

Kunden- und Marktorientierung im Non-Profit-Bereich

von Organisationsberater Robert Reichstein

Die strukturelle Finanzkrise im öffentlichen Sektor hat auch massive Auswirkungen auf den kirchlichen und sozialen Bereich.

Allenthalben werden Anstrengungen unternommen, um die Krise zu meistern:

- In den Kommunen ist vom „Neuen Steuerungsmodell“ (NSM) die Rede,
- in sozialen Einrichtungen von Zertifizierung nach ISO 9000 ff und
- in den Kirchen von „Kundenorientierung“.

1. Kundenorientierung

„AntragstellerInnen, SchülerInnen, Zielgruppen, SozialhilfeempfängerInnen, Kirchenmitglieder, KlientInnen“ und vieles mehr, sind die Bezeichnungen für diejenigen, die Leistungen von öffentlichen Verwaltungen, Kirchen und sozialen Einrichtungen in Anspruch nehmen.

Wer hier von Kundinnen und Kunden spricht, stößt sehr schnell auf die Widerstände derjenigen, die mit diesen Menschen zu tun haben: BeamtInnen, SozialarbeiterInnen, BeraterInnen, PfarrerInnen etc.

Dabei ist die Diskussion um die Kundenorientierung nicht neu:

- „Bürgernähe“ ist ein Begriff, der seit Mitte der siebziger Jahren durch die Flure der Kommunen spukt;
- schon Anfang des gleichen Jahrzehntes war in den Fachbereichen Sozialwesen der Fachhochschulen von der „Subjektorientierung“ die Rede. Sie ziel-

te darauf, die Betroffenen nicht zu Objekten sozialarbeiterischen Handelns zu machen, sondern sie als Subjekte zu sehen, die ihre eigenen Wege aus der sozialen Misere entwickeln und realisieren.

Leider blieben viele der Ansätze in Absichtserklärungen und guten Vorsätzen stecken. Letztlich wußten die BeamtInnen, die LehrerInnen, die SozialpädagogInnen usw. doch besser, was für ihr „Klientel“ hilfreich und wichtig ist.

Und jetzt „Kundenorientierung?“ Auf die Bedürfnisse der AntragstellerInnen, SchülerInnen usw. (siehe oben) noch mehr eingehen als bisher? Wer will angesichts der Diskussion über SozialhilfeempfängerInnen Kundinnen und Kunden sehen?

„Kundenorientierung“ eröffnet einen neuen Blickwinkel.

Dazu drei Beispiele:

a) SozialhilfeempfängerInnen als KundInnen sehen, heißt, konkret und gezielt nachzufragen, welche Hilfe tatsächlich erforderlich ist:

Motiviert die Geldleistung, neue Wege aus der eigenen (meist unverschuldeten) Misere zu suchen? Gibt es andere Perspektiven, die gemeinsam entwickelt werden können? Welche Unterstützung ist dafür notwendig?

Für die SozialhilfeempfängerInnen würde dies bedeuten, sich nicht

in ihrer Misere einzurichten;

Für die MitarbeiterInnen der Sozialämter u.a. ein anspruchsvolleres Arbeiten **mit** den Hilfesuchenden.

b) Was würde es bedeuten z.B. GymnasialschülerInnen als KundInnen zu sehen?

Es ginge an den Gymnasien nicht mehr primär um das Interesse der Lehrkräfte nach abstrakter Wissensvermittlung, sondern um die Frage: Was brauchen junge Menschen für ihre Zukunft und wie kann dies so vermittelt werden, daß es bei ihnen ankommt?

Für die SchülerInnen bedeutet dies motivierter an den Lerninhalten zu arbeiten; für die LehrerInnen, das sichere Terrain vor der Tafel oder hinter dem Pult zu verlassen und in einen relativ unsicheren offenen Prozeß mit den SchülerInnen einzutreten.

c) Kirchenmitglieder als Kundinnen und Kunden zu sehen heißt, deren Bedürfnisse aufzugreifen. Nicht die 08/15-Sonntags-Gottesdienste (die bei genauer Betrachtung Zielgruppengottesdienste für Menschen über 60 Jahre sind) sind dann die Regel, sondern regelmäßige Gottesdienste für Familien und andere „Kundengruppen“ mit kundengemäßer Sprache, ihnen entsprechenden Liedern usw.

Die Evang. Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) versucht hier mit ihrem Projekt „Neuorientierung der mittleren Ebene“ neue Wege zu gehen, indem

exemplarische Formen des Gottesdienstangebotes entwickelt werden.

Damit könnten auch die Gemeindeglieder wieder motiviert werden, den Gottesdienst zu besuchen und neue Mitglieder gewonnen werden.

Die PfarrerInnen könnten kreativ und mehr ihren Fähigkeiten entsprechend, Gottesdienste gestalten.

Kundenorientierung erfordert in erster Linie einen Wandel im Denken der MitarbeiterInnen und Führungskräfte der Non-Profit-Organisationen: Die Bereitschaft,

- neue Wege zu gehen und sich den neuen, höheren Anforderungen zu stellen;
- die eigene Kompetenz zu erweitern und Arbeitszeiten den Kundenbedürfnissen besser anzupassen;
- die Unsicherheit eines offenen Prozesses der Sicherheit von festen Normen und Formen vorzuziehen und letztlich
- die Bedürfnisse der eigenen beruflichen Selbstverwirklichung mit den Kundenbedürfnissen besser in Einklang zu bringen.

KundInnen in Sinne dieser Orientierung sind aber nicht nur die EndverbraucherInnen. Innerhalb der „Produktionskette“ eines Angebotes ist in der Regel jede/r zugleich LieferantIn (für die-/denjenigen, die/der das „Produkt“ weiter zu bearbeiten hat) und KundIn (als EmpfängerIn des unfertigen Produktes).

<p>Dies stellt nochmals besondere Anforderungen an die Führungskräfte.</p> <p>Kundenorientierung heißt auch MitarbeiterInnen-Orientierung. Sie erfordert die Beteiligung der MitarbeiterInnen an Entscheidungsprozessen und an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Gefragt ist das Team, das bereit ist, Einzelinteressen der MitarbeiterInnen der Kundenorientierung unterzuordnen. Ein Team, das dem gemeinsam entwickelten Leitbild der Organisation folgt und nicht dem eigenen Karrierestreben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • das jeweilige Kundenpotential erfaßt und prüft, ob es für die Entwicklung eines Angebotes ausreicht; • Stärken, Schwächen und entwicklungsfähige Potentiale der eigenen NPO und der möglichen WettbewerberInnen analysiert • die zu erbringende Leistung als Wertschöpfungskette klar beschreibt; • tatsächlich anfallende Kosten als betriebswirtschaftliche Größe erfaßt; • nur die Aktivitäten einer Leistungserstellung „outsourced“, die externe AnbieterInnen kostengünstiger erbringen können als die eigene NPO (es sei denn, die Analyse zeigt, daß man in diesem Segment insgesamt gegen andere WettbewerberInnen wenig Chancen hat); • ein Qualitätsmanagement (QM) entwickelt, das garantiert und belegt, daß die erbrachte Leistung höchsten Standards entspricht. 	<p>etc. werden nicht als Kostenfaktor gesehen und Angebote somit unrealistisch billig.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Kameralistik in den öffentlichen Verwaltungen und in kirchlichen und sozialen Organisationen erschweren betriebswirtschaftliches Denken. • QM wird als Kontrolle verstanden und nicht als Chance, die eigene Effektivität und Effizienz (die sich meist nicht vor der von Profit-Unternehmen verstecken muß) unter Beweis zu stellen. 	<p>Zeit u.a. von <i>Beratung kreativ</i> entwickelt werden, garantieren einen hohen Standard für Non-Profit-Angebote.</p>
<p>2. Marktorientierung</p> <p>„Privatisierung“, „Outsourcing“, „gemeinnützige GmbH“ sind hier die Schlagworte einer Entwicklung, mit der Non-Profit-Organisationen (NPOs) versuchen, marktorientierte Aspekte aufzugreifen.</p> <p>Leider führt dies bisweilen dazu, daß die Filetstücke aus NPOs herausgeschnitten werden und nur die Defizitbereiche - zu Lasten der SteuerzahlerInnen bzw. Mitglieder - in den NPOs verbleiben.</p>	<p>Einige „Gewohnheiten“ von NPOs stehen einem solchen Prozeß entgegen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenpotentiale werden nur selten klar analysiert. Viele NPOs suchen sich - mit entsprechenden Werbeaufwand - ihre KundInnen. Staatliche Stellen neigen dazu, Zahlen den politischen Realitäten anzupassen und Fehlentscheidungen somit in Kauf zu nehmen. • Vorhandenes Personal, vorhandene Räume 	<p>3. Perspektiven</p> <p>Aber mehr und mehr beginnen sich Konzepte durchzusetzen, die eine positive Perspektive eröffnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Die <i>Prozeßorganisation</i>, wie sie in dem bereits genannten Projekt der <i>EKHN</i> zur Neuorientierung der mittleren Ebene umgesetzt wird, erfüllt die Kriterien der Kunden- und Marktorientierung. ○ Das „<i>Neue Steuerungsmodell</i>“ mit den <i>Produktbeschreibungen</i>, wie sie von der <i>Kommunalen Gemeinschaftsstelle (KGSt)</i> für öffentliche Leistungen vorangetrieben werden, sind ein brauchbares Mittel, um die tatsächlichen Kosten von Leistungen einzuschätzen. ○ Das <i>Qualitätsmanagement der European Foundation for Quality Management (EFQM)</i> mit seinem Selbstevaluationsansatz in Verbindung mit <i>Benchmarking-Systemen</i>, wie sie zur 	<p>4. Resümee</p> <p>Kunden- und Marktorientierung in NPOs tragen die Hoffnung in sich, neue Dimensionen für diesen Bereich zu eröffnen.</p> <p>Bedauerlich nur, daß sie erst unter dem gegenwärtigen ökonomischen Druck Fuß zu fassen beginnt. Sie gerät damit leicht in den Verruf, ein verdecktes Sparkonzept zu sein.</p> <p>Daß mit einer Kunden- und Marktorientierung auch ein besseres Kostenbewußtsein geschaffen wird, soll nicht in Abrede gestellt werden. Die hier dargestellte Gesamtdimension zeigt aber, daß es um eine Entwicklung geht, die im Interesse der NPOs, deren Führungskräfte und MitarbeiterInnen und natürlich auch im Interesse der „AntragstellerInnen, SchülerInnen, Zielgruppen, SozialhilfeempfängerInnen, Kirchenmitglieder, KlientInnen“ und wie die KundInnen sonst noch genannt werden, liegen muß.</p>
<p>Marktorientierung heißt mehr:</p> <p>Ein Konzept ist erforderlich, das</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerber in einem Angebotssegment als solche definiert und entscheidet, ob die eigene NPO den Wettbewerb aufnehmen will; 	<p>Einige „Gewohnheiten“ von NPOs stehen einem solchen Prozeß entgegen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenpotentiale werden nur selten klar analysiert. Viele NPOs suchen sich - mit entsprechenden Werbeaufwand - ihre KundInnen. Staatliche Stellen neigen dazu, Zahlen den politischen Realitäten anzupassen und Fehlentscheidungen somit in Kauf zu nehmen. • Vorhandenes Personal, vorhandene Räume 	<p>etc. werden nicht als Kostenfaktor gesehen und Angebote somit unrealistisch billig.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Kameralistik in den öffentlichen Verwaltungen und in kirchlichen und sozialen Organisationen erschweren betriebswirtschaftliches Denken. • QM wird als Kontrolle verstanden und nicht als Chance, die eigene Effektivität und Effizienz (die sich meist nicht vor der von Profit-Unternehmen verstecken muß) unter Beweis zu stellen. 	<p>Zeit u.a. von <i>Beratung kreativ</i> entwickelt werden, garantieren einen hohen Standard für Non-Profit-Angebote.</p> <p>4. Resümee</p> <p>Kunden- und Marktorientierung in NPOs tragen die Hoffnung in sich, neue Dimensionen für diesen Bereich zu eröffnen.</p> <p>Bedauerlich nur, daß sie erst unter dem gegenwärtigen ökonomischen Druck Fuß zu fassen beginnt. Sie gerät damit leicht in den Verruf, ein verdecktes Sparkonzept zu sein.</p> <p>Daß mit einer Kunden- und Marktorientierung auch ein besseres Kostenbewußtsein geschaffen wird, soll nicht in Abrede gestellt werden. Die hier dargestellte Gesamtdimension zeigt aber, daß es um eine Entwicklung geht, die im Interesse der NPOs, deren Führungskräfte und MitarbeiterInnen und natürlich auch im Interesse der „AntragstellerInnen, SchülerInnen, Zielgruppen, SozialhilfeempfängerInnen, Kirchenmitglieder, KlientInnen“ und wie die KundInnen sonst noch genannt werden, liegen muß.</p> <p>Aber - auch das ist eine Erkenntnis aus langjähriger Beratungspraxis: Echte Veränderungen beginnen erst dann, wenn Situationen existentiell bedrohlich werden. - Leider.</p>