdesign

Die Beantwortung der in Kapitel 1.2 formulierten Forschungsfragen erfordert – nebst einer intensiven Auseinandersetzung mit der Theorie – auch eine fundierte Analyse der NPO-Landschaft. Nachstehend werden die für die Durchführung der Feldstudie gewählte Vorgehensweise sowie die angewandten Methoden und Instrumente aufgezeigt.

3.1.1 Methodik und Auswahl der Untersuchungsgruppe

Erste Forschungsfrage (NPO-Befragung)

Zur Untersuchung der *ersten Forschungsfrage* wurde die Durchführung von leitfadengestützten Experteninterviews (d/f) mit den Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleitern oder Vorstandsvorsitzenden von sozialen NPOs als die geeignetste Methode befunden. Experteninterviews werden in der empirischen Forschung insbesondere dazu verwendet, um spezifisches Wissen ausgewählter Personen zu einem eingegrenzten Themenbereich abzufragen. Um die Qualität der Erhebung zu maximieren, wurden sämtliche Interviews im Rahmen eines persönlichen Gesprächs durchgeführt (Diekmann, 2014, S. 435-540). Die Interviews wurden mittels eines Aufnahmegerätes aufgezeichnet und anschliessend sinngemäss transkribiert. Französischsprachige Interviews sowie die auf Dialekt geführten Gespräche wurden dabei ins Hochdeutsche übersetzt.

Die Selektion der befragten NPOs wurde auf der Grundlage der definierten Zielgruppe, gemäss Kapitel 1.2 getroffen – basierend auf dem Sitz der NPOs (Freiburg), deren Tätigkeitsgebiet (soziale Ausrichtung), der Anzahl Mitarbeitenden (2 – 12 Vollzeitstellen) und deren Jahresbudget (unter CHF 1 Mio.). Um die Untersuchungsgruppe möglichst zu «diversifizieren», wurden vier Segmente auf der Basis der beiden vorgenannten Grössendimensionen (Anzahl Mitarbeitenden und Jahresbudget) gebildet: Très Petit, Petit, Moyen,

Grand. Diese Segmentierung diente nicht nur zur Auswahl der NPOs, sondern half auch bei der späteren Auswertung und Interpretation der Interviews.⁵²

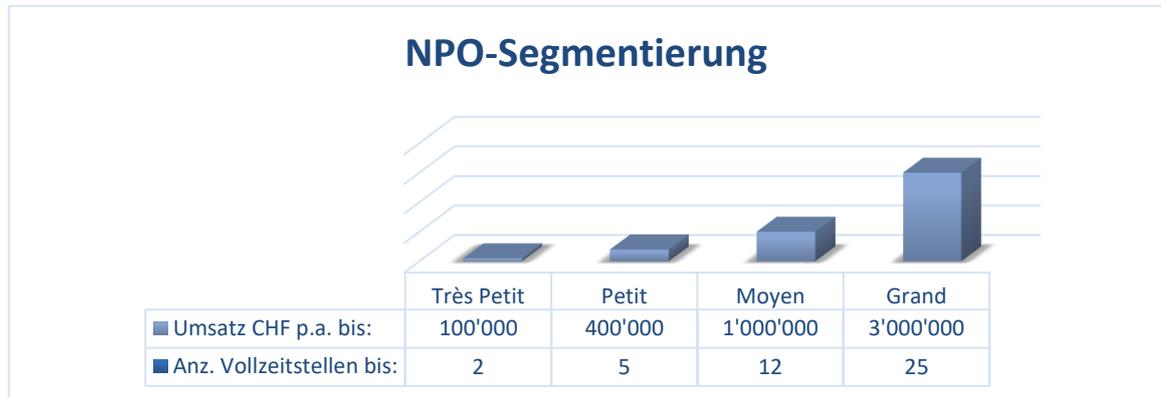


Abbildung 10: NPO-Segmente nach Grössenkennzahlen

Eigene Darstellung

Für die Selektion der Interviewpartner hat die Arcanum Stiftung der Autorin eine Kontaktliste mit Vereinen zur Verfügung gestellt, welche von der Stiftung gefördert werden. Eine ergänzende Datenquelle bot ausserdem eine vom Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg zugestellte Liste. Diese enthält verschiedene im sozialen Bereich tätige NPOs mit Sitz im Kanton Freiburg und stammt aus einer früher durchgeführten Studie. Auf dieser Datengrundlage und gestützt auf eigene Recherchen, hat die Autorin in der Folge 17 NPOs ausgewählt, welche die Kriterien der Untersuchungsgruppe erfüllen. Auf schriftliche Anfrage hin, haben sich folgende 15 Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter oder Vorstandsvorsitzende für ein persönliches Interview zur Verfügung gestellt:

Nr.	Organisation	Vorname Name	Funktion	Zit.	Segment	Datum
1	La Tuile	Eric Muellener	Geschäftsleiter	Interview a	Grand	15.06.2018
2	Fri-Santé	Madeleine Christinaz	Geschäftsleiterin	Interview b	Petit	25.06.2018
3	Sucré-Salé	Martine Fauché	Geschäftsleiterin	Interview c	Moyen	28.06.2018
4	Cours de langue pour les migrantes (f/d) avec garderie Kiwi au Schoenberg	Christine Mueller	Präsidentin	Interview d	Très Petit	29.06.2018
5	Education Familiale	Rebekka Sieber	Geschäftsleiterin	Interview e	Moyen	09.07.2018
6	Association Respiré	Jocelyne Charriere	Geschäftsleiterin	Interview f	Petit	10.07.2018
7	Gutenberg Museum	Stefan Ledergerber	Geschäftsleiter	Interview g	Moyen	11.07.2018
8	CCSI	Caroline Meraldi	Geschäftsleiterin	Interview h	Petit	11.07.2018
9	Espace Femmes	Pascale Michel	Geschäftsleiterin	Interview i	Moyen	20.07.2018

⁵² Hinweis: Das Segment «Grand» übersteigt die definierten Grössenkriterien der Arbeit. Die NPO «La Tuile» ist die einzige interviewte Organisation, die in dieses Segment hineinfällt. Für die Interpretation eignet sich jedoch diese NPO, dieses Segment, als Vergleichsgrösse zu den kleinen und mittelgrossen NPOs, der anderen drei Segmente.

10	Banc Public	Anne-Marie Schmid Kilic	Geschäftsleiterin	Interview j	Moyen	23.07.2018
11	EX-pression	Lionello Zanatta	Geschäftsleiter	Interview k	Petit	24.07.2018
12	TV Murten Volleyball	n. a.	Präsidentin	Interview l	Très Petit	25.07.2018
13	La Maison de la Petite Enfance de Fribourg	Gisela Kilde	Präsidentin	Interview m	Très Petit	26.07.2018
14	Lire et Ecrire (Section Fribourg)	Magali Dubois	Geschäftsleiterin	Interview n	Moyen	02.08.2018
15	Kita Murten	n. a.	Geschäftsleiterin	Interview o	Moyen	31.08.2018

Tabelle 13: NPO Untersuchungsgruppe (Teil 1)
Eigene Darstellung

Um die Problembereiche der NPOs zusätzlich aus der Perspektive eines Leitungsorgans sowie aus Sicht der öffentlichen Hand zu erfahren, hat die Autorin ein fundiertes Experteninterview mit Frau Ursula Schneider Schüttel, Vorstandsvorsitzende oder Vorstandsmitglied von acht sozial ausgerichteten NPOs durchgeführt. Frau Schneider Schüttel ist ausserdem Nationalrätin (SP) und Vize-Stadtpräsidentin von Murten und hat somit sowohl Legislativ- als auch Exekutiverfahrung.

Nr.	Beinhaltende Organisationen	Vorname Name	Funktionen	Datum
16	- Stiftung les Buissonnets - Stiftung applico - INFRI - Lungenliga Kt. Freiburg - agir pour la dignité - Fussverkehr Schweiz - pro natura - Mütter-/Väterberatung d. Seebezirks	Ursula Schneider Schüttel	Präsidentin oder Vorstandsmitglied, Nationalrätin und Vize-Stadtpräsidentin von Murten	17.07.2018

Tabelle 14: NPO Untersuchungsgruppe (Teil 2)
Eigene Darstellung

Zweite Forschungsfrage (Analyse bestehende SSCs sowie Fach- & Beratungsstellen)

Auch zur Beantwortung der *zweiten Forschungsfrage* wurden persönliche Experteninterviews durchgeführt.⁵³ Konkret hat die Autorin je eine Vertreterin von zwei Institutionen befragt, die sich als SSC oder als Fach- und Beratungsstelle auf NPOs spezialisiert haben: der IG Sport GRS und der Beratergruppe für Verbandsmanagement (B'VM). Für diese Interviews wurden individuelle Fragenbogen ausgearbeitet (vgl. Anhang).

⁵³ Ein Interview (mit der IG Sport GRS) wurde aufgrund der grossen geografischen Distanz telefonisch durchgeführt (vgl. auch Diekmann, 2014, S. 437).

Ergänzend dazu hat die Autorin die beiden Impact Hubs in Bern und in Zürich besichtigt (Diekmann, 2014, S. 434-548), sowie an einem NPO-Seminar, organisiert durch die Von Graffenried AG Treuhand, teilgenommen. Ausserdem konnte sie mit diversen weiteren Expertinnen und Experten Fachgespräche führen (vgl. Auflistung hiernach). Analog den Interviews mit den NPOs, wurden auch diese aufgezeichnet und anschliessend sinngemäss transkribiert. Die aus den Besichtigungen erlangten persönlichen Erfahrungen und Eindrücke wurden in Erfahrungsberichten festgehalten, ebenso wie die wichtigsten Aussagen aus den Referaten des NPO-Seminars.

Nr.	Organisation	Vorname Name	Funktion	Bemerkung	Datum
17	Booster-Bridge	Sonya Martin Pfister	Geschäftsleiterin	Fachgespräch	12.05.2018
18	Volkswirtschaftsdi- rektion	Olivier Curty	Staatsrat Freiburg	Fachgespräch	25.05.2018
19	NPO-Seminar, Von Graffenried AG Treuhand	Michael Zumwald Isabelle Roos Simon Wyss Patrick Loosli Thomas Zurkinden Jasmine Minger	Von Graffenried AG SRK Von Graffenried AG Von Graffenried AG B'VM Von Graffenried AG	Referat 1 Referat 2 Referat 3 Referat 4 Referat 5 Referat 6	19.06.2018
20	B'VM Berater- gruppe für Ver- bandsmanagement	Karin Stuhlmann	Mitglieder der Ge- schäftsleitung	Experteninter- view	16.07.2018
21	Sensia AG, Grafik- und Kommunikati- onsunternehmen	Marco Herren	Geschäftsführer	Fachgespräch	20.07.2018
22	IG Sport GRS, Sempachersee	Sandra Möstel	Leiterin GST	Experteninter- view	25.07.2018
23	Impact Hub Bern	Diverse	«Hubonauts»	Besichtigung	26.07.2018
24	Impact Hub Zürich	Diverse	«Hubonauts»	Besichtigung	27.07.2018
25	Vereindo.ch	Lukas Muheim	Co-Founder	Fachgespräch	21.09.2018
26	Gewerbeverein Murten	Adrian Benninger	Vize-Präsident	Fachgespräch	21.09.2018
27	Stadelmann Treuhand	Nathalie Zürcher	Beraterin	Fachgespräch	27.09.2018

Tabelle 15: Untersuchungsgruppe SSCs, Fach- und Beratungsstellen sowie NPO-Stakeholder
Eigene Darstellung

3.1.2 Entwicklung des Interview-Leitfadens für die Befragung der NPOs

Ziel der Interviews war es, die Managementkernbereiche der ausgewählten NPOs zu erforschen und zu untersuchen, in welchen Bereichen die Institutionen einen Unterstützungsbedarf aufweisen. Um die Bedürfnisse umfassend und strukturiert zu erheben, entschied sich die Autorin für ein Vorgehen auf der Grundlage des Freiburger Management-Modells (FMM). Das FMM unterteilt die verschiedenen Managementdisziplinen in drei Bereiche: das System-Management, das Marketing-Management und das Ressourcen-Management

(Lichtsteiner et al., 2015, S. 62 ff.). Auf dieser Basis und unter Berücksichtigung des Leitfadens und der Checkliste zur Erlangung des NPO-Labels für Management-Excellence wurde der Interviewleitfaden für die vorliegende Masterarbeit entwickelt (VMI/SQS Leitfaden, 2015). Dieser gliedert sich in die folgenden sechs Teilbereiche:

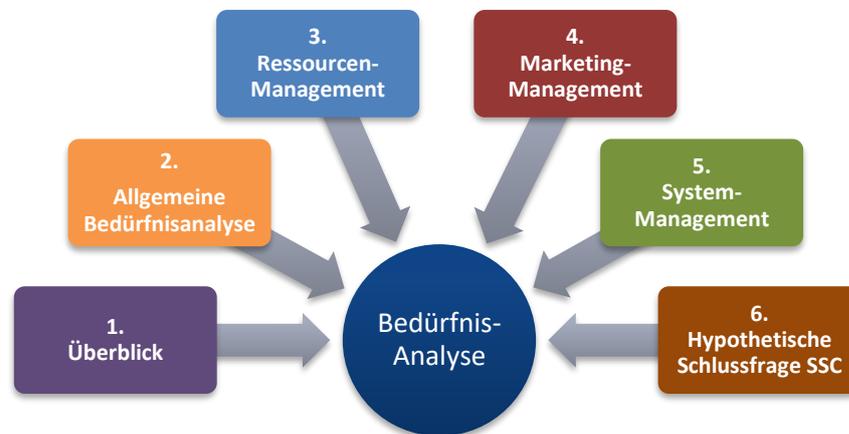


Abbildung 11: Überblick Aufbau Interviewleitfaden

Eigene Darstellung in Anlehnung an Lichtsteiner et al., 2015, S. 66

Der erste Teil befasst sich mit der Interviewperson und den NPO-Eigenheiten im Allgemeinen. Es werden *Einstiegsfragen* zur eigenen Grundmotivation und zum Tätigkeitsgebiet der jeweiligen NPO gestellt. Ausserdem werden die Eigenschaften und Kennzahlen der Institution, wie zum Beispiel die Anzahl Mitarbeitenden oder der Jahresumsatz erfragt. Im zweiten Frageteil folgt eine allgemeine Bedürfnisanalyse mit *offenen Fragen* zu den Optimierungswünschen, den aktuellen und künftigen Herausforderungen sowie bestehenden Kooperationen (vgl. Porst, 2014, S. 56 & 139). In den drei darauffolgenden *thematischen Frageblöcken* werden verschiedene Angaben zum NPO-Management nach dem FMM erhoben (Diekmann, 2014, S. 483). Entgegen der Chronologie des FMM werden jedoch zuerst Fragen zum Ressourcen-Management, anschliessend zum Marketing-Management und schliesslich zum System-Management gestellt. Dank dieser Abfolge sollte der Schwerpunkt der Interviews auf das Ressourcen-Management und somit auf die Finanzen gelegt werden. Dieser Bereich stellt vor allem für kleinere und mittelgrosse NPOs häufig eine der grössten Herausforderung dar (Martin Pfister, Geschäftsleiterin Booster-Bridge, 12.05.2018). Abgerundet wird jedes Interview mit der hypothetischen Schlussfrage, ob das Projekt «Shared Service Center» für die jeweilige NPO eine mögliche Zukunftsperspektive darstellen könnte oder nicht.

Herleitung und Entwicklung der Fragen zum Ressourcen-, Marketing- und Systemmanagement

Im Hinblick auf den Aufbau eines SSCs interessierten die Autorin vor allem die Antworten auf die Frageteile drei bis fünf zum Ressourcen-, Marketing- und Systemmanagement. Was genau unter den einzelnen Themenbereichen zu verstehen ist, soll im Folgenden kurz erläutert werden.

Das **Ressourcen-Management** geht der Frage nach, in welcher Quantität, Qualität und zeitlichen Dauer eine NPO Ressourcen benötigt, um ihre Aufgaben effizient zu bewältigen. Gemäss der FMM-Lehre werden unter dem Ressourcen-Begriff sämtliche *Betriebsmittel* und *Produktionsfaktoren* verstanden (vgl. Grafik hiernach). Entsprechend werden in diesem Thementeil, nebst den Anlagen, Maschinen und anderen Hilfsmitteln, auch Faktoren wie der Mensch, die Finanzmittel und Kooperationen behandelt (Lichtsteiner et al., 2015).



Abbildung 12: Ressourcen-Management im Überblick

Eigene Darstellung in Anlehnung an Lichtsteiner et al., 2015, S. 230

Im Bereich des **Marketing-Managements** haben zwar die Grundzüge der Lehre des Profit-Marketings auch für NPOs Gültigkeit, müssen allerdings angepasst und weiterentwickelt werden. Im offenen Marktsystem befinden sich die NPOs in verschiedenen Austauschbeziehungen zu anderen Marktteilnehmenden. Im Gegensatz zu den POs, die ihre Marketingaktivitäten vorwiegend auf die Leistungsadressaten und die potenziellen Kunden ausrichten, muss eine NPO ihr Marketing jedoch mindestens genauso stark auf das *Beschaffungsumfeld*, d. h. auf die Geldgeber richten (Lichtsteiner et al., 2015, S. 195-228).

Im letzten Themenblock werden schliesslich die formal übergeordneten Managementaufgaben behandelt, auch Aufgaben des **System-Managements** genannt. Der Fragekatalog hierzu richtet sich nach den fünf folgenden Aufgabenbereichen: Führung, Organisation, Steuerung, Innovation und Willensbildung sowie Willenssicherung (Lichtsteiner et al., 2015, S. 71).

Basierend auf diesen theoretischen Grundlagen wurden die Items, bzw. Fragen, zu den drei Themenblöcken ausgearbeitet. Hierfür wurden sechs «Fragebatterien» konzipiert, die jeweils eine einheitliche «Zieldimension» untersuchen (Diekmann, 2014, S. 471-486). Die ersten vier Fragebatterien behandeln das Thema des Ressourcen-Managements. Die jeweiligen Items wurden mit den Buchstaben B1-B21 gekennzeichnet. Die Fragen zum Marketing (Fragebatterie 5) wurden mit den Buchstaben C1-C6 nummeriert und jene zum System-Management (Fragebatterie 6) der Kennzeichnung D1-D11 zugeordnet.

Ressourcen-Management	B12-B21: Human Resources:	System-Management
<p>B1: Bedarf an Geschäftsstelle/Sekretariat: B1a: Bedarf an Anlaufstelle/Telefondienst (während Büroöffnungszeiten) B1b: Bedarf an Unterstützung für Geschäftskorrespondenz/Schreibarbeiten B1c: Bedarf an Unterstützung für Berichte/Rapporte/Anträge B1d: Bedarf an Unterstützung für Mitgliedermanagement (admin.) B1e: Bedarf an Unterstützung für Kundenmanagement/Leistungsbezieher (admin.)</p>	<p>B12: Einschätzung Vorstand/Ehrenamtliche (keine Vakanzen, Qualifikationen, Engagement) B13: Einschätzung Angestellte/Hauptamtliche (keine Vakanzen, Qualifikationen, Engagement) B14: Arbeitsauslastung Vorstand/Ehrenamtliche (5 = keine Überlastung/Burnout-Gefahr) B15: Arbeitsauslastung Angestellte/Hauptamtliche (5 = keine Überlastung/Burnout-Gefahr) B16: Personalrekrutierungsprozess funktioniert wunschgemäss B17: Zufriedenheit bzgl. Arbeitszeiterfassungs-Tool B18: Zufriedenheit bzgl. Lohnsystem B19: Genügend freiwillige Helfer/-innen zur Verfügung B20: Zufriedenheit bzgl. Mitarbeiterentwicklung: Evaluationen, Mitarbeitergespräche, Fördermassnahmen, Weiterbildungen B21: Motivation/Engagement der Angestellten</p>	<p>D: System-Management: D1: Administration: Zufriedenheit mit Dokumentverwaltung, Zugänglichkeit, Software usw. D2: Administration: Aktualität der Organisationsdokumente (Formulare, Reglemente usw.) D3: Zufriedenheit Mehrsprachigkeit & Übersetzungsdienst D4: Umgang mit rechtlichen Grundlagen & juristische Ansprechperson vorhanden D5: Projektmanagement: Durchführung von Events & Anlässe D6: Zufriedenheit mit Organigramm D7: Interne Zusammenarbeit ist i. O.; Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten & Kompetenzen sind geklärt D8: Innovationsmanagement D9: Zielsetzungsprozess MbO-/MbE-System ist implementiert D10: Controlling und Reportings (Soll-/Ist Vergleiche) D11: Prozessmanagement: Leitfäden, Checklisten usw.</p>
<p>B2: Sachliche Betriebsmittel/Infrastruktur: B2a: Bedarf an Räumlichkeiten (Sitzungszimmer, Büros, Bibliothek usw.) B2b: Bedarf an Informatik/IT/EDV B2c: Bedarf an Fahrzeugen/Transportmittel</p>	<p>B3-B11: Finanzielle Betriebsmittel: B3: Allgemeine Zufriedenheit mit Fundraising/Mittelbeschaffung B4: Zuständigkeit für Fundraising (hauptamtlich, ehrenamtlich, externes Mandat) B5: Ausreichendes Netzwerk, Know-how und Anerkennung für Fundraising B6: Zufriedenheit mit Finanzierungsmix B7: Zufriedenheit mit Finanzwesen/Buchhaltungslösung (B7a-B7f) B8: Vorhandensein und Zufriedenheit mit Fachperson für Finanzen/Buchhaltung B9: Zufriedenheit mit Jahresbudget B10: Ausreichende Liquiditätsplanung und keine finanziellen Engpässe B11: Zufriedenheit mit Finanzpartnern (Treuhand/Bank/Revision)</p>	
	<p style="text-align: center;">Marketing-Management</p>	
	<p>C: Marketing-Management: C1: Zufriedenheit bzgl. Marketing allgemein C2: Zufriedenheit bzgl. Corporate Identity, Positionierung und Image C3: Zufriedenheit mit Marketingfachperson C4: Zufriedenheit mit Layout/Auftritt: Broschüren, Flyer, Homepage C5: Digitalisierung: Neue Kommunikationskanäle, Social Media C6: Stakeholder: Richtige Kommunikationsmittel</p>	

Tabelle 16: Überblick Fragebatterien
Eigene Darstellung

Aufbau und Auswertung der NPO-Befragung

Die Interviewfragen zu den drei Management-Kernbereichen wurden in einem zweistufigen Schema aufgebaut: In einem ersten Schritt wurde die NPO gebeten, eine **Zufriedenheitseinschätzung** zum erfragten Thema vorzunehmen. Wie im nachfolgenden Beispiel aufgezeigt, hat die Autorin hierzu eine «Ordinalskala» verwendet. Diese erlaubt es, den Zufriedenheitswert einer Rangordnung von «ungenügend» bis «sehr gut» zuzuordnen. Als Skalentyp wurde eine Fünfer-Skala mit zugehörigen Intervallpunkten von «1» bis «5» verwendet (vgl. Porst, 2014, S. 73-85).

Beispiel:

*Item B7: Wie **zufrieden** sind Sie mit der **Buchhaltungslösung** in Ihrer NPO?*

1	2	3	4	5
<i>ungenügend</i>	<i>genügend</i>	<i>durchschnittlich</i>	<i>gut</i>	<i>sehr gut</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Konnte die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner während der Befragung keine eindeutige Zuordnung vornehmen, wurde die Einstufung von der Autorin basierend auf den Aussagen nachträglich vorgenommen. Zur besseren Interpretation der Ergebnisse wurde zudem das arithmetische Mittel, d. h. der **Mittelwert**, je Item berechnet.

Wert	Zufriedenheit:
1	ungenügend
2	genügend
3	durchschnittlich
4	gut
5	sehr gut

Tabelle 17: Auswertungs-Skala «Zufriedenheitsfrage»
Eigene Darstellung

In einem zweiten Schritt wurde sodann untersucht, ob eine **Optimierung** der aktuellen Situation erwünscht wird und wenn ja, mit welcher **Priorität**. Hierfür wurde eine sog. «verbalisierte Skala» mit den drei Skalenpunkten «A; B; C» verwendet (Porst, 2014, S. 79-82). Kombiniert wurde diese Skala mit zwei zusätzlichen, «optionalen Fragen» (Fragen D1 und D2), welche in Erfahrung bringen sollten, ob die NPOs sich vorstellen könnten, den fraglichen Geschäftsbereich **auszulagern** und falls ja, ob sie bereit wären, sich an einem allfälligen Outsourcing-Projekt **finanziell zu beteiligen**.

Beispiel:

Wünschen Sie sich bezüglich der Buchhaltungslösung eine **Verbesserung** der Ist-Situation?

A <input type="checkbox"/>	B <input checked="" type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D1 <input checked="" type="checkbox"/>	D2 <input type="checkbox"/>
<i>Nein, nicht nötig</i>	<i>Eher ja Hat aber keine Priorität</i>	<i>Ja, unbedingt Steht hoch oben auf der Pendenzenliste</i>	<i>...und wir würden dafür gerne eine externe Lösung / ein Sharing beanspruchen</i>	<i>...und wir wären auch bereit, für den externen Service einen Mindestbetrag zu bezahlen</i>

Bei diesem zweiten Frageteil musste die ursprüngliche Skala für die spätere Interpretation und Auswertung im Nachhinein noch leicht abgeändert werden. So wurde bei der Entwicklung des Fragebogens nicht bedacht, dass gewisse Geschäftsbereiche bereits ausgelagert sein könnten. Deshalb wurden die Skalen mit einem zusätzlichen Buchstaben «E» ergänzt, um festzuhalten, dass im jeweiligen Aufgaben- oder Tätigkeitsbereich bereits ein Outsourcing umgesetzt worden ist und demzufolge grundsätzlich kein Handlungsbedarf mehr besteht. Ausserdem musste die Auswertung der Frage D2 (Zahlungsbereitschaft), infolge ungenügender Datenquantität, abgebrochen werden. Mehr als die Hälfte der Interviewpartnerinnen und -partner konnten oder wollten diese Frage nicht beantworten.

Somit hat sich folgendes Auswertungsschema für den zweiten Frageteil ergeben:

Wert	Optimierung mit welcher Priorität gewünscht:
A	Alles in Ordnung. Keine Optimierung nötig.
B	Optimierung ja, aber keine Priorität.
C	Optimierung grundsätzlich erwünscht (vgl. auch Interview).
D	Optimierung mit Outsourcing/Zusammenarbeit vorstellbar.
E	Alles in Ordnung. Bereits externe Lösung und/oder Teiloutsourcing.

Tabelle 18: Auswertungs-Skala «Optimierung & Priorität»

Eigene Darstellung

Obwohl sich die Ergebnisse der Feldstudie aufgrund der zu geringen Stichprobenmenge nicht ohne weiteres verallgemeinern lassen, kann aus den Antworten dennoch abgeleitet werden, welche Bedürfnisse ein allfälliges SSC abdecken müsste. Um einen umfassenden Überblick über die Ergebnisse zu gewähren, wurden alle Antworten in einer tabellarischen Übersicht zusammengefasst (vgl. Anhang).

3.1.3 Cluster-Analyse (NPO-Befragung)

Um aus der Fülle an Informationen gewisse Strukturen erkennen zu können, eignet sich die sogenannte Cluster-Analyse. Diese erlaubt es, aus Untersuchungsobjekten gemeinsame Gruppen, sogenannte Cluster zu bilden, die auch miteinander verglichen werden können. Dadurch lassen sich die Interview-Aussagen besser analysieren und weiterverarbeiten. Im Rahmen dieser Arbeit erfolgte die Cluster-Bildung in zwei Schritten. Zunächst wurden alle Werte aus der ersten Skala, d. h. jene die im ersten Datensatz eine enge Verbindung aufgewiesen haben (Werte zwischen 4 und 5) gruppiert. Danach erfolgte eine erneute Clusterbewertung. Das Ergebnis ist ein Dendrogramm – dieses berechnet die durchschnittlichen Verknüpfungen der Kriterien – mit den folgenden fünf Clustern: Professional, Local, Change, Mainstream und Active. Unter dem Cluster «Professional» finden sich jene NPOs, die bereits heute über professionelle Strukturen verfügen. Das Cluster «Local» umfasst NPOs mit einer starken lokalen Verankerung. Die sogenannten «Changers» sind Organisationen, welche sich derzeit gerade im Wandel befinden. Im Cluster «Mainstream» werden konventionelle soziale NPOs gruppiert. Und schliesslich bilden die «Actives» ein Cluster mit jenen NPOs, die aktuell sehr aktiv ihre Strukturen überdenken oder diese erst kürzlich aufgebaut haben.

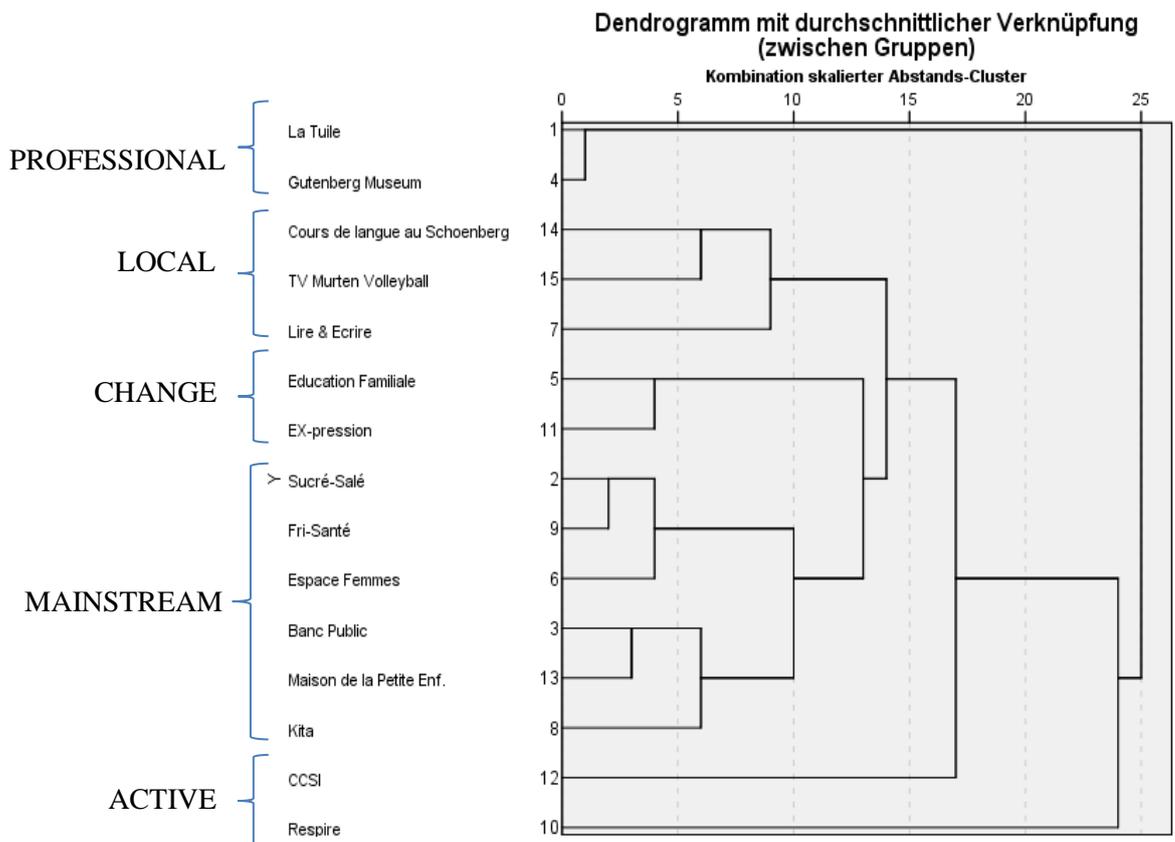


Abbildung 13: Cluster-Analyse Organisationen
Darstellung in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. M. Gmür

3.2 Bedürfnisanalyse soziale Nonprofit-Organisationen in Freiburg

In diesem Kapitel werden die Resultate aus der Feldstudie, d. h. aus den mit den NPO-Vertreterinnen und Vertretern durchgeführten Interviews zusammengefasst und analysiert. Die Analyse folgt dabei der Struktur des Interviewleitfadens und gliedert sich in folgende fünf Teile: Allgemeine Bedürfnisanalyse, Ressourcen-Management, Marketing-Management, System-Management, Hypothetische Schlussfrage. Dabei wird auf eine wortgetreue Wiedergabe der Interviewfragen verzichtet. Die entsprechenden Quellenverweise auf die transkribierten Interviews richten sich nach der NPO-Einteilung in Kapitel 3.1.1 (Buchstaben a bis o) und der entsprechenden Fragennummer im Interviewleitfaden (Frage-Nrn. A1 bis D11).

3.2.1 Allgemeine Bedürfnisanalyse

Herausforderungen und Optimierungspotential (Fragen A1-A4)

Auf die Frage, wo die Vertreterinnen und Vertreter die grössten Herausforderungen sehen (Frage A4) und welches Optimierungspotential sie für ihre NPO sehen (Frage A1) zeigten die Antworten ein relativ deutliches Bild: Die Mehrheit der NPOs sieht sich in allen drei Managementbereichen, d. h. im Ressourcen-, Marketing- und Systemmanagement mit Schwierigkeiten konfrontiert und wünscht eine Verbesserung der Situation. Insbesondere die Bereiche Finanzen und Fundraising stellen für NPOs eine zunehmende Herausforderung dar. Auch der Umstand, dass die NPOs ihre Arbeit gegenüber den Geldgebern immer wieder legitimieren, d. h. rechtfertigen müssen, setzt den Verantwortlichen vieler NPOs zu. Im operativen Tagesgeschäft sind die Herausforderungen indessen vielschichtiger und von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich. So besteht für die Organisation Education Familiale (e-A4) beispielsweise die grösste Herausforderung darin, den Zugang zu jenen Personenkreisen zu finden, welche das jeweilige Angebot am meisten benötigen würden, jedoch aus Eigeninitiative nicht auf die Organisation zukommen.

Die folgende Tabelle fasst die Antworten aus den Interviews zu den Fragen A1-A4 zusammen. Sie zeigt auf, in welchen Bereichen für viele NPOs Schwierigkeiten bestehen und wie sie diesen begegnen wollen.

Ressourcen	Marketing	System
<ul style="list-style-type: none"> • Finanzen, Fundraising und Budgetplanung verbessern (aA4; bA1, bA4; cA1; cA4; mA1; jA1; jA4; eA1; kA1; iA4; nA4) • Zu wenig Vorstandmitglieder helfen das «Projekt» mitzutragen (dA1) • Politisches Netzwerk ausbauen (nA1) • Zeitmangel (hA1; kA1) • Personalmangel; Abläufe und Pflichtenhefte; Prozesse (Krankheit, Unfall von MA), fehlendes Sekretariat und/oder zu tiefes Arbeitspensum der Sekretärin (bA1; cA1; hA2; kA1) • Zusammenarbeit zw. Vorstand und GL verbessern (hA1) • Übersetzung Internetseite verbessern (mA1) • Evaluations-Tool, um Wirkung/Erfolg der operationellen Arbeit zu erheben; Legitimation (kA1; iA4) • Technischer Fortschritt: bessere elektronische Infrastruktur, fehlende IT-Experten (hA1; nA1; gA4) • Grössere Räumlichkeiten (mA2) • Angebotsausbau und Weiterentwicklung (jA4; gA4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppen aktiver ansprechen (nA1) • Vereinsübergreifende Kommunikationsstrategie verbessern (eA1) • Fehlender Marketing-Spezialist (bA1; mA1) • Logo, Auftritt, Flyer, Homepage verbessern (mA1) • Die ganze Digitaltechnik strategisch mitverfolgen und wo nötig implementieren (nA1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturelle Herausforderungen; Vereinsorganisation optimieren aufgrund Vereinswachstum (iA1; iA4; eA1; hA1) • Strategische Linie klären (nA1; nA4) • Führung & Management im Tagesgeschäft verbessern (eA1; hA1; bA1) • Koordination zwischen ähnlichen Vereinen & Angeboten (Sprachkurse) optimieren, Positionierung der einzelnen Vereine (dA5; iA2; iA5) • Prozessmanagement (cA1; hA1) • Risikomanagement (cA1) • Fragen der Archivierung (IT-Lösungen) aufgrund Vereinswachstums klären (iA1) • Nachhaltiger Aufbau Zweitstandort (cA4) • Nachfolgeregelung aufgleisen (jA1)

Tabelle 19: Übersicht Herausforderungen und Optimierungspotential
 Eigene Darstellung. Quelle: Interview Fragen A1 und A4, Anhang

Kooperationen und bestehende Zusammenarbeitsformen (Fragen A5-A8)

Ferner wurde erfragt, ob die untersuchten NPOs bereits heute mit anderen gemeinnützigen Organisationen kooperieren oder sie eine solche Zusammenarbeit wünschen (Fragen A5 bis A7). Kooperationen unter freiburgischen sozial-karitativen NPOs sind nur ganz am Rande vorhanden. Die NPOs tauschen sich hin und wieder telefonisch aus oder weisen Hilfesuchende bei Bedarf weiter (a-A5; h-A5; n-A5). Bewusste, strategische Partnerschaften fehlen jedoch. Nur wenige NPOs, insbesondere jene des Clusters *Mainstream*, haben bisher eine räumliche Zusammenarbeit aufgebaut, indem sie Räumlichkeiten gemeinsam nutzen. Ein weiteres Kooperationsbeispiel bietet der Verein «Après moi, la vie», welcher von acht sozialen NPOs, mit Unterstützung der Stiftung Arcanum, gegründet wurde. Der Verein hat sich zum Ziel gesetzt, Gelder aus Erbschaften, sogenannte Legate, zu gewinnen (z. B. j-A5). Etwas differenziert zu betrachten sind NPOs mit Dachorganisationen. Zum Beispiel profitiert das Gutenberg Museum von diversen kostenlosen Dienstleistungen und Services des Dachverbands «Viscom». Ausserdem hat das Museum seine Buchhaltung, den IT-Service, ein kleines CRM-Management und die Adressverwaltung an die Viscom

ausgelagert (g-A5). Hierbei handelt es sich um ein sogenanntes *Business Process Outsourcing* (vgl. Kap. 2.2.1). Ähnlich ist die Situation beim Verein Lire & Ecrire, dessen Dachorganisation nebst der Buchhaltung auch Aufgaben im Bereich des Human Resources (z. B. das Rekrutierungs-, Vertrags- und Lohnwesen) übernimmt.⁵⁴

Auf die Fragen ob und in welchem Rahmen die NPOs sich eine Zusammenarbeit mit anderen gemeinnützigen Organisationen oder ein Outsourcing gewisser Aufgabenbereiche vorstellen könnten und welchen Preis sie dafür zu bezahlen bereit wären (Fragen A6 und A7), gaben mehrere Interviewpartner an, einen Ausbau der Kooperationen zwischen den NPOs zu wünschen. Gemäss der Geschäftsleiterin von Espace Femmes sei die Stadt Freiburg grundsätzlich zu klein, als dass mehrere kleine NPOs im Alleingang bestehen könnten. Ein wenig «Konkurrenz» sei als Anreiz zwar ganz wichtig. Hingegen sei es mehr als ineffizient, wenn mehrere NPOs ähnliche Angebote, wie z. B. Sprachkurse, parallel anbieten würden. Hinzu komme der Kampf um die Subventionen – da gehe viel Energie verloren (i-A5). In Freiburg wird das Sprachkursangebot durch COLAMIF⁵⁵, der Koordinationsstelle für Sprachkurse für Migranten, gefördert und unterstützt. Gemäss der Geschäftsleiterin von Lire & Ecrire, Sektion Freiburg, fördere dieses Partnernetzwerk zwar den Kontakt unter den NPOs, allerdings sei daraus bisher keine aktive Zusammenarbeit entstanden (n-A1).

Nach Angaben des Geschäftsleiters des Gutenberg Museums besteht überall dort eine Möglichkeit für ein Outsourcing oder eine Zusammenarbeit, wo ein Verein nicht im direkten Kundenkontakt steht – so zum Beispiel in der IT, Administration oder Buchhaltung. Hingegen sei überall dort, wo eine NPO mit dem Leistungsbezüger oder dem Geldgeber direkt in Kontakt trete, das «Vereinsgesicht» zu wichtig, als dass diese Tätigkeiten ausgelagert werden könnten (g-A6). Vor demselben Hintergrund hat auch die Organisation La Tuile seine Geschäftsbereiche nur *partiell outgesourct*, unter anderem den IT-Service, die Buchhaltung und grafische Arbeiten. Diese werden jeweils auf Mandatsbasis an externe Dienstleistungsstellen übertragen (a-A7). Die befragten NPOs sind sich weitgehend einig, dass die Buchhaltung ohne weiteres an eine externe Stelle abgetreten werden könnte.

⁵⁴ Dieses Leistungspaket kostet Lire & Ecrire rund CHF 45'000.00 pro Jahr.

⁵⁵ COLAMIF ist dem IMR, der Fachstelle für Integration der Migranten und für Rassismusprävention, angehängt.

Weitere Kooperationsfelder werden beim Übersetzungsdienst und der Informatik gesehen (n-A6). Hingegen besteht grosse Skepsis bezüglich einer Auslagerung oder Kooperation im Bereich des Fundraisings (z. B. e-A6). In den Bereichen Marketing und Kommunikation zeigt sich hingegen ein uneinheitliches Bild. Einige NPOs könnten sich eine Zusammenarbeit durchaus vorstellen (n-A7; d-A7), während andere dies klar verneinen (e-A8). Die Geschäftsleiterin von Sucré-Salé würde zudem regelmässige NPO-Treffen begrüssen, um *Best-Practice-Beispiele* auszutauschen (c-A6).

3.2.2 Analyse Ressourcen-Management

Die Ergebnisse aus der Feldstudie zum Thema *Ressourcen-Management* werden in der Folge für die vier Fragebatterien «Geschäftsstelle/Sekretariat (B1a-B1e)», «sachliche Betriebsmittel (B2a-B2c)», «finanzielle Ressourcen (B3-B11)» und «Human Resources (B12-B21)» je separat zusammengefasst und analysiert.

3.2.2.1 Sekretariat

Bedarf an einer Geschäftsstelle / einem Sekretariat (Fragen B1a-B1e)

Die Frage, ob ein Bedarf an einer gemeinsamen Geschäftsstelle oder einem Sekretariat besteht, wurde im Rahmen der Umfrage mehrheitlich verneint (Frage B1).⁵⁶ Insbesondere die NPOs der Clustergruppe *Professional* und die Mehrheit des Segments *Moyen* verfügen nach eigenen Angaben über genügend interne Ressourcen – meistens sogar über ein eigenes Sekretariat – um die administrativen Aufgaben mit eigenen Mitteln und eigenem Personal zu erledigen. Auch NPOs des Segments *Très petit* haben wenig Bedarf an einer externen Geschäftsstelle. Der administrative Aufwand sei auf einem solch geringen Niveau, dass sich dieser problemlos mit Ehrenamtlichen stemmen liesse. Nichtsdestotrotz sieht eine Minderheit der befragten NPOs Verbesserungspotential in den eigenen administrativen Prozessen und würde die Unterstützung durch ein externes Sekretariat begrüssen. Ge-

⁵⁶ Um den Bedarf an einem Sekretariat, einer Geschäftsstelle, vertieft zu untersuchen, wurde die Frage B1 in fünf Unterfragen gegliedert: B1a Unterstützungsbedarf für Anlaufstelle/Telefondienst (während Büroöffnungszeiten), B1b Unterstützungsbedarf für Geschäftskorrespondenz/Schreibarbeiten, B1c Unterstützungsbedarf für Berichte/Rapporte/Förder-/Sponsorenanträge, B1d Unterstützungsbedarf für Mitgliedermanagement (admin.), B1e Unterstützungsbedarf für Kundenmanagement/Leistungsbezüger (admin.).

mäss der Geschäftsleiterin von Sucré-Salé könnte ein Sekretariatsservice das Tagesgeschäft tatsächlich entlasten. Dabei bräuchte der Verein das Sekretariat in erster Linie nicht als Anlaufstelle, sondern vielmehr zur Unterstützung bei zeitintensiven administrativen Tätigkeiten (c-B1). Auch der Geschäftsleiter von EX-Pression wünscht sich bereits seit längerem eine Sekretärin, zwecks Erledigung von einfachen Administrationsaufgaben. Er würde zudem einen Telefondienst für Terminvereinbarungen befürworten, da er bislang, vor allem finanziell bedingt, hierfür niemanden anstellen konnte (k-B1). Im gleichen Sinne sähe die Geschäftsleiterin von Lire & Ecrire einen Effizienzgewinn darin, wenn Telefone und Erstanfragen nicht von der Geschäftsleitung entgegengenommen werden müssten, sondern von einem Sekretariat beantwortet und behandelt werden könnten (n-B1). Im Gegensatz dazu empfinden es die Geschäftsleiterinnen von Education Familiale und Respire gerade als Vorteil, selber als erste Ansprechpersonen aufzutreten. Sie sind der Auffassung, dass die Bedürfnisse der Hilfesuchenden nur so richtig erkannt werden können und angemessen darauf reagiert werden kann (e-B1; f-B1). Die beiden Geschäftsleiterinnen von Education Familiale und CCSI können zwar bereits heute auf eigene Sekretärinnen (Arbeitspensen von 30 % und 40 %) zurückgreifen, beurteilen jedoch deren Arbeitsauslastung als (zu) hoch. Sie plädieren deshalb nicht für eine externe Lösung, sondern streben eine Erhöhung der bestehenden Teilzeitpensen an. Eine interne Lösung wird oft auch deshalb bevorzugt, weil die Sekretariatsmitarbeitenden nebst den klassischen Aufgaben, auch in anderen Bereichen Unterstützung bieten können; so zum Beispiel bei der Bewirtschaftung der Kundendossiers, beim Fundraising oder bei Marketingaktivitäten. Die Geschäftsleitungen der Organisationen von EX-pression und CCSI stehen einem gemeinsamen Sekretariat zwar offen gegenüber, äussern jedoch Bedenken hinsichtlich eines gemeinsamen Empfangs. Personen, die ihre Dienste benötigten, befänden sich oft in schwierigen persönlichen Situationen und möchten deshalb diskret und anonym behandelt werden. Einfacher wäre eine Zusammenlegung der Empfangsbereiche der beiden NPOs Lire & Ecrire und Espace Femmes, haben sie doch zum Teil ähnliche Leistungsangebote und sind bereits im gleichen Gebäude eingemietet.

Grundsätzlich hat die Mehrheit der befragten NPOs weder für die Erledigung der Korrespondenzen, noch für das Abfassen von Protokollen oder sonstigen einfachen Schreibarbeiten (Teilfrage B1b) Unterstützungsbedarf. Auch die Auslagerung des Mitglieder- und Kundenmanagements (Teilfragen B1d/B1e) wird grossmehrheitlich abgelehnt. Nicht zuletzt deshalb, weil viele NPOs gar keine detaillierten Statistiken oder Datenbanken führen. Im

Weiteren sind sich die NPOs einig, dass Subventionsanträge, Geschäftsberichte und sonstigen Rapporte (Teilfrage B1c) kaum von einer externen Person verfasst werden können. Deren Erstellung sei zwar sehr zeitintensiv, erfordere aber zwingend «Insiderwissen» und «Branchenkenntnisse», sollten darin doch jeweils vereinspezifische Informationen enthalten sein.

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass sich die Bereitschaft zur (Mit-)Finanzierung eines externen Sekretariats auf ein Minimum beschränkt (vgl. auch untenstehende Grafik). Das Beispiel von La Maison de la Petite Enfance zeigt jedoch, dass eine externe Lösung für gewisse Sekretariatsarbeiten durchaus möglich wäre. Die NPO hat diverse administrative Aufgaben, wie zum Beispiel den Druck und den Versand der Jahresberichte, den Versand von Serienbriefen oder das Mitgliedermanagement erfolgreich an *Ateliers des Préalpes* ausgelagert und bezahlt für diese Dienstleistungen eine minimale Abgeltung.

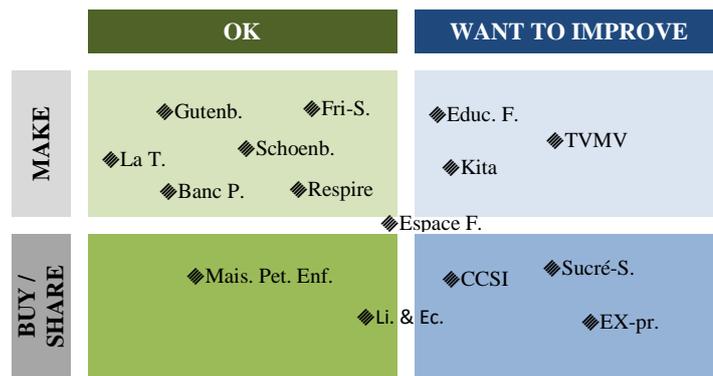


Abbildung 14: Outsourcingmatrix Geschäftsstelle/Sekretariat
Eigene Darstellung. Quelle: Auswertungstabelle/Interview B1, Anhang

3.2.2.2 Sachliche Betriebsmittel

Bedarf an sachlichen Betriebsmitteln und Infrastruktur (Fragen B2a-B2c)

Aus der Feldstudie geht hervor, dass bei mehreren NPOs ein Bedarf an zusätzlichen und/oder grösseren Räumlichkeiten, wie Büros, Sitzungszimmer usw. besteht (Frage B2a). Einige Organisationen sind auch einer Sharing-Option nicht abgeneigt, wird dies doch teilweise bereits heute so gelebt. So zum Beispiel profitiert Education Familiale von den Räumlichkeiten bei Espace Femmes und die beiden Vereine Fri-Santé und Grisélidis teilen sich im «gemeinsamen Apartment» eine kleine Küche (b-A5). Auch der Verein Maison de la Petite Enfance und das Gutenberg Museum vermieten ihre Räumlichkeiten zeitweise

an andere NPOs oder stellen diese als Veranstaltungsort zur Verfügung. Education Familiale ist auf räumliches Zusammenarbeiten mit anderen Organisationen, z. B. Kinderärzten, sogar angewiesen. Es entspricht ihrer Strategie und Philosophie, keine eigenen Büroräumlichkeiten zu mieten (e-A5).⁵⁷ Auch die beiden NPOs Espace Femmes und CCSI würden es nicht per se ablehnen, ihre Räumlichkeiten anderen NPOs zur Verfügung zu stellen, wobei gemäss CCSI die Diskreions-Thematik (vgl. auch B1) noch im Detail durchdacht werden müsste. Die Grafik hiernach zeigt, welche NPOs mit ihrer aktuellen Infrastruktur-Lösung zufrieden sind und welche eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit anstreben.

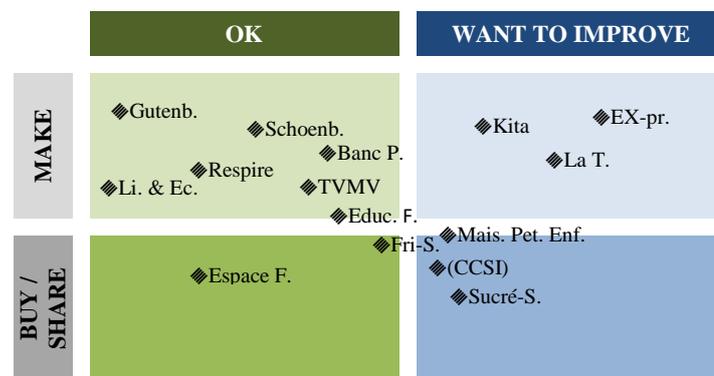


Abbildung 15: Outsourcingmatrix Infrastruktur/Räumlichkeiten.
Eigene Darstellung. Quelle: Auswertungstabelle/Interview B2a, Anhang

Im Bereich Informatik/IT/EDV scheint ein Grossteil der NPOs ausreichend gerüstet zu sein (Frage B2b). Die NPOs des Clusters *Professional* verfügen alle über externe IT-Services. Auch jene des Segments *Très petit* sind mit ihren «self-made Lösungen» mehrheitlich zufrieden. Häufig nutzen sie dazu ihre privaten Computer und Peripheriegeräte. Allerdings kann nicht abschliessend beurteilt werden, ob die NPOs die für sie jeweils optimalste Software-Lösung nutzen.⁵⁸ Hierzu ergänzte die Vertreterin von CCSI, dass es schwierig sei, als Laie die optimalsten Programme einzukaufen (h-B2).

Ein Bedarf an gemeinsamen Fahrzeugen/Transportmitteln ist nur sehr punktuell feststellbar (Frage B2c). Beispielsweise könnte der Verein Banc Public, für dessen Spezialaktion in der Weihnachtswoche, ein Fahrzeug gebrauchen. Auch die NPOs la Tuile und Sucré-Salé würden gelegentlich davon Gebrauch machen. Nur der Verein Respire ist aufgrund

⁵⁷ Ausser einem kleinen, günstigen Raum in der Unterstadt von Freiburg (e-A5).

⁵⁸ Bemerkung aus einem Fachgespräch: Allenfalls könnte geprüft werden, ob mit Power.Coders eine kostengünstige IT-Lösung für mittelgrosse NPOs aufgebaut werden könnte (vgl. <https://powercoders.org>).

seiner operativen Tätigkeiten zwingend auf ein Fahrzeug, d. h. einen Kleinbus angewiesen. Der Verein kann derzeit zwar noch den Mannschaftsbus von Fribourg Gottéron nutzen, welcher dieser im Rahmen eines Sponsorings zur Verfügung stellt. Mittelfristig muss jedoch eine andere Lösung gefunden werden. Für die gemeinsame Anschaffung eines Fahrzeugs, welches von mehreren NPOs genutzt werden könnte, fehlt es allerdings an der erforderlichen Nachfrage.

3.2.2.3 Finanzielle Ressourcen

Fundraising (Fragen B3-B5)

Bereits die Einstiegsfrage nach den allgemeinen Herausforderungen und Schwierigkeiten (A1) hat gezeigt, dass das Thema Finanzen den NPOs grosse Sorgen bereitet. Die Antworten auf die Fragen B3 bis B11 unterstreichen dieses Ergebnis noch einmal. Dabei ist die Zufriedenheit im Bereich des Fundraisings, mit einem Mittelwert von 3.13⁵⁹, am schlechtesten ausgefallen. Aus der Cluster-Analyse geht hervor, dass es insbesondere die NPOs der Cluster *Mainstream*, *Change* und *Active* sind, die mit den jeweiligen Fundraising-Resultaten unzufrieden sind (Mittelwert 3.0). Vor allem auch deshalb, weil der Ertrag im Verhältnis zum geleisteten Aufwand als sehr unbefriedigend empfunden wird. Gemäss der Geschäftsleiterin von Espace Femmes stellt das Fundrasing für die sozialen NPOs, speziell in der Stadt Freiburg, eine enorme Herausforderung dar. So scheine sich die Privatwirtschaft – wahrscheinlich nicht zuletzt aufgrund der katholischen Ideologie – nicht besonders um die Unterstützung der sozial-karitativen NPOs zu bemühen (i-A2). Im Übrigen teilt auch die Geschäftsleiterin der Organisation Respire diese Einschätzung und bestätigt, dass das Fundrasing in der Stadt Freiburg, im Vergleich mit Lausanne, deutlich schwieriger ist und ein weit grösseres Engagement erfordert (f-B3).

Es ist ein Paradoxon: Um zusätzliche Gelder zu erhalten, sind zusätzliche Ressourcen notwendig. Für zusätzliche Ressourcen jedoch, sind zusätzliche Gelder erforderlich. Es ist fraglich, ob diesem Problem allenfalls durch eine Zusammenarbeit mehrerer NPOs oder einem Outsourcing begegnet werden kann. Die Mehrheit der befragten NPOs lehnt ein

⁵⁹ Mittels der jeweiligen «zufriedenheitsfrage» unter der

Outsourcing im Bereich des Fundraisings jedenfalls ab.⁶⁰ Einige gaben an, mögliche Optionen zunächst aus strategischer Sicht prüfen zu müssen oder erachten eine Kooperation höchstens für einen Wissens- und Erfahrungsaustausch oder zu Schulungszwecken als denkbar (b-A6; n-A7). Nur gerade zwei der befragten NPOs könnten sich eine Zusammenarbeit im Bereich des Fundraisings vorstellen, obwohl sich die Institutionen hierbei in einer gewissen Konkurrenzsituation befinden.

Die Gründe für die generell grosse Unzufriedenheit im Bereich des Fundraisings, konnten im Rahmen der Interviews nicht restlos geklärt werden. Die Cluster-Analyse zu den Fragen B3 und B5 zeigt jedoch, dass ein gewisser Zusammenhang zwischen dieser Unzufriedenheit und einem allenfalls fehlenden Know-how bzw. einem unzureichenden Netzwerk besteht (vgl. Cluster-Analyse im Anhang, Abb. 2). Auch hier heben sich die *Locals* und die *Professionals* (Mittelwert 4.5) stark von den anderen drei Clustern (Mittelwert 2.687) ab. Die Interviews mit den Clustern *Mainstream*, *Change* und *Active* haben ergeben, dass diese NPOs zwar im Wesentlichen eine grosse Wertschätzung und Anerkennung seitens der öffentlichen Hand und anderen Geldgebern erfahren, sich dies allerdings finanziell nicht wie gewünscht widerspiegelt (vgl. auch Saner 2018).

Einnahmequellen und Liquidität (Finanzierungsmix; Frage B6; B10)

Auch die Antworten auf die Frage B6, wie zufrieden oder unzufrieden die NPOs mit den Einnahmequellen sind (Finanzierungsmix), hängen eng mit den vorherigen Items B3 und B5 zusammen (vgl. Grafik hiernach).⁶¹ So sind es wiederum die NPOs der Cluster *Mainstream*, *Change* und *Active*, die deutlich unzufriedener sind (Mittelwert 2.9), als die NPOs der Cluster *Locals* und *Professionals*. Den Antworten der Interviewpartner ist zu entnehmen, dass hauptsächlich die Unsicherheit in Bezug auf die Einnahmequellen (Staat, Loterie Romand, private Geldgeber etc.) grossen Druck auf die NPOs ausübt. Die Subventionen und Abgeltungen der öffentlichen Hand machen kumuliert oft zwischen 50 bis 90 Prozent des Gesamtbudgets aus (vgl. Kap. 2.1.7). Fällt eine Finanzierungsquelle plötzlich weg – weil z. B. ein Leistungsvertrag aus Spargründen nicht mehr verlängert wird – kann

⁶⁰ Hinweis: Zum Zeitpunkt der Befragung hatte keiner der Vereine das Fundraising ausgelagert. Rund 75 % der Vereine haben hierfür Personal angestellt – wobei in den meisten Fällen die Geschäftsleitung und teils auch der Vorstand im Prozess involviert sind. Beim Segment *Très Petit* wird das Fundraising auf ehrenamtlicher Basis erledigt.

⁶¹ Hinweis: Die beiden Kriterien B5 und B6 sind in der Cluster-Analyse bei einem Wert von «5» verbunden.

dies eine NPO rasch in eine finanzielle Schieflage bringen. Nur die NPOs des Clusters *Professional* verfolgen eine klare Finanz-Strategie. Beispielweise la Tuile, welche ihre Finanzierungsplanung nach einer 3-Bein-Strategie ausrichtet (vgl. Interview a-B4).

Dieses Ergebnis widerspiegelt sich auch in der Untersuchungsfrage zur Zufriedenheit bezüglich der Liquidität (Frage B10). Das Item B10 erfährt mit einem Mittelwert von 3.17 die drittschlechteste Bewertung. Vorderhand sind es die NPOs aus den Clustern *Mainstream* und *Active*, welche mit Liquiditätsengpässen konfrontiert sind. Dies schlägt sich in einem Mittelwert von 2.18 für diese Clusters nieder. Die betroffenen NPOs verfügen teilweise nur dank Kontokorrentkredit-Limiten⁶² bei den Banken sowie Arrangements mit der Loterie Romande oder dem Staat über ausreichend liquide Mittel.

Die folgende Grafik verdeutlicht, wie die Zufriedenheitswerte der verschiedenen Cluster miteinander korrelieren.

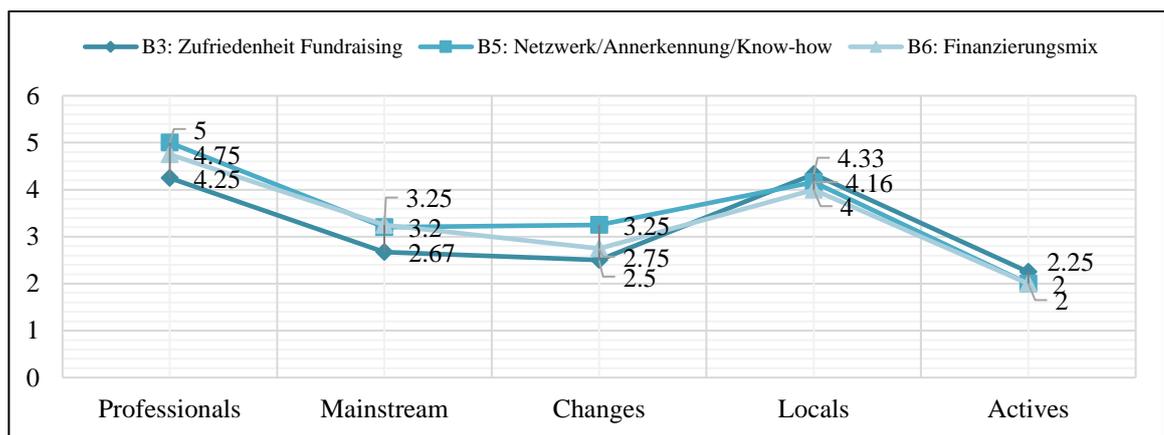


Abbildung 16: Fundraising und Finanzierungsmix

Eigene Darstellung. Quelle: Auswertungstabelle/Interviews B3, B5 & B6, Anhang

Buchhaltung und Jahresbudget (Fragen B7-B9)

Die Frage nach der allgemeinen Zufriedenheit mit der bestehenden Buchhaltungslösung (Item B7) und einer allfälligen Buchhaltungs-Fachperson (Item B8) haben alle NPOs mit «gut» bis «sehr gut» beantwortet, was einem Mittelwert von 4.5 (B7) bzw. 4.4 (B8) entspricht. Eine Outsourcing-Lösung oder eine Zusammenarbeit im Bereich der Buchhaltung

⁶² Fri-Santé hat zum Beispiel eine Kontokorrentkredit-Limite (KK) von CHF 50'000.-, und Espace Femmes eine solche von CHF 30'000.-. Letztere wurde kürzlich von CHF 60'000.- herabgesetzt.

wurde deshalb weitgehend verneint. Auffallend ist jedoch, dass die NPOs über sehr unterschiedliche Buchhaltungslösungen verfügen, wie die folgende Auflistung zeigt:

- Interne Buchhalterin oder Buchhalter angestellt (c-B8; e-B7; a-B8)
- Partielle Outsourcing-Lösung (j-B7; b-B7)
- Totale Outsourcing-Lösung bzw. externes Mandat (c-B7; n-B7; g-B7; h-B7; i-B7; m-B7)⁶³
- Ehrenamtliche Buchhalterin oder ehrenamtlicher Buchhalter (d-B8; f-B7)⁶⁴

Die drei NPOs, welche gemäss der nachfolgenden Matrix eine Verbesserung im Bereich der Buchhaltung wünschen, streben entweder eine Erhöhung des bestehenden Teilzeitpensums, eine effizientere Buchhaltungssoftware oder die Aneignung zusätzlicher Fachkenntnisse an, nicht jedoch eine Auslagerung der Aufgaben.

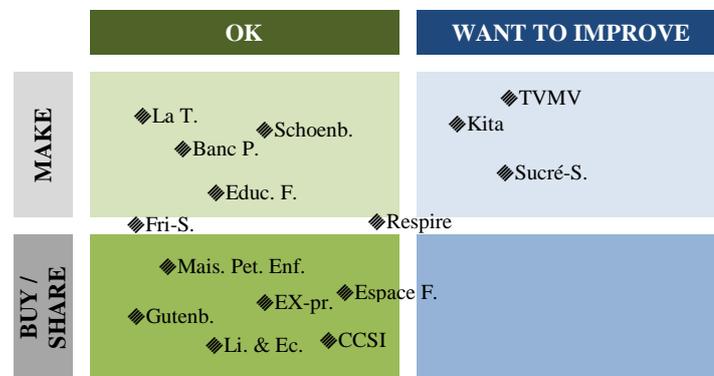


Abbildung 17: Outsourcingmatrix Buchhaltungslösung
Eigene Darstellung. Quelle: Auswertungstabelle/Interview B7, Anhang

Aus den Antworten zu den Teilfragen B7a-B7f, u. a. zum Zahlungsverkehr, zum Lohn- und Spensensystem, zum Steuerwesen, zur Budgetplanung und zum Controlling, lassen sich keine verallgemeinernden Schlüsse ziehen. Entweder weil die Fragen nur bedingt beantwortet werden konnten, beispielsweise weil keine Steuerpflicht besteht⁶⁵, oder weil das entsprechende Know-how fehlte.⁶⁶

⁶³ z. B. Centre d'intégration socioprofessionnelle (c-B7), Dachverbände (n-B7; g-B7), Fiduciaire Rudaz Sàrl (i-B7), Ateliers Préalpes (m-B7), Laetitia Albinati (h-B7). Letztere hat sich auf Platz Freiburg einen Namen gemacht, indem sie sich auf NPOs spezialisiert hat und für diese diverse administrative Aufgaben (z. B. Buchhaltung, HR-Services und Administration) erledigt.

⁶⁴ z. B. für CHF 400.00 p. a. (d-B8) bzw. aktuell gratis (f-B7).

⁶⁵ Die Frage B7d hat sich später als überflüssig erwiesen, sind schliesslich gem. Art 56 lit. g DBG; Art 56 lit h DBG; Art 21. MWSTG, sämtliche hier befragten Vereine von der Steuerpflicht befreit und vergeben Leistungen, die von der MWSt ausgenommen sind (Henny, 2015).

⁶⁶ Die Fragen wurden nur sehr global beantwortet. Letztlich haben aber auch zeitliche Gründe und fehlendes Fachwissen zur Verallgemeinerung beigetragen.

Die Antworten zur Budget-Frage B9 zeigen, dass alle NPOs in der Lage sind, ihre Budgets ordnungsgemäss selber zu erstellen oder erstellen zu lassen. Der ausgewertete Mittelwert von 4.2 deutet darauf hin, dass im Grossen und Ganzen kein besonderer Handlungsbedarf besteht.⁶⁷

3.2.2.4 Human Resources

Engagement, Qualifikation und Auslastung der Haupt- und Ehrenamtlichen (Fragen B12-B15)

Anhand der ersten zwei Fragen zum Personalwesen (Fragen B12-B13) soll eruiert werden, ob alle Stellen in der NPO besetzt sind und ob die hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitenden entsprechend *qualifiziert* und *engagiert* sind.

Das Ergebnis zeigt, dass 40 Prozent der befragten NPOs mit den **ehrenamtlichen Mitarbeitenden (Frage B12)**, vor allem mit dem Vorstand, nur mässig zufrieden sind (Mittelwert: 3.60). Hierfür wurden verschiedene Gründe genannt: Es seien nicht alle Vorstandsämter besetzt (d-B12; e-B12), der Vorstand würde sich zu wenig in Sachen Fundraising engagieren (e-B12), der Posten des Präsidiums sei schon länger unbesetzt (b-B12), Vorstandsmitglieder seien teils zu unerfahren (h-B12), es sei eine bessere Durchmischung der «Personenprofile» erwünscht (e-B12), der Vorstand sei zu wenig mit dem Tagesgeschäft vertraut (k-B12) oder er sei sich der Verantwortung und der Aufgaben nicht genügend bewusst, was dazu führe, dass «manches» an der Geschäftsleitung hängen bleibe (e-B14; i-B12). Im Folgenden ein Auszug aus dem Interview mit der Organisation La Maison de la Petite Enfance de Fribourg: «Ich denke, die Zusammensetzung des Vorstandes ist immer sehr wichtig, bzw. dass die Vorstandmitglieder die richtigen, fachlichen Qualifikationen mitbringen. «Nett» sein, genügt natürlich nicht.» (m-E1).

Karin Stuhlmann, der NPO-Beratergruppe B'VM, bestätigt, dass die Schnittstelle zwischen der Geschäftsleitung (GL) und dem Vorstand ein sehr heikler Punkt ist. Insbesondere kleine und mittelgrosse NPOs verfügten zwar oftmals über einen motivierten, jedoch auch

⁶⁷ Der Geschäftsführer von La Tuile weist jedoch darauf hin, dass gem. seinen Erfahrungen, kleinere NPOs oft über keine qualifizierten Treuhänder oder Buchhalter verfügen würden. Diese sollte sich schliesslich auch nicht nur isoliert um die Buchhaltung kümmern, sondern dem Verein auch für andere Finanzfragen beratend zur Seite stehen – beispielsweise für die Budgetierung (a-B8).

«idealistischen» Vorstand, der teils nur von Laien besetzt sei. Überdies sei der Wissenstand zwischen dem Vorstand und der GL oft unterschiedlich. Mischten sich die Vorstände dazu noch ins operative Tagesgeschäft ein, reife das Konfliktpotenzial. Instrumente, um dieser Problematik entgegenzuwirken, seien Organisations- und Geschäftsreglemente, welche die Kompetenzen und Aufgabenverteilung zwischen den Gremien klären. Bei kleineren Organisationen sei aber in erster Linie eine «Schulung» erforderlich, um den Vorstandsmitgliedern ihre eigentlichen Aufgaben und Rollen aufzuzeigen (Interview Stuhlmann, bvm-2, 16.07.2018).

Die Vertreterin des Vereins CCSI vermutet, dass es für NPOs mit einer etablierten und grösseren Organisationsstruktur einfacher ist, «gute» Vorstandsmitglieder zu finden (h-B12). Die Feldstudie hat diese Vermutung insofern bestätigt, als dass das Urteil über die Vorstandsleistungen bei den NPOs des Segments *Petit* deutlich schlechter ausgefallen ist, als bei Organisationen der Segmente *Grand* und *Moyen* (vgl. Abbildung weiter unten). Demgegenüber werden die Qualifikationen und das Engagement der **hauptamtlichen Mitarbeitenden (Frage B13)** von allen NPOs als *sehr gut* beurteilt.

Ein gegenteiliges Bild ergeben die Auswertungen der Fragen B14 und B15 bezüglich der **Arbeitsauslastung**. Mit einem Mittelwert von 4.5 wird die Auslastung des Vorstands als unproblematisch beurteilt (z. B. a-B14; b-B14; c-B14), während bei den Hauptamtlichen der tiefe Mittelwert von 3.43 auf eine gewisse Burnout-Gefahr hindeutet. Diese Feststellung trifft auf alle Cluster und Segmente gleichermassen zu (z. B. a-B15; b-B15; c-B15; i-B15). Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass die Hälfte der NPOs im Rahmen der Interviews den Wunsch nach einer Personalerhöhung geäussert hat (z. B. a-B15; b-B15; c-B15, h-B13, k-B16).

Die folgenden Grafiken verdeutlichen, wie die NPOs der Segmente *Grand*, *Moyen* und *Petit* das Engagement, die Qualifikationen und die Arbeitsauslastung des Vorstands (jeweils linke Spalte) und der angestellten Mitarbeitenden (MA; jeweils rechte Spalte) beurteilen.⁶⁸

⁶⁸ Nicht berücksichtigt in der Grafik sind die Vereine des Segments *Très petit* als auch die NPO *Respire*, da bei diesen Organisationen der Vorstand faktisch die Rolle der Geschäftsleitung einnimmt.

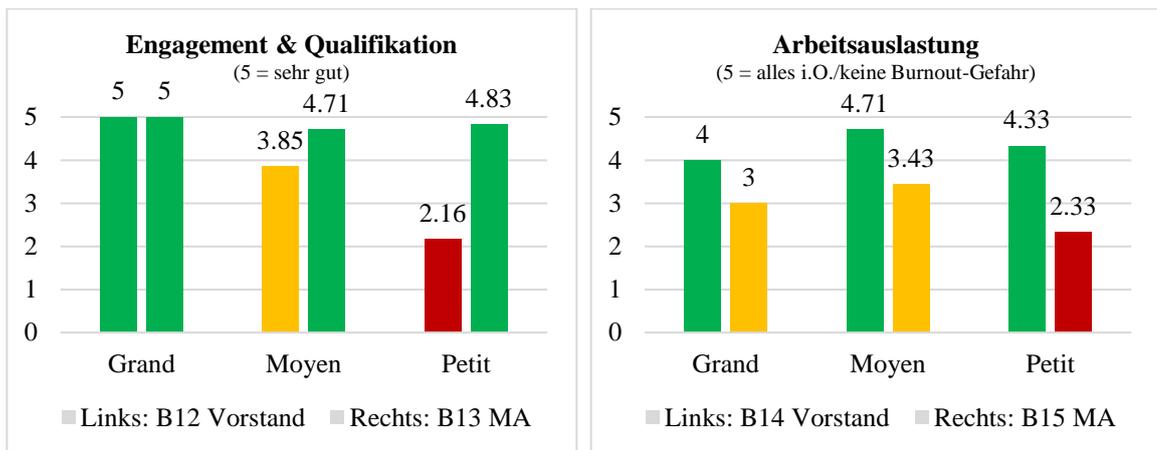


Abbildung 18: Management-Paradoxon «Vorstand vs. MA»: Engagement, Qualifikation und Auslastung
Eigene Darstellung. Quelle: Auswertungstabelle/Interviews B12-B15, Anhang

Personalrekrutierung (Frage B16)

Die weiteren in den Interviews angesprochenen Themenkreise in Sachen Personalwesen (Fragen B16-B21), haben keinen speziellen Optimierungsbedarf ergeben: So bereitet namentlich der **Personalrekrutierungsprozess** den meisten NPOs keine Schwierigkeiten (Frage B16; Mittelwert 4.33). Die niedrigsten Bewertungen stammen dabei von NPOs des Segments *Petit*, wie Fri-Santé, EX-pression und CCSI. Diese bekunden teils Mühe, die richtigen Leute zu rekrutieren – allerdings nicht aufgrund fehlender HR-Kompetenzen, sondern eher mangels «verfügbarer Zeit» seitens der Geschäftsleitung (b-B16; e-B16; h-B13).

Dennoch liessen mehrere NPOs einen Bedarf nach einer HR-Fachpersonen verlauten; insbesondere zur Unterstützung bei arbeitsrechtlichen oder allgemein juristischen Fragen (z. B. c-B16). Wie verhält es sich mit der beruflichen Vorsorge, d. h. der Pensionskasse und weiteren Versicherungen, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin krank wird? Für solche oder ähnliche Fragen, würde die Unterstützung durch eine fachliche Beratungsstelle eine grosse Entlastung bringen. Die Geschäftsführerin von Espace Femmes ergänzte zudem, dass für kleine NPOs eine gemeinsame HR-Assistenz vermutlich sinnvoll wäre (i-B16).

Arbeitszeiterfassung (Frage B17)

Im Zusammenhang mit den **Arbeitszeiterfassungstools** (Frage B17) sehen die meisten der befragten NPOs keinen Optimierungsbedarf. Dies, obwohl die NPOs des Segments *Petit* (z. B. k-B17; b-B17), aber teilweise auch die *Moyens* (z. B. i-B17), noch mit Excel-Listen arbeiten. Es ist jedoch auffallend, dass Organisationen, die in entsprechende Softwarelösungen investiert haben, darin einen deutlichen Mehrwert sehen (a-B17; j-B17). Gemäss dem Geschäftsführer von La Tuile könnte es sich für kleine und mittelgrosse NPOs deshalb durchaus lohnen, eine solche Software gemeinsam zu beschaffen oder die Aufgabe an eine zentrale Stelle zu delegieren (j-B17).

Lohnsystem (Frage B18)

Ähnlich präsentiert sich die Situation bei der Frage zum **Lohnsystem** (Frage B18): Der Mittelwert von 4.32 zeigt, dass die meisten NPOs mit dem Lohnsystem «zufrieden» bis «sehr zufrieden» sind. Mehrere Interviewpartner gaben jedoch an, dass das Problem nicht eine Frage des «Lohn-Systems», sondern eher des «Lohn-Niveaus» sei (z. B. f-B18). So musste bei der Banc Public beispielsweise auch schon der 13. Monatslohn gestrichen werden, um die Finanzen im Gleichgewicht zu halten (j-B6). Die Vertreterinnen der NPOs Respire und La Maison de la Petite Enfance «verteidigen» das tiefe Lohnniveau damit, dass sich die Mitarbeitenden mit den sozialen Lohnbedingungen bewusst einverstanden erklären würden (f-B18; m-B18). Trotz der grundsätzlich hohen Zufriedenheit mit dem Lohnsystem, würden mehrere NPOs die Unterstützung durch eine HR-Fachperson begrüssen – etwa zur Klärung der rechtlichen und versicherungstechnischen Fragen, z. B. im Krankheitsfall oder im Falle einer Mutterschaft (c-B18).

Allgemeine formelle Freiwilligenarbeit (Frage B19)

Im Weiteren hat die Befragung gezeigt, dass die NPOs offenbar keine besondere Mühe bekunden, genügend **freiwillige Helferinnen und Helfer** zu mobilisieren (Frage B19; Mittelwert 4.27). Auch wurde wiederholt auf die gute Zusammenarbeit mit dem *Réseau Bénévolat* in Freiburg hingewiesen (z. B. b-B19; i-B19). Mehrere NPOs gaben jedoch zu bedenken, dass die Beschäftigung von Freiwilligen oft auch mit einem grossen Zeitaufwand verbunden ist, da diese eingearbeitet werden müssen oder nicht immer auf Anhieb über die nötigen Kompetenzen verfügen (f-B19; n-B19).

Mitarbeiterförderung (Fragen B20-B21)

Die letzten Fragen zum Thema Personalwesen (Fragen B20 und B21) widmen sich der Mitarbeiterförderung sowie der Mitarbeitermotivation. Gemäss Angaben der NPO-Vertreterinnen und -vertreter besteht punkto **Mitarbeiterförderung**, Mitarbeiterevaluationen, Weiterbildungen usw. kein Verbesserungsbedarf (Mittelwert 4.31). Viele NPOs haben nach eigenen Angaben bereits heute verschiedene Fördermassnahmen implementiert, wie zum Beispiel sogenannte Supervisionen (m-B20), jährliche Weiterbildungskurse (e-B20) oder Seminar-Weiterbildungen via Booster-Bridge (b-E1; h-E1). Die Untersuchungsfrage zur **Mitarbeitermotivation** hat mit einem Mittelwert von 4.93 sodann den höchsten Zufriedenheitswert erzielt. Um diesen Wert zu verifizieren, wäre allerdings eine Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage notwendig. Der Cluster-Analyse (vgl. Anhang, Abb. 2) ist zu entnehmen, dass ein Zusammenhang zwischen der Mitarbeitermotivation (Frage B21) und dem Innovations- und Ideenmanagement der NPOs besteht (Frage D8; Mittelwert von 4.65). Das heisst, je stärker eine NPO auf die Vorschläge und Ideen des Personals und von weiteren Stakeholdern eingeht, umso grösser ist die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden.

3.2.3 Analyse Marketing-Management

Im Bereich Marketing wurden verschiedene Themen untersucht: die **allgemeine Zufriedenheit** mit den eigenen Marketingaktivitäten (Frage C1); die Einschätzung bezüglich **Corporate Identity**⁶⁹, **Positionierung** und **Image** (Frage C2); die Beurteilung der **Marketingfachperson** (Frage C3)⁷⁰ sowie die Zufriedenheit mit dem **Auftritt** und dem **Layout** der Broschüren, Publikationen, Homepage usw. (Frage C4). Ferner wurde der Umgang mit der **Digitalisierung** (Frage C5) und die Art und Nutzung der **Kommunikationskanäle** durchgeleuchtet (Frage C6).

⁶⁹ Corporate Identity ist das Unternehmensselbstbild, also die Grundeinstellung einer NPO, welche sich im Leitbild, in der Kommunikation, im Design und im Verhalten widerspiegelt.

⁷⁰ Die Frage C3 wurde im Rahmen der Interviews unterschiedlich verstanden. So wurde z. B. teils die externe und teils die interne Marketingfachperson beurteilt. Die Antworten lassen sich aus diesem Grund auch nicht vergleichen, weshalb dieses Kriterium für die weitere Analyse ausgeschlossen werden musste.

Das Ergebnis ist – über alle Marketing-Kriterien betrachtet – je nach Cluster sehr unterschiedlich ausgefallen (vgl. Abb. hiernach). Die *Professionals* und *Actives* weisen mit Mittelwerten von 4.85 bzw. 4.95 eine sehr hohe Zufriedenheit aus. Ganz im Gegensatz zu den anderen drei Clustern, die mit den Marketingaktivitäten nur bedingt oder gar nicht zufrieden sind.

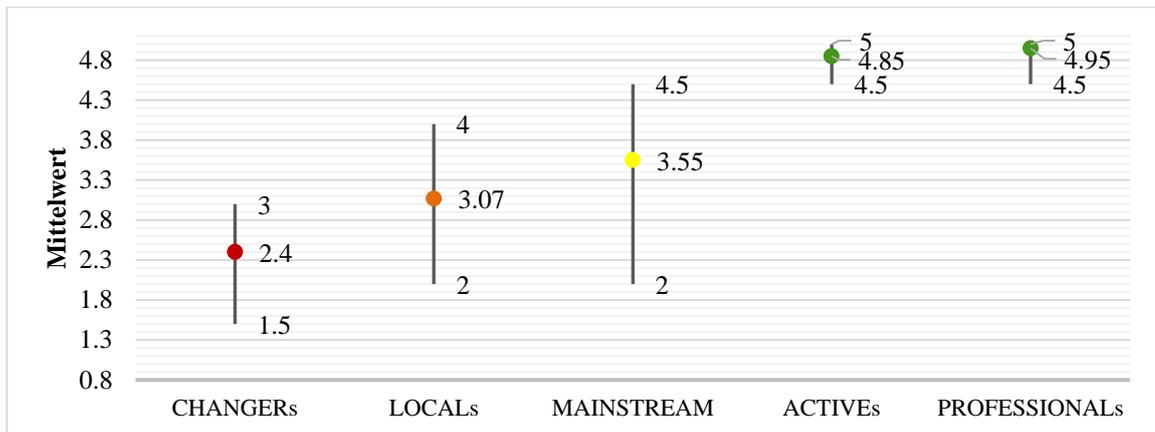


Abbildung 19: Marketing-Zufriedenheit nach Clusters

Eigene Darstellung. Quelle: Auswertungstabelle/Interviews C1-C2; C4-C6, Anhang

Das Marketing versetzt die NPOs nicht selten in einen Zielkonflikt. Einerseits ist ein professioneller und aktiver Auftritt ein zwingendes «Muss», um die notwendige Anerkennung und somit Unterstützungsgelder zu erhalten (i-C6; j-C3). Andererseits ist Marketing lediglich ein «Mittel zum Zweck». Geht es doch letztlich «nur» darum, die Adressaten über das Leistungsangebot zu informieren und nicht darum, etwas zu verkaufen (b-C4; c-C4). Der Feldstudie ist deutlich zu entnehmen, dass das Marketing nicht zu den Kernkompetenzen der NPOs gehört (z. B. k-C; h-C5; j-C3). Folglich sehen sich die NPOs oft gezwungen, externe Fachkräfte gegen Bezahlung zu beanspruchen (c-C3; h-C3), sei dies für die Gestaltung eines Flyers (e-C4), die Erstellung des Layouts für den Jahresbericht, die Durchführung einer Plakatkampagne (e-C4; k-A7; j-C4) oder das Aufsetzen der Homepage (h-C1). In der Theorie wird dieser punktuelle Übertrag von einzelnen Aufgaben an Fachpersonen auch als *partielles Outsourcing* bezeichnet. Allerdings verfügen nicht alle NPOs über die notwendigen finanziellen Ressourcen, um externe Fachpersonen zu engagieren⁷¹.

⁷¹ Aus Sicht des Vereins Fri-Santé wäre es, mangels Zeit, beispielsweise wünschenswert, wenn eine externe Person vereinsbezogene Zeitungsinserte-/Berichte publizieren könnte (b-c6).

Flyer, Broschüren, Inserate usw. werden deshalb oft selber oder mit freiwilligen Hilfskräften gestaltet (b-C2/C3; c-C1).

Das Dendrogramm (vgl. Anhang, Abb. 2) zeigt einen engen Zusammenhang zwischen den Antworten auf die Fragen C1, C2 & C4 (Marketing, Corporate Identity, Image, Homepage und Auftritt generell) einerseits und jenen auf die Fragen C5 & C6 (Digitalisierung und Kommunikation) andererseits. Die Analyse erfolgt deshalb für jede dieser beiden Gruppen separat.

Marketing, Corporate Identity, Image, Homepage und Auftritt generell (C1; C2; C4)

Für erstere Gruppierung zeichnet sich folgendes Bild ab:

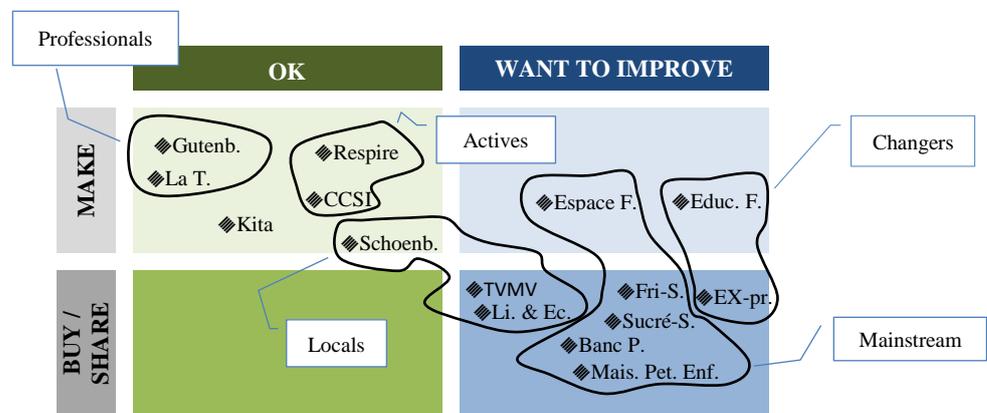


Abbildung 20: Outsourcingmatrix Marketing (C1; C2; C4)
Eigene Darstellung. Quelle: Auswertungstabelle/Interviews C1; C2; C4, Anhang

Der Abbildung 20 ist zu entnehmen, dass sich insbesondere NPOs der Cluster *Mainstream*, *Change* und *Local* ein besseres Marketing wünschen. Dieses Ergebnis ist nicht weiter erstaunlich, setzen kleinere und mittelgrosse NPOs ihre beschränkten Ressourcen (Zeit und Geld) doch kaum in erster Linie für Marketingzwecke ein. Trotzdem scheint der Wunsch gross zu sein, durch Marketingmassnahmen mehr auf sich aufmerksam zu machen (z. B. b-C2; m-C4). Verschiedene NPOs haben auch bereits Anstrengungen in diese Richtung unternommen: Education Familiale beispielsweise, überarbeitet derzeit gerade ihre Marketingstrategie⁷², CCSI hat ihren Marketingauftritt im Sommer 2018 komplett erneuert und die noch junge NPO Respire hat gleich von Beginn weg in einen professionellen Auftritt

⁷² Der tiefe Zufriedenheitswert ist als also «rückblickend» zu interpretieren.

investiert. Bei einigen NPOs kann ein «perfekter» Marketingauftritt jedoch aufgrund ihrer Tätigkeitsgebiete kaum je realisiert werden. So lässt sich das Thema Gewaltprävention (EX-pression) beispielsweise nur schwer mit einer positiven Botschaft «vermarkten» (k-C2). Im Ergebnis lässt sich jedoch sagen, dass die NPOs des Clusters *Professional* mit ihrem Marketingauftritt deutlich zufriedener sind, als jene der anderen Cluster. Dies lässt folgenden Schluss zu: Je grösser eine NPO, desto grösser das Marketingbudget, respektive die personellen Ressourcen (Verfügbarkeit von Fachpersonen), folglich desto effizienter und besser das Marketing und umso kleiner der Wunsch nach Veränderung (e-C3; g-C3). Allerdings ist die Grösse einer NPO nicht einzig entscheidend für die Zufriedenheit. So weisen die NPOs des Clusters *Active*, welche dem Segment *Petit* zuzuordnen sind, einen fast genauso hohen Zufriedenheitsgrad aus. Diese Tatsache ist wohl auf die grossen Marketing-Anstrengungen dieser Organisationen im letzten Jahr zurückzuführen und lässt sich nicht verallgemeinern.

Digitalisierung und Kommunikation (Fragen C5-C6)

Eng mit dem Marketing verknüpft, ist die Digitalisierung (Frage C5). Es herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Digitalisierung ein wichtiges Zukunftsthema ist und in vielerlei Hinsicht ein Optimierungsbedarf besteht. So wünschen sich einige NPOs beispielsweise eine ansprechendere Homepage (b-C5; d-C5), eine höhere Präsenz auf Social Media Plattformen (j-C5; k-C5) oder die Lancierung einer App (e-C4; h-C5). Andererseits wird der Mehrwert von solchen Investitionen von manchen NPOs auch in Frage gestellt (d-C5; j-C5; m-C5). Dies nicht nur, weil Zeit, Geld sowie Know-how für solche Massnahmen fehlen, sondern auch, weil für die Stakeholder dadurch kein wirklicher Mehrwert entsteht (k-C5; m-C4). So geben mehrere NPO-Vertreterinnen und –Vertreter an, dass eine Homepage⁷³ und ein E-Mail-Account grundsätzlich ausreichend sind, um mit den Leistungsadressaten in Kontakt zu treten (k-C6; m-C6). Ausserdem sei die altbewährte Mund-zu-Mund Propaganda nicht zu unterschätzen (m-C6).

Die befragten NPOs könnten sich im Bereich der Digitalisierung in vielerlei Hinsicht eine *Zusammenarbeit* vorstellen. Denkbar wäre z. B. die gemeinsame Aufsetzung einer App,

⁷³ Die Vertreterin der NPO Cours de Langue au Schoenberg vertritt sogar die Auffassung, dass ihr Zielpublikum keine Homepages besucht, weshalb sich die Mühe für einen digitalen Marketingauftritt nicht lohnt (d-C5/C6).

zumal ein solches Projekt für eine einzelne NPO viel zu teuer wäre (h-C5; e-C4). Der Geschäftsführer des Gutenberg Museums, welcher die Entwicklung einer App⁷⁴ gerade erst in Auftrag gegeben hat, bestätigt, dass ein solches Vorhaben mit hohen Investitionskosten verbunden ist (g-C5). Die Vertreterin von CCSI würde einen gemeinsamen Kurs, z. B. zum Thema Digitalisierung, begrüßen (c-C5). Hingegen sind sich die NPOs weitgehend einig, dass die Verhandlungen mit Sponsoren und Geldgebern nicht gemeinsam geführt werden können, sondern die Mittelbeschaffung durch jede Organisation selber bewerkstelligt werden muss (z. B. g-C4).

Im Hinblick auf eine allfällige Zusammenarbeit im Bereich der Digitalisierung stellt sich sodann die Frage, ob durch ein grösseres Beschaffungsvolumen allenfalls Kosten eingespart oder bessere Konditionen ausgehandelt werden könnten. Eine Antwort darauf konnte im Rahmen der Feldstudie nicht gefunden werden. Der Geschäftsführer des Gutenberg Museums sähe den Vorteil einer Zusammenarbeit von kleinen NPOs auch im «geteilten Know-how». So sei es für Laien zuweilen schwierig, das für die eigenen Bedürfnisse beste Preis/Leistungs-Angebot zu finden. Die kürzlich eingeholten Offerten für die neue Homepage des Museums Gutenberg hätten beispielsweise eine Preisspanne von CHF 7'500.00 bis CHF 18'000.00 aufgewiesen, mit teils ganz unterschiedlichen Leistungen (g-C5).

3.2.4 Analyse System-Management

Administrative Prozesse (Fragen D1-D2)

Die beiden ersten Fragen zum Themenkreis des System-Managements D1 und D2 untersuchen die Zufriedenheit bezüglich der **administrativen Arbeitsprozesse** – z. B. Dokumentverwaltung, Ablagesysteme & Software-Applikationen, Aktualität der Organisationsdokumente & Formulare, Führung von Checklisten. Über die ganze Feldstudie gesehen, deuten die Ergebnisse mit Mittelwerten von 3.70 bzw. 3.64 auf eine gewisse Unzufriedenheit hin.⁷⁵

⁷⁴ Das Museum ist, in Zusammenarbeit mit Augmented Reality (www.augmentedreality.ch), an der Aufsetzung einer App, welche die Besucherinnen und Besucher für den Museumsrundgang herunterladen können. Die App soll den Zugang zu diversen Informationen (in verschiedenen Sprachen) ermöglichen und später auch die Audio-Guides ersetzen. Die Grundinvestitionen werden sich auf ca. CHF 45'000.- belaufen, mit jährlichen Folgekosten von ca. 10'000.- (g-C5).

⁷⁵ Gemäss der Cluster-Analyse weisen diese beiden Kriterien eine hohe Ähnlichkeit auf (vgl. Anhang).

Das Thema Administration stellt für NPOs, parallel zu ihrem Wachstum und ihrem Alter, eine immer grössere Herausforderung dar (Burkart/Wakolbinger/Toyasaki 2018). Respir, eine relativ junge NPO, hat heute noch überhaupt keine administrativen Sorgen, während die etwas älteren NPOs, teilweise gar von einem «Dokumenten-Dschungel» sprechen (e-D1). NPOs des Clusters *Professional* hingegen, scheinen – unabhängig von ihrem Alter – wenig Schwierigkeiten in administrativen Belangen zu haben. Generell sehen die NPOs die Ursache für die Probleme in der Administration weniger im fehlenden Know-how, als vielmehr in der fehlenden Zeit und der mangelnden Systematik. Ein Outsourcing oder eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit sei hingegen nicht *die* Lösung des Problems (z. B. c-D2; e-D2; k-D1). Eine mögliche Arbeitserleichterung könnten allenfalls geeignete IT-Systeme und/oder Coachings und Kurse bringen, welche speziell auf NPOs ausgerichtet sind.

Nachfolgend eine Übersicht, welche die Zufriedenheit aller befragten NPOs bezüglich ihrer administrativen Prozesse aufzeigt:

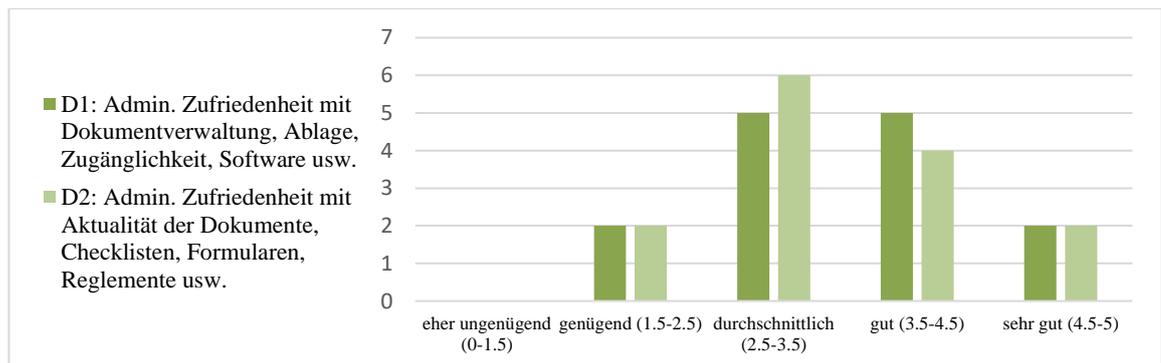


Abbildung 21: Administrative Arbeitsprozesse
Eigene Darstellung. Quelle: Auswertungstabelle/Interviews D1 & D2, Anhang

Mehrsprachigkeit und juristische Belange (Fragen D3-D4)

Die Fragen D3 und D4 untersuchen den Umgang mit der Zwei- bzw. Mehrsprachigkeit sowie juristischen Belangen.⁷⁶ Die Befragung hat im Ergebnis gezeigt, dass die NPOs weder im einen, noch im anderen Bereich mit grösseren Schwierigkeiten konfrontiert sind. Die Antworten auf die Folgefrage, ob bezüglich der **Mehrsprachigkeit** eine Optimierung der aktuellen Situation erwünscht ist, relativieren allerdings diese Sichtweise. Die Hälfte

⁷⁶ Auch zwischen diesen beiden Kriterien, hat die Cluster-Analyse eine hohe Ähnlichkeit nachgewiesen.

der NPOs würde, wie die folgende Grafik zeigt, eine Verbesserung der aktuellen Situation begrüssen und rund ein Drittel stünde einer Zusammenarbeit offen gegenüber.

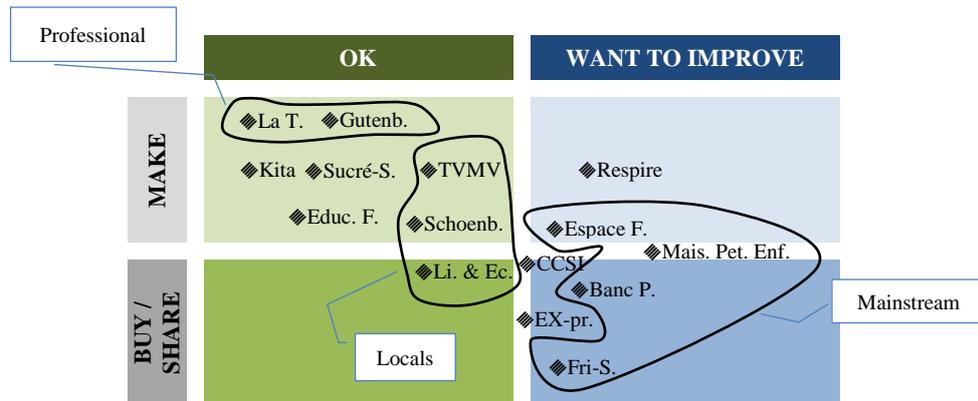


Abbildung 22: Outsourcingmatrix Mehrsprachigkeit (D3)

Eigene Darstellung. Quelle: Auswertungstabelle/Interview Frage D3, Anhang.

Am wenigsten Schwierigkeiten bekunden die *Professionals* und *Locals*. Erstere tätigen die Übersetzungen primär in-house, mit eigenem Personal. Die *Locals* vermögen ihren Bedarf mit Ehrenamtlichen abzudecken. Die anderen Cluster helfen sich teils mit professionellen Übersetzungsdiensten (b-D3; k-D3; h-D3) oder, wenn immer möglich, mit freiwilligen Helferinnen und Helfern (c-D3; k-D3; i-D3). Für NPOs des Segments *Très Petit* fällt ein externer Übersetzungsdienst aber oft schon aus finanziellen Gründen ausser Betracht. Gemäss der Präsidentin von La Maison de la Petite Enfance de Fribourg sind freiwillige Dienste zwar sehr praktisch, allerdings könne von Freiwilligen keine einwandfreie Qualität erwartet werden. Zudem fänden die Personen, mit den geeignetsten Kompetenzen, häufig am wenigsten Zeit für solche Arbeiten (m-D3; e-D3).

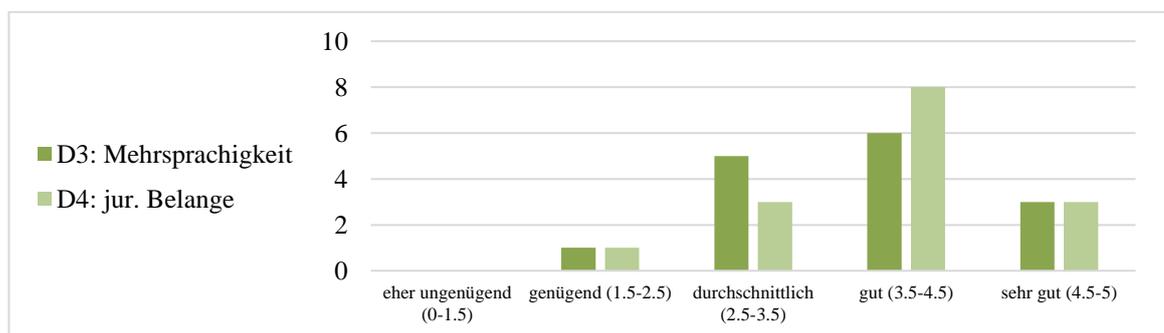


Abbildung 23: Zufriedenheit Mehrsprachigkeit & juristische Belange

Eigene Darstellung. Quelle: Auswertungstabelle/Interviews D3 & D4, Anhang

Gemäss der Untersuchungsfrage D4 haben die meisten NPOs nur einen geringen Bedarf an einem **juristischen Service** (Mittelwert 4.03). Allerdings verdeutlicht eine vertiefte Analyse der Interviews, dass die Beantwortung von juristischen Fragen im Tagesgeschäft

jeweils mit einem grossen Abklärungsaufwand verbunden ist – beispielsweise in arbeitsrechtlichen Belangen (c-D4; k-D4). Nicht alle NPOs profitieren von einem Anwalt im Vorstand oder im Bekanntenkreis (e-D4; i-D4). Und nicht immer gelingt es, sich effizient selbst zu helfen (j-D4; d-D4). Aus diesem Grund würden es diverse NPO befürworten, einen qualifizierten externen Dienst für juristische Angelegenheiten beanspruchen zu können (z. B. n-D4; b-D4; i-D4; j-D4).

Projektmanagement (Frage D5)

Die Untersuchungen in Sachen **Projektmanagement**, z. B. die Organisation von Events, haben ein sehr einheitliches, positives Ergebnis über alle Cluster hinweg ergeben. Die befragten NPOs sehen sich für die eigenen Projekte ausreichend befähigt und benötigen keine externe Hilfestellung (Mittelwert 4.6).

Organisation und Kompetenzordnung (Frage D6-D7)

Die beiden nächsten Fragen behandeln das Thema der **internen Organisation**. Die Frage D6 bezieht sich spezifisch auf das Organigramm und die Frage D7 auf die interne Zusammenarbeit, die Kompetenzordnung und die Zuständigkeitsbereiche. Im Grossen und Ganzen werden die beiden Themenbereiche als «gut» bewertet (Mittelwerte 4.08 bzw. 4.33). Allerdings lässt sich durch die qualitative Analyse der Interviews feststellen, dass bei einigen NPOs kein aktuelles Organigramm vorhanden ist. Auch die Aufgabenaufteilung, insbesondere zwischen Vorstand und Geschäftsleitung, scheint zum Teil unbefriedigend geklärt zu sein (h-D6; i-D6). Mit zunehmendem Wachstum steigt auch der Bedarf nach Kompetenzordnungen und einem Organigramm (e-D6). Einige NPOs gaben an, dass Hilfestellungen in Form von Mustervorlagen, dienlich sein könnten (i-D7). Ausserdem könne auch der Austausch von «Best-Practice-Beispielen» oder punktuelle Coachings weiterhelfen (a-D6; h-D6).

Zielsetzungsprozess (Frage D9)

Die Frage D9 will herausfinden, ob ein adäquates Steuerungssystem oder ein **Zielsetzungsprozess** (MbO-/MbE-System) implementiert ist oder nicht. Den Interviews ist zu entnehmen, dass einige Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter noch nie von einem sogenannten MbO-System gehört haben und folglich auch dessen Nutzen nicht kennen. Dies

erklärt mithin, weshalb kaum Bedarf an einem solchen System vorhanden ist (z. B. e-D9; j-D9; k-D9). Lediglich die NPOs des Segmentes *Moyen* könnten sich vereinzelt eine Optimierung durch ein einfaches System vorstellen – jedoch habe dies keine Priorität (c-D9; i-D9).

Controlling und Prozessmanagement (Frage D10-D11)

Das Ergebnis auf die Frage D10, Zufriedenheit mit dem **Controlling** und dem Reporting-System, ist mit einem Mittelwert von 4.09 weitgehend positiv ausgefallen. Ähnlich wie bei der vorangehenden Frage D9 kann aus den Interviews teilweise zwar ein Verbesserungsbedarf erkannt werden, allerdings können sich die NPOs weder ein Outsourcing vorstellen, noch hat die Thematik eine Priorität.

Die Antworten auf die Zusatzfrage zum **Prozessmanagement** (D11) deuten mit einem Mittelwert von 3.13 auf eine eher geringe Zufriedenheit hin. Die NPOs, ausgenommen die *Professionals*, haben in dieser Hinsicht also einen deutlichen Verbesserungsbedarf. Allerdings hat auch dieses Thema aus Sicht der NPOs weder Priorität, noch könnten sie sich ein Outsourcing vorstellen, wie die folgende Grafik klar zeigt.

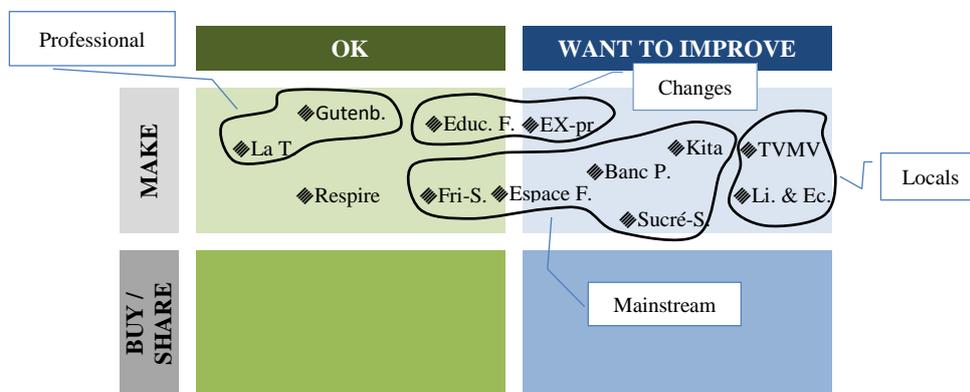


Abbildung 24: Outsourcingmatrix Prozessmanagement (D11)
Eigene Darstellung. Quelle: Auswertungstabelle/Interviews D11, Anhang

3.2.5 Zusammenfassung NPO-Umfrage

Im Folgenden werden die wesentlichen Punkte der vorangehenden Analyse zusammengefasst und die Ergebnisse der Untersuchung visualisiert. Die Balkendiagramme zeigen dabei auf, wie zufrieden oder unzufrieden die befragten NPOs mit dem jeweils erfragten Geschäftsbereich sind. Dabei werden alle Items mit einem Mittelwert zwischen 3 bis 4 (Zufriedenheit «durchschnittlich») orange hervorgehoben. Fällt die Zufriedenheit «gut» oder

«sehr gut» aus (Mittelwerte zwischen 4 und 5), wird dies durch einen grünen Balken illustriert.

Die Antworten auf die einleitende Frage nach dem allgemeinen Optimierungsbedarf hat bereits verdeutlicht, dass die befragten NPOs in den verschiedensten Management-Bereichen mit Schwierigkeiten konfrontiert sind. Dank der Bildung von fünf Clustern und der Segmentierung der NPOs nach deren Grösse, ist es trotz der grossen Datenmenge und der enormen Antwortvielfalt gelungen, die Ergebnisse zu strukturieren und Schlussfolgerungen abzuleiten, respektive die Bedürfnisse – soweit möglich – nach NPO-Gruppe aufzuschlüsseln.

Die Bedürfnisanalyse im Bereich des **Ressourcen-Managements** hat gezeigt, dass die meisten NPOs stark durch *administrative Aufgaben* absorbiert und dadurch teilweise von ihren eigentlichen Haupttätigkeiten abgehalten werden. Während bei einigen Institutionen bereits ein funktionierendes Sekretariat implementiert ist, werden diese Aufgaben bei anderen NPOs durch die Geschäftsleitung erledigt. Trotzdem lässt sich im Ergebnis kein Bedarf nach einem NPO-übergreifenden Sekretariat für die Erledigung administrativer Tätigkeiten erkennen. Im Bereich der *Infrastruktur* wünschen sich knapp die Hälfte der NPOs eine verbesserte Situation bezüglich der Arbeitsräume. Dabei würde die Mehrheit der NPOs eine ressourcenschonende Kooperation, etwa durch das Teilen von Arbeitsräumen begrüssen. Im Zusammenhang mit der IT-Infrastruktur besteht hingegen kein offensichtliches Bedürfnis nach einer Verbesserung.

Die grössten Schwierigkeiten bekunden die NPOs offensichtlich im Bereich der *Finanzen*. Die Budgethaushalte der NPOs sind sehr knapp und nicht selten müssen sie am Ende des Jahres ein Defizit verbuchen. Viele NPOs greifen zwar auf einen externen Buchhalter oder Treuhänder zurück, allerdings mangelt es teilweise an fachlicher Begleitung und Beratung – etwa zu Software- und Fakturierungslösungen, bei personaladministrativen Fragen, im Falle von Krankheit/Unfall oder zur besseren Budgetplanung. Die Prozesse zur Geltendmachung von Subventionsleistungen und die Verhandlungen im Hinblick auf den Abschluss eines Leistungsvertrags sind zwar kompliziert und zeitaufwendig, trotzdem möchten die NPOs diese mehrheitlich *in-house* abwickeln. Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass kleinere und mittelgrosse NPOs durchaus ein Unterstützungsbedarf haben, wobei eine entsprechende externe Lösung möglichst kostengünstig ausfallen sollte.

Die folgende Grafik zeigt die berechneten Mittelwerte aus allen Antworten auf die Fragen B3-B10.

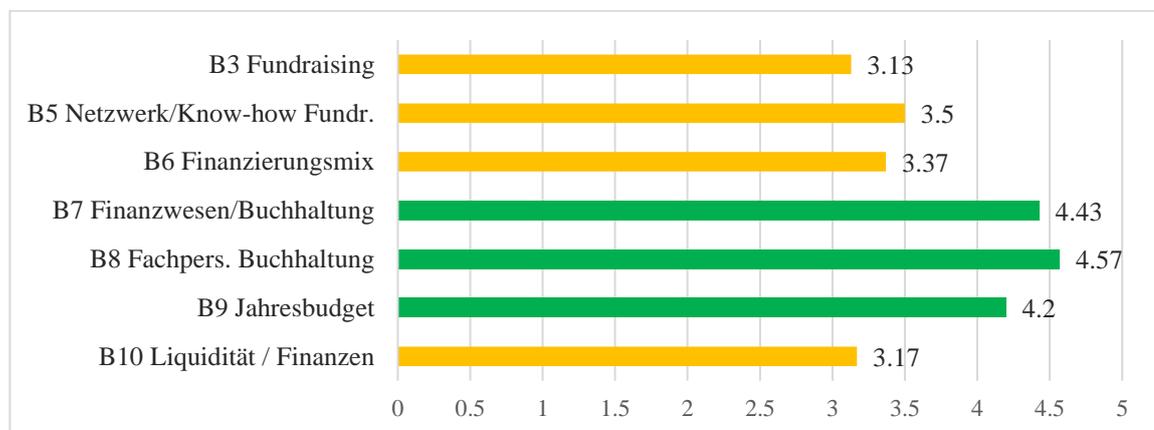


Abbildung 25: Finanzielle Ressourcen

Eigene Darstellung. Quelle: Auswertungstabelle/Interviews B3-B10, Anhang

Im Bereich **Human Resources** stechen zwei Themenkreise besonders heraus: Einerseits die hohe Arbeitsbelastung der hauptamtlichen Mitarbeitenden, andererseits die punktuelle Unzufriedenheit der NPOs mit deren Vorstandsmitgliedern (vgl. die Visualisierung der Ergebnisse in der Grafik hiernach). Die Unzufriedenheit mit der Arbeitsleistung des Vorstandes kann mitunter auf die teils unklare Rollenverteilung zwischen der Geschäftsleitung und dem Vorstand zurückgeführt werden. Ausserdem konnte festgestellt werden, dass im Allgemeinen die kleineren und weniger vernetzten NPOs oftmals mehr Mühe bekunden, die Vorstandsämter mit fachkundigen Personen zu besetzen. Die hohe Arbeitsbelastung der hauptamtlichen Mitarbeitenden ist nicht zuletzt auf die vielen unumgänglichen administrativen Arbeiten zurückzuführen. Jene NPOs, die auf eine HR-Fachperson zurückgreifen können, möchten diesen Dienst heute nicht mehr missen. Bei den übrigen NPOs lässt sich punktuell ein Bedarf nach einer HR-Fachperson für juristische und arbeitsrechtliche Fragen feststellen. Allenfalls könnte auch eine gemeinsame HR-Assistenz eine Entlastung bringen.

Die Mittelwerte der übrigen Fragen zum Thema Personalwesen zeigen, dass in allen weiteren HR-Bereichen kein Optimierungsbedarf besteht (vgl. das folgende Diagramm).

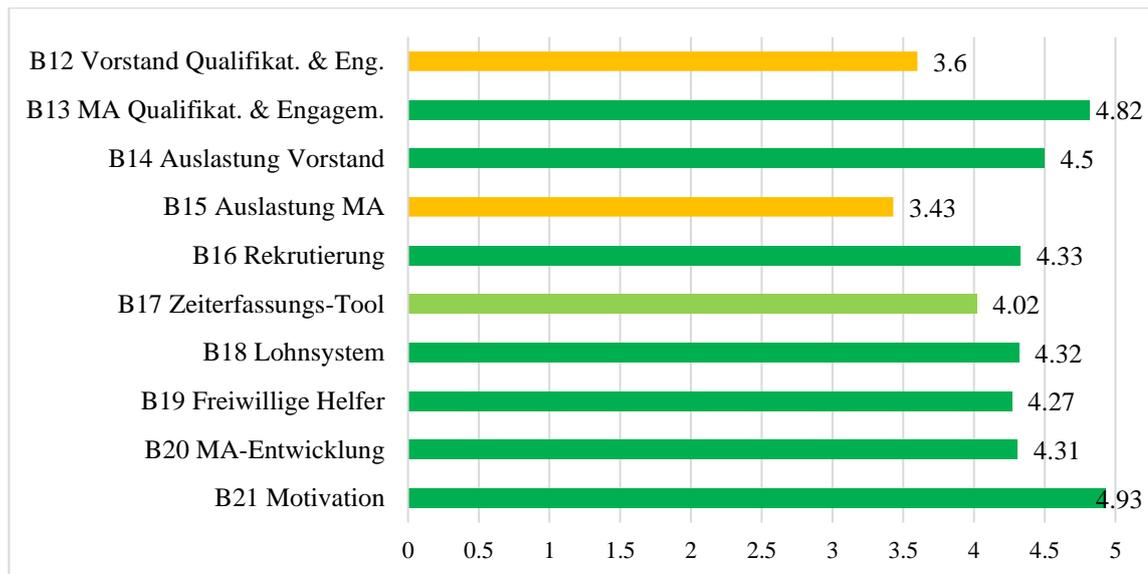


Abbildung 26: Human Resources

Eigene Darstellung. Quelle: Auswertungstabelle/Interviews B12-B21, Anhang

Dem Thema **Marketing** kommt aus Sicht einer NPO bei weitem nicht die gleiche Bedeutung zu, wie für eine auf Gewinn ausgerichtete Unternehmung aus der Privatwirtschaft. Die Tatsache, dass das Marketing-Management bei den NPOs nicht gerade im Vordergrund steht, widerspiegelt sich auch in der nachfolgenden Grafik, welche aufzeigt, wie (un)zufrieden die NPOs mit den jeweiligen Marketing-Bereichen sind. Zusammengefasst verhält es sich ähnlich wie beim Thema Finanzen: Die kleineren NPOs können sich keine interne oder externe Fachperson leisten und versuchen deshalb, mit der Hilfe von Freiwilligen oder durch ein *partielles Outsourcing* ihren Auftritt zu verbessern. Marketing dient im Dritten Sektor indessen auch nicht (primär) der Gewinnmaximierung, sondern ist vielmehr «Mittel zum Zweck». Aus diesem Grund verfolgen die meisten NPOs die Strategie «so viel wie nötig, aber so wenig wie möglich». Kommt hinzu, dass bei NPOs nicht nur die Leistungsadressaten im Fokus der Kommunikation stehen, sondern auch alle übrigen Stakeholder, wie zum Beispiel das Beschaffungsumfeld (Lichtsteiner et al., 2015, S. 196). Dennoch ist ein ordentlicher Auftritt für die NPOs ein «Muss». Einerseits, um die Leistungsbezügerinnen und –bezüger sowie die Geldgeber und Sponsoren vom Angebot zu überzeugen. Andererseits, um Subventions- und Entschädigungsleistungen seitens der öffentlichen Hand zu erlangen. Die NPOs sind also gefordert, auch im Marketingbereich, beim technischen Fortschritt, bei der Digitalisierung sowie dem Trend zur Professionalisierung mitzuhalten (Pope/Saigal/Key, 2015, S. 555). Vor diesem Hintergrund könnte, durch eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit, die aktuell unbefriedigende Situation durchaus optimiert werden.

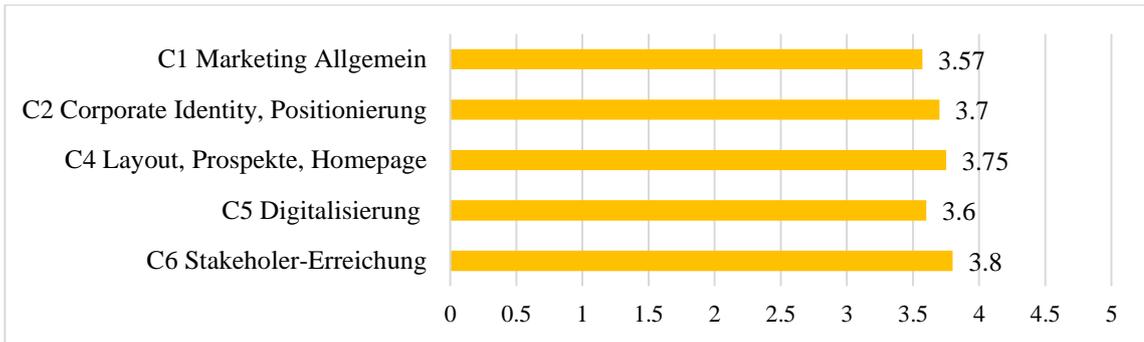


Abbildung 27: Marketing-Management

Eigene Darstellung. Quelle: Auswertungstabelle/Interviews C1-C6, Anhang

Am wenigsten Schwierigkeiten bekunden die NPOs im Bereich des **System-Managements**, wobei Themen wie Strategie, Steuerung, Organisation und Controlling bei der Befragung nicht im Vordergrund standen, sondern vielmehr die operativen Tätigkeitsfelder wie z. B. die Administrationsprozesse. In diesen Bereichen sind die meisten NPOs hinreichend organisiert. Dennoch besteht ein Bedarf nach einer kostengünstigen Dienststelle für Übersetzungsarbeiten. Auch ein juristischer Service, welcher etwa für Fragen in arbeitsrechtlichen Belangen zur Verfügung steht, stellt für mehrere kleinere und mittlere NPOs ein Bedürfnis dar. Obwohl – wie die nachstehende Grafik zeigt – in mehrfacher Hinsicht Optimierungsbedarf besteht, räumen die NPOs möglichen Lösungsansätzen keine Priorität ein.

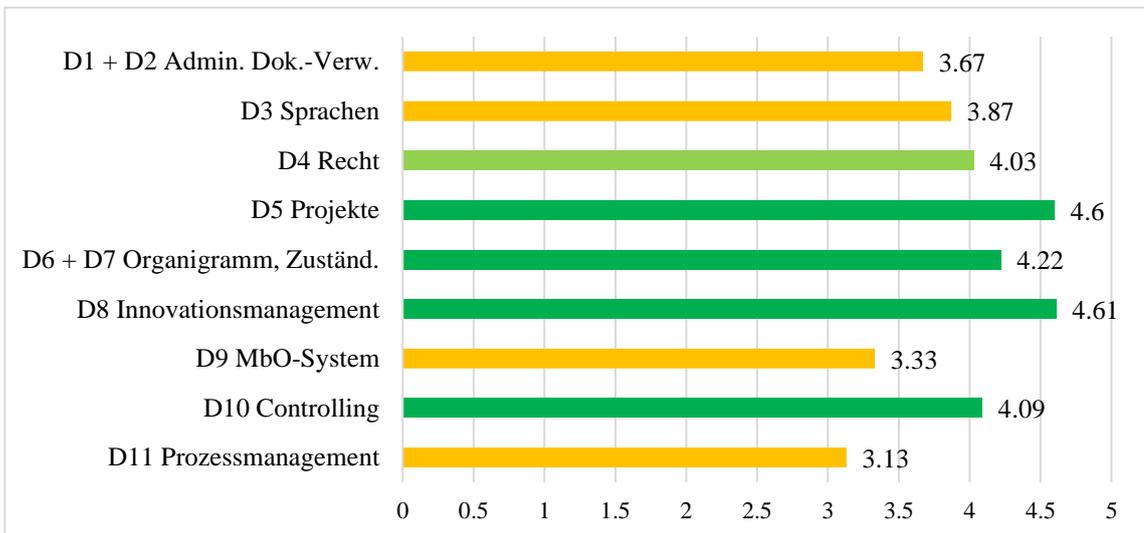


Abbildung 28: System-Management

Eigene Darstellung. Quelle: Auswertungstabelle/Interviews D1-C11, Anhang

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass keine NPO der anderen gleicht. Selbst wenn innerhalb der Grössen- und Clustergruppen gewisse Gemeinsamkeiten ausgemacht werden

können, so zeigt die qualitative Analyse auch innerhalb einer Gruppe deutliche Unterschiede. In der Tendenz würden NPOs dort, wo spezielles Fachwissen erforderlich ist – zum Beispiel in den Bereichen IT, Buchhaltung oder HR – eine externe Unterstützung begrüßen. In jenen Tätigkeitsfeldern, welche einen direkten Kontakt mit den Leistungsbezüglern, Geldgebern oder Sponsoren erfordern, wollen die NPOs selber agieren, weshalb eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit oder ein Outsourcing in diesen Bereichen nicht gewünscht wird.

3.3 Bedarfsableitung – Analyse der Ergebnisse

Nachdem der Optimierungsbedarf für sämtliche Aufgaben und Tätigkeitsfelder im Bereich Ressourcen-, Marketing- und System-Management erhoben wurde, gilt es nun, die aus Sicht der NPOs «relevanten» Bedürfnisse zu ermitteln und diese näher zu untersuchen.

3.3.1 Handlungsbedarf aus Sicht der NPOs – Auswahl, Gewichtung und Beurteilung der Bedürfnisse

Auswahl der Bedürfnisse

Die Auslagerung gewisser Aufgaben und Tätigkeitsbereiche in ein (organisationsübergreifendes) SSC oder andere Formen der Kooperation sind vor allem dann sinnvoll, wenn tatsächlich auch ein Optimierungs- bzw. Handlungsbedarf besteht. In diesem Analyseteil werden deshalb nur die von den NPOs genannten Bedürfnisse berücksichtigt, welche in der Gesamtauswertung einen Mittelwert tiefer als 4.00 erreicht haben. Aufgabengebiete und Tätigkeitsfelder, welche einen guten bis sehr guten Zufriedenheitswert (4.00 – 5.00) erreicht haben, werden ausgeklammert. Es ist anzunehmen, dass in diesen Themenkreisen kein besonderer Handlungsbedarf besteht. Als Ausnahme hiervon werden die Items «B17 Arbeitszeiterfassungstool» und «D3 Übersetzungsdienst», welche den Grenzwert mit 4.02 und 4.03 Punkten nur ganz knapp erreicht haben, im Rahmen der weiteren Untersuchung dennoch mitberücksichtigt.

Gewichtung der Prioritätsstufen

Für alle Aufgaben oder Tätigkeitsbereiche mit Optimierungspotential stellt sich sodann die Frage nach deren Priorisierung, d. h. ob und wie dringend tatsächlich ein Handlungsbedarf

besteht. Hierzu wurden die relevanten Items, gestützt auf die im Rahmen der Feldstudie ermittelten Werte (keine Priorität, geringe Priorität, hohe Priorität), wie folgt gewichtet:

Antwort A	=	keine Priorität	=	Gewichtung:	0
Antwort B	=	geringe Priorität	=	Gewichtung:	x 1
Antwort C ⁷⁷	=	hohe Priorität	=	Gewichtung:	x 2

Nicht berücksichtigt wurden dabei die zwei Organisationen des Clusters *Professional*. Diese haben, nach eigenen Angaben, grundsätzlich keinen Bedarf an einer (zusätzlichen) strategischen SSC-Lösung.⁷⁸

Auswertung

In die folgende Auswertung eingeflossen sind damit die Zufriedenheits- und Prioritätseinschätzungen von 13 NPOs. Die maximal zu erreichende Punktzahl liegt bei einer doppelten Gewichtung somit bei 26 Punkten (höchste Prioritätsstufe).

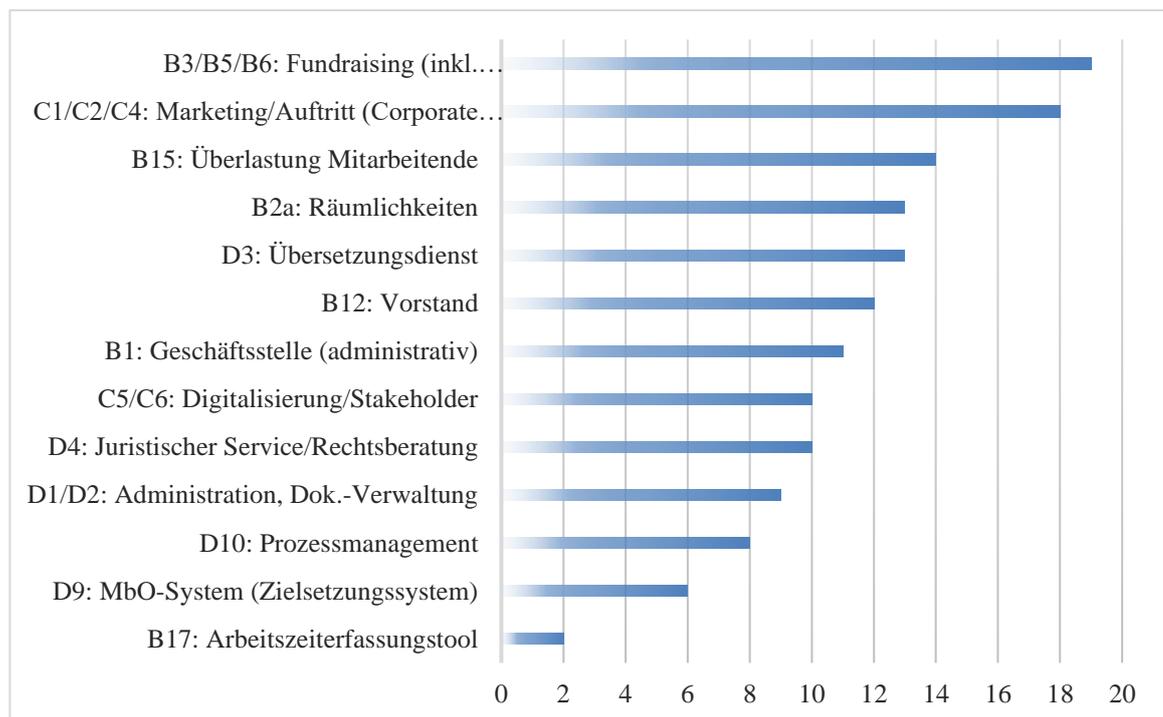


Abbildung 29: Priorisierung der Bedürfnisse

Eigene Darstellung. Quelle: Interview/Auswertungstabelle, Anhang

⁷⁷ Inkl. Antwort D1: hohe Priorität und Outsourcing denkbar

⁷⁸ Das Cluster *Professional* weist, über die gesamte Umfrage gesehen, einen deutlich höheren Zufriedenheitsgrad aus, als die anderen vier Cluster. La Tuile erreicht insgesamt einen Mittelwert von 4.73 und das Gutenberg Museum 4.91.

Das Auswertungsdiagramm zeigt, dass die befragten NPOs vor allem in den Bereichen **Fundraising** (inkl. Finanzierungsmix, Vernetzung und Anerkennung) sowie **Marketing** (Auftritt, Corporate Identity und Homepage) einen grossen Handlungsbedarf sehen (18 resp. 19 von maximal 26 Punkten). Am wenigsten «dringend» ist die Optimierung der Zeiterfassungstools.

3.3.2 Handlungsbedarf aus Expertensicht

Anders als die NPO-Vertreterinnen und –Vertreter sieht Nationalrätin Schneider Schüttel (SP) das grösste Potential für eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit im Bereich der **Buchhaltung**.⁷⁹ So würden die hohen Stundenansätze für einen externen Treuhandservice erheblich zu Buche schlagen. Ausserdem sieht Schneider Schüttel auch in der **Informatik** ein hohes Potential für einen Shared Service. Dabei stünden nicht die technischen Ressourcen im Vordergrund, sondern vielmehr der IT-Service (z. B. zur Unterstützung bei der Installation von Anlagen, beim Aufsetzen von Programmen oder bei der Evaluation von bedarfsgerechten Tools). Sie ist auch überzeugt, dass die gemeinsame Beschaffung von Hard- und Software-Lösungen oder eines professionellen Druck- und Kopiergeräts, für alle beteiligten NPOs einen Kostenvorteil bringen würde. Schliesslich könne eine Kooperation verschiedener NPOs auch im Bereich des **Marketingauftritts (Homepage)** einen Mehrwert bringen, etwa indem die Homepage-Basisstruktur gemeinsam über das SSC beschafft würde und die NPOs nur noch ein Grundraster mit den eigenen Inhalten füllen müssten (Interview Schneider Schüttel, 17.07.2018).

3.3.3 Eignung für eine Outsourcing-Lösung

In einem nächsten Schritt gilt es, anhand des Entscheidungsrasters nach Hermes und Schwarz (vgl. Kap. 2.2.3) zu prüfen, ob sich die in den vorangehenden Kapiteln aus NPO- bzw. Expertensicht «relevanten» Aufgaben und Tätigkeitsbereiche auch aus theoretischer Sicht für ein SSC-Outsourcing oder eine andere Form der Zusammenarbeit eignen würden.

⁷⁹ Auffallend ist, dass zu Beginn der NPO-Befragung, bei den Fragen A1 und A4, hervorgegangen ist, dass die Finanzen den NPOs die grössten Sorgen bereiten. Jedoch bei der Bedarfsableitung nur noch die Kriterien im Zusammenhang mit dem Fundraising (B3/B5/B6) erwähnt werden. Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass von den befragten NPOs, fast die Hälfte die Buchhaltung bereits ausgelagert oder einen internen Buchhalter engagiert hat. Somit sehen die NPOs hier keine Schwierigkeiten, kennen vielleicht aber auch keine besseren Lösungen.

Die Autorin hat hierzu jedes «Bedürfnis» nach der mutmasslichen strategischen Relevanz, der Kundennähe und dem Standardisierungsgrad eingeordnet.

Strategische Relevanz / Kundennähe	SSC ungeeignet	Buchhaltung/Budget Räumlichkeiten Marketing/Auftritt Homepage GST Anlaufstelle/Tel.	Fundraising Vorstand Komm./Stakeholder
	SSC geeignet	Übersetzungsdienst Informatik Arbeitszeiterfassungstool Juristischer Service	Digitalisierung Administration MbO-System Prozessmanagement
		SSC geeignet	SSC ungeeignet
		einheitlich	spezifisch
Serviceanforderung/Standardisierungsgrad			

Abbildung 30: Entscheidungsraaster Shared Service Center
 Eigene Darstellung. Quelle: Hermes/Schwarz, 2015, S. 48

Dem Entscheidungsraaster lässt sich entnehmen, dass nicht alle Bedürfnisse für ein Outsourcing in ein SSC oder eine andere Zusammenarbeitsform geeignet sind. Am besten eignen sich die Items Zeiterfassung, Informatik, juristischer Service und Übersetzungsdienst. Am wenigsten eignen sich die Bereiche Vorstand, Kommunikation und Fundraising für ein Outsourcing. Nur bedingt eignen sind die Items Administration, Digitalisierung und Homepage. Auch die Geschäftsstelle, bzw. das Sekretariat, lässt sich nur dann in ein SSC auslagern, wenn die entsprechenden Aufgaben weder eine besondere Kundennähe erfordern (z. B. blosse Auskunftserteilung), noch spezielle Fachkenntnisse voraussetzen (z. B. Terminvereinbarungen). Verlangt hingegen bereits der Erstkontakt spezifisches Know-how (z. B. eine Fachberatung) oder eine enge Kundenbeziehung, ist von einem Outsourcing in der Tendenz abzuraten. Jedenfalls dann, wenn die Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfänger nicht einfach von einer SSC-Sekretärin auf später «vertröstet» werden können (Interview Schneider Schüttel, 17.07.2018).

3.3.4 Strategische Ausrichtung der Angebots-Kanäle

Wie die Analyse zeigt, sind bei weitem nicht alle Aufgaben und Tätigkeitsbereiche für ein Outsourcing oder eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit geeignet. Dennoch besteht auch in diesen Bereichen teils ein grosser Optimierungs- und Unterstützungsbedarf. So z. B. beim Fundraising oder in der Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern (vgl. Abb. 32 und 33). Deshalb braucht es – in Ergänzung zu einem allfälligen SSC – weitere Lösungsansätze.

Gestützt auf die theoretischen Grundlagen und die Analyse bestehender SSCs sowie Fach- und Beratungsstellen kommen insgesamt folgende acht «Angebots-Kanäle» in Frage:

- a) **In-house-Lösung**
- b) **Totales Outsourcing an SSC**
- c) **Partielles Outsourcing**
- d) **Beratung, Coachings und Kurse**
- e) **Informationsportal**
- f) **Interessensvertretung**
- g) **Erfahrungsaustausch**

Variante «**a) In-house-Lösung**» steht für eine organisationsinterne Lösungsmöglichkeit, etwa durch die Zentralisierung gewisser Prozesse oder Aufgabenbereiche innerhalb der NPO. Unter Variante «**b) Totales Outsourcing an SSC**» versteht sich die Auslagerung eines kompletten Unternehmensbereichs in ein organisationsübergreifendes oder externes SSC. Bei der Variante «**c) Partielles Outsourcing**» werden keine Unternehmensbereiche, sondern nur Teile davon ausgelagert (einzelne Tasks). Zum Beispiel die Gestaltung eines Flyers durch einen externen Grafiker. Bei Variante «**d) Beratung, Coaching und Kurse**» werden zu einem bestimmten Fachthema oder betreffend konkreten Problem, Beratungs- oder Coaching-Leistungen beansprucht. Variante «**e) Informationsportal**» meint die digitale Informationsbeschaffung über ein spezielles Internet-Portal (z. B. Know-how oder Mustervorlagen).⁸⁰ Unter Variante «**f) Interessensvertretung**» versteht sich der Anschluss an eine Organisation, die sich gegenüber Dritten für die Interessen der NPO einsetzt, wenn die eigene «Stimme» dafür nicht genügt. Variante «**g) Erfahrungsaustausch**»

⁸⁰ Vgl. hierzu auch den Leitfaden «comment gérer avec succès votre organisation sociale, culturelle ou sportive» von Martin Pfister S. (2017).

bedeutet einen gezielten Informationsaustausch (z. B. von Best-Practice-Beispielen) mit Partnerorganisationen.

In der folgenden Tabelle wurden, von der Autorin, die Bedürfnisse mit eruiertem Handlungsbedarf den sieben «Angebots-Kanälen» zugeordnet. Die Autorin hat sich dabei auf die theoretischen Grundlagen, die Aussagen in den Experteninterviews sowie die Auslastung und Nachfrage des Beratungs- und Coaching-Angebots der B'VM gestützt.

Bedürfnisse NPOs	In-house	SSC	Partielles Outsour- cing	Beratung / Coaching und Kurse	Informati- onsportal	Interes- sensver- tretung	Erfah- rungs- austausch
Fundraising	X			X	X	X	X
Buchhaltung & Budget	X	X	X	X	X		(X)
Marketing & Auftritt (Corporate Identity, Layout)	X	X	X	X	X		X
Homepage	X	X	X	X	X		X
Überlastung Mitarbeitende, Teamentwicklung	X	X		X			X
Räumlichkeiten	X	X				X	X
Übersetzungsdienst	X	X	X				(X)
Vorstand (Konfliktmanagement)	X			X			X
GST (Anlaufstelle & Telefondienst)	X	X					X
Administration & Dokumentverwaltung	X	X					X
Digitalisierung (neue Medien)	(X)	X	X				X
Kommunikation & Stakeholder	X			X		X	X
Juristischer Service / Rechtsberatung (v.a. Arbeitsrecht)	(X)		X		X		X
Prozessmanagement	X			X	X		(X)
MbO-System (Zielsetzungssystem)	X			X	X		X
Arbeitszeiterfassungstool		X					(X)
Informatik (Service & Zubehör)	X	X	X				X
HRM & Personalwesen				X	X		X
QMS, Wirkungsanalysen	X			X	X		X
Strategie & Steuerung	X			X			(X)
Organisation & Organigramm	X			X	X		X
Führung & Management	X			X			X

Tabelle 20: Bedürfniszuordnung in Angebots-Kanäle
Eigene Darstellung

4 Angebotsentwicklung – Konkrete Lösungsansätze

Wie im vorangegangenen Kapitel 3.3.4. erläutert, kann es nicht nur *eine* Lösung oder *eine* Antwort für die ermittelten Schwachpunkte und Bedürfnisse der NPOs geben. Im Folgenden stellt die Autorin drei Varianten vor, wie sich ein konkretes Unterstützungsangebot für NPOs gestalten könnte. Es handelt sich dabei lediglich um Lösungsansätze, welche als Diskussionsgrundlage für allfällige weitere Schritte verwendet werden können, jedoch nicht um abschliessend geprüfte Lösungswege.

4.1 Variante 1: Virtuelle Plattform (Intranet)

Denkbar wäre, dass sich die NPOs nicht räumlich, sondern «nur» durch eine virtuelle Plattform zusammenschliessen. Eine solche Plattform könnte beispielsweise als *Intranet* ausgestaltet werden, welches mithin nur für die angeschlossenen NPOs zugänglich wäre. Die NPOs könnten über dieses Medium jederzeit auf Informationen und Hilfsmittel zur Bewältigung ihres Arbeitsalltags zugreifen. Ausserdem könnten dadurch der Wissensaustausch und der Austausch von Best-Practice-Beispielen gefördert werden. Dabei sollte die virtuelle Plattform mindestens folgende Bereiche abdecken:



Abbildung 31: Virtuelle Plattform: Variante 1
Eigene Darstellung

Die Feldstudie und Analyse der NPOs hat gezeigt, dass es in manchen Organisationen bereits an einfachsten Hilfsmitteln mangelt. Beispielsweise an Mustervorlagen für Pflichtenthefe, Anforderungsprofile oder spezifische NPO-Budgetplanungen. Mittels eines Intranets⁸¹ hätten die NPOs die Möglichkeit, solche Vorlagen zu einem bestimmten Thema im Up- und Downloadbereich miteinander zu teilen. Ferner bestünde die Möglichkeit einer gemeinsamen und allenfalls kostengünstigeren Beschaffung von Softwarelösungen und Online-Tools, welche in der Folge von allen Mitgliedern über die virtuelle Plattform genutzt werden könnten. So zum Beispiel eine Zeiterfassungs- oder Buchhaltungssoftware. Ausserdem bietet sich die Möglichkeit, je Themenbereich, einen Freiwilligen-Pool und einen Beratungspool für NPO-Fachpersonen aufzubauen. Über einen solchen könnten die NPOs bei Bedarf rasch auf einen kompetenten Berater zugreifen (z. B. in den Bereichen Buchhaltung, IT oder Marketing).

Ein solcher virtueller NPO-Zusammenschluss bietet eine hohe Flexibilität und ein Minimum an Risiken (wer nicht mehr will, kann wieder aussteigen). Dennoch sollte ein regelmässiger, ca. vierteljährlicher, persönlicher Austausch unter den angeschlossenen NPOs stattfinden. Es wäre zudem denkbar, dass die NPOs vorgängig im Intranet, z. B. auf einer digitalen «Pinnwand» Themen vorschlagen könnten, welche sie beim nächsten Treffen gerne zur Diskussion stellen möchten.

Die Kosten für den Aufbau einer virtuellen Plattform werden von der Autorin auf ca. 110'000.00 geschätzt. Damit könnten die Projektleitungs-, Informatik-, und Fachinformationskosten mutmasslich gedeckt werden. An diesen Kosten müssten sich, aus Motivationsgründen, die NPOs insgesamt jedoch zu mindestens einem Viertel beteiligen. Die übrigen Kosten könnten/müssten über Sponsoring-Beiträge abgedeckt werden – z. B. der öffentlichen Hand, Stiftungen, Informatik-Betriebe. Vom Projektstart bis zur Implementierung der Plattform müsste mit einem Zeithorizont von mindestens neun Monaten gerechnet werden. Hauptvoraussetzung: Es braucht einen motivierten «Leader», welcher sich voll und ganz diesem Aufbau und der Bündelung der Kräfte widmet.

⁸¹ Anbieter von Intranet-Lösungen: www.viadesk.de, www.bitrix24.de, www.communote.com, www.hirschtec.eu/intranet2go.

In der Folge eine kurze Kostenübersicht für den Betrieb eines virtuellen SSCs. Das Budget basiert auf Schätzungen und Annahmen der Autorin und kann nur als grober Anhaltspunkt für allfällige weiterführenden Überlegungen dienen.

Beispiel Initialaufwand (geschätzt/ohne Gewähr)		
Ausgaben	CHF	Bemerkung
Projektleitung	45'000	ca. 50%-Mandat während ca. 9 Monate
Programmierung/Aufsetzung Intranet	40'000	
Fachliche Inhalte	10'000	Marketing-Vorlagen (Flyer usw.), Finanzvorlagen (Budget usw.), Fundraising-Wegleitung, Sponsoring-Konzepte, HR (Anforderungsprofile usw.)
Softwares (z. B. Zeiterfassung)	10'000	Einkauf
Diverses	5'000	
	110'000	
Einnahmen	CHF	Bemerkung
Vereine	30'000	Bei 6 Vereinen = 5'000.00 pro Verein
Sponsoren	20'000	Ev. «Natural-Sponsorings» für fachliche Inhalte
Loterie Romande	20'000	
Staat	20'000	
Stiftung	20'000	
	110'000	
Beispiel wiederkehrende jährliche Aufwände (geschätzt/ohne Gewähr)		
Ausgaben	CHF	Bemerkung
Koordinationsaufwand	0	Vereine selbst (Intranet-Kommission mit 4 Personen)
Hosting / technische Betreuung	2'400	Annahme 200.- pro Monat
Laufende Aktualisierung der Inhalte	0	Vereine selbst (je Verein ca. 2h pro Monat)
Aktualisierung fachliche Inhalte	1'000	Koordination via Intranet-Kommission
Gemeinsame Schulungen/Kurse	2'000	Zu spezifischen Themen (Booster-Bridge)
Software-Lizenzgebühren	3'000	
Abonnement Centre Patronal	130	Handbuch des Arbeitgebers
Mitgliedschaft Arbeitgeberorganisation	2'000	
Diverses	1'470	
	12'000	
Einnahmen	CHF	Bemerkung
Vereine	3'000	je Verein ca. 500.- p.a. (Annahme 6 Vereine)
Loterie Romande	3'000	
Staat	3'000	
Stiftung	3'000	
	12'000	

Tabelle 21: Kostenschätzung virtuelles SSC (Intranet)
Eigene Darstellung.

4.2 Variante 2: Haus der sozialen Vereine

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

Reinhard K. Sprenger, deutscher Unternehmensberater

Obwohl sich viele NPOs gegen eine SSC-Lösung ausgesprochen haben, ist die Idee eines räumlichen Zusammengehens nicht komplett zu verwerfen – vor allem in Bezug auf die Segmentgrösse *Petit*. So könnten durch diese Form der Zusammenarbeit, verschiedene Ressourcen eingespart und Grössenvorteile erlangt werden.

Um allen Anforderungen und individuellen Gegebenheiten der NPOs Rechnung zu tragen, empfiehlt sich, wie in der folgenden Abbildung illustriert (nur als Beispiel dienend), ein modularer SSC-Aufbau.



Abbildung 32: Haus der sozialen Vereine: Variante 1

Eigene Darstellung

Im Folgenden werden die empfohlenen Module kurz erläutert:

Modul I: Sekretariat

Modul I bietet den angeschlossenen NPOs die Möglichkeit, ihre Geschäftsstelle bzw. ihr Sekretariat an das «Haus der sozialen Vereine» auszulagern. Telefonische Erstanfragen werden durch das «Haus der sozialen Vereine» im Sinn eines SSCs entgegengenommen und soweit als möglich bearbeitet. Ausserdem bietet das SSC Unterstützung bei diversen administrativen Tätigkeiten (z. B. Postverkehr, Mitgliederverwaltung).

Modul II: Infrastruktur

Dieses Modul bietet die Möglichkeit, Sitzungs- und Arbeitsplätze, inkl. Informatik-Infrastruktur, zu mieten und/oder anderen NPOs zur Verfügung zu stellen.

Modul III: Intranet

Die Online-Informationsplattform dient primär dazu, Wissen und Informationen miteinander zu teilen und dadurch Synergien zu nutzen (vgl. Kap. 4.1). Die Inhalte werden dabei sowohl vom «Haus der sozialen Vereine» als auch von den einzelnen NPOs abgefüllt.

Modul IV: Informatik & Softwares

Dieses Modul bietet den angeschlossenen NPOs die Möglichkeit, Hard- oder Softwareprodukte sowie weitere NPO-spezifische Tools zu vergünstigten Konditionen zu erwerben. Die Vergünstigungen ergeben sich dabei durch Grössenvorteile sowie Partnerschaften mit den entsprechenden Anbietern.

Modul V: Externe Fachstelle (Outsourcing)

Modul V hat mitunter zum Ziel, kompetente und auf NPOs spezialisierte externe Fachstellen zu vermitteln. Dabei können die angeschlossenen NPOs teilweise von vergünstigten Tarifen profitieren. Es ist zudem denkbar, dass das «Haus der sozialen Vereine» über «eigene» Fachleute (Experten-Pool) verfügt, welche bei Bedarf beigezogen werden können. Insofern können gewisse Aufgaben und Tätigkeitsbereiche – z. B. die Buchhaltung – im Rahmen eines totalen oder partiellen Outsourcings entweder an eine externe Partnerfachstelle oder an das «Haus der sozialen Vereine» ausgelagert werden.

Modul VI: Coaching, Fachberatung & Kurse

Dieses Modul stellt den NPOs ein breites Coaching- und Beratungsangebot zur Verfügung.

Modul VII: Erfahrungsaustausch

Regelmässige – beispielsweise quartalsweise – Treffen bieten NPOs die Möglichkeit zum Austausch von Know-how und «Best-Practices»-Beispielen.

Modul VIII: Interessensvertretung

NPOs sollen sich nicht primär in einer Konkurrenz-Situation sehen, sondern gemeinsame Interessen miteinander gegen aussen vertreten. Dadurch erhalten ihre Forderungen insgesamt mehr Gewicht. Durch das «Haus der sozialen Vereine» sollen die angeschlossenen NPOs inskünftig eine gemeinsame, starke «Stimme» erhalten.⁸² Die Interessensvertretung folgt dabei dem Beispiel analoger Vereinigungen im Bereich der POs, wie z. B. CP, HIKF oder UPCF.

Lokale Umsetzungsmöglichkeiten

Ein solches SSC müsste – wie die Feldstudie gezeigt hat – folgende Kriterien erfüllen:

- ✓ Neutralität der Einrichtung
- ✓ Zentralität (nähe Bahnhof, öffentlicher Verkehr)
- ✓ Diskretion
- ✓ Grosses Sitzungszimmer

Für die Nutzung gemeinsamer Räumlichkeiten stehen grundsätzlich drei Varianten zur Auswahl:

Variante	Beurteilung
1. Erweiterung des heutigen Standorts einer NPO	Von dieser Variante ist eher abzusehen, da sie dem Grundsatz der Neutralität der Einrichtung widerspricht.
2. Erwerb «neuer» Räumlichkeiten	Der Erwerb einer Immobilie erfordert ein Grundkapital, welches die Möglichkeiten der meisten NPOs übersteigt. Ausserdem würde dadurch die «Austrittsbarriere» erheblich erhöht. Hinzu kommt, dass es schwierig sein dürfte, überhaupt eine geeignete verfügbare Immobilie zu finden.
3. Miete «neuer» Räumlichkeiten	Diese Variante bietet die erforderliche Neutralität und Flexibilität und ist den beiden anderen Möglichkeiten vorzuziehen.

Tabelle 22: Varianten gemeinsamer Räumlichkeiten

Eigene Darstellung

⁸² Im Jahr 1978 wurde zwar bereits eine Vereinigung der Freiburger Sozialinstitutionen gegründet (Ziele: Sozialaktionen in Freiburg fördern und entwickeln, Initiativen und Bemühungen von öffentlichen und privaten Organisationen koordinieren, Treffpunkt sein, für Sozialarbeiter und ehrenamtliche Helfer). Jedoch wurde diese Vereinigung vor 15 Jahren wieder aufgelöst (VFSI Homepage, 2018).

Finanzierung

Durch den Zusammenschluss mehrerer NPOs unter einem Dach und das Poolen gewisser Serviceeinrichtungen werden die Infrastrukturen besser ausgelastet und es entstehen deutliche Kostenvorteile. Rechnet man die heutigen Raumaufwände für die Mieten von Fri-Santé (CHF 10'900.00), Grisélidis (CHF 7'266.75), CCSI (CHF 25'978.30) und EX-pression (CHF 12'850.90) zusammen, ergibt sich ein gemeinsames Jahresbudget von über CHF 56'995.95. Monatlich stünden somit bis zu CHF 4'749.66 für die Miete geeigneter Räumlichkeiten zur Verfügung. Dies entspricht den Mietkosten für das gesamte dritte Stockwerk an der Rue Abbé-Bovet 4, St-Pierre 5, in der Stadt Freiburg. Die 318 m² grossen Räumlichkeiten sind aktuell für CHF 4'717.00 pro Monat ausgeschrieben (Immoscout24-Inserat, November 2018). Auch wenn dieses Gebäude (vgl. Abbildung hiernach) für ein «Haus der sozialen Vereine» nur bedingt geeignet erscheint, verdeutlicht das Beispiel das Potential eines solchen Zusammenschlusses. Jedoch, bevor die Frage der lokalen Umsetzung definitiv geklärt werden könnte, müssten sich mindestens drei NPOs bereit erklären, ein solches Projekt aktiv mitzutragen und voranzutreiben.

Zudem existieren in der Stadt Freiburg bereits drei Shared-Spaces Einrichtungen: Workingshare Sarl, Innovation Lab Fribourg und das Chambre de commerce et d'industrie Fribourg (Coworking Switzerland Homepage, 2018). Es ist daher zu empfehlen, zunächst den Anschluss an eine solche Einrichtung zu prüfen, bevor eigene Räumlichkeiten angemietet werden.⁸³



Abbildung 33: Rue Abbé-Bovet 4, St-Pierre 5, 1700 Freiburg
Quelle: Immoscout24 Inserat, November 2018

⁸³ Diese Idee wurde in der Praxis auch bereits umgesetzt. So hat sich im Impact Hub Bern z. B. bereits ein sozialer Verein eingemietet (Erfahrungsbericht Impact Hub Bern 26.07.2018).

4.3 Variante 3: Koordinierter Austausch zwischen den sozialen NPOs & Anschluss an eine bestehende Einrichtung

Die Analyse der bestehenden Angebote von SSCs sowie Fach- und Beratungsstellen (Kap. 2.3) hat gezeigt, dass bereits eine Vielzahl an Service-Angeboten existiert. Deshalb stellt sich die Frage, ob es in Freiburg überhaupt noch ein zusätzliches Angebot braucht, oder dieselben Ziele nicht auch durch den Anschluss an eine bestehende Einrichtung erreicht werden könnten. Insbesondere das Angebot von Bénévolat-Vaud ist bereits gut etabliert und hat eine positive Resonanz. Grundsätzlich bietet Bénévolat-Vaud bereits heute ein umfassendes Beratungs- und Dienstleistungsangebot, welches auch die sozial-karitativen NPOs aus dem Kanton Freiburg nutzen könnten. Zudem bieten «Vitamin B» und «AR-TIAS» mit dem Guide Social Romand (GSR) bereits gut etablierte Informationsportale an (vgl. z. B. Vitamin B Homepage 2018).

Schliesslich könnte auch der Anschluss an eine marktwirtschaftlich orientierte Einrichtung, wie das Centre Patronal (CP) oder den Freiburger Arbeitgeberverband (UPCF), in Erwägung gezogen werden. Die Leistungsangebote dieser Kompetenzzentren decken bereits einen grossen Teil der Bedürfnisse der sozialen NPOs ab. So dürften zum Beispiel viele Antworten auf Fragen zu arbeitsrechtlichen Themen im *Handbuch des Arbeitgebers* zu finden sein. Nicht zuletzt könnten die NPOs auch in Sachen «Interessenvertretung» vom Angebot und den Erfahrungen einer solchen Einrichtung profitieren.

5 Ausblick

5.1 Umsetzbarkeit

Ob und inwiefern sich eine der vorgestellten Varianten realisieren lässt, ist – trotz umfangreicher Feldstudie – schwierig vorherzusagen und hängt mitunter stark von der Grundeinstellung und der Zahlungsbereitschaft der NPOs ab. Die Budgethaushalte der sozialen NPOs sind indessen stark «limitiert». Für Aufgaben, welche nicht dem eigentlichen Vereinszweck dienen, wie zum Beispiel für Marketing-, Übersetzungs- oder die IT-Dienstleistungen, setzen NPOs nur gerade die nötigsten Finanzressourcen ein. So befinden sich NPOs in einem ständigen Interessenkonflikt: Einerseits fühlen sie sich – insbesondere gegenüber ihren Geldgebern und Sponsoren – verpflichtet, die finanziellen Mittel möglichst

vollständig für sozial-karitative Zwecke einzusetzen. Andererseits bedingt der sinnvolle Einsatz der Gelder eine gut organisierte Struktur und effiziente Prozesse (z. B. i-A1).

Gleiches gilt auch für die Mittelbeschaffung. Für das Fundraising soll beispielsweise nicht mehr Aufwand betrieben werden, als unbedingt nötig, um die zwingenden Ausgaben zu decken. Oftmals erfolgt die Suche nach Geldgebern und Sponsoren auch erst dann, wenn sich konkret ein Aufwandüberschuss bzw. ein Defizit abzeichnet (z. B. m-B10; e-B10).⁸⁴ Überdies kann bei der Betrachtung des Finanzierungsmix angenommen werden, dass die NPOs bezüglich ihrer Einnahmequellen aus der Privatwirtschaft und seitens ihrer Mitglieder, noch nicht das ganze Potenzial ausgeschöpft haben. Es ist deshalb fraglich und konnte im Rahmen der NPO-Befragung nicht abschliessend eruiert werden, ob die NPOs überhaupt bereit wären, die erforderlichen Mittel für ein Outsourcing gewisser Hilfsprozesse aufzubringen. Die Kosten-Nutzen-Analyse müsste jedenfalls deutlich für eine Outsourcing-Lösung sprechen, damit die NPOs bereit wären, dass damit einhergehende Risiko auf sich zu nehmen.

Der Erfolg eines «Shared Service Center»-Projekts hängt im Ergebnis wesentlich davon ab, ob einige NPOs gewillt sind, Zeit und Geld für den Aufbau eines solchen Centers zu investieren. Ein solches müsste aus Sicht der Autorin von mindestens zwei bis drei starken «Säulen» getragen werden. Zudem muss es auch dann noch rentieren, wenn neue NPOs sich anschliessen und einige sich wieder zurückziehen. Schliesslich dürfte der Erfolg eines SSC auch davon abhängig sein, wie gross die Eintrittsbarrieren sind. Ziel muss es sein, dass auch für kleinere «Lower-level-Organisationen» ein Anreiz besteht, sich an einer organisationsübergreifenden Zusammenarbeit zu beteiligen (Interview Schneider Schüttel, 17.07.2018). Wie die Feldstudie gezeigt hat, stehen zumindest einige der NPOs einer Kooperation mit anderen sozial-karitativen Organisationen offen gegenüber. Die Schlussfrage, ob sie sich vorstellen könnten, einem SSC für soziale NPOs im Kanton Freiburg anzuschliessen, haben jedenfalls mehr als die Hälfte aller befragten NPOs mit einem «Ja» oder «eher Ja» beantwortet.

⁸⁴ Beispiel: Eine NPO macht im Sommer eine Finanz-Standortbestimmung und stellt fest, dass bis Ende Jahr noch Ausgaben über CHF 200'000.00 anfallen, davon sind erst Gelder von CHF 150'000.00 zugesprochen. Fazit; die NPO macht sich sodann auf die «Suche» der fehlenden CHF 50'000.00 (m-B10, e-B10).

Die folgenden Interview-Ausschnitte verdeutlichen die Haltung der NPOs gegenüber einem solchen Projekt:

Changers

Was die Räumlichkeiten anbelangt ja, da wäre eine Zusammenarbeit **vorstellbar**. Das Thema mit der Buchhaltung haben wir aktuell sehr gut gelöst, könnte allerdings **mittelfristig** ein Bedürfnis werden (Interview R.S., E1, 09.07.2018).

Man könnte sich verschiedenste Synergie-Punkte **vorstellen**: Räumlichkeiten, Logistik, Publicity etc. Hingegen ist es bei uns immer ein bisschen heikel, weil die Leute sich manchmal «schämen» zu uns zu kommen. Deshalb wäre ein «grosses Sozialgebäude» vielleicht wiederum suboptimal für uns. Aber ich denke, wenn sich die Möglichkeit für einen solchen Zusammenschluss, wie damals beim le Quadrant, wieder ergeben würde, dann wären wir sicherlich sehr **interessiert**. Für unsere Grösse wäre eine solche Lösung sehr sinnvoll. Damals waren wir finanziell noch nicht so weit. Ich könnte mir vorstellen, dass gewisse ängstliche und konservative Vorstände nicht bereit wären, einen solchen Zusammenschluss abzusegnen. Nun, auch hier gilt wohl leider: «Es ist viel einfacher gesagt, als getan» (Interview L.Z., E1, 24.07.2018).

Mainstream

Wir sind, bezüglich Arbeitsplatz und Lokalitäten, eigentlich sehr gut aufgestellt. Was uns aber fehlt, ist ein grösseres **Sitzungszimmer**. Es wäre eher in diesem Bereich, wo wir einen Bedarf haben (Interview M.C, E1, 25.06.2018).

Ich finde die Idee sehr **interessant**, aber für uns dürfte es wahrscheinlich schwierig sein, mitzumachen. Wir haben einen Raum mit Spielsachen, für andere NPOs ist dieser teilweise ungeeignet. Ausserdem teilen wir unsere Infrastruktur bereits mit anderen Vereinen. Des Weiteren haben wir gewisse Arbeiten bereits an das «Ateliers des Préalpes» ausgelagert (Interview G.K., E1, 26.07.2018).

Es wäre sicher auch **wertvoll**, unter ähnlichen Organisationen, 2-3 Mal pro Jahr, einen Erfahrungsaustausch zu organisieren. Wir diskutieren zwar bereits heute untereinander, z. B. mit Banc Public, Espace Femmes, la Tuile. Der Austausch untereinander finde ich sehr wichtig und es wäre ev. gut, wenn dieser in einem formelleren und strukturierteren Rahmen stattfinden würde. So, dass wir untereinander nicht nur Patientenangelegenheiten, sondern auch Ideen und Arbeitsweisen (façon de faire) austauschen sowie Strukturen und interne Abläufe diskutieren könnten (Interview M.C, E1, 25.06.2018).

Bezüglich Weiterbildungen, haben wir bereits Kurse bei Booster-Bridge besucht. Gerade letzte Woche hatten wir ein Coaching von 1½ Stunden, finanziert von Arcanum. Solche Kurse/Coachings sind sehr **hilfreich**. Es wäre vorstellbar, dass eine Koordinationsstelle 2-3 Mal pro Jahr, zu spezifischen Themen, solche Coachings/Kurse organisiert (Interview M.C, E1, 25.06.2018).

Wenn ein solches Kompetenzzentrum in Freiburg errichtet wird, dann ist es sehr wichtig, dass die «Bilingue»-Kultur eingebracht und gelebt wird – beide Sprachkulturen müssen abholt werden und vertreten sein. Die Strukturen dieses Zentrums, sollten diesem Punkt unbedingt Rechnung tragen (Interview P.M., E1, 20.07.2018).

Es gibt bereits viele verschiedene Strukturangebote. Ein Beispiel sind die Quartierzentren. Diese könnten eigentlich auch von den Vereinen genutzt werden. Meiner Meinung nach, sollten die **bestehenden Strukturen** besser ausgelastet werden (Interview G.K., E1, 26.07.2018).

Eine Zusammenarbeit mit gemeinsamen Räumen, benötigen wir nicht. Wenn es jedoch **Kompetenzen** gäbe, die wir anfordern könnten, so wäre dies ev. etwas für uns. Aber wir haben keine räumlichen Bedürfnisse. Das macht für uns keinen Sinn. Ich könnte mir aber gut vorstellen, dass dies für die kleineren NPOs etwas wäre. Es kommt natürlich auch auf das Tätigkeitsgebiet an (Interview AM.S.K., E1, 23.07.2018).

Im Grunde läuft alles sehr gut, aber wir bewegen uns überall am Limit. Schön wäre es deshalb, wenn wir alles noch ein bisschen (schon nur um 10 %) verbessern könnten... (Interview M.C., E1, 25.06.2018).

Actives

Ich stelle mir ein «Maison des Associations sociales» vor, in welchem jede Organisation ihr Büro hat und z. B. die Administration zentralisiert ist. Ich denke, die örtliche Nähe wäre auch positiv für eine bessere Zusammenarbeit. Eine grössere Struktur im Rücken, könnte sehr viele **Vorteile** mit sich bringen. Wir hätten nicht jedes Mal so grosse Sorgen, wenn wir z. B. den Buchhalter ersetzen müssen, weil dieser uns verlässt oder eben, wenn wir einen Informatiker benötigen. Wenn wir uns einer solcher Struktur anschliessen könnten, wäre das für mich ein klarer Mehrwert. Wir könnten viel Energie sparen und uns besser auf unsere Arbeit fokussieren (Interview C.M., h-E1, 11.07.2018).

Auch unser neue(s)r Auftritt/Marketing hat uns sehr viel Zeit gekostet, aber es war einfach notwendig. Das Projekt hat uns, inkl. Geldsuche, fast 1½ Jahre beschäftigt, was sehr lange ist, um zwei neue Flyer-Typen, eine neue Homepage und ein neues Logo zu kreieren. Aber es ist natürlich klar, aufgrund unserer Struktur, können wir solche Sachen nicht schneller vorantreiben (Interview C.M., h-E1, 11.07.2018).

Professionals

Wir haben in den letzten 5 Jahren die Ärmel hochgekrempelt und Gas gegeben. Damals, als ich das Museum übernommen habe, hätte ich mir ein «Zusammengehen» vielleicht noch überlegt, aber inzwischen haben wir alles selbst hochgezogen und auf Vordermann gebracht (Interview S.L., E1, 11.07.2018).

Es wäre sicherlich sehr gut etwas zu errichten, insbesondere für die **kleineren Organisationen**. Bereits ein Ort, um sich zu treffen wäre hilfreich, z. B. eine gemeinsame Bibliothek. Es könnte auch ein Kaffeeraum sein, wo man sich trifft. Im Grunde sind es genau diese Themen, die wir diskutiert haben: Kommunikation, Marketing, Finanzwesen, Rechtsfragen, Personalwesen, z. B. Ratschläge bzgl. Evaluationen. Auch Kurse könnten ein Thema sein. Eine kleine Gruppe müsste «es» koordinieren. Es gibt Punkte, welche zentral abgewickelt werden könnten und bei anderen Themen wäre es einfach wichtig, einen Austausch zu schaffen (Interview E.M., E1, 15.06.2018).

Wenn man etwas zentralisiert, müssen vorerst die Kompetenzen klar definiert werden. Zudem muss das Zentrum ein Ort des **Vertrauens** werden und **neutral** aufgestellt sein. Viele kleine Organisationen haben zwar ein ergänzendes Angebot, sind aber gleichzeitig auch Konkurrenten. Es wäre deshalb wichtig, dass das ganze Netzwerk in allen Bereichen integriert würde (Interview E.M., E1, 15.06.2018).

Ich könnte mir vorstellen, dass die sozialen Vereine das «Betriebswirtschaftliche» oftmals vernachlässigen. Ich gehe auch davon aus, dass die kulturellen Institutionen diesbezüglich wohl besser aufgestellt sind als die sozialen. Die sozialen Mitarbeiter stellen per se, ihr soziales Handeln in den Vordergrund. Deshalb kämpfen sie wohl oft mit administrativen und betriebswirtschaftlichen Problemen. Ein anderer Vergleich, den ich wage ist, dass die sozialen Vereine eher «SP/CVP»- und die Museen vielleicht eher «FDP-lastig» sind. Ich denke, diese Grundausrichtung ist nicht zu missachten. Es ist **sinnvoll**, wenn den sozialen NPOs geholfen wird. Ich denke, dies betrifft vor allem die administrativen Bereiche. Ihnen fehlt es wohl an Know-how und an Zeit (Interview S.L., E1, 11.07.2018).

Locals

Ich finde die Idee, dass man zusammenarbeitet und dass sich die verschiedenen Akteure im Rahmen von etwas Grösserem zusammenschliessen, grundsätzlich sehr **interessant**. Ich denke z. B. an einen gemeinsamen Empfang, den man sich teilen könnte und an verschiedene andere Bereiche, wo Synergien genutzt werden könnten (Interview M.D., E1, 02.08.2018).

Im Grossen und Ganzen sind wir sehr gut aufgestellt und sind auch schon länger dabei. Allerdings, wie gesagt, vielleicht bzgl. Marketing, könnten wir die eine oder andere **Unterstützung** gebrauchen (Interview M.C, b-E1, 02.08.2018).

Die Idee von einem solchen Projekt finde ich sehr **interessant**. Vielleicht auch für Vereine, die noch etwas kleiner sind als wir. Wir sind stark gewachsen und müssen auch vieles überdenken. Vielfach sind die professionellen Angebote oder auch Tools einfach zu teuer. Wir können uns, trotz unserer Grösse, gewisse Tools oder Angebote teilweise gar nicht leisten (Interview P.M., E1, 20.07.2018).

Ich würde es **begrüssen**, wenn jemand die Koordination zwischen den verschiedensten Sprachkursanbietern wahrnehmen würde. Wichtig dabei wäre, dass alle mitmachen würden (Interview C.M., E1, 29.06.2018).

Wichtig wäre jedoch, dass jede Organisation ihre eigene Identität behalten könnte (Interview C.M., E1, 11.07.2018).

5.2 SWOT-Analyse eines SSCs

Es bleibt die Frage: Soll nun ein SSC errichtet werden oder nicht? Nachfolgend werden die wichtigsten Argumente, die «für» oder «gegen» ein SSC sprechen zusammengefasst. Hierfür bedient sich die Autorin der SWOT-Analyse (Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats), einem Management-Instrument, welches die «inneren» Stärken und Schwächen einer Organisation, den «äusseren» Chancen und Risiken gegenüberstellt (Grant/Nippa 2006; Ungericht 2012, S. 111).

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Grössen-/Kostenvorteile • Höhere «Schlagkraft» (politisch und visuell) • Professionelle Strukturen • Bessere Auslastung der Infrastruktur • Gebündeltes Know-how • Bessere Koordination untereinander • Personelle Kompensationen bei Krankheits-/Ferienabwesenheiten • Ausgedehnte «Empfangs-/Öffnungszeiten» • Ev. tiefere Mietkosten • Zugang zu besseren Tools/Softwares • Effizienzgewinn 	<ul style="list-style-type: none"> • Initialaufwand • Anschubfinanzierung • Koordinationsaufwand
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Wissenstransfer führt zu mehr Innovation • Erfahrungsaustausch • Fokus auf die Kernkompetenzen, d. h. bessere «Qualität» • Überwindung «kritische Grösse» • Zugang zu neuen Kompetenzen (z. B. Sprachen) • Mehr Flexibilität • Anschlussmöglichkeit durch weitere NPOs • «Güte-Siegel» durch die Zusammenarbeit • Gemeinsame Interessensvertretung • Herausforderungen/Trends gemeinsam begegnen (Digitalisierung, Tempo usw.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomieverlust • Identitätsverlust • Interne Konflikte, aufgrund Konkurrenz-Situation • Zu wenig Kommunikation/Informationsfluss • Eine «tragende» NPO springt wieder ab • Unklare Schnittstellen (Für welche Aufgaben ist das SSC und für welche die NPOs zuständig?) • Unklare Verantwortlichkeiten

Abbildung 34: SWOT-Analyse NPO-SSC

Eigene Darstellung

Häufig befinden sich die NPOs in einer Konfliktsituation. Sie sind *zu gross*, um unprofessionell aufzutreten, und gleichzeitig *zu klein*, um notwendige Investitionen mit eigenen Mitteln zu tätigen. Für sie wäre es ein Vorteil, durch eine Zusammenarbeit mit anderen NPOs diese «kritische Grösse» zu überwinden. Durch ein räumliches Zusammengehen könnten zum Beispiel die Infrastrukturen besser ausgelastet werden sowie, bei einem gemeinsamen Sekretariat, von längeren Öffnungszeiten und weniger Personalengpässen profitiert. Ausserdem würde sich die Chance bieten, regelmässig Erfahrungen und Wissen

auszutauschen sowie gemeinsame Strategien zu entwickeln, um negativen Faktoren (vgl. Kapitel 2.1.4.) wirksam zu begegnen oder aber auch von neuen Trends zu profitieren.

Die Analyse im Rahmen dieser Arbeit hat gezeigt, dass es den NPOs, nebst den finanziellen Mitteln, oftmals an der Ressource «Zeit» mangelt. Deshalb stellen der notwendige Initialaufwand sowie die Anschubfinanzierung die wohl grössten Hürden für ein SSC-Projekt dar. Sodann besteht das Risiko, dass die NPOs, durch eine Auslagerung gewisser Aufgaben und Prozesse, ihre eigene «Identität» verlieren und aufgrund unklarer Schnittstellen, Unsicherungen und Spannungen auftreten könnten. Wichtig ist es deshalb, von Anfang an klare Strukturen zu schaffen sowie eine offene und transparente Kommunikationskultur zu leben.

Insgesamt zeigt die SWOT-Analyse jedoch deutlich, dass die Vorteile und Chancen, den Risiken und Nachteilen eines SSCs überwiegen. Damit steht die Ampel für die Initialisierung eines solchen Projekts grundsätzlich auf grün.

5.3 Weiteres Vorgehen

Sollte das Projekt SSC gestartet werden, empfiehlt sich ein Vorgehen nach dem «4-Phasen-Modell» gemäss der Abbildung hiernach (Lombriser/Abplanalp, 2010, S. 345).

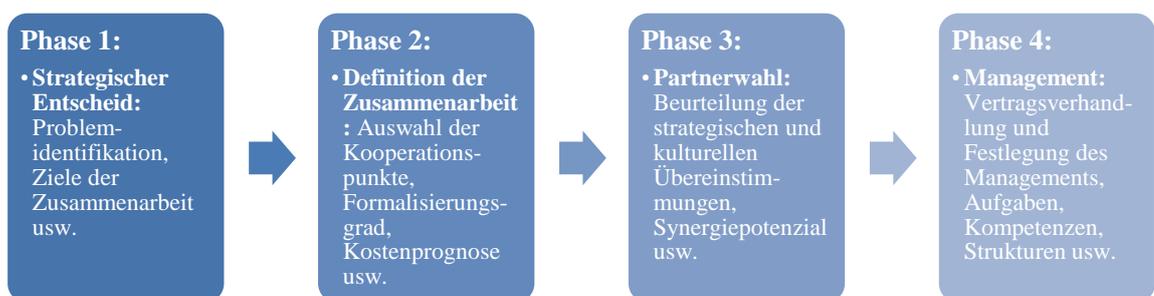


Abbildung 35: Phasenweiser Aufbau einer strategischen Zusammenarbeit
Eigene Darstellung in Anlehnung an Lombriser/Abplanalp 2010, S. 345

Mit der Problemidentifikation und der Bedürfnisanalyse konnte Phase 1, sowie gewisse Aspekte der Phase 2, im Rahmen der vorliegenden Arbeit weitgehend abgeschlossen werden. So wurden etwa die Tätigkeitsfelder für eine Zusammenarbeit (Auswahl der Kooperationspunkte) und die möglichen Angebots-Kanäle aufgezeigt sowie eine grobe Kostenprognose erstellt. In einem nächsten Schritt müssten diese Punkte jedoch noch konkretisiert werden.

Phase 3 wird sodann zeigen, ob die NPOs gewillt sind, das Projekt aktiv mitzutragen und den erforderlichen Initialaufwand⁸⁵ zu leisten, oder ob der Status quo beibehalten werden soll. Erst wenn ein klares «Commitment» der NPOs für ein SSC vorliegt, sollte der Übergang in die *vierte Phase* erfolgen. In der Folge wäre es wichtig, dass das Projekt von einem erfahrenen Projektleiter oder einer erfahrenen Projektleiterin geleitet wird und die NPOs sich jedoch aktiv daran beteiligen können. Die NPO-Meinungen und -Standpunkte sollten vor wichtigen Entscheidungen stets abgeholt werden. Schliesslich empfiehlt es sich, auch die öffentliche Hand und die Loterie Romande von Beginn weg in das Projekt einzubinden.

⁸⁵ Gemäss IG Sport GRS darf dieser Initialaufwand nicht unterschätzt werden. Ausserdem sei es wichtig, dass motivierte Personen involviert sind, die das Projekt vorantreiben wollen (IG-1, 2018).

6 Schlussteil

6.1 Zusammenfassung

Ausgangslage

Nonprofit-Organisationen (NPOs) bilden einen wichtigen Pfeiler in unserer Zivilgesellschaft, denn sie übernehmen jene Aufgaben, welche vom Markt und Staat bewusst oder unbewusst vernachlässigt werden. Sozial-karitative Institutionen setzen sich zum Beispiel für Asylsuchende, Migrantinnen und Migranten, Obdachlose, Süchtige, alleinerziehende Elternteile oder Betagte ein, indem sie den Hilfesuchenden etwa Notschlafstellen, Sprachkurse, Betreuungs- und Integrationsangebote oder vergünstigte Lebensmittel und Kleider zur Verfügung stellen.

Problemstellung

Seit einigen Jahren stehen die NPOs aufgrund verschiedener externer und interner Einflussfaktoren zunehmend unter Druck; mitunter auch die kleineren und mittelgrossen NPOs mit sozial-karitativer Ausrichtung. Die stetig steigende Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen, der rückläufige Trend bei der Freiwilligenarbeit, veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen, der rasante technische Fortschritt, wachsende Digitalisierungstendenzen sowie die erhöhten Erwartungen seitens der Stakeholder, sind nur einige der Gründe, weshalb NPOs vor immer grösseren Herausforderungen stehen. Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte PESTEL-Analyse zur Ermittlung der ökologischen, technologischen, rechtlichen, wirtschaftlichen, politischen sowie gesellschaftlichen Umweltfaktoren hat gezeigt, dass es vor allem zwei Faktoren sind, welche die NPOs erheblich belasten: Erstens die Unsicherheit in Bezug auf die verfügbaren Mittel, bzw. die grosse finanzielle Abhängigkeit von der öffentlichen Hand und der Loterie Romand. Dieser Anteil beträgt oftmals mehr als 75 Prozent der Gesamteinnahmen. Zudem verfügen NPOs aufgrund der generell kurzen Laufzeiten der Leistungsmandate nur über wenig Planungssicherheit. Zweitens stehen NPOs vor der Schwierigkeit, den Nutzen ihrer Arbeit immer detaillierter belegen zu müssen, um weiterhin in den Genuss von staatlichen Subventionen und Entschädigungsleistungen zu kommen. Dieser «Rechenschaftsdruck» ist aus Sicht der NPOs umso belastender, als sich der «Erfolg» ihrer Arbeit oft nur sehr schwer belegen lässt.

Gleichzeitig wird damit eine unerwünschte Konkurrenzsituation unter den NPOs geschaffen.

Ziel der Arbeit

Im Fokus dieser Arbeit stand deshalb die Frage, ob und inwieweit NPOs bei dieser Ausgangslage von einer organisationsübergreifenden Zusammenarbeit, im Rahmen eines auf soziale NPOs ausgerichteten Shared Service Centers (SSCs), profitieren könnten. Die Analyse beschränkte sich dabei auf kleine bis mittelgrosse Nonprofit-Organisationen im sozialen Tätigkeitsbereich, mit Sitz im Kanton Freiburg.

Das Shared Service-Modell

Die Idee, standardisierbare Aufgaben und Prozesse zu zentralisieren oder in ein SSC auszulagern, stammt ursprünglich aus dem Bereich der Profit-Organisationen (POs). Ziel dabei ist es, durch ein Outsourcing die Effizienz der Unternehmung zu steigern und die Kosten zu senken. Ein allgemein gültiges SSC-Modell gibt es jedoch nicht. Wie die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Untersuchung von 15 bestehenden SSCs sowie Fach- und Beratungsstellen gezeigt hat, ist jede Institution individuell aufgebaut und richtet sich nach den Bedürfnissen und Zielen der jeweiligen Anspruchsgruppe. Einige SSCs bieten die Übernahme ganzer Geschäftsbereiche an (totales Outsourcing), andere wiederum setzen auf partielle Outsourcing-Lösungen oder Beratungsdienstleistungen.

Insgesamt lässt sich die grosse Leistungspalette der untersuchten SSCs sowie Fach- und Beratungsstellen folgenden fünf Angebotsgruppen zuordnen: Service-, Beratungs- und Bildungsleistungen, Interessensvertretung sowie die Bereitstellung von Know-how. Dabei verrechnen die SSCs ihre Leistungen grossmehrheitlich auf Modulbasis. Dieses Preismodell erlaubt es den NPOs, ein individuelles, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Leistungspaket zu «buchen» und dieses bei einer Veränderung des Bedarfs wieder anzupassen.

Übertragbarkeit auf den NPO-Sektor?

Obwohl das SSC-Modell ursprünglich für den Profit-Sektor konzipiert worden ist, finden sich in der Praxis – wie die Analysen gezeigt haben – bereits verschiedene Beispiele von gut etablierten SSCs sowie Fach- und Beratungsstellen für NPOs. So etwa die Interessen-

gemeinschaft Sport GRS (IG Sport GRS), welche als Geschäftsstelle für diverse Sportvereine fungiert, oder die Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM), welche sich als spezialisierte Beratungsstelle für Verbände, Vereine, Stiftungen, Kammern, öffentliche Verwaltungen und andere NPOs einen Namen gemacht hat. Sie – wie auch die noch junge Vereinsplattform «Vereindo» und das Co-Working-Netzwerk «Impact Hub» – bestätigten eine steigende Nachfrage nach SSC-Leistungen, auch im NPO-Sektor.

Bedürfnisse der sozialen NPOs im Kanton Freiburg

Um herauszufinden, ob Shared Service-Leistungen auch die NPOs im Kanton Freiburg entlasten könnten, wurden im Rahmen einer Feldstudie 16 Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern von verschiedenen sozial-karitativen Institutionen geführt. Dabei wurde zunächst der *Zufriedenheitsgrad* für alle von der Autorin definierten Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche ermittelt – insgesamt 44 Kriterien. In einem zweiten Schritt wurde sodann der Handlungsbedarf erhoben, d. h. untersucht, mit welcher *Priorität* eine allfällige Verbesserung der Situation gewünscht wird. Drittens wurde schliesslich ermittelt, ob für den betreffenden Geschäftsbereich eine *Auslagerung in ein SSC* in Betracht kommen könnte.

Die Ergebnisse zeigten deutlich, dass die befragten NPOs in allen drei Management-Bereichen (Ressourcen-, Marketing- und System-Management) mit Schwierigkeiten konfrontiert sind. Insgesamt konnten 16 Tätigkeitsfelder, beziehungsweise «Bedürfnisse» identifiziert werden, in denen die NPOs mangelnde Ressourcen, Kapazitätsengpässe oder fehlendes Know-how aufweisen. Es sind dies, nach absteigender Priorität aufgelistet, die folgenden Aufgaben und Geschäftsbereiche: Fundraising, Marketing-Auftritt (Corporate Identity, Layout, Homepage), Überlastung Mitarbeitende, Räumlichkeiten, Übersetzungsdienst, Vorstandsangelegenheiten, Führung der Geschäftsstelle (Anlaufstelle/Telefondienst), Digitalisierung (neue Medien), Kommunikation (mit Stakeholdern), juristische Anlaufstelle (Rechtsberatung v. a. bzgl. Arbeitsrecht), Administration & Dokumentenverwaltung, Prozessmanagement, MbO-System (Zielsetzungssystem), Arbeitszeiterfassungstool, Buchhaltung & Budget sowie Informatik.

Outsourcing als Erfolgsmodell auch für soziale NPOs im Kanton Freiburg?

Trotz Clusterbildung und Unterteilung der NPOs in vier Grössen-Segmente, konnte die Frage, ob und für welche Geschäftsbereiche ein Outsourcing unterstützt wird, nicht anhand eines durchgängigen Musters beantwortet werden. Die NPOs sind sich indessen einig, dass die bestehenden Problemfelder mittels einer reinen Outsourcing-Lösung nicht beseitigt werden können. So lehnen sie ein Outsourcing in jenen Aufgabengebieten entschieden ab, bei welchen ein direkter Kontakt zu Leistungsbezüglern, Geldgebern, Sponsoren und anderen Stakeholdern notwendig ist – insbesondere beim Fundraising und in der Kommunikation. Für Aufgaben ausserhalb des Kernaufgabengebiets sowie ohne direkten Kundenkontakt – beispielsweise in der Buchhaltung, in der Informatik oder im Personalwesen – wäre ein Outsourcing jedoch in Betracht zu ziehen.

Zwischenergebnis

Als Zwischenfazit konnte damit festgehalten werden, dass die untersuchten NPOs in vielen Geschäftsbereichen zwar durchaus Verbesserungspotential, aber nicht in jedem Fall auch einen Handlungsbedarf sehen. Der Idee einer organisationsübergreifenden Zusammenarbeit im Sinne eines SSC stehen die NPOs zwar interessiert, aber in Geschäftsbereichen mit direktem Kundenkontakt sehr skeptisch gegenüber. In manchen Bereichen erachten die NPOs eine Fachberatung, ein Coaching oder ein regelmässiger koordinierter Erfahrungsaustausch zwischen den Organisationen als zielführender.

Outsourcing – Beurteilung aus theoretischer Sicht

Die geäusserten Zweifel sind nicht ganz unbegründet: Wie die Analyse anhand des Entscheidungsrasters nach Hermes und Schwarz (vgl. Kap. 2.2.3) gezeigt hat, sind auch aus theoretischer Sicht nicht alle im Rahmen der Feldstudie als «unbefriedigend» identifizierten Geschäftsbereiche für ein Outsourcing geeignet. Einzig der Übersetzungsdienst, die Arbeitszeiterfassung, die Informatik sowie der juristische Dienst könnten ohne grosse Risiken in ein SSC ausgelagert werden, gehören sie doch weder zu den Kernkompetenzen einer NPO, noch sind sie von besonderer strategischer Bedeutung. Das Fundraising, die Vorstandsaufgaben und die Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern hingegen, sind aufgrund der engen Kundenbeziehung, ihrer hohen strategischen Relevanz und

den fehlenden Standardisierungsmöglichkeiten auch aus theoretischer Sicht für ein Outsourcing eher ungeeignet. Für alle übrigen Aufgaben- und Tätigkeitsfelder müsste jeweils eine individuelle Beurteilung erfolgen.

Fazit und Lösungsansätze

Im Ergebnis hat die durchgeführte Feldstudie gezeigt, dass sich die bestehenden Probleme der sozialen NPOs nicht einfach durch eine Aufgaben-Auslagerung in ein SSC beheben lassen, sondern verschiedene Lösungsstrategien und Kooperationsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden müssen. So z. B. Beratungs- und Coachingangebote, Informationsplattformen oder der punktuelle Beizug von Fachpersonen. Denkbar wäre auch der Anschluss an eine bestehende SSC-Einrichtung. Ein Patentrezept gibt es nicht. Klar scheint jedoch, dass die NPOs durch eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit in den Genuss von Grössenvorteilen kommen, Synergien nutzen und somit Kosten und Ressourcen sparen könnten.

Welcher Lösungsansatz der zielführendste ist und welche konkreten Leistungen ein SSC für soziale NPOs erbringen müsste, konnte im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht abschliessend geklärt werden. So oder so sind noch vertiefte Gespräche, Abklärungen und Analysen notwendig, bevor weitere Schritte eingeleitet werden können. Als Diskussionsgrundlage hierzu, hat die Autorin anhand von zwei Businessmodellen inkl. Kostenschätzungen aufgezeigt, wie ein «virtuelles» und ein «physisches» SSC aufgebaut und finanziert werden könnte. Unabhängig von seiner Art, müsste ein SSC, basierend auf der durchgeführten Untersuchung, mindestens in den folgenden Bereichen Unterstützung bieten: Finanz- und Personalwesen, Informatik sowie Marketing. Support-Dienstleitungen könnten mittels Zurverfügungstellung von Informationen, Merkblättern und Vorlagen oder Vermittlung von externen Fachpersonen und Spezialisten erbracht werden. Zudem sollten eine Plattform für den Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch angeboten und im Hinblick auf eine gemeinsame Interessensvertretung gegenüber der Politik und den Behörden, Kooperationen gefördert werden. Ergänzend dazu könnten in einem «Haus der sozialen Vereine» Räumlichkeiten inkl. EDV-Ausstattung vermietet und klassische Outsourcing-Leistungen (z. B. die Übernahme des Sekretariats) erbracht werden.

Damit ein SSC nachhaltig betrieben werden könnte, müssten sich aus Sicht der Autorin mindestens drei NPOs am Projekt finanziell und personell beteiligen. Es ist indessen fraglich, ob mindestens drei soziale NPOs bereit wären, ein solches Projekt zu initiieren und mitzutragen, im Wissen um die damit verbundenen Risiken. Es ist ausserdem anzunehmen, dass ein solches Projekt nur mit Unterstützung der öffentlichen Hand oder eines Trägervereins «zum Fliegen» gebracht werden könnte.

6.2 Beantwortung der Forschungsfragen

1. In welchen Tätigkeitsbereichen haben kleine und mittelgrosse ortsansässige NPOs mangelnde Ressourcen, Kapazitäten und fehlendes Know-how und würden die Unterstützung von einem externen Partner oder Kompetenzzentrum beanspruchen, respektive würden ihre Aufgaben und Leistungen in ein sogenanntes Shared Service Center auslagern wollen?

Im Rahmen der NPO-Befragung konnten 16 Geschäfts- und Tätigkeitsfelder identifiziert werden, in denen die NPOs mangelnde Ressourcen, Kapazitäten oder fehlendes Know-how aufweisen. Hingegen besteht aus Sicht der NPOs nur gerade beim «Fundraising» und «Marketing/Auftritt» ein dringender Handlungsbedarf (17 – 26 Prioritätspunkte), wie die folgende Grafik zeigt. Bei einem Grossteil der Geschäfts- und Tätigkeitsfelder wünschen die NPOs indessen nur bedingt oder kaum eine Änderung der Situation (0-8 bzw. 9-16 Prioritätspunkte).

Priorität für Optimierung «Tief» (0-8 Punkte)	Priorität für Optimierung «Mittel» (9-16 Punkte)	Priorität für Optimierung «Hoch» (17-26 Punkte)
<ul style="list-style-type: none"> • Prozessmanagement • MbO-System (Zielsetzungssystem) • Arbeitszeiterfassungstool • Buchhaltung/Budget • Informatik (Service/Zubehör) 	<ul style="list-style-type: none"> • Überlastung Mitarbeitende • Räumlichkeiten • Übersetzungsdienst • Vorstandsangelegenheiten • Führung der Geschäftsstelle (Anlaufstelle/Telefondienst) • Digitalisierung (neue Medien) • Kommunikation (mit Stakeholdern) • Juristische Anlaufstelle (Rechtsberatung v.a. bzgl. Arbeitsrecht) • Administration/Dokumentverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundraising • Marketing-Auftritt (Corporate Identity, Layout, Homepage)

Tabelle 23: Zusammenfassung der NPO-Bedürfnisse nach Optimierungspriorität
Eigene Darstellung

Die Frage nach der grundsätzlichen Bereitschaft, gewisse als «unbefriedigend» identifizierte Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche in ein Shared Service Center auszulagern, konnten die wenigsten Interviewpartner mit einem klaren «Ja» oder «Nein» beantworten. Ferner lässt sich in den Antworten – trotz Bildung von Clustergruppen und Grössensegmenten – auch kein durchgängiges Muster erkennen. Viele NPOs stehen der Idee eines Outsourcings

oder einer anderen Form der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit zwar interessiert, aber dennoch mit einer gewissen Skepsis gegenüber. Es sei zweifelhaft, ob mit einem Outsourcing den bestehenden Schwierigkeiten tatsächlich wirksam begegnet werden kann.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass die NPOs dort, wo fachspezifisches Know-how ausserhalb ihrer eigentlichen Kernaufgabe gefordert ist, eine externe Unterstützung im Grundsatz begrüssen würden – wie zum Beispiel in der Informatik, im Marketing, in der Buchhaltung oder im Arbeitsrecht. Dort hingegen, wo ein direkter Kontakt mit Stakeholdern erforderlich ist oder Verhandlungen mit Geldgebern geführt werden müssen, wollen die NPOs die Kontrolle weiterhin selber behalten und lehnen ein Outsourcing grundsätzlich ab.

Wie die theoretische Analyse gemäss Entscheidungsraaster von Hermes und Schwarz (2015) zeigte, sind ein Grossteil der als «unbefriedigend» identifizierten Geschäfts- und Aufgabenbereiche für ein Outsourcing oder eine andere Form der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit tatsächlich nur bedingt oder gar nicht geeignet (vgl. Abbildung hiernach). Bei einer teilweisen Eignung müsste die Situation individuell beurteilt werden. Einzig der Übersetzungsdienst, die Informatik (Service/Zubehör), die Arbeitszeiterfassung und die juristische Anlaufstelle könnten aus theoretischer Sicht ohne grosse Bedenken in ein SSC ausgelagert werden. Diese Geschäftsbereiche weisen nur eine geringe strategische Relevanz auf, erfordern keine besondere Kundenbeziehung und charakterisieren sich durch einen hohen Standardisierungsgrad der Aufgaben.

Ungeeignet	Teilweise geeignet	Geeignet
<ul style="list-style-type: none"> • Fundraising • Vorstandsangelegenheiten • Kommunikation (mit Stakeholdern) 	<ul style="list-style-type: none"> • Buchhaltung/Budget • Führung der Geschäftsstelle (Anlaufstelle/Telefondienst) • Räumlichkeiten • Marketing-Auftritt (Corporate Identity, Layout) • Homepage • Digitalisierung (neue Medien) • Administration/Dokumentverwaltung • MbO-System (Zielsetzungssystem) • Prozessmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Übersetzungsdienst • Informatik (Service/Zubehör) • Arbeitszeiterfassungstool • juristische Anlaufstelle (Rechtsberatung v.a. bzgl. Arbeitsrecht)

Tabelle 24: Kriterienerteilung

Eigene Darstellung in Anlehnung an Entscheidungsraaster von Hermes/Schwarz 2015, S. 48

2. Welchen Leistungskatalog soll ein Servicezentrum für NPOs im Kanton Freiburg anbieten und in welchem Umfang wären die Servicenehmer finanziell zu beteiligen bzw. welche Anschubfinanzierung müsste bereitgestellt werden?

Die Bedarfsableitung hat gezeigt, dass sich die bestehenden Schwierigkeiten der NPOs mit einer reinen «in-house-Lösung» oder einem (Teil-)Outsourcing alleine nicht lösen lassen. Denn die «unbefriedigenden» Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche sind aus praktischer und theoretischer Sicht nur bedingt für eine Auslagerung in ein SSC geeignet, während für die grundsätzlich «geeigneten» Bereiche aus Sicht der NPOs nur ein beschränkter Handlungsbedarf besteht. Es müssen deshalb weitere Lösungsansätze in Betracht gezogen werden. So könnten etwa gezielte «Coachings» oder «Fachberatungen» zu einer Verbesserung der 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.

Gestützt auf die Ergebnisse der Feldstudie hat die Autorin deshalb zwei SSC-Leistungskataloge entwickelt, welche diesen Anforderungen bestmöglich gerecht werden sollen. Variante 1 bezieht sich auf ein virtuelles SSC im Sinne einer Online-Plattform. Variante 2 auf ein physisches SSC, ein sogenanntes «Haus der sozialen Vereine». Diese Modelle stellen jedoch keine fix-fertigen Lösungen dar, sondern können als Diskussionsgrundlage für all-fällige weitere Schritte in diese Richtung dienen.

Variante 1: Virtuelle Plattform (Intranet)

Ein virtuelles SSC könnte in Form eines «Intranets» aufgebaut werden und Leistungen in den folgenden Bereichen erbringen: Finanzen, HRM, Informatik und Marketing. Anders als bei einem physischen SSC, sollen dabei keine Aufgaben an das SSC «ausgelagert» werden. Die NPOs sollen vielmehr durch das Zurverfügungstellen von Informatiktools (Softwares), Fachinformationen und Mustervorlagen sowie durch einen Vermittlungsdienst für Fachpersonen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben unterstützt werden (vgl. auch Martin Pfister 2017). Gleichzeitig könnte via Online-Plattform der Erfahrungsaustausch unter den angeschlossenen NPOs gefördert werden. Auch sind quartalsweise organisierte persönliche Treffen zu einem bestimmten Thema denkbar. Anlässlich derselben könnten

die NPOs beispielsweise eine gemeinsame Strategie im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel besprechen (z. B. Erhöhung der Fördergelder der öffentlichen Hand).

Variante 2: Haus der sozialen Vereine

Das «Haus der sozialen Vereine» hat zum Ziel, verschiedene sozial-karitative NPOs unter einem Dach zu vereinen. 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 Synergien und Grössenvorteilen profitieren. Damit für die beteiligten Organisationen aber auch tatsächlich ein Mehrwert entsteht und das SSC kostendeckend betrieben werden kann, müssten mindestens drei grössere NPOs das Projekt finanziell und personell mittragen und vorantreiben. In welche Rechtsform ein solches SSC gekleidet sein soll, müsste noch vertiefter abgeklärt werden. Denkbar wären eine Holding- oder Verbandsstruktur.

Ein solches «Haus der sozialen Vereine» sollte – entsprechend den Bedürfnissen der befragten NPOs – nebst den klassischen SSC-Leistungen, auch diverse andere Angebotskanäle abdecken (Informationsstelle, Coaching- und Fachberatungsstelle, Plattform für den Erfahrungsaustausch usw.). Deshalb wird ein modularer Aufbau des Leistungskatalogs vorgeschlagen. Dieser bietet den NPOs eine sehr hohe Flexibilität, indem sie die benötigten Leistungen selber zusammenstellen und bei Bedarf wieder abändern können. Auch könnten gewisse Angebote für «externe» NPOs geöffnet werden. Als Basisleistung sind folgende acht Module denkbar: Sekretariat (I), Infrastruktur (II), Intranet (III), Informatik/Softwares (IV), Externe Fachstellen (V), Coaching/Fachberatung (VI), Erfahrungsaustausch (VII) und Interessensvertretung (VIII), wobei das Modul Intranet (III) in den Grundzügen der Variante 1 («Virtuelle Plattform») entspricht.

Finanzierung

Die benötigte Anschubfinanzierung für ein virtuelles oder physisches «Haus der sozialen Vereine» dürfte sich um die CHF 110'000.00 bewegen. Dabei stellen die Projektkosten (Projektleiter), die Informatikkosten (Programmierung) und die Kosten für die Erarbeitung der Fachinhalte die grössten Kostenpunkte dar. Die Frage, ob und inwiefern grundsätzlich eine Bereitschaft besteht, ein solches SSC-Projekt finanziell mitzutragen, konnten die NPOs nicht klar beantworten. Generell lässt sich jedoch sagen, dass die NPOs durchwegs liquiditätsschwach sind und deshalb wenig motiviert sind, Investitionen zu tätigen, deren

Mehrwert sie nicht deutlich erkennen. Ohne ein konkretes Projekt, bei dem die Vorteile und die Risiken klar ersichtlich sind, und ohne kompetente Projektleitung und gesicherte Finanzierung, dürfte es deshalb zum Vornherein schwierig sein, die nötige Mindestzahl an NPOs für ein Outsourcing-Projekt zu begeistern.

3. Welchen wachsenden Herausforderungen und externen Trends ist die NPO-Landschaft ausgesetzt und welche Einflüsse und Auswirkungen hätten diese auf ein nachhaltiges Bestehen eines örtlichen Shared Service Centers?

Dank einer gründlichen Auseinandersetzung mit der NPO-Umwelt und Mithilfe der durchgeführten PESTEL-Analyse in Kapitel 2.1.4 konnten zahlreiche Faktoren und Trends identifiziert werden, welche die NPOs, bzw. ein zukünftiges SSC, positiv oder negativ beeinflussen könnten. Die ermittelten Einflussfaktoren stammen mitunter aus der politischen, wirtschaftlichen, soziokulturellen, technologischen, ökologisch-geografischen und rechtlichen Umwelt. Im Folgenden ein nicht abschliessender Überblick über jene Faktoren, welche für die NPO-Landschaft die grössten Herausforderungen darstellen dürften.

Ein erster bedeutsamer Einflussfaktor ist der *technologische Fortschritt*. Durch neue Technologien werden beispielsweise die Arbeitsprozesse im Bereich Finanzen und Buchhaltung zunehmend automatisiert. So sind in jüngster Vergangenheit zahlreiche neue Buchhaltungs-Softwares auf den Markt gekommen, welche die Arbeitsabläufe – von der Fakturierung, über die Buchung bis zum Controlling – stark vereinfachen und standardisieren. Der gewinnbringende Einsatz dieser neuen Technologien setzt jedoch voraus, dass die NPOs bereit sind, diese anzunehmen und sich entsprechend weiterzubilden.

Neue Technologien beschleunigen zudem den Trend zur *Professionalisierung*. Dieser zeichnet sich auch im Bereich des Marketings und des öffentlichen Auftritts 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.

Ein besonderes Augenmerk gilt auch dem zunehmenden *Digitalisierungstrend*. Dieser öffnet den NPOs zwar neue Türen, bringt aber gleichzeitig auch neue Herausforderungen und Risiken mit sich (Datenschutz, Cyber-Angriffe etc.). So ermöglichen die neuen Kommunikationskanäle über die Sozialen Medien beispielsweise einen raschen und direkten

Austausch mit den verschiedenen Stakeholdern (Hilfsbedürftigen, Geldgebern, der Politik und der öffentlichen Verwaltung), bieten jedoch auch Angriffsflächen.

Die NPOs sind ferner mit einem wachsenden *Legitimationsdruck* seitens der Politik und der öffentlichen Verwaltung konfrontiert. Im Zuge der verschiedenen Sparmassnahmen im öffentlichen Sektor werden auch die Gelder für gemeinnützige Zwecke zunehmend hinterfragt. Insbesondere für Organisationen, die sich grösstenteils über öffentliche Gelder finanzieren, dürfte sich der Rechenschaftsdruck und auch die Unsicherheit in Bezug auf die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel noch erhöhen. Leistungsmandate müssen daher möglichst langfristig gesichert und die politischen Stossrichtungen stets im Auge behalten werden.

Da der NPO-Sektor nicht zuletzt stark von der Freiwilligenarbeit «getragen» wird, sind auch die diesbezüglichen Entwicklungstrends von Bedeutung. Gemäss Freiwilligen-Monitor 2016 ist die Bereitschaft in der Bevölkerung, Freiwilligenarbeit zu leisten, seit 2006 rückläufig. Ein geringeres Freiwilligenengagement der nachkommenden Generationen könnte starke negative Auswirkungen auf den dritten Sektor haben, weshalb es für die NPOs wichtig ist, diese Entwicklung stets zu beobachten und womöglich Gegensteuer zu geben.

Um all diese Herausforderung zu meistern und die Interessen des dritten Sektors wirksam gegen aussen zu vertreten, sollten NPOs eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit zwingend ins Auge fassen. Dabei dürften sie jedoch auf die Unterstützung eines starken Partners – sei der aus der Privatwirtschaft oder der öffentlichen Verwaltung – angewiesen sein.

6.3 Handlungsempfehlungen an die Arcanum Stiftung

NPOs setzen sich Tag für Tag mit einem unermüdlichen und lobenswerten Engagement für wohltätige und gemeinnützige Zwecke ein. Jedoch fehlt ihnen dabei oft die Zeit und das Wissen, um sich den immer komplexeren administrativen Aufgaben zu widmen, neue Strategien zu entwickeln, die Supportprozesse zu verbessern oder sich Managementthemen anzunehmen. Dennoch werden von NPOs immer effizientere Prozesse, professionellere Serviceleistungen und sichtbarere Resultate erwartet. Dies in einem Umfeld mit einer schwindenden Bereitschaft in der Gesellschaft, sich freiwillig zu engagieren und immer knapperen finanziellen Mitteln; eine Entwicklung, die längerfristig kaum mehr tragbar ist.

Die Bedürfnisanalyse im Rahmen dieser Arbeit hat jedenfalls gezeigt, dass die sozialen NPOs im Kanton Freiburg kaum in der Lage sind, die sich stellenden und zukünftigen Herausforderungen aus eigener Kraft zu meistern. Es fehlt ihnen an den nötigen Ressourcen, um neue Lösungsstrategien oder Zusammenarbeitsformen zu entwickeln oder gar ein SSC zu realisieren. Die meisten NPOs sind mit der Bewältigung des Tagesgeschäfts so absorbiert, dass kaum Zeit verbleibt, um nebenbei noch ein Projekt voranzutreiben. Wie die durchgeführte Studie jedoch verdeutlicht hat, könnte ein SSC für soziale NPOs im Kanton Freiburg durchaus die nötige Unterstützung und Entlastung bringen. Dabei dürften nicht nur die klassischen Outsourcing-Leistungen im Vordergrund stehen, sondern verschiedene Formen der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit. So z. B. der Betrieb einer Plattform für den Wissenstransfer und –Austausch, eine Datenbank mit Fachinformationen, Vorlagen und Software-Lösungen usw. Fest steht, dass durch eine solche Kooperation Synergien genutzt und Kostenvorteile erlangt werden könnten. Insbesondere könnten auch einige, aus betriebswirtschaftlicher Sicht äusserst ineffiziente Doppelspurigkeiten vermieden werden. So müsste beispielsweise nicht mehr jede NPO mit einem beträchtlichen Zeitaufwand dieselben Rechtsfragen abklären. Auch würde sich den NPOs die Möglichkeit bieten, ad hoc eine spezialisierte Fachperson aus einer entsprechenden Datenbank beizuziehen, sollte das eigene Know-how für eine bestimmte Aufgabe fehlen oder nicht genügen (z. B. in der Digitalisierung oder im IT-Bereich).

Vor diesem Hintergrund empfiehlt die Autorin, den Schritt in Richtung gemeinsames SSC als «Haus der sozialen Vereine» zu wagen. Ob eine solche Plattform physisch oder rein virtuell ausgestaltet sein soll, müssten weitere Abklärungen zeigen. So oder so; die NPOs sind dabei auf einen starken und kompetenten Partner angewiesen, welcher ein solches

Projekt initiiert, begleitet und unterstützt. Sollte der Staat (z. B. die GDS) nicht selber eine entsprechende Initiative ergreifen, würde die Autorin eine Projekt lancierung durch die Arcanum-Stiftung sehr begrüßen.

Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die NPOs auch «intrinsisch» motiviert sind, ein solches SSC-Projekt mitzutragen. Aus diesem Grund empfiehlt die Autorin, die NPOs in einem nächsten Schritt zu einem unverbindlichen «**runden Tisch**» einzuladen, wo ihnen die Ergebnisse dieser Arbeit präsentiert und die Vorteile einer organisationsübergreifenden Zusammenarbeit aufgezeigt werden. Im Anschluss daran soll eine offene Diskussion unter den NPOs angeregt werden, an deren Ende der Entscheid für oder gegen ein SSC-Projekt stehen soll.

6.4 Verantwortungsbewusstsein des Staates? – Ein kritischer Exkurs

Ein sozialer Verein, der aus einem gesellschaftlichen Bedürfnis heraus entstanden ist, kann am Anfang durchaus noch mit einfachen Strukturen und Freiwilligenarbeit funktionieren. Parallel zu seinem Wachstum entstehen jedoch neue Bedürfnisse, insbesondere nach Räumlichkeiten, personellen Ressourcen und zusätzlichen finanziellen Mitteln. Wie in dieser Arbeit aufgezeigt, wird ein beachtlicher Teil der Finanzmittel von der öffentlichen Hand bereitgestellt. Insofern dürfte es eigentlich auch im Interesse des Staates liegen, dass die öffentlichen Mittel möglichst ressourcenschonend und effizient eingesetzt werden. Wenn eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen NPOs, sei es im Rahmen eines physischen oder virtuellen SSCs, entscheidend dazu beitragen kann, Kosten zu senken und Synergien zu nutzen, so stellt sich die Frage, wieso der Staat eine solche Kooperation nicht von sich aus fördert und weshalb noch keine Anstrengungen in diese Richtung unternommen worden sind?

6.5 Beurteilung und Würdigung der Ergebnisse

Aufgrund der sehr allgemein formulierten Leitfrage in dieser Arbeit – ob im Kanton Freiburg ein SSC für NPOs aufgebaut werden sollte oder nicht – musste auch der Untersuchungsrahmen weit abgesteckt werden. Nebst einer fundierten Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen zum Dritten Sektor und den verschiedenen SSC-Modellen, setzte die Beantwortung von Forschungsfrage 1 eine umfangreiche Erhebung der Bedürf-

nisse von sozialen NPOs voraus. Zudem galt es, mit Blick auf Forschungsfrage 2, zahlreiche bestehende SSC-Konzepte zu analysieren und schliesslich die externen Einflüsse auf den NPO-Sektor zu ermitteln (Forschungsfrage 3).

Die Literatur zum dritten Sektor, den NPO-Umweltfaktoren, den Merkmalen, Eigenschaften sowie den Vor- und Nachteilen von SSCs ist nahezu unerschöpflich. Auch gibt es zahlreiche Theorien dazu, wann ein Outsourcing in Betracht gezogen werden sollte und wann eher nicht. Die Autorin hat ihre Ausführungen zu den theoretischen Grundlagen und dem aktuellen Forschungsstand aber bewusst auf die Grundzüge beschränkt, um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen.

Der Hauptteil der Arbeit widmet sich der Feldstudie; mithin der Präsentation und Analyse der Interviews. Die Beantwortung der ersten Forschungsfrage erforderte dabei den deutlich grössten Zeitaufwand. So wurden für die fundierte Bedürfnisanalyse 15 persönliche Interviews mit NPO-Vertreterinnen und -Vertretern geführt. Diese Methode hat sich als zielführend und richtig erwiesen, zumal sie es erlaubt hat, die tatsächlichen Interessen und Schwierigkeiten der NPOs in Erfahrung zu bringen. Dabei haben sich die Interviewpartner dem Projekt und der Autorin gegenüber sehr offen gezeigt, was die Qualität der Antworten stark erhöht haben dürfte. Gleichzeitig zog diese Methode jedoch einen sehr grossen zeitlichen Aufwand nach sich. Die für die Befragungen und die anschliessende Auswertung vorgesehenen Zeitfenster haben bei weitem nicht ausgereicht. Auch hatte die Autorin nicht erwartet, dass die Bedürfnisse und Standpunkte der NPOs teilweise so stark voneinander abweichen. Diesem Umstand wurde bei der Analyse mit der Bildung von sogenannten «Clusters» und Grössensegmenten zwar Rechnung getragen. Trotzdem war es zeitweilig sehr schwierig, eindeutige Schlüsse aus den Antworten zu ziehen.

Bei der Auswahl der Interviewpartner und nach Durchführung der ersten Interviews hat sich zudem gezeigt, dass die zunächst vorgesehene Einbindung der kulturellen NPOs bei der Auswertung mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden gewesen wäre. So weisen die sozialen NPOs für sich alleine gesehen bereits eine sehr grosse Heterogenität auf. Der Fokus der Arbeit wurde daher – entgegen der ursprünglichen Idee – auf die sozial-karitativen NPOs beschränkt. Ausnahmen hiervon bilden der «TV Murten Volleyball» als Sportverein und das Gutenberg Museum als kulturelle NPO, deren Tätigkeitsgebiete eigentlich ausserhalb der Zielgruppe liegen. Durch den Einbezug des Vereins TV Murten Volleyball,

den die Autorin bereits seit mehreren Jahren präsidiert, und des Gutenberg Museums, welches bereits heute über sehr professionelle Strukturen verfügt, konnten jedoch wertvolle persönliche Inputs und Expertentipps in die Arbeit einfließen. Zudem dürften die Ergebnisse dadurch nicht wesentlich beeinträchtigt worden sein.

Die Erkenntnisse aus den Interviews basieren jedoch immer auf den subjektiven Sichtweisen der befragten NPO-Vertreterinnen und -Vertreter und lassen sich deshalb nicht ohne weiteres generalisieren. Ausserdem gilt es zu berücksichtigen, dass durch die Übersetzung eines Teils der Interviews vom Französischen ins Deutsche durchaus «Unschärfen» in den Antworten möglich sind. Dennoch liefert die Antwort auf Forschungsfrage 1 nach Einschätzung der Autorin ein breit abgestütztes, zufriedenstellendes Ergebnis und zeigt deutlich die Stärken und Schwächen von sozialen NPOs, die Herausforderungen, denen sie täglich begegnen sowie deren Bedürfnisse auf.

Demgegenüber ist die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage nicht wunschgemäss gelungen. So konnte gestützt auf die Erkenntnisse aus der Feldstudie kein allgemein gültiger Leistungskatalog für ein SSC entwickelt werden. Auch konnte nicht abschliessend in Erfahrung gebracht werden, wie ein allfälliges SSC finanziert werden sollte. Der Grund dafür liegt einerseits darin, dass die bestehenden SSCs sowie die Fach- und Beratungsstellen sehr vielfältig und individuell aufgebaut sind. Andererseits musste infolge des Projektumfangs der Forschungsrahmen für diese Frage etwas eingeschränkt werden. So konnten nur gerade zwei Besichtigungen (Impact Hubs-Geschäftsstellen) und zwei Experten-Interviews geführt werden: Eines mit einem auf NPOs ausgerichteten SSC (IG Sport GRS) und ein zweites mit einer Fachberatungsstelle für NPOs (B'VM). Durch die gezielte Kontaktaufnahme mit Fachpersonen von weiteren Anspruchsgruppen, konnte die Autorin jedoch an weitere wichtige Informationen gelangen. Letztlich verdeutlicht das Resultat, dass es kein allgemeingültiges «SSC-Modell» gibt und auch ein SSC für soziale NPOs individuell ausgestaltet werden müsste. In diesem Sinne hat die Autorin drei Lösungsansätze ausgearbeitet, welche aufzeigen, wie eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit ausgestaltet werden könnte. Diese könnten für die Weiterführung des Projektes sehr hilfreich sein. Die Autorin ist mit dem Ergebnis zu Forschungsfrage 2 deshalb ebenfalls zufrieden. Ihre Eindrücke und Handlungsempfehlungen konnte sie im Schlussteil der Arbeit zum Ausdruck bringen.

7 Quellenverzeichnis

7.1 Literaturverzeichnis

Anheier, H. K. (2005): Nonprofit organizations theory, management, policy. New York: Rutledge.

Aksin, Z. O. & Masini, A. (2008): Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 26(2), 239-256.

Arcanum Stiftung (Hrsg.; 2006): Das Leitbild der Arcanum Stiftung, abrufbar unter: <http://fondation-arcanum.ch/wp-content/uploads/2013/12/AS-Leitbild.pdf> (zit: Arcanum Leitbild, 2006).

Arcanum Stiftung (Hrsg.): Die Arcanum Stiftung, <https://arcanum-stiftung.ch>, 05.06.2018 (zit: Arcanum Homepage, 2018).

ARTIAS (Hrsg.; 2017): Status de l'Association romande et tessinoise des institutions d'action sociale du 23.11.2017, abrufbar unter: www.artias.ch/statuts (zit: ARTIAS Statuten 2017).

ARTIAS (Hrsg.): Présentation de l'Association romande et tessinoise des institutions d'action sociale, www.artias.ch/presentation, 26.05.2018 (zit: ARTIAS Homepage, 2018).

AvenirSocial (Hrsg.; 2018a): Wir machen uns stark für die Soziale Arbeit, abrufbar unter: www.avenirsocial.ch/cm_data/Screen_Imageflyer_DE_db_200918.pdf (zit: AvenirSocial Broschüre, 2018a).

AvenirSocial (Hrsg.; 2018b): Wir machen uns stark für die Soziale Arbeit, abrufbar unter: www.avenirsocial.ch/cm_data/AS_Wir-machen-uns-stark_d_def.pdf (zit: AvenirSocial Broschüre, 2018b).

Baldegger, R. J. (2007): Management; Strategie – Struktur – Kultur. Fribourg u. Bern u. New York: Growth Publisher.

Balmer-Etienne (Hrsg.): Non-Profit-Organisationen (NPO) / Stiftungen, www.balmer-etienne.ch/non-profit-organisationen-npo-stiftungen, 30.09.2018 (zit: Balmer-Etienne Homepage, 2018).

Banc Public (Hrsg.; 2017): Rapport d'activité – Jahresbericht 2017, abrufbar unter: www.banc-public.ch/de/jahresberichte (zit: Banc Public Jahresbericht, 2017).

- BDO (Hrsg.; 2014):** Dienstleistungen von BDO für Non-Profit-Organisationen, 01(2014), abrufbar unter: www.bdo.ch/getmedia/87d0b5d1-9703-42f6-a28c-2092ece8310f/bdo_npo_dienst-leistungen.pdf.aspx (zit: BDO Broschüre, 2014).
- Bénévolat-Vaud (Hrsg.; 2018):** Statuts, centre de compétences pour la vie associative, abrufbar unter : www.benevolat-vaud.ch/tout-sur-benevolat-vaud/tout-sur-benevolat-vaud (zit: Bénévolat-Vaud Statuten, 2018).
- Bénévolat-Vaud (Hrsg.):** Réservation de salles et matériel, www.benevolat-vaud.ch/services-en-ligne/reservation-de-salle, 31.07.2018 (zit: Bénévolat-Vaud Homepage, 2018).
- Bergeron, B. (2002):** Essentials of shared services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bundesamt für Gesundheit (Hrsg.):** Migesplus: Portal für gesundheitliche Chancengleichheit, www.bag.admin.ch/bag/de/home/strategie-und-politik/nationale-gesundheitsstrategien/gesundheitliche-chancengleichheit/gesundheitskompetenz-von-benachteiligten-staerken/migesplus-gesundheitsinformationen-fuer-migranten.html, 20.10.2018.
- Bundesamt für Raumentwicklung (Hrsg.; 2018):** Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/internationale-zusammenarbeit/agenda-2030-fuer-nachhaltige-entwicklung.html, 25.11.2018.
- Bundesamt für Sozialversicherungen (Hrsg.; 2014):** Präventionsangebote für alle Familien, abrufbar unter: www.educationfamiliale.ch/data/web/educationfamiliale.ch/uploads/pdf/factsheet_prventionsangebote_familien_de.pdf (zit: Bundesamt für Sozialversicherungen Factsheet, 2014).
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.; 2015):** Freiwilliges Engagement in der Schweiz 2013/2014, 424-1500, BFS Neuchâtel, 2015.
- Burkart, C., Wakolbinger, T. & Toyasaki, F. (2018):** Funds allocation in NPOs: the role of administrative cost ratios. *Centreal European Journal of Operations Research*, 26(2): 307-330.
- Bürki, A. & Stuhlmann, K. (2017):** NPO-Führung in Zeiten neuer Herausforderungen, in: *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, Verbands-Management*, 43(1), S. 6-12.
- B'VM (Hrsg.):** Beratergruppe für Verbands-Management, Angebot, Leitbild, www.bvmberatung.net, 19.08.2018 (zit: B'VM Homepage, 2018).
- B'VM (Hrsg.):** B'VM gut beraten, Informationsbroschüre mit Angebotsübersicht, Januar 2018 (zit: B'VM Broschüre 2018).

CCSI (Hrsg.; 2017): Rapport d'activités 2017, abrufbar unter : www.ccsi-fr.ch/fr_FR/ra (zit: CCSI Jahresbericht, 2017).

Centre Patronal (Hrsg.): CP Centre Patronal, www.centrepatronal.ch, 21.08.2018 (zit: Centre Patronal Homepage, 2018).

Coworking Switzerland (Hrsg.; 2018): We are Coworking Switzerland, abrufbar unter: www.coworking.ch/join, <https://coworking.ch/wp-content/uploads/2016/09/2015-04-06-Statutes-Coworking-Switzerland.pdf> (zit: Coworking Switzerland Homepage, 2018).

Diekmann, A. (2014): Empirische Sozialforschung: Grundlagen – Methoden – Anwendungen. Rowohlt Verlag GmbH.

Doz, Y. L. & Hamel, G. (1998): Alliance Advantage - The Art of Creating Value through Partnering. Harvard Business School Press, Boston/Mass.

Dross, P. J. & Priller E. (2012): Ökonomisierung und organisationaler Wandel im Dritten Sektor in Deutschland: Ergebnisse einer Organisationsbefragung, in: Gmür, Markus et al. (Hrsg.): Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt Verlag, S. 366-376.

Eckhard, B., Jakob, D. & von Schnurbein, G. (2016): Der Schweizer Stiftungsreport 2016, CEPS Forschung und Praxis – Band 15, Basel.

Education Familiale (Hrsg.; 2017). Rapport d'activités – Jahresbericht 2017, abrufbar unter: www.educationfamiliale.ch/data/web/educationfamiliale.ch/uploads/pdf/2017/2017_rapport_annuel.pdf, 09.07.2018 (zit: Education Familiale Jahresbericht 2017).

Elango, B. (2008): Using outsourcing for strategic competitiveness in small and medium sized firms. An International Business Journal, 18(4), 322-332.

Espace Femmes (Hrsg.; 2017): Rapport d'Activités - Geschäftsbericht 2017, abrufbar unter: www.espacefemmes.org/de/dokumentation-133, 01.06.2018 (zit: Espace Femmes Geschäftsbericht 2017).

Freitag, M., Manatschal, A., Ackermann, K. & Ackermann, M. (2016): Freiwilligen-Monitor Schweiz 2016, Zürich: Seismo.

Freitag, M., Ackermann, M. & Ackermann, K. (2017): Vereins-Monitor. Das ehrenamtliche Engagement in der Schweiz, Zürich.

Fri-Santé (Hrsg.; 2017): Rapport d'Activité - Jahresbericht 2017, abrufbar unter: www.frisante.ch/fr/publications.html, 06.06.2018 (zit: Fri-Santé Jahresbericht, 2017).

- Gesundheitsligen (Hrsg.; 2006):** Statuten der Gesundheitsligen des Kantons Freiburg, revidierte Version, abrufbar unter: www.liguessante-fr.ch/files/1213/6622/7343/Statuts_LDS_-_2006.pdf, 20.09.2018 (zit: Gesundheitsligen Statuten, 2006).
- Gesundheitsligen (Hrsg.):** Die Gesundheitsligen des Kantons Freiburg, Rubriken: über uns, Geschichte, Quadrant, Netzwerk, www.liguessante-fr.ch/de/, 20.09.2018 (zit: Gesundheitsligen Homepage, 2018).
- Gmür M. (2012):** Finanzierungsmix und Effizienz in Spenden sammelnden Organisationen, in: Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, Verbands-Management, 38(2), S. 28-39.
- Gmür, M. & Bütikofer, M. (2013):** Finanzierungsstrategien von Nonprofit-Organisationen, in: Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, Verbands-Management, 39(1), S. 46-53.
- Grant, R., & Nippa, M. (2006):** Strategisches Management: Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. München: Pearson Studium.
- Guide Social Romande (Hrsg.):** Guide Social Romand GSR, www.guidesocial.ch, 26.05.2018 (zit: GSR Homepage, 2018).
- Hansmann, H. B. (1980):** The Role of Nonprofit Enterprise. Yale Law Journal. Vol. 89, Issue 5, S. 835-901.
- Helmig, B., Jegers, M. & Lapsley, I. (2004):** Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 15(2), 101-116.
- Helmig, B., Bärlocher, C. & von Schnurbein, G. (2009):** Defining the Nonprofit Sector: Switzerland. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, No. 46. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Helmig, B., Bärlocher, C. & von Schnurbein, G. (2010a):** Grundlagen und Abgrenzungen, in: Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.): Der Dritte Sektor der Schweiz, Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP). Bern: Haupt Verlag, S. 15-40.
- Helmig, B., Gmür, M. & Bärlocher, C. (2010b):** Der Dritte Sektor der Schweiz: Überblick und Ergebnisse des CNP, in: Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, Verbands-Management, 36(2), S. 6-19.
- Helmig, B., Gmür, M. & Bärlocher, C. (2010c):** Methodische Erläuterungen zur Erfassung des Dritten Sektors, in: Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.): Der

Dritte Sektor der Schweiz, Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP). Bern: Haupt Verlag, S. 155-172.

Helmig, B., Gmür, M. & Bärlocher, C. & Bächtold S. (2010d): Statistik des Dritten Sektors der Schweiz, in: Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.): Der Dritte Sektor der Schweiz, Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP). Bern: Haupt Verlag, S. 173-205.

Hermes, H. J. & Schwarz, G. (2005): Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechts- sichere Umsetzung, Haufe, Freiburg i. B.

Hinny, P. (2015): Steuerrecht 2015, Testausgabe mit Anmerkungen. Schulthess.

HIKF (Hrsg.; 2017): Handels- und Industriekammer des Kantons Freiburg, abrufbar unter: www.hikf.ch/getattachment/CCIF/1_2017_9_statuten.pdf, 20.10.2018 (zit: HIKF Statuten, 2017).

IG Sport GRS (Hrsg.; 2016): Statuten Interessensgemeinschaft (IG) Sport Grossregion Sempachersee, abrufbar unter: www.igsportgrs.ch/ueber-uns, 13.04.2018 (zit: IG Sport GRS Statuten, 2016).

IG Sport GRS (Hrsg.): Über uns, Vision, Angebot, www.igsportgrs.ch, 13.04.2018 (zit: IG Sport GRS Homepage, 2018).

IG Sport GRS (Hrsg.; 2018): Flyer über IG Sport Grossregion Sempachersee: Von Vereinen für Vereinen, 2018 (zit: IG Sport GRS Flyer, 2018).

Ishizaka, A. & Blakiston, R. (2012): The 18C's model for a successful long-term outsourcing arrangement, *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1071-1080.

Immoscout24 (Hrsg.; 2018): Inserat Immoscout24: Rue Abbé-Bovet 4, St-Pierre 5, 1700 Fribourg. Online unter: www.immoscout24.ch/de/d/buero-mieten-fribourg/5075479?s=7&t=1&l=1372&ct=89&ci=16&pn=1, 10.11.2018 (zit: Immoscout24 Inserat, November 2018).

Impact Hub Global Community (Hrsg.; 2017): Community Impact Report 2017, abrufbar unter: www.impacthub.net/community-impact-report-2017, 28.07.2018 (zit: Impact Hub Global Community Report, 2017).

Impact Hub BE (Hrsg.; 2017): Jahresbericht 2017, abrufbar unter: www.bern.impacthub.net/wp-content/uploads/sites/201/2018/02/2017_Jahresbericht_Fertig-2.pdf, 27.07.2018 (zit. Impact Hub Bern Jahresbericht, 2017).

Impact Hub Bern (Hrsg.): Mitgliedschaften, www.bern.impacthub.net/mitgliedschaften, 13.04.2018 (zit: Impact Hub Bern Homepage, 2018).

- Impact Hub Zürich (Hrsg.):** Membership Paket, www.zurich.impacthub.ch/de/join-us, 13.04.2018 (zit: Impact Hub Zürich Homepage, 2018).
- Janssen, M. & Joha, A. (2006):** Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26(2), S. 102-115.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2011):** Strategisches Management: Eine Einführung. Analyse, Entscheidung und Umsetzung. München: Pearson Studium.
- Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1996):** The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
- Kotabe, M., Mol, M. & Murry J. (2008):** Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective, *Industrial Marketing Management*, 37(1), 37-45.
- Kwon, J. K. (2010):** Outsourcing der Personalfunktion: Eine beschäftigungssystemfundierte theoretische und empirische Analyse, in: *Empirische Personal- und Organisationsforschung* (Hrsg.): Dorothea A. et al., Bd. 46. München u. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- La Tuile (Hrsg.; 2017):** Rapport Annuel - Jahresbericht 2017, abrufbar unter: www.la-tuile.ch/documents/rapports-annuels, 6.6.2018 (zit : La Tuile Jahresbericht, 2017).
- Le Quadrant (Hrsg.):** Partenaires, www.quadrant-fr.ch/index.php?dom=home&op=loadmod&mod=home&subOp=dynm12&action=none, 20.09.2018 (zit: Le Quadrant Homepage, 2018).
- Lichtsteiner, H., Gmür, M. Giroud, Ch. & Schauer R. (2015):** Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 8. Aufl., Bern: Haupt Verlag.
- Lombriser, R. & Abplanalp P. (2010):** Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen. Zürich: Versus Verlag.
- Loterie Romande (Hrsg.; 2017):** Geschäftsbericht 2017, abrufbar unter: https://www.loro.ch/sites/default/files/documents/rapport_annuel_2017_francais.pdf, 21.03.2018 (zit: Loterie Romande Geschäftsbericht, 2017).
- Mankiw, N. G. & Taylor M. P. (2008):** Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Martin Pfister, S. (2017):** Comment gérer avec succès votre organisation sociale, culturelle ou sportive! Guide pratique de management en 88 conseils. Le Locle: Edition G d'Encre.

- Medina Serrano, R., Gonzalez Ramirez, M.R. & Gasco Gasco J.L. (2018):** Should we make or buy? An update review, *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 137-148.
- Meyer, M. (2008):** Paradoxien im Nonprofit Sektor, in: *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, Verbands-Management*, 34(1), S. 6-15.
- Neumann, S. (2008):** Organisationale Anpassungen von NPO, in: *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, Verbands-Management*, 34(1), S. 26-33.
- NRS Treuhand (Hrsg.):** Non-Profit Organisationen, abrufbar unter: www.nrs-treuhand.ch/dienstleistungen/dienstleistungen-fuer-stiftungen-und-vereine, 20.09.2018 (zit: NRS Treuhand Homepage, 2018).
- Pope, J.A., Saigal, A. & Key, K.A. (2015):** Do Small Nonprofit Organizations Out-source? : A First Look. *Voluntas* (2015) 26: 553-573.
- Porst, R. (2014):** Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Porter, M. E. (2013):** Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Auflage 2013, Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Priller, E. et al. (2013):** Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Discussion Paper SP IV 2012 - 402, Berlin: WZB.
- Purtschert, R. (2005):** Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, 2. Ergänzende und aktualisierte Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.
- Richter, P. C. & Brühl, R. (2017):** Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35(1), S. 26-38.
- Röbke T. (2014):** Der Verein als Form zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation, in: Klein et al. (Hrsg.): *Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung Ehrenamtlicher Vereinsvorstände*, Berlin, S. 9-25.
- Salamon, L. M. (1996):** Defining the Nonprofit Sector: The United States. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, no. 18, edited by Lester M. Salamon and Helmut K. Anheier. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992):** In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, no. 3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.

- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1996):** The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, no. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Saner R. (2018):** Im Frauenraum ist Ruhe eingekehrt, in: Freiburger Nachrichten, S. 9, 05.05.2018.
- Schieffelmann, T. & Stanischeff, L. (2018):** Germany is over-NPOed, in: Fachzeitschrift Unternehmeredition, Privat Equity, M&A, 4/2018, S. 34-35.
- Schumacher, B. (2017):** Vereine in der Schweiz – die Schweiz und ihre Vereine. Ein historischer Überblick, Vitamin B fit für den Verein, Zürich.
- Seibel, W. (1994):** Funktionaler Dilettantismus: Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. 2. Aufl., Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges.
- Sprenger, R. K. (2010):** Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse. 19. Aufl., Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- SRK (Hrsg.):** Informationen für Gesundheitsorganisationen, www.migesplus.ch/herausgeber, 20.10.2018 (zit: SRK Homepage, 2018).
- Staat Freiburg (Hrsg.; 2018):** Le Conseil d’Etat du canton de Fribourg – Der Staatsrat des Kantons Freiburg – 2018, abrufbar unter: https://www.fr.ch//sites/default/files/contens/ce/_www/files/pdf99/conseil-etat-2018_page.pdf, 05.08.2018 (zit: Staat Freiburg Broschüre, 2018).
- Sucré-Salé (Hrsg.):** Coopérative Crêperie Sucré-Salé, www.creperie-sucresale.ch, 05.06.2018 (zit: Sucré-Salé Homepage, 2018).
- SwissBanking (Hrsg.; 2018):** Harmonisierung Zahlungsverkehr Schweiz: Was Unternehmen wissen sollten, Version März 2018, abrufbar unter: <https://www.paymentstandards.ch/dam/downloads/broschuere-de.pdf>, 05.05.2018 (zit: SwissBanking Broschüre, 2018).
- Tafti, M., Sledgianowski, D. & Kierstead, J. (2008):** Lessons learned from outsourcing practice in a SME. *Northeast Decision Sciences Institute Proceedings*, 19, 445-450.
- Ulrich, H. (1970):** Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern, Stuttgart: Verlag Paul Haupt.
- Ulrich, D. (1995):** Shared services: From vogue to value. *HR. Human Resource Planning*, 18(3), 12-24.

- Ungericht, B. (2012):** Strategiebewusstes Management. Konzepte und Instrumente für nachhaltiges Handeln. München: Pearson Studium.
- UPCF (Hrsg.; 2017):** Der Freiburger Arbeitgeberverband - Jahresbericht 2017, abrufbar unter: https://upcf.ch/sites/default/files/files/info_patronale/upcf_rapport_annuel2017.pdf, 20.09.2018 (zit: UPCF Jahresbericht, 2017).
- UPCF (Hrsg.):** Aufgaben und Dienstleistungen der UPCF, www.upcf.ch/de/dienstleistungen, 21.08.2018 (zit: UPCF Homepage, 2018).
- Vaxevanou, A. & Konstantopoulos, N. (2015):** Models Referring to Outsourcing Theory. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 175, pp. 572-578.
- Vereindo (Hrsg.):** Vereindo – die Plattform für Vereine, www.vereindo.ch, 21.09.2018 (zit: Vereindo Homepage, 2018).
- VFSI (Hrsg.):** Vereinigung der Freiburgischen Sozialinstitutionen, www.gfis.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=118&lang=de, 26.05.2018 (zit: VFSI Homepage, 2018).
- Vilain, M. (2006):** Finanzlehre für Nonprofit-Organisationen. Zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vitamin B (Hrsg.):** Arbeitshilfen, <https://www.vitaminb.ch/a-z/arbeitshilfen/>, 10.11.2018 (zit: Vitamin B Homepage, 2018).
- VMI/SQS (Hrsg.; 2015):** Leitfaden und Checkliste zur Erlangung des NPO-Label für Management- Excellence, Institut für Verbands-, Stiftungsund Genossenschafts-Management (VMI) und Schweizerische Vereinigung für Qualitätsund Management-Systeme (SQS), Freiburg/Zollikofen: Ausgabe April 2015 (zit: VMI/SQS Leitfaden 2015)
- VMI (Hrsg.; 2018):** Weiterbildungsangebot 2018/2019 für Verbände, Vereine, Stiftungen und Genossenschaften. VMI, Freiburg (zit: VMI Broschüre, 2018).
- Walsh, P., McGregor-Lowndes, M., & Newton, C. J. (2008):** Shared Services: Lessons from the public and private sectors for the nonprofit sector. *Australian Journal of Public Administration*, 67(2), 200-212.
- Weber, J. & Gschmack, S. (2012):** Zentralisierung von Unterstützungsprozessen: Shared Service Center für finanznahe Funktionen. *ZfCM, Controlling & Management*, Sonderheft 3, S. 44-50.
- Zimmer, A. & Priller, E. (2007):** Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte- Sektor-Forschung, Springer VS, Wiesbaden.

Zimmer, A. & Hallmann, T. (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen. Springer VS, Wiesbaden.

7.2 Interviewverzeichnis

Charriere, J. (2018): *Association RESPIRE*, Interview mit J.C., Geschäftsleiterin, Fribourg, 1h13, 10.07.2018 (zit: Interview f).

Christinaz, M. (2018): *Fri-Santé*, Interview mit M.C., Geschäftsführerin, Fribourg, 1h21, 25.06.2018 (zit: Interview b).

Curty, O. (2018): *Volkswirtschaftsdirektion*, Fachgespräch mit O.C., Staatsrat, Fribourg, 45 Min., 25.05.2018.

Dubois, M. (2018): *Association Lire et Ecrire (Section de Fribourg)*, Interview mit M.D., Geschäftsleiterin, 1h19, 02.08.2018 (zit: Interview n).

Fauché, M. (2018): *Coopérative Sucré-Salé*, Interview mit M.F., Geschäftsführerin, Fribourg, 1h03, 28.06.2018 (zit: Interview c).

Impact Hub Bern (2018): *Besichtigung Impact Hub Bern*, C. Baschung vom 27.07.2018 (zit: Erfahrungsbericht Impact Hub Bern, 27.07.2018)

Impact Hub Zürich (2018): *Besichtigung Impact Hub Zürich*, C. Baschung vom 28.07.2018 (zit: Erfahrungsbericht Impact Hub Zürich, 28.07.2018)

Ledergerber, S. (2018): *Musée Gutenberg Museum*, Interview mit S.L., Geschäftsführer, 1h25, 11.07.2018 (zit: Interview g).

Meraldi, C. (2018): *CCSI*, Interview mit C.M., Geschäftsleiterin, Fribourg, 1h31, 11.07.2018 (zit: Interview h).

Michel, P. (2018): *Espace Femmes*, Interview mit P.M., Geschäftsleiterin, Fribourg, 1h32, 20.07.2018 (zit: Interview i).

Möstel S. (2018): *IG Sport Grossraum Sempachersee*, Experteninterview mit S.M., Leiterin Geschäftsstelle, per Telefon, 1h32, 25.07.2018 (zit: Interview Möstel, 25.07.2018)

Muellener, E. (2018): *La Tuile*. Interview mit E.M., Geschäftsleiter, Fribourg, 1h17, 15.06.2018 (zit: Interview a)

Mueller, C. (2018): *Cours de langue pour les migrantes (f/d) avec garderie Kiwi au Schoenberg*, Interview mit C.M., Vorstandsvorsitzende, 1h25, 29.06.2018 (zit: Interview d).

- Kilde, G. (2018):** *La Maison de la Petite Enfance de Fribourg*, Interview mit G.K., Vorstandsvorsitzende, 1h42, 26.07.2018 (zit: Interview m).
- Kita (2018):** Interview mit Geschäftsleiterin Kita, Murten, 31.08.2018 (zit: Interview o).
- Martin Pfister S. (2018):** *Boster-Bridge*, Fachgespräch mit S.MP., Geschäftsleiterin & Expertin NPO, Neuchâtel, 12.05.2018 (zit: Martin Pfister, Geschäftsleiterin Boster-Bridge, 12.05.2018)
- Roos, I. (2018).** *NPO-Seminar Von Graffenried AG*, Referat 2, Schweizerisches Rotes Kreuz SRK, 19.06.2018 (zit: Referat Roos, SRK, NPO-Seminar, 19.06.2018).
- Schmid Kilic, A. M. (2018):** *Banc Public*, Interview mit A-M.SK, Geschäftsleiterin, Fribourg, 1h24, 23.07.2018 (zit: Interview j).
- Schneider Schüttel U. (2018):** *Stiftung les Buissonnets, Stiftung applico, INFRI, Lungengliga Kanton Freiburg, agir pour la dignité, Fussverkehr Schweiz, pro natura, Mütter-/Väterberatung des Seebezirks*, Experteninterview mit U.SS., Vorstandsvorsitzende div. NPOs, Nationalrätin, Gemeinderätin, Vize-Stadt-Präsidentin v. Murten, Murten, 2h40, 17.07.2018 (zit. Interview Schneider Schüttel, 17.17.2018).
- Sieber, R. (2018):** *Association Education Familiale – Familienbegleitung*, Interview mit R.S., Geschäftsleiterin, Fribourg, 1h09, 29.06.2018 (zit: Interview e)
- Stuhlmann, K. (2018):** B'VM, Experteninterview mit K.S., Mitglied der Geschäftsleitung & Beraterin NPO, Bern, 1h36, 16.07.2018 (zit: Interview Stuhlmann, B'VM, 16.07.2018).
- Zanatta, L. (2018):** *EX-expression*, Interview mit L.Z., Geschäftsleiter, Fribourg, 1h16, 24.07.2018 (zit: Interview k).
- Zürcher, N. (2018):** *Stadelmann Treuhand AG*, Beraterin Treuhand, 27.09.2018 (zit: Zürcher, Stadelmann Treuhand, 27.09.2018).

ERKLÄRUNG

Ich bestätige mit meiner Unterschrift, dass ich die Arbeit persönlich erstellt und dabei nur die aufgeführten Quellen und Hilfsmittel verwendet sowie wörtliche Zitate und Paraphrasen als solche gekennzeichnet habe.

Es ist mir bekannt, dass andernfalls die Fakultät gemäss der Entscheidung des Fakultätsrats vom 09.11.2004 das Recht hat, den auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titel zu entziehen.

Ich erkläre hiermit weiterhin, dass diese Arbeit bzw. Teile daraus noch nicht in dieser Form an anderer Stelle als Prüfungsleistung eingereicht worden sind, gemäss der Entscheidung des Fakultätsrats vom 18.11.2013.

....., den 20.....

.....

(Unterschrift)