

Priller, Eckhard et al.

**Working Paper**

## Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung

WZB Discussion Paper, No. SP IV 2012-402 [rev.]

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Priller, Eckhard et al. (2013) : Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung, WZB Discussion Paper, No. SP IV 2012-402 [rev.], Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/74412>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# WZB

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Eckhard Priller, Mareike Alscher, Patrick J. Droß, Franziska Paul,  
Clemens J. Poldrack, Claudia Schmeißer, Nora Waitkus

## **Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen**

Ergebnisse einer Organisationsbefragung

**Discussion Paper**

SP IV 2012-402

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung**

Forschungsschwerpunkt

**Zivilgesellschaft, Konflikte und Demokratie**

Projektgruppe

**Zivilengagement**

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Reichpietschufer 50  
10785 Berlin  
www.wzb.eu

Discussion Papers des WZB dienen der Verbreitung von Forschungsergebnissen aus laufenden Arbeiten im Vorfeld einer späteren Publikation. Sie sollen den Ideenaustausch und die akademische Debatte befördern. Die Zugänglichmachung von Forschungsergebnissen in einem WZB Discussion Paper ist nicht gleichzusetzen mit deren endgültiger Veröffentlichung und steht der Publikation an anderem Ort und in anderer Form ausdrücklich nicht entgegen. Discussion Papers, die vom WZB herausgegeben werden, geben die Ansichten des/der jeweiligen Autors/Autoren wieder und nicht die der gesamten Institution WZB.

**Dritte-Sektor-Organisationen heute:  
Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen**

Ergebnisse einer Organisationsbefragung

Discussion Paper SP IV 2012-402  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung  
Erschienen: Juli 2012 (überarbeitet Mai 2013)

Projektgruppe Zivilengagement:

Eckhard Priller  
Mareike Alscher  
Patrick J. Droß  
Franziska Paul  
Clemens J. Poldrack  
Claudia Schmeißer  
Nora Waitkus

# Inhalt

Zusammenfassung der Ergebnisse .....	5
1. Ausgangspunkte und Zielstellung der Untersuchung .....	9
2. Anlage und Durchführung der Erhebung.....	11
3. Strukturelle Merkmale der Organisationen .....	14
4. Tätigkeitsbereiche und ihre Veränderungen.....	17
5. Mitglieder und Engagierte .....	19
6. Junge Menschen in Dritte-Sektor-Organisationen .....	23
7. Beschäftigung.....	30
8. Beziehungen zwischen Organisationen und ihrer Umwelt .....	36
9. Finanzierung und Mittelerschließung .....	39
10. Ökonomisierung .....	45
11. Probleme und Einschätzungen.....	51
12. Trends und Entwicklungen.....	53
Literatur .....	57



## Zusammenfassung der Ergebnisse

Dem Dritten Sektor kommt sowohl in sozialer und kultureller Hinsicht als auch wirtschaftspolitisch eine große Bedeutung zu. Entsprechend wichtig sind statistisch belastbare Informationen zu den Organisationen und ihrer aktuellen Situation. Die Projektgruppe Zivilengagement des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) hat daher die Organisationsbefragung „Organisationen heute – zwischen eigenen Ansprüchen und ökonomischen Herausforderungen“ durchgeführt. Zentrale Zielstellung war es, aktuelle Entwicklungen und Problemlagen innerhalb des Sektors anhand einer fundierten Datengrundlage zu untersuchen. Insgesamt beteiligten sich an der Befragung 3.111 Vereine, gemeinnützige GmbHs, Genossenschaften und Stiftungen, was einer Rücklaufquote von 26 Prozent entspricht.

### Strukturelle Merkmale der Organisationen

Die Angaben der befragten Organisationen zu ihrer Organisationsstruktur weisen sowohl auf Kontinuität als auch auf neuere Entwicklungen hin. Kontinuität besteht bei den internen Strukturen von Organen und Gremien und im Hinblick auf den Stellenwert der Ehrenamtlichkeit. Neuere Entwicklungen schlagen sich in den zunehmenden Gründungen von gGmbHs nieder. Die Genossenschaft ist als Rechtsform für neue Themenfelder gefragt.

### Tätigkeitsbereiche und ihre Veränderungen

Über die Hälfte der Organisationen ist in mehr als einem Feld tätig, rund ein Drittel sogar in drei oder mehr Bereichen. Wird das Tätigkeitsprofil verändert, bedeutet dies zumeist eine Erweiterung der Arbeitsfelder. Die wichtigsten Gründe hierfür sind die Reaktion auf aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen, ökonomische Zwänge und die Erschließung zusätzlicher Mittel.

### Mitglieder und Engagierte

Die Mitgliederentwicklung der untersuchten Vereine ist durch viel Dynamik gekennzeichnet. Überwiegend berichten sie eher von steigenden als von fallenden Mitgliederzahlen. Die Ausnahme bilden Vereine im Gesundheitswesen, von denen mehr als ein Drittel rückläufige Mitgliederzahlen aufweist. Im Sport halten sich die Anteile der Vereine mit Gewinnen und Verlusten die Waage. Eine aktive Mitgliederwerbung erfolgt hauptsächlich auf traditionellen Wegen: Informationsveranstaltungen und der persönliche Kontakt stehen hoch im Kurs. Neuere Formen wie die Möglichkeit zur zeitlich begrenzten Mitgliedschaft werden selten genutzt.

Das Engagement hat in den befragten Organisationen ein besonderes Gewicht. Für zahlreiche Vereine, Genossenschaften und Stiftungen ist es zudem existenzsichernd. Die Organisationen haben Probleme, Engagierte zu finden, und sehen sich vor allem mit Schwierigkeiten bei der Besetzung ehrenamtlicher Leitungs- und Aufsichtsgremien konfrontiert.

### Junge Menschen in Dritte-Sektor-Organisationen

Die 14- bis 30-Jährigen sind als Mitglieder und ehrenamtlich Engagierte sowie in den ehrenamtlichen Gremien bei der Mehrheit der befragten Organisationen unterrepräsentiert. Allein in jedem fünften Verein gibt es keine jungen Engagierten. Politisch oder religiös orientierte Vereine weisen unterdurchschnittliche Anteile von jungen Mitgliedern auf. In politisch ausgerichteten Vereinen sind junge Menschen auch unter den Engagierten und in ehrenamtlichen Leitungsfunktionen nur

gering vertreten. Zugleich gelingt es einem Teil der Organisationen durchaus, junge Menschen einzubinden. In ungefähr einem Drittel der befragten Vereine sind ihre Anteile an den Engagierten und in ehrenamtlichen Leitungspositionen hoch. Zudem haben rund 40 Prozent der Vereine ausreichend viele Mitglieder im Alter von 14 bis 30 Jahren.

## Beschäftigung

Dritte-Sektor-Organisationen sind nach wie vor ein beschäftigungsrelevanter Bereich. Der überwiegende Teil der befragten Organisationen beschäftigt bezahlte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter mehr als zwei Drittel Frauen. Flexible Beschäftigungsverhältnisse sind auf dem Vormarsch und gewinnen weiter an Bedeutung. Zwar fällt der Anteil der Beschäftigungsverhältnisse in Vollzeit weiterhin am größten aus, der Anteil der Teilzeittätigkeiten liegt allerdings nur knapp dahinter. Darüber hinaus sind Arbeitsverträge auf Minijob-Basis weit verbreitet. Für die Zukunft erwarten deutlich mehr Organisationen eine Zunahme von Teilzeitbeschäftigungen und Minijobs als eine Abnahme.

Die vordergründige Ursache für den hohen Anteil von befristet Beschäftigten ist die finanziell schwierige Lage der Organisationen. Insbesondere die zeitlich begrenzte Finanzierung von Projekten und Stellen führt häufig zu befristeten Einstellungen – vor allem in Vereinen. Innerhalb der Tätigkeitsbereiche trifft dies für die Bildung und die Sozialen Dienste zu, während im Gesundheitswesen Befristungen eher aus einer unsicheren wirtschaftlichen Lage der Organisationen resultieren.

## Beziehungen zwischen Organisationen und ihrer Umwelt

Eine deutliche Mehrheit der befragten Organisationen arbeitet mit staatlichen Einrichtungen, Unternehmen und anderen Dritte-Sektor-Organisationen zusammen. Die wichtigste Form der Kooperation stellt neben dem Austausch von Informationen die Durchführung von gemeinsamen Aktionen oder Projekten dar. Weniger bedeutend ist hingegen die gemeinsame Gewinnung ehrenamtlich Engagierter.

Zur Förderung der Transparenz werden noch immer eher herkömmliche Instrumente, z.B. eine gezielte Medienarbeit oder der öffentliche Zugang zu Unterlagen, eingesetzt. Die Organisationen beteiligen sich selten an konkreten Transparenzinitiativen.

## Finanzierung und Mittelerschließung

Nach Rechtsform unterscheiden sich die Organisationen sowohl in der Höhe als auch den Quellen ihrer Finanzierung. So verbucht fast jeder zweite Verein nur geringe Einnahmen von unter 20.000 Euro, und jeder zwanzigste Verein verfügt über ein jährliches Finanzvolumen von über 3 Millionen Euro. Die gGmbHs, Genossenschaften und Stiftungen sind insgesamt finanziell besser aufgestellt als Vereine.

Das Spektrum der Finanzierungsquellen ist sehr breit. In den Vereinen und gGmbHs dominieren Leistungsentgelte und öffentliche Mittel in Form von Zuwendungen oder Zuschüssen. Bei den Genossenschaften und Stiftungen bilden die selbsterwirtschafteten Mittel die Haupteinnahmequelle. Zahlreiche Organisationen berichten über einen Rückgang der institutionellen Förderung durch den Staat.

## Ökonomisierung

Ein großer Teil der Organisationen registriert eine Zunahme von Wettbewerb. Unter den einzelnen Rechtsformen gestaltet sich das Ausmaß durchaus unterschiedlich – bei den gGmbHs ist der Ökonomisierungsdruck am stärksten und bei den Stiftungen am geringsten. Vor allem die Zunahme leistungsabhängiger Finanzierungsformen ist dabei von Relevanz. Die Verbreitung betriebswirtschaftlicher Instrumente, z.B. Kosten- und Leistungsrechnung, Qualitätsmanagement sowie weitere Controllingmaßnahmen, spricht für eine verstärkte wirtschaftliche Ausrichtung. Trotz dieser Ökonomisierungstendenzen behält die Gemeinwohlorientierung einen hohen Stellenwert. Dies ist sowohl Ausdruck für die traditionelle Einbindung der Organisationen in gesellschaftliche Zusammenhänge als auch für das Festhalten an ihrer ideellen Mission.

## Probleme und Einschätzungen

Probleme mit dem Staat, anderen Dritte-Sektor-Organisationen und Wirtschaftsunternehmen benennt ein Großteil der Organisationen. An vorderster Stelle stehen Konflikte mit dem Staat, die insbesondere aus der finanziellen Abhängigkeit resultieren. Organisationen des Dritten Sektors und privatwirtschaftliche Unternehmen sind Konkurrenten um Aufgaben und Tätigkeitsfelder geworden.

Überalterung und das nachlassende Gemeinschaftsgefühl sind wesentliche Probleme von Vereinen und Genossenschaften. Die gGmbHs beklagen besonders den zunehmenden Effizienz- und Konkurrenzdruck sowie fehlende Planungssicherheit aufgrund unklarer Einnahmeentwicklungen. Auch Stiftungen bemängeln aus diesem Grund eine Planungsunsicherheit.



## 1. Ausgangspunkte und Zielstellung der Untersuchung

Die Organisationen in den Rechtsformen von Vereinen, gemeinnützigen Gesellschaften mit beschränkter Haftung (gGmbH), gemeinnützigen Genossenschaften und Stiftungen haben in Deutschland ein besonderes Gewicht. Sie bilden den sogenannten Dritten Sektor und vertreten Mitgliederinteressen sowie die Anliegen Dritter. Zugleich tragen sie wesentlich zur Sozialintegration bei und sind in sämtlichen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens Ausdruck von Selbstorganisation und bürgerschaftlichem Engagement. Darüber hinaus bieten sie ein breites Spektrum von Dienstleistungen an (vgl. Zimmer/Priller 2004). Dies macht u.a. die Organisationen in den Bereichen der Sozialen Dienste und des Gesundheitswesens unverzichtbar für die heutige Gesellschaft.

Zum Dritten Sektor zählen mehr als 600.000 Organisationen, in denen über 2,6 Millionen Beschäftigte tätig sind. Rund die Hälfte der Bevölkerung ist in ihnen Mitglied, und fast 18 Millionen Bürgerinnen und Bürger engagieren sich hier freiwillig und unentgeltlich. Die Gesamtausgaben der Organisationen betragen im Jahr 2007 rund 90 Milliarden Euro; ihr Anteil am Bruttosozialprodukt liegt nach Berechnungen des Statistischen Bundesamts bei 4 Prozent (vgl. Rosenski 2012).

Trotz der immensen Bedeutung sowohl in sozial- und kultur- als auch in wirtschaftspolitischer Hinsicht ist das empirische Wissen zu Dritte-Sektor-Organisationen in Deutschland noch immer sehr begrenzt. Die letzte umfassende Erhebung erfolgte Mitte der 1990er Jahre. Es fehlen statistisch belastbare und aktuelle Daten zur Größe, zum Umfang, zu den erbrachten Leistungen, zur gesellschaftspolitischen Einbindung und zur Entwicklung der Organisationen. Nur wenige Informationen liegen zu Veränderungen der Rechtsformen, zum Kooperationsverhalten, zum Wettbewerb und zu internen Umgestaltungen der Arbeitsweise der Organisationen vor. Gesicherte Angaben sind jedoch wichtig, um die in den Organisationen des Dritten Sektors erfolgten Veränderungen in den Blick zu nehmen.

In den vergangenen Jahren haben sich durch eine Reihe politischer Entscheidungen die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Organisationen gravierend gewandelt. Von staatlicher Seite werden verstärkt Erwartungen an sie herangetragen, bei der Bewältigung gesellschaftlicher Probleme mitzuwirken. Die Einführung von marktförmigen Anreizen und Wettbewerbselementen verursacht heute einen erheblichen Rationalisierungsdruck. Auswirkungen dieser Veränderungen sind in organisationsstruktureller Hinsicht, im Leistungsspektrum und auch in der Arbeitsweise der Organisationen zu erwarten. Die weitreichenden Konsequenzen der veränderten Rahmenbedingungen sind bislang kaum bekannt.

Auch innerhalb der Organisationen ist ein Wandel auszumachen. Wettbewerb und Konkurrenz bestimmen zunehmend das Tagesgeschäft. Der Markt bietet nicht nur in Form von Fitnesscentern, sondern auch mit privaten Pflegediensten alternative Leistungen an. Zugleich sind Veränderungen im Engagement spürbar. Die Bereitschaft zur Übernahme ehrenamtlicher Wahl- und Berufungsfunktionen in den Organen und Gremien der Organisationen ist durch eine gewisse Zurückhaltung gekennzeichnet. Nicht zuletzt treten Änderungen in Bezug auf die Arbeits- und Beschäftigungs-

verhältnisse auf. So sind ein steigender Anteil von Teilzeit und befristeter Beschäftigung sowie der verbreitete Einsatz von geringfügig entlohnten Personen festzustellen.

Um all diese Veränderungsprozesse zu analysieren und sie mit handfesten Daten zu unterlegen, wurde durch die Projektgruppe Zivilengagement des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) die umfangreiche Organisationsbefragung „Organisationen heute – zwischen eigenen Ansprüchen und ökonomischen Herausforderungen“ durchgeführt. Diese Erhebung ist Teil zweier Projekte, die bis Ende 2012 abgeschlossen werden. Zum einen handelt es sich um das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt „Veränderungen in Dritte-Sektor-Organisationen und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse“, zum anderen um das von der Jacobs Foundation geförderte Projekt „Jugendliche in zivilgesellschaftlichen Organisationen“.

Die vorliegende Studie liefert erste Daten und Analysen zu der Anfang des Jahres 2012 abgeschlossenen Erhebung. Bewusst erfolgt an dieser Stelle eine Konzentration der Analysen auf die Rechtsformen. Es geht um einen ersten empirischen Überblick, weitere vertiefende Auswertungen sind vorgesehen.

Zur Anlage und bei der Einordnung der Ergebnisse sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Es handelt sich zumeist um rein beschreibende Darstellungen, die mit zahlreichen Daten, Tabellen und Abbildungen unternetzt sind. Eine Reihe von Aussagen, die bereits seit einiger Zeit breit diskutiert werden, können nun konkret belegt werden.
- Ziel der Organisationsbefragung war es nicht, den Dritten Sektor in Deutschland hinsichtlich seiner Größe, seines Umfangs und seiner gesamten internen Strukturen abzubilden. Vielmehr geht es in erster Linie um das Aufzeigen von Veränderungen, Entwicklungen und Problemen, die innerhalb des Sektors erfolgen und die bei den Organisationen auszumachen sind.
- Um die Vielfalt und Heterogenität des Sektors abzubilden, wird in der Regel eine Differenzierung nach Vereinen, gGmbHs, Genossenschaften und Stiftungen sowie partiell nach den jeweiligen Tätigkeitsbereichen der Organisationen vorgenommen. Die Tätigkeitsbereiche werden an einigen Stellen zusammengefasst, was entsprechend kenntlich gemacht ist.

Die vorliegende Studie ist in zwölf Abschnitte gegliedert. Zunächst werden die Anlage und die Durchführung der Organisationsbefragung vorgestellt. Es folgen die Auswertungen zu einzelnen inhaltlichen Schwerpunkten mit der Darstellung der wichtigsten empirischen Daten. Am Schluss werden allgemeine Trends und Entwicklungen abgeleitet. Wir hoffen, mit den Auswertungen einem breiten Kreis von Interessierten erste wichtige Informationen zu bieten.

An dieser Stelle möchten wir den Stiftungen danken, deren Förderung die Organisationsbefragung ermöglicht hat. Gleichzeitig danken wir all jenen Kolleginnen und Kollegen, die uns bei der Vorbereitung und Durchführung der Erhebung unterstützt haben. Unser besonderer Dank gilt den Vertreterinnen und Vertretern der Organisationen in den Vorständen und Geschäftsführungen, die bereit waren, unseren umfangreichen Fragebogen auszufüllen. Ohne sie wäre die Studie nicht möglich gewesen.

## 2. Anlage und Durchführung der Erhebung

Grundlage der folgenden Analysen zur aktuellen Situation der Organisationen des Dritten Sektors in Deutschland bildet eine bundesweite Befragung von 11.971 Vereinen, gGmbHs, gemeinnützigen Unternehmersgesellschaften<sup>1</sup>, Genossenschaften und Stiftungen. Das Untersuchungsfeld bestand also aus den Rechtsformen, die den Dritten Sektor in Deutschland prägen. Befragt wurden die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer bzw. Vorstandsmitglieder, die stellvertretend für ihre Organisation Auskunft gaben. Die Fragebögen wurden schriftlich versandt, wobei alternativ die Möglichkeit bestand, eine Online-Version zu nutzen. So konnte ein großer Teilnehmerkreis angesprochen werden. Die Feldphase dauerte vom 13. Oktober 2011 bis zum 9. Januar 2012.

Zur Grundgesamtheit des Dritten Sektors in Deutschland liegen derzeit keine exakten Angaben der amtlichen Statistik vor. Die Konstruktion der Stichprobe orientierte sich deshalb an den berücksichtigten Rechtsformen. Da mit über 90 Prozent die große Mehrheit der Dritte-Sektor-Organisationen als Verein organisiert ist, war die Ziehung einer disproportional geschichteten Zufallsstichprobe notwendig. Dies bedeutet, dass – in Relation zu ihren eigentlichen Anteilen in der Grundgesamtheit – die eingetragenen Vereine deutlich seltener und die anderen Rechtsformen häufiger angeschrieben wurden. Diese Stichprobenziehung gewährleistet, dass kleinere Teilgesamtheiten wie gGmbHs, Genossenschaften und Stiftungen in einer für die Datenanalyse ausreichenden Anzahl vertreten sind. Bisher erfolgte hierfür keine nachträgliche Gewichtung der Daten. Zur Ermittlung der Adressen wurden entsprechend den Rechtsformen unterschiedliche Zugänge genutzt.<sup>2</sup> Die erhobenen Daten liegen gemäß den datenschutzrechtlichen Bestimmungen anonymisiert vor.

Der verwendete Fragebogen wurde auf Grundlage der Forschungsfragestellungen und durch die Auswertung bewährter Erhebungsinstrumente aus der Dritte-Sektor-Forschung entwickelt. Eine Vorabversion wurde von 35 Vertreterinnen und Vertretern aus Praxis und Wissenschaft durchgesehen und in anschließenden Expertengesprächen auf inhaltliche Vollständigkeit, Verständlichkeit und Funktionalität ausgewertet.<sup>3</sup> Der finale Fragebogen gliedert sich in neun thematische Blöcke:

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. Organisationsstruktur             | 6. Beschäftigung                             |
| 2. Tätigkeitsfelder der Organisation | 7. Einbindung der Organisation in die Umwelt |
| 3. Mitglieder                        | 8. Finanzierung                              |
| 4. Ehrenamtliches Engagement         | 9. Angaben zur ausfüllenden Person           |
| 5. Ehrenamtliche Funktionen          |  |

Quer zu diesen thematischen Blöcken erhebt der Fragebogen Informationen zur Integration von jungen Menschen in den Organisationen des Dritten Sektors.

<sup>1</sup> Die gemeinnützigen Unternehmersgesellschaften (gUG) wurden aufgrund der sehr geringen Fallzahl für die nachfolgenden Auswertungen den gGmbHs zugeordnet.

<sup>2</sup> Ein Adresssample eingetragener Vereine konnte aus dem Datenbestand der V&M Service GmbH Konstanz bezogen werden. Die Adressen der Stiftungen wurden aus der Maecenata Stiftungsdatenbank ermittelt. Für die gGmbHs und die Genossenschaften erfolgte eine umfangreiche Recherche über das Registerportal der Länder.

<sup>3</sup> Die Praxistauglichkeit des überarbeiteten Erhebungsinstruments wurde ferner im Rahmen eines Pretests mit 100 zufällig ausgewählten Zielorganisationen überprüft.

Von den versendeten Fragebögen wurden 3.111 Exemplare ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von rund 26 Prozent entspricht. Von allen realisierten Interviews wurden 2.536 schriftlich bearbeitet, 575 Organisationen nutzten die Online-Version.

Die Antwortbereitschaft war in den einzelnen Rechtsformen unterschiedlich. Während 32 Prozent der angeschriebenen Vereine den Fragebogen beantworteten, wurde bei den gGmbHs nur eine Rücklaufquote von 18 Prozent erzielt. Bei den Stiftungen betrug der Rücklauf 21 Prozent und bei den Genossenschaften 19 Prozent (vgl. Tabelle 2.1). Die Ausschöpfung der Befragung ist damit im Vergleich zu anderen Erhebungen mit ähnlicher Methodik als sehr hoch einzuschätzen.

Tabelle 2.1

**Stichprobenzusammensetzung und Rücklauf**

„Grundgesamtheit“ befragter Organisationen in Deutschland 2011	Geschichtete Bruttostichprobe	Rücklauf (Quote)
Ca. 580.000 Vereine (Vereinsstatistik 2011)	6.359	2.063 (32 %)
Ca. 18.000 Stiftungen (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2011)	1.130	235 (21 %)
Ca. 9.000 gGmbHs (Handelsregister 2011; eigene Recherche)	3.466	618 (18 %)
Ca. 8.000 Genossenschaften (Genossenschaftsstatistik 2011; DZ BANK)	1.016	195 (19 %)
<b>Ca. 615.000 Organisationen</b>	<b>11.971</b>	<b>3.111 (26 %)</b>

Bei der Konstruktion der Stichprobenziehung konnten nur die Tätigkeitsfelder der Organisationen in der Rechtsform des Vereins systematisch berücksichtigt werden. Dementsprechend wurde eine Vereinsstichprobe gezogen, die der Verteilung der sieben inhaltlichen Tätigkeitsbereiche<sup>4</sup> der Vereinsstatistik 2011 entspricht. Der Anteil der Bereiche Sport und Freizeit wurde dabei gezielt heruntergewichtet, da diese Bereiche mit ca. 50 Prozent die Vereinslandschaft in Deutschland dominieren. Ohne eine solche Korrektur wären differenzierte Aussagen nach Tätigkeitsbereichen nur eingeschränkt möglich gewesen. Für die gGmbHs, Genossenschaften und Stiftungen lagen keine Informationen über die Verteilung nach Tätigkeitsbereichen vor, so dass für diese Rechtsformen eine reine Zufallsauswahl aus den jeweiligen Adressquellen erfolgte. Bei den Genossenschaften konzentrierte sich die Auswahl auf Wohnungsbaugenossenschaften, da diese in der Vergangenheit den Status der Gemeinnützigkeit hatten und in anderen Studien zumeist dem Dritten Sektor zugeordnet werden. Außerdem enthält die Stichprobe einige Genossenschaften, bei denen eine Nähe

<sup>4</sup> Dies sind im Einzelnen die Bereiche Umwelt, Kultur, Soziales, Interessen, Sport, Freizeit sowie Beruf/Wirtschaft/Politik (vgl. V&M Service GmbH 2012).

zum Dritten Sektor angenommen wird. Produktivgenossenschaften wurden hingegen ausgeschlossen.

Das breite Tätigkeitsspektrum der Organisationen des Dritten Sektors erfasst der Fragebogen anhand einer Einteilung in 14 Bereiche. Die Klassifikation greift mit geringfügigen Veränderungen auf Ansätze zurück, die bereits in Dritte-Sektor-Befragungen der 1990er Jahre Anwendung gefunden haben und auf der „International Classification of Nonprofit Organizations“ (INCPO) basieren (vgl. Salamon/Anheier 1992). Entsprechend der Selbsteinordnung verteilen sich die Organisationen, die an der Befragung teilgenommen haben, wie folgt auf die einzelnen Haupttätigkeitsbereiche (vgl. Abbildung 2.1):

Abbildung 2.1

### Zusammensetzung der Stichprobe nach Tätigkeitsbereich (in %)



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 3.012.

Die meisten Organisationen, die sich an der Befragung beteiligten, sind im Bereich Soziale Dienste und Hilfen (22%) tätig. Es folgen Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung (17%), Sport und Bewegung (14%), Kunst und Medien (13%) sowie das Gesundheitswesen (8%). Lediglich 3 Prozent der Organisationen konnten sich nicht zuordnen und trugen ihr Haupttätigkeitsfeld unter „Sonstiges“ ein. Darunter befanden sich beispielsweise Organisationen aus dem Bereich Religion, der innerhalb der Klassifikation nicht gesondert ausgewiesen wurde. Aufgrund der Stichprobenszusammensetzung spiegelt diese Verteilung jedoch nicht die strukturelle Zusammensetzung des gesamten Dritten Sektors in Deutschland wider.

Betrachtet man die Verteilung der Tätigkeitsbereiche nach Rechtsform, so zeigt sich, dass Vereine vorrangig in den Bereichen Sport und Bewegung, Soziale Dienste und Hilfen sowie Kunst und Medien aktiv sind. Zudem hat sich ein erheblicher Teil der Vereine dem Feld Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung zugeordnet. Die Tätigkeitsschwerpunkte der gGmbHs liegen in den Sozialen Diensten und Hilfen, im Bildungsbereich sowie im Gesundheitswesen. Genossenschaften sind vor allem im Wohnungswesen tätig, aber auch in gemeinschaftlichen Versorgungsaufgaben finden sie ein Arbeitsfeld. Stiftungen sind am häufigsten in den Bereichen Soziale Dienste und Hilfen, Bildung sowie Kunst und Medien aktiv. Darüber hinaus nehmen sie Aufgaben in der Forschung wahr.

### 3. Strukturelle Merkmale der Organisationen

Die Angaben der befragten Organisationen zu ihren strukturellen Merkmalen belegen, dass es sich bei Dritte-Sektor-Organisationen sowohl um einen sehr heterogenen als auch um einen sehr dynamischen Bereich handelt. Unterschiede zwischen den Organisationen sind bereits in Hinblick auf die Tätigkeitsebene und den Tätigkeitsraum zu erkennen (vgl. Tabelle 3.1).

Tabelle 3.1

#### Tätigkeitsebene und Tätigkeitsraum der befragten Organisationen (in %)

Tätigkeitsebene					
Kommunale Ebene	Regionale Ebene	Landesebene	Bundesebene	EU-Ebene	Weitere internationale Ebene
63	49	27	18	7	6
Tätigkeitsraum					
Dorf/Gemeinde	Kleinstadt	Mittelstadt	Großstadt		
29	34	37	37		

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 3.011/2.749; Mehrfachnennungen möglich.

Ein großer Teil der befragten Organisationen ist auf kommunaler (63%) bzw. regionaler Ebene (49%) tätig. Die Aktivitäten verteilen sich dabei gleichmäßig auf Dörfer bzw. Gemeinden, Klein-, Mittel- und Großstädte.

Die Organisationsgröße wurde auf unterschiedlichen Ebenen bestimmt: nach Anzahl der Beschäftigten und der Mitglieder sowie in Bezug auf ihr jährliches Finanzvolumen (vgl. Tabelle 3.2).

Tabelle 3.2

**Organisationsgröße nach Beschäftigung, Finanzvolumen und Mitgliedschaft (in %)**

<b>Anzahl der Beschäftigten (in Organisationen mit Beschäftigten)</b>			
<b>1 bis 5</b>	<b>6 bis 20</b>	<b>21 bis 100</b>	<b>Mehr als 100</b>
40	26	21	13
<b>Finanzvolumen</b>			
<b>0 bis 100.000 €</b>	<b>100.001 bis 1 Mio. €</b>	<b>Mehr als 1 Mio. €</b>	
54	24	22	
<b>Anzahl der natürlichen Mitglieder (in Mitgliederorganisationen*)</b>			
<b>1 bis 50</b>	<b>51 bis 500</b>	<b>Mehr als 500</b>	
27	50	23	

\* Vereine und Genossenschaften.

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 3.011/2.749.

Unter den Organisationen mit Beschäftigten finden sich vor allem solche mit geringer Mitarbeiterzahl: 40 Prozent beschäftigen nur ein bis fünf Personen. Größere Organisationen mit mehr als 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt es vergleichsweise selten. Gemessen am Umfang der Finanzen sind hauptsächlich Organisationen mit geringerem Finanzvolumen vertreten: Mehr als die Hälfte der Organisationen verfügte im Jahr 2010 lediglich über Finanzmittel bis 100.000 Euro. In Bezug auf die Mitgliederzahl überwiegen mittelgroße Organisationen mit 51 bis 500 Mitgliedern.

**Neugründungen und Erschließung neuer Themenfelder**

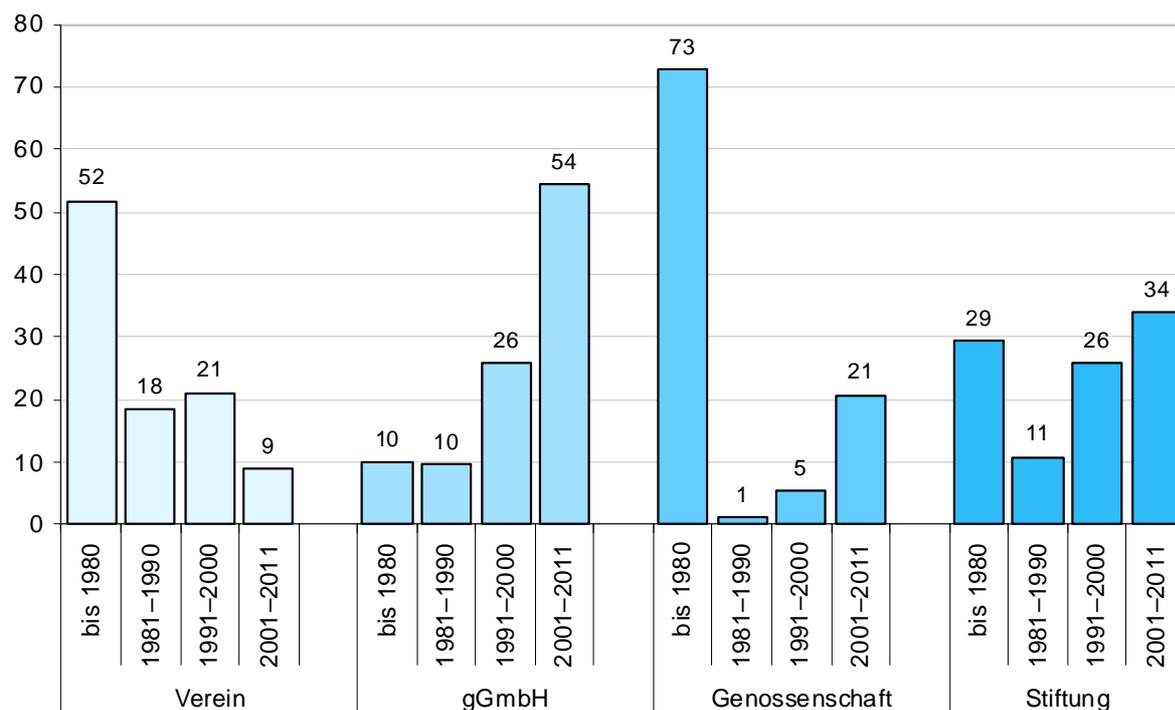
Befragt nach ihrem Gründungszeitpunkt zeigen sich bei den Organisationen je nach Rechtsform Unterschiede (vgl. Abbildung 3.1). Mehr als die Hälfte der Vereine und fast drei Viertel der Genossenschaften wurden schon vor 1980 gegründet. Im Vergleich dazu entstand der überwiegende Teil der gGmbHs seit dem Jahr 2000. Darunter fallen neben Neugründungen auch Ausgründungen von Tochtergesellschaften und Wirtschaftsbetrieben oder Umwandlungen aus anderen Rechtsformen. Eine Ursache könnte darin liegen, dass der Organisationsaufbau einer gGmbH mehr Flexibilität und kurze Entscheidungswege ermöglicht. Sie bietet außerdem eine Haftungsbeschränkung. Der Anteil von gGmbH-Gründungen in den letzten zehn Jahren war in den Tätigkeitsfeldern mit Dienstleistungsorientierung, d.h. im Gesundheitswesen, in den Sozialen Diensten und Hilfen sowie im Bereich von Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung, besonders hoch.

Neben den gGmbHs erlebten auch die Stiftungen in den vergangenen zwanzig Jahren einen Gründungsboom: 60 Prozent von ihnen wurden seit 1991 gegründet. Bei den Genossenschaften ist

der hohe Anteil der bereits vor 1980 existierenden Organisationen hauptsächlich im Bereich des damals noch als gemeinnützig anerkannten Wohnungswesens angesiedelt. Die in den letzten Jahren gegründeten Genossenschaften besetzen allerdings zunehmend neue Themenfelder wie die kommunale Wasser- und Energieversorgung.

Abbildung 3.1

### Gründungsjahr der Organisationen nach Rechtsform (in %)



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 2.978.

### Strukturelle Veränderungen vor allem bei den gGmbHs

Gesetzlich verankerte Satzungen und ein festgelegter Organisationsaufbau bestimmen die Struktur der meisten Organisationen. Das bedeutet keineswegs, dass sie in struktureller und organisatorischer Hinsicht statisch sind. Ein knappes Drittel (30%) aller befragten Organisationen hat in den letzten fünf Jahren mindestens eine Veränderung an der Organisationsstruktur vorgenommen. Davon baute jede zweite (51%) neue Bereiche auf. Als weitere Veränderungen folgen die stärkere Trennung von ausführenden Tätigkeiten und Leitungsaufgaben (26%), der Abbau von Hierarchieebenen (23%) sowie die Schließung einzelner Bereiche (20%). Dies sind allesamt Tendenzen, die auf eine stärkere Rationalisierung hindeuten.

Die gGmbH als vergleichsweise flexible Rechtsform liegt dabei mit durchgeführten Veränderungen in fast jeder zweiten Organisation (43%) weit vor den Vereinen (31%). Wesentlich seltener ändern Genossenschaften (13%) und Stiftungen (9%) etwas an ihren Strukturen.

## Ehrenamt in Organen und Gremien besitzt weiterhin einen hohen Stellenwert

Ehrenamtlich besetzte Organe und Gremien wie Vorstände und Aufsichtsräte stellen eine Spezifik des Dritten Sektors dar. In 93 Prozent der befragten Organisationen ist mindestens ein Organ rein ehrenamtlich besetzt. Ehrenamtliche Organe haben also weiterhin eine sehr hohe Bedeutung, auch unter Bedingungen gestiegener Anforderungen und Professionalisierung.

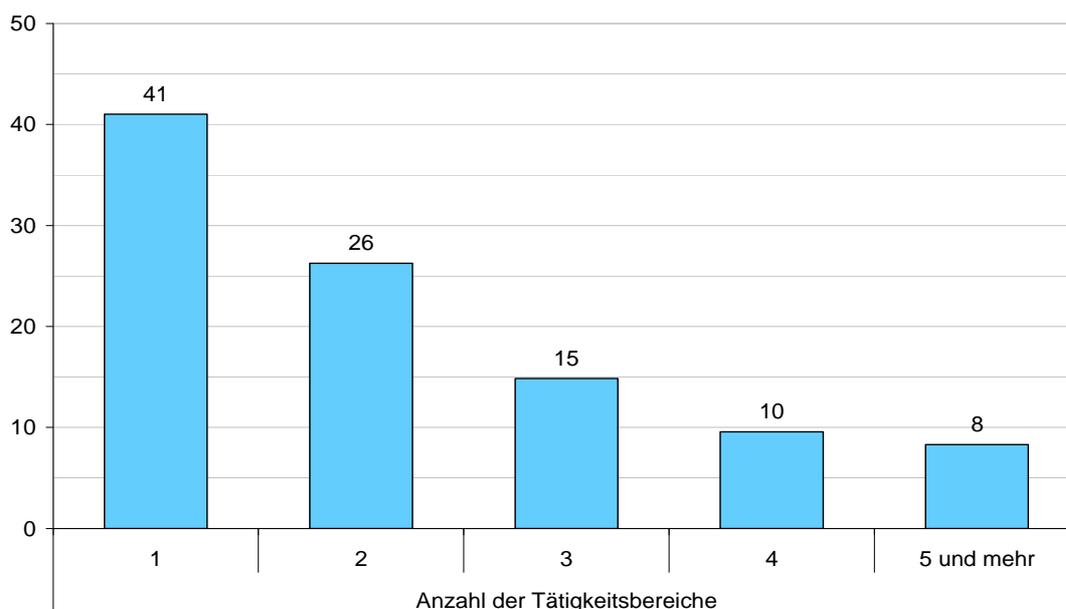
Im Bereich der ehrenamtlichen Organe und Gremien hat mehr als jede dritte Organisation (38%) in den letzten fünf Jahren Veränderungen vorgenommen; diese waren jedoch weniger substantieller Art. Gab es Änderungen, wurden diese am häufigsten (61%) bei der Anzahl der Personen in bestimmten Gremien vorgenommen. Dagegen wurden der Einfluss der Mitgliederversammlung und Entscheidungsbefugnisse in den ehrenamtlichen Leitungsfunktionen bei nur einem Viertel (jeweils 24 %) verändert.

## 4. Tätigkeitsbereiche und ihre Veränderungen

Bis auf wenige Ausnahmen konnten sich alle befragten Organisationen (97%) einem primären Tätigkeitsbereich zuordnen. Über die Hälfte der Organisationen (59%) hat mehr als ein Tätigkeitsfeld, und ein Drittel (33%) ist sogar in drei oder mehr Bereichen aktiv (vgl. Abbildung 4.1).

Abbildung 4.1

### Organisationen nach Anzahl der Tätigkeitsbereiche (in %)



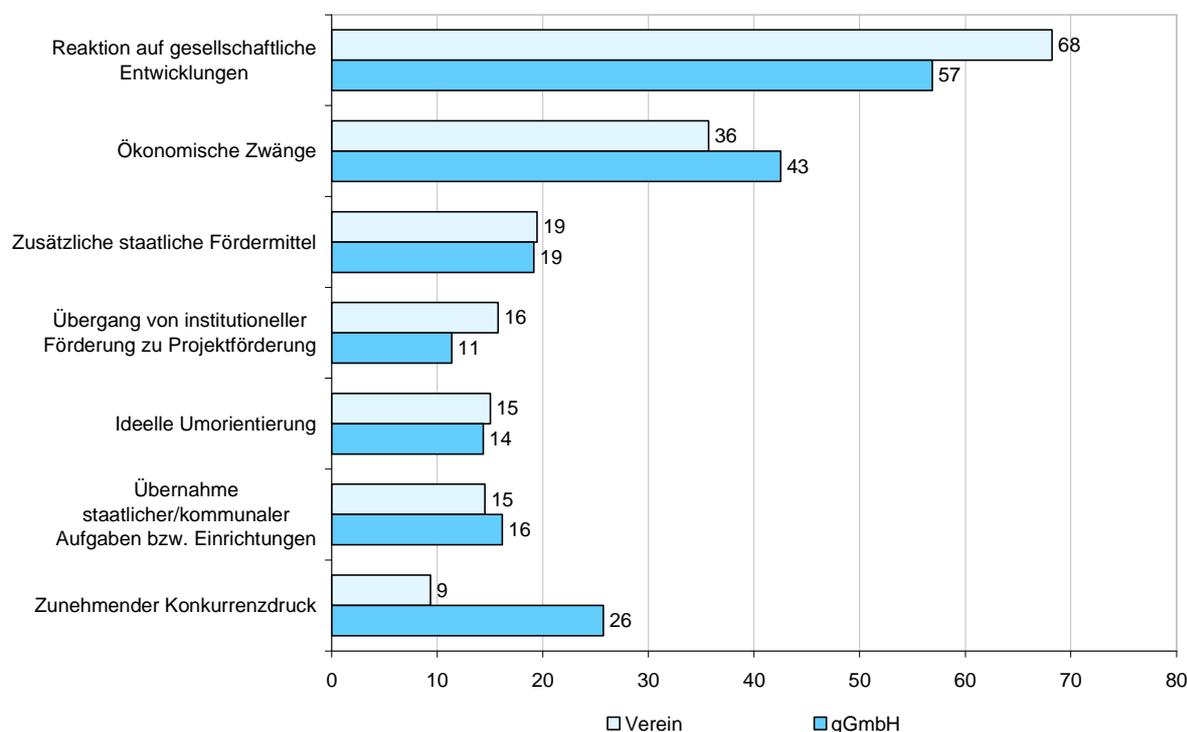
Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 3.076.

Die Organisationen wurden zudem gefragt, ob sie in den vergangenen fünf Jahren Veränderungen in ihren Tätigkeitsfeldern vorgenommen haben. Hier verbuchen die gGmbHs mit 29 Prozent die höchste Aktivität, die Vereine liegen mit 21 Prozent im Durchschnitt. Stiftungen (7%) und Genossenschaften (7%) zeichnen sich erwartungsgemäß durch eine höhere Stabilität aus. Wenn Veränderungen durchgeführt wurden, tendieren die Organisationen mehrheitlich zu einer Erweiterung der Arbeitsfelder (77%), lediglich 16 Prozent der Organisationen reduzierten ihre Arbeitsbereiche.

Was die Gründe für die Veränderung der Tätigkeitsfelder angeht, verweisen die befragten Organisationen vorrangig auf aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen. Gut zwei Drittel der Vereine und mehr als die Hälfte der gGmbHs geben dies als wichtigsten Grund an (vgl. Abbildung 4.2). Dies verdeutlicht, dass Dritte-Sektor-Organisationen nach wie vor bemüht sind, mit ihrer thematischen Ausrichtung auf gesellschaftliche Problemlagen und Veränderungen zu reagieren.

Abbildung 4.2

### Gründe für die Veränderung der Tätigkeitsbereiche nach Verein und gGmbH (in %)\*



\* Keine Angaben für Genossenschaften und Stiftungen aufgrund geringer Fallzahlen.

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 406/167; Mehrfachnennungen möglich.

Erst mit einigem Abstand, aber immerhin auf dem zweiten Platz, werden mit 43 Prozent bei den gGmbHs und 36 Prozent bei den Vereinen die ökonomischen Zwänge als Grund genannt. Dies legt nahe, dass aufgrund wirtschaftlicher Restriktionen der Themenkreis gezielt um ökonomisch einträglichere Aktivitäten erweitert wurde. Bei einem Viertel der gGmbHs (26%) ist außerdem der zunehmende Konkurrenzdruck ein Grund für Veränderungen des Tätigkeitsprofils. Einen weiteren Faktor stellt die Aussicht auf zusätzliche staatliche Fördermittel dar (19%).

## 5. Mitglieder und Engagierte

### 5.1 Mitglieder

In der Erhebung wird zwischen Mitgliedern, die natürliche Personen sind, und juristischen Mitgliedern, d.h. Organisationen, unterschieden. Natürliche Mitglieder zahlen nicht nur Beiträge, sondern bilden zugleich ein besonderes Engagementpotenzial. In dieser Doppelfunktion leisten sie einen wichtigen Beitrag für das Organisationsleben.

Natürliche Mitglieder sind für Vereine und Genossenschaften aufgrund des Organisationsaufbaus von zentraler Bedeutung. Sie unterscheiden sich dadurch von Stiftungen und gGmbHs, bei denen Mitglieder formal keine Rolle spielen. Bei personengebundenen Mitgliedschaften in Vereinen handelt es sich um ein niedrigschwelliges Angebot. Sie decken ein großes Interessenspektrum ab und sind mit geringen Kosten verbunden. Der folgende Abschnitt beschränkt sich auf natürliche Mitglieder in Vereinen.

#### Mitgliederzahlen: gleichbleibend bis steigend

Aufgrund des demographischen Wandels stellen sich bei den Organisationen verstärkt Fragen nach der Sicherung des Mitgliederbestandes. Die untersuchten Vereine haben überwiegend natürliche Mitglieder; dies trifft auf Vereine in allen Tätigkeitsfeldern<sup>5</sup> zu. Auf die Frage, wie sich die Zahl der natürlichen Mitglieder zwischen 2005 und 2010 entwickelt hat, antworteten 42 Prozent der befragten Vereine, dass es keine Veränderungen gab. Ein knappes Drittel (32%) verzeichnete steigende Mitgliederzahlen, während 26 Prozent sinkende Mitgliederzahlen hinnehmen mussten (vgl. Abbildung 5.1).

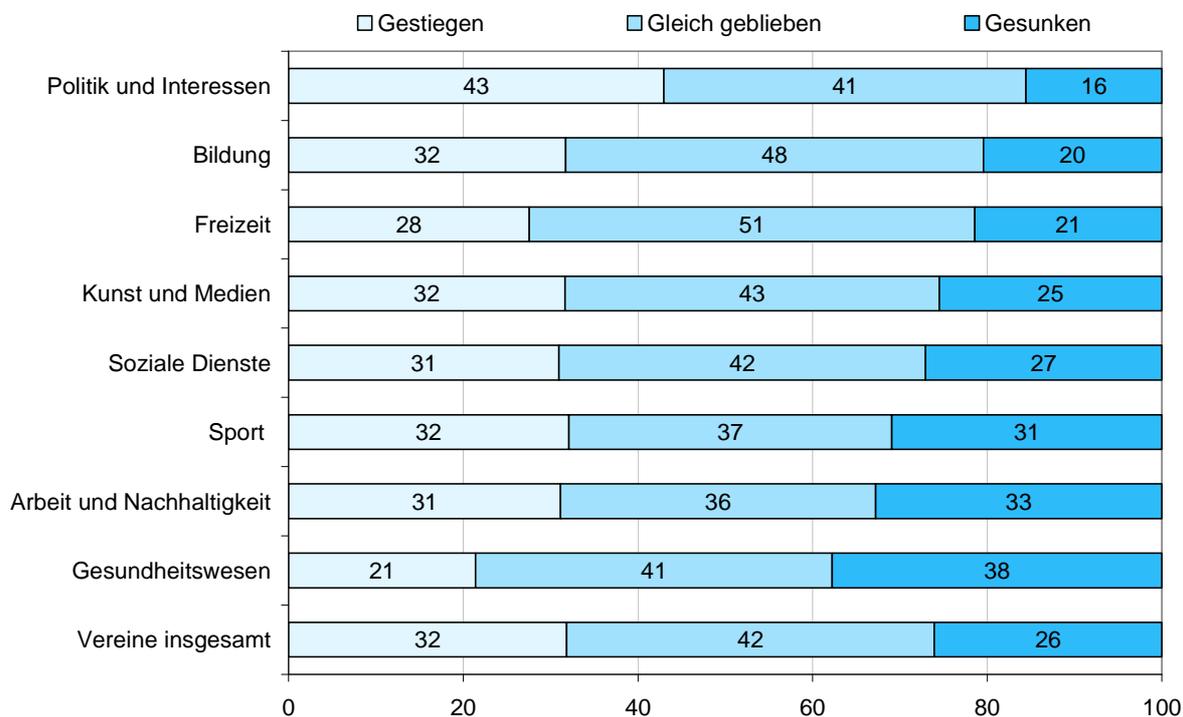
Differenziert nach Tätigkeitsbereichen lassen sich verschiedene Typen in der Mitgliedschaftsdynamik ausmachen: Zum einen sind Bereiche zu identifizieren, in denen die Organisationen eher von einer Zunahme oder Abnahme der Mitgliederzahlen berichten, und zum anderen solche, in denen sich beides die Waage hält.

Betrachtet man die Anteile der Vereine, die eine Zunahme der Mitglieder vermerken, so zählen jene im Bereich Politik und Interessen zu den klaren Gewinnern der letzten Jahre. Unter ihnen bilanzieren 43 Prozent steigende Mitgliederzahlen und nur 16 Prozent sinkende. Eine ebenfalls positive Entwicklung wird auch in anderen Tätigkeitsbereichen abgebildet, z.B. im Bildungsbereich, in der Freizeit sowie in Kunst und Medien.

<sup>5</sup> Aufgrund einer inhaltlichen Nähe und geringer Fallzahlen wurden einige Tätigkeitsfelder zusammengefasst:

- Bildung: Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung; Forschung
- Politik und Interessen: Umwelt- und Naturschutz; Bürgervertretung; Internationale Aktivitäten
- Arbeit und Nachhaltigkeit: Wohnungswesen; gemeinschaftliche Versorgungsaufgaben; Unternehmens- und haushaltsbezogene Dienstleistungen

Abbildung 5.1

**Entwicklung der Mitgliederzahl in Vereinen mit natürlichen Mitgliedern nach Tätigkeitsbereich (in %)**

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 1.557.

Die Mitgliederdynamik der Sportvereine ist hingegen ausgeglichen. Die Anteile der Vereine, die von einer Zu- oder Abnahme sprechen, sind hier in etwa gleich groß. Dennoch ist künftig ein Mitglieder-mangel nicht auszuschließen. Um dieses Problem abzufedern, bemühen sich viele Sportvereine verstärkt um ausgewählte Gruppen, insbesondere um Personen der Altersgruppe 14 bis 30 Jahre. Demgegenüber werden Menschen mit Migrationshintergrund von einem großen Teil der befragten Sportvereine als potenzielle Mitglieder noch immer stark vernachlässigt.

Kritisch sieht es im Gesundheitswesen aus. Hier berichten die Vereine häufiger von einer Abnahme als von einer Zunahme an Mitgliedern. Damit fällt deren Bilanz besonders negativ aus: Lediglich 21 Prozent der befragten Gesundheitsorganisationen registrierten ein Mitgliederplus, während 38 Prozent mit rückläufigen Mitgliederzahlen zu kämpfen hatten. Dieser Trend ist vor allem auf einen Rückgang sowohl bei den weiblichen als auch bei den älteren Mitgliedern zurückzuführen. Allerdings bemühen sich die Organisationen inzwischen verstärkt um diese Gruppen. Junge Menschen werden hingegen als Mitgliedernachwuchs enorm unterschätzt.

### Mitgliederwerbung – viel Tradition und wenig Neues

Um Mitglieder zu gewinnen und zu halten, kommt der Mitgliederwerbung ein wichtiger Stellenwert zu. Hinsichtlich der Formen der Werbung sind die Unterschiede zwischen den Vereinen in den einzelnen Tätigkeitsfeldern zwar nicht gravierend, aber dennoch vorhanden (vgl. Tabelle 5.1).

Tabelle 5.1

**Instrumente der Mitgliederwerbung in Vereinen mit natürlichen Mitgliedern nach Tätigkeitsbereich (in %)**

Instrumente der Mitgliederwerbung	Tätigkeitsbereich								Vereine insgesamt
	Kunst & Medien	Sport	Freizeit	Bildung	Gesundheitswesen	Soziale Dienste	Arbeit & Nachhaltigkeit	Politik & Interessen	
Zeitlich begrenzte Mitgliedschaft	12	43	15	16	10	8	25	17	20
Informationsveranstaltungen	45	53	41	62	69	51	53	51	52
Neue Mitglieder erhalten Vergünstigungen	13	7	5	10	11	9	17	13	10
Werbung in den Medien	27	28	18	16	33	19	30	32	25
Mitglieder werben neue Mitglieder/ direkte Ansprache	90	82	88	73	82	83	75	79	83
Sonstiges	17	14	18	18	16	15	25	27	17

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 1.446; Mehrfachnennungen möglich.

Neben traditionellen Instrumenten wie die Werbung über Mitglieder und eine direkte Ansprache (83%) oder Informationsveranstaltungen (52%) nutzen Vereine mediale Formen. Solche als eher modern zu bezeichnenden Wege der Mitgliederwerbung setzen jedoch noch wenige ein (25%). Nur jeder fünfte Verein verwendet zeitlich begrenzte Mitgliedschaften als Werbestrategie (20%), und jeder zehnte bietet neuen Mitgliedern spezielle Vergünstigungen an (10%). Vereine, die sich keiner der genannten Optionen zur Mitgliederakquirierung zuordneten und unter der Kategorie „Sonstiges“ zusammengefasst wurden, führten u.a. an, speziell in Schulen zu werben oder durch Vorträge auf sich aufmerksam zu machen.

## 5.2 Engagierte

In der vorliegenden Erhebung wurde das Engagement auf zwei Wegen erfasst: Zum einen sind die Organisationen zu ihren ehrenamtlich Engagierten befragt worden. So konnte die Einbindung aller Personen, die freiwillig und unentgeltlich Aufgaben in den Organisationen übernehmen, differenziert analysiert werden. Zum anderen wurden Informationen zur Teilgruppe der Engagierten in eh-

renamtlichen Wahl- und Berufungsfunktionen erhoben. Der folgende Abschnitt enthält erste Ergebnisse zu beiden Engagementformen.<sup>6</sup>

### Engagement: Vereine etabliert und gGmbHs holen auf?

In 86 Prozent der befragten Organisationen sind ehrenamtlich Engagierte aktiv. Vor allem in Vereinen (97%) sowie in Genossenschaften (78%) und Stiftungen (76%) sind Personen ehrenamtlich tätig. Überraschend ist das Ergebnis, dass es auch in 56 Prozent der befragten gGmbHs ehrenamtlich Engagierte gibt.

Gleichwohl besitzt das Engagement in den einzelnen Rechtsformen unterschiedliche Bedeutung. Unter den untersuchten Organisationsformen sind es traditionell die Vereine, in denen Menschen auf ganz vielfältige Weise freiwillig tätig werden, z. B. im Hospiz, als Lesepaten oder im Rahmen von Freizeitangeboten. In Stiftungen und Genossenschaften handelt es sich hingegen überwiegend um ein Engagement in Wahl- und Berufungsfunktionen. Bei den gGmbHs findet das Engagement sowohl in den Leitungs- und Aufsichtsfunktionen als auch darüber hinaus statt.

### Nur Vereine haben Engagierte in allen Tätigkeitsbereichen

Ob in den Organisationen Engagierte vorhanden sind, hängt zudem meist stark vom Tätigkeitsbereich ab. Nur die befragten Vereine haben unabhängig vom Bereich Engagierte. Im Unterschied dazu sind gGmbHs nicht in allen Feldern in gleichem Maße Engagementsträger. Besonders hoch ist der Anteil der gGmbHs mit Engagierten in den Bereichen Politik und Interessen (71%), Gesundheitswesen (67%) und Soziale Dienste (61%). Dies kann diverse Ursachen haben, z. B. wirtschaftliche Gründe, durch die eine ehrenamtliche Geschäftsführung erforderlich ist.

Stiftungen mit Engagierten konzentrieren sich ebenfalls auf drei Tätigkeitsschwerpunkte: Von ihnen sind im Bereich Soziale Dienste 70 Prozent, im Bildungswesen 77 Prozent sowie in Kunst und Medien 82 Prozent tätig. Bei den Genossenschaften mit Engagierten hingegen liegt der Schwerpunkt im Tätigkeitsfeld Arbeit und Nachhaltigkeit (74%).

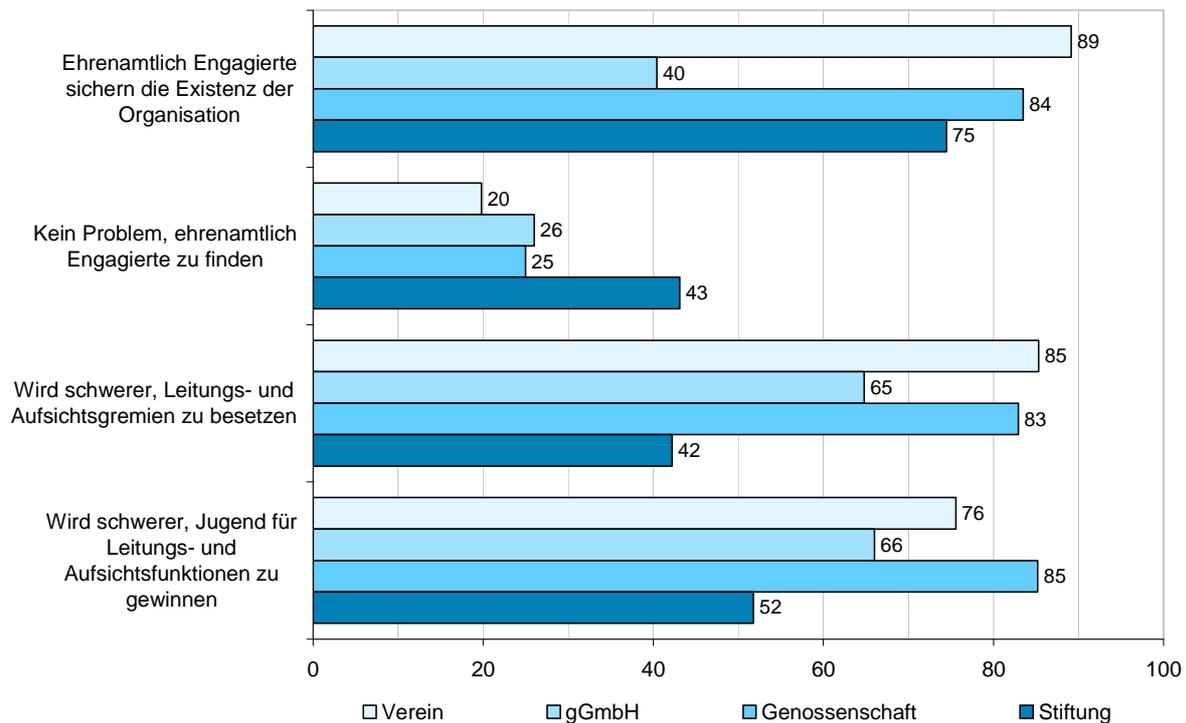
### Engagement sichert die Existenz, ist aber schwer verfügbar

Insbesondere Vereine, aber auch Stiftungen und Genossenschaften sind aufgrund ihrer Organisationsstruktur auf ehrenamtliches Engagement angewiesen. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass Engagierte für 89 Prozent der Vereine, 84 Prozent der Genossenschaften und 75 Prozent der Stiftungen die Existenz der Organisation sichern (vgl. Abbildung 5.2).

---

<sup>6</sup> Einen Überblick zu den unterschiedlichen Definitionen und Ansätzen der empirischen Erfassung ist in verschiedenen Publikationen enthalten (vgl. Alscher et al. 2009; Priller et al. 2011).

Abbildung 5.2

**Einschätzungen der befragten Organisationen zum Engagement nach Rechtsform (in %)**

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 1.852/135.

Gleichzeitig sind es gerade diese Rechtsformen, denen es schwerfällt, Personen zu finden, die sich ehrenamtlich engagieren. Von Problemen bei der Suche nach Engagierten berichten 80 Prozent der Vereine, 75 Prozent der Genossenschaften und 57 Prozent der Stiftungen. In eine ähnliche Richtung gehen die Einschätzungen in Bezug auf die Erreichbarkeit von Personen, die ehrenamtliche Leitungs- und Aufsichtsfunktionen übernehmen. Vor allem Vereine (85%) und Genossenschaften (83%) vermerken, dass es schwerer wird, diese Gremien zu besetzen. Bei den gGmbHs sind es immerhin 65 Prozent. Stiftungen sind von diesem Problem weniger betroffen (42%). Sie sind sowohl in organisatorischer als auch inhaltlicher Ausrichtung stark durch die Anliegen der Stifterin oder des Stifters geprägt. Ehrenamtliche Funktionen werden daher von einem relativ geschlossenen und ausgesuchten Kreis wahrgenommen. Insbesondere Vereine (76%) und Genossenschaften (85%) haben Schwierigkeiten, junge Menschen für solche Funktionen zu erreichen. In beiden Rechtsformen ist die Situation hinsichtlich der Präsenz von engagierten Personen generell kritisch.

## 6. Junge Menschen in Dritte-Sektor-Organisationen

Seit einiger Zeit werden vermehrt Stimmen laut, die vor einer Überalterung der Mitglieder und Engagierten in Dritte-Sektor-Organisationen warnen. Ein Ziel der vorliegenden Befragung war es deshalb, die Präsenz junger Menschen aus der Perspektive dieser Organisationen zu untersuchen.

In der deutschen Bevölkerung ist rund jede/r Fünfte zwischen 14 und 30 Jahre alt (20%). Dieser Wert soll im Folgenden als Orientierungsgröße – aber nicht als ein hartes Kriterium – dienen, um die Anteile dieser Altersgruppe in den Organisationen einzuordnen. Vereine, gGmbHs, Genossenschaften und Stiftungen mit Mitgliedern und Engagierten stehen demnach gut da, wenn junge Menschen entsprechend ihres Bevölkerungsanteils bei den verschiedenen Aufgaben und Funktionen berücksichtigt werden.

Gleichzeitig sind gewisse Rahmenbedingungen vorhanden, die die Grenzen dieses Maßstabs aufzeigen. Zum einen besteht eine hohe gesellschaftliche Erwartung an junge Menschen, sich zu engagieren. Zum anderen ist die Lebensphase Jugend durch ein breites Spektrum an Angeboten und Anforderungen gekennzeichnet, die sich einschränkend auf das Engagement auswirken können (vgl. Ferchhoff 2011). Außerdem sind nicht alle denkbaren Arbeitsinhalte einer Organisation für junge Menschen interessant oder vorgesehen.

Um die Einbindung junger Menschen näher bestimmen zu können, wurden für diese Studie zwei verschiedene Berechnungen durchgeführt:

- a) Die Anteile junger Menschen an den einzelnen Beteiligungsformen wurden in vier Anteilgruppen eingeteilt:
  1. Der ersten Gruppe wurden alle Organisationen zugeordnet, in denen es gar keine Personen im Alter von 14 bis 30 Jahren gibt.
  2. Die zweite Gruppe umfasst jene Organisationen, die Jugendanteile von bis zu 20 Prozent aufweisen; junge Menschen sind hier unterhalb ihres Bevölkerungsanteils und damit unterdurchschnittlich vertreten.
  3. Eine dritte Gruppe ist durch einen Jugendanteil von über 20 und bis 50 Prozent gekennzeichnet. In diesen Organisationen sind die 14- bis 30-Jährigen ungefähr ihrem Bevölkerungsanteil entsprechend oder sogar überdurchschnittlich in die Organisation eingebunden.
  4. Die vierte Gruppe enthält solche Organisationen, die sehr hohe Anteile, d.h. mehr als 50 Prozent an jungen Mitgliedern, Engagierten oder ehrenamtlichen Funktionsträgern aufweisen.

Im Ergebnis steht eine prozentuale Verteilung junger Menschen, die auf die verschiedenen Beteiligungsformen angewendet wurde und Aufschluss darüber gibt, in welchem Maße Personen im Alter von 14 bis 30 Jahren in den befragten Rechtsformen vertreten sind.

Die vier Anteilgruppen wurden in einem weiteren Schritt für spezifische Berechnungen nach Tätigkeitsfeldern genutzt. Dabei wurde untersucht, in welchen Vereinen es keine jungen Menschen gibt.

- b) Neben den Berechnungen nach den oben definierten Gruppen erfolgten Auswertungen zu den durchschnittlichen Anteilen der untersuchten Altersgruppe im Stadt-Land-Vergleich und nach dem Vorhandensein einer weltanschaulichen Ausrichtung der jeweiligen Organisation.

Entsprechend des unterschiedlichen Stellenwerts von Mitgliedern und Engagierten in den einzelnen Rechtsformen sind differenzierte Auswertungen oft nur für die Vereine möglich. Insbesondere für die befragten Stiftungen können lediglich begrenzt Aussagen getroffen werden, da sie sich zu dieser Altersgruppe mehrheitlich nicht äußerten.

## 6.1 Junge Mitglieder

Eine Mitgliedschaft stellt für viele Organisationen eine erste Möglichkeit dar, junge Menschen an sich zu binden. Auf diesem Weg können die Organisationen interessierten Personen Angebote unterbreiten und sie dadurch integrieren.

Im Ergebnis der Erhebung wird deutlich, dass bei zahlreichen der befragten Vereine und Genossenschaften junge Menschen als Mitglieder unzureichend eingebunden sind (vgl. Tabelle 6.1).

Tabelle 6.1

### Junge Mitglieder (14–30 Jahre) in Vereinen und Genossenschaften (in %)

Anteil junger Mitglieder	Verein	Genossenschaft
Keine jungen Mitglieder	13	6
Unterdurchschnittlich (> 0–20 %)	46	65
Überdurchschnittlich (> 20–50 %)	31	26
Sehr hoch (> 50 %)	10	3

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 1.094/122.

Betrachtet man die prozentuale Verteilung von Mitgliedern im Alter von 14 bis 30 Jahren in diesen Organisationen, so haben 13 Prozent der befragten Vereine überhaupt keine Mitglieder in dieser Altersgruppe. Bei weiteren 46 Prozent sind junge Menschen unterhalb ihres Bevölkerungsdurchschnitts als Mitglieder vorzufinden.

Dies trifft auch bei rund 65 Prozent<sup>7</sup> der befragten Genossenschaften zu. Um Mitgliedschaftsanteile in einer Genossenschaft zu erwerben, sind oft finanzielle Ressourcen erforderlich, die jungen Menschen allerdings nicht unbedingt zur Verfügung stehen. In der Konsequenz kommt es hier häufiger erst im späteren Alter zu einer Mitgliedschaft.

<sup>7</sup> Dieser Wert resultiert hauptsächlich aus Angaben der Wohnungsbaugenossenschaften und muss daher für diesen Bereich interpretiert werden.

Gleichwohl sind einige Vereine und Genossenschaften bezüglich ihrer Mitgliederverteilungen gut aufgestellt. So verzeichnet fast ein Drittel (31%) der befragten Vereine einen überdurchschnittlichen oder sogar sehr hohen Anteil (10%) an Mitgliedern im Alter von 14 bis 30 Jahren.

## 6.2 Junge Engagierte

Im Unterschied zu den Mitgliedern kommen Engagierte in allen Rechtsformen vor. In den vier Anteilgruppen junger Engagierter fehlt es einem Fünftel (20%) der befragten Vereine an Engagierten im Alter von 14 bis 30 Jahren (vgl. Tabelle 6.2).

Tabelle 6.2

### Junge Engagierte (14–30 Jahre) nach Rechtsform (in %)

Anteil junger Engagierter	Verein	gGmbH	Genossenschaft	Stiftung*
Keine jungen Engagierten	20	17	54	56
Unterdurchschnittlich (> 0–20%)	37	29	33	29
Überdurchschnittlich (> 20–50%)	31	27	11	9
Sehr hoch (> 50%)	12	27	2	6

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 897/34; \* Fallzahl: < 40.

In weiteren 37 Prozent der befragten Vereine machen junge Menschen bis zu 20 Prozent der Engagierten aus. Rund 43 Prozent der Vereine weisen einen mindestens überdurchschnittlichen Anteil junger Engagierter auf. Bei den gGmbHs zeigt sich eine andere Verteilung: Hier kann jeweils etwas mehr als ein Viertel den drei Anteilgruppen mit Engagierten zugeordnet werden.

In mehr als der Hälfte der Genossenschaften sind keine jungen Engagierten vorhanden. Bei den Stiftungen ist ein ähnliches Bild zu erkennen. Folglich haben beide Rechtsformen Menschen im Alter von 14 bis 30 Jahren als Engagierte entweder nicht im Blick oder diese sind für junge Menschen nicht attraktiv.

### 6.3 Junge Menschen in ehrenamtlichen Funktionen

Die Diskussion um die abnehmende Bereitschaft junger Menschen, sich in verbindlichen und verantwortlichen Positionen zu engagieren, wird vor allem in den Vereinen geführt. Genossenschaften und Stiftungen sind aufgrund bestimmter formaler und rechtlicher Vorgaben aber ebenso auf ehrenamtliche Vorstände oder Aufsichts- und Beratungsgremien angewiesen. Dabei kann die ehrenamtliche Gremienarbeit mit Anforderungen verbunden sein, die die Erfahrungen, Kompetenzen und Ressourcen der 14- bis 30-Jährigen überschreiten. Sie werden also wegen des spezifischen Aufgabenprofils von ehrenamtlichen Funktionen in geringerem Maße in diesen vertreten sein.

Unabhängig von ihrer Rechtsform sind die Anteile der Organisationen ohne junge Menschen in ehrenamtlichen Leitungsgremien hoch (vgl. Tabelle 6.3).

Tabelle 6.3

#### Junge Menschen (14–30 Jahre) in ehrenamtlichen Leitungsfunktionen nach Rechtsform (in %)

Anteil junger Menschen in ehrenamtlichen Leitungsfunktionen	Verein	gGmbH	Genossenschaft	Stiftung*
Keine jungen Menschen	37	58	62	77
Unterdurchschnittlich (> 0–20 %)	31	11	22	10
Überdurchschnittlich (> 20–50 %)	23	16	16	10
Sehr hoch (> 50 %)	9	16	–	3

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 696/30; \* Fallzahl: < 40.

Ehrenamtliche Leitungsfunktionen werden in 37 Prozent der Vereine, 57 Prozent der gGmbHs, 62 Prozent der Genossenschaften sowie in 77 Prozent der Stiftungen gar nicht durch junge Menschen wahrgenommen. Insgesamt schneiden die befragten Vereine bei der Besetzung ehrenamtlicher Gremienfunktionen durch die 14- bis 30-Jährigen am besten ab.

### 6.4 Junge Menschen in Dritte-Sektor-Organisationen: Wo sie sind und wo sie fehlen

Bisher konnte verdeutlicht werden, dass junge Menschen in den untersuchten Rechtsformen verschieden präsent sind. Im Folgenden werden ihre durchschnittlichen Anteile in Vereinen im Stadt-Land-Vergleich sowie nach dem Vorhandensein einer weltanschaulichen Ausrichtung der jeweili-

gen Organisationen dargestellt. Zudem wird die Anteilsgruppe jener Vereine, in denen überhaupt keine jungen Menschen vertreten sind, nach ausgewählten Tätigkeitsfeldern abgebildet.

### Suche junge Mitglieder oder junge Engagierte:

#### ... *biete politische Orientierung*

Die 14- bis 30-Jährigen sind am stärksten in Vereinen ohne religiöse und politische Orientierung aktiv. In diesen ist ihr durchschnittlicher Anteil sowohl an Mitgliedern (26%) und Engagierten (33%) als auch an Personen in ehrenamtlichen Leitungsfunktionen (30%) am größten. Demgegenüber verzeichnen vor allem Vereine mit einer politischen Ausrichtung deutlich niedrigere Anteile junger Menschen. Hier machen sie durchschnittlich nur 18 Prozent der Mitglieder und 23 Prozent der Engagierten aus; zu 15 Prozent sind sie in ehrenamtlichen Leitungsfunktionen vertreten. In religiös orientierten Organisationen sind 17 Prozent der Mitglieder sowie 26 Prozent der Engagierten und der Personen in ehrenamtlichen Leitungsfunktionen zwischen 14 und 30 Jahre alt. Wenn es also um die Entscheidung geht, sich einem Verein anzuschließen, besitzen Werte religiöser oder politischer Art für junge Menschen offenbar eine geringere Anziehungskraft.

#### ... *biete Großstadt*

Ebenfalls durch gewisse Unterschiede geprägt sind die Ergebnisse der durchschnittlichen Anteile junger Menschen in Vereinen, die eher im städtischen bzw. im ländlichen Raum tätig sind.

Der Anteil 14- bis 30-jähriger Mitglieder ist größer, wenn der Verein in Dörfern und Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohnern agiert (23%); in Großstädten liegt der entsprechende Anteil bei 18 Prozent. Freizeitangebote in Dörfern und Gemeinden werden häufig durch Vereine bereitgestellt. Offenbar ermöglicht eine Mitgliedschaft für die hier lebenden jungen Menschen einen Zugang zu bestimmten Angeboten, die sie sonst nicht in Anspruch nehmen könnten. Umso urbaner der Lebensraum wird, desto umfangreicher gefächert sind die Angebote, deren Nutzung keine Mitgliedschaft erfordert (z. B. über kommunale und privatwirtschaftliche Freizeit- und Sporteinrichtungen).

In Vereinen sind in ländlichen Gebieten Engagierte im Alter von 14 bis 30 Jahren zu 25 Prozent, in Großstädten zu 24 Prozent präsent. Ehrenamtliche Leitungsfunktionen werden in Dörfern und Gemeinden zu 20 Prozent und in Großstädten zu 16 Prozent mit 14- bis 30-Jährigen besetzt.

In dörflichen Strukturen ist das Engagement generell eng an die Mitgliedschaft gebunden, durch die hier ein gewisser Grad an Verbindlichkeit entsteht, auch in anderen Rollen aktiv zu werden. Gleichzeitig können bestimmte Normen, mit denen das Engagement an Selbstverständlichkeit gewinnt, im ländlichen Raum deutlicher ausgeprägt sein.

In Großstädten, die stärker durch individualisierte und anonymisierte Beziehungsformen gekennzeichnet sind, ist der Druck zur Übernahme von Leitungsfunktionen weniger stark vorhanden.

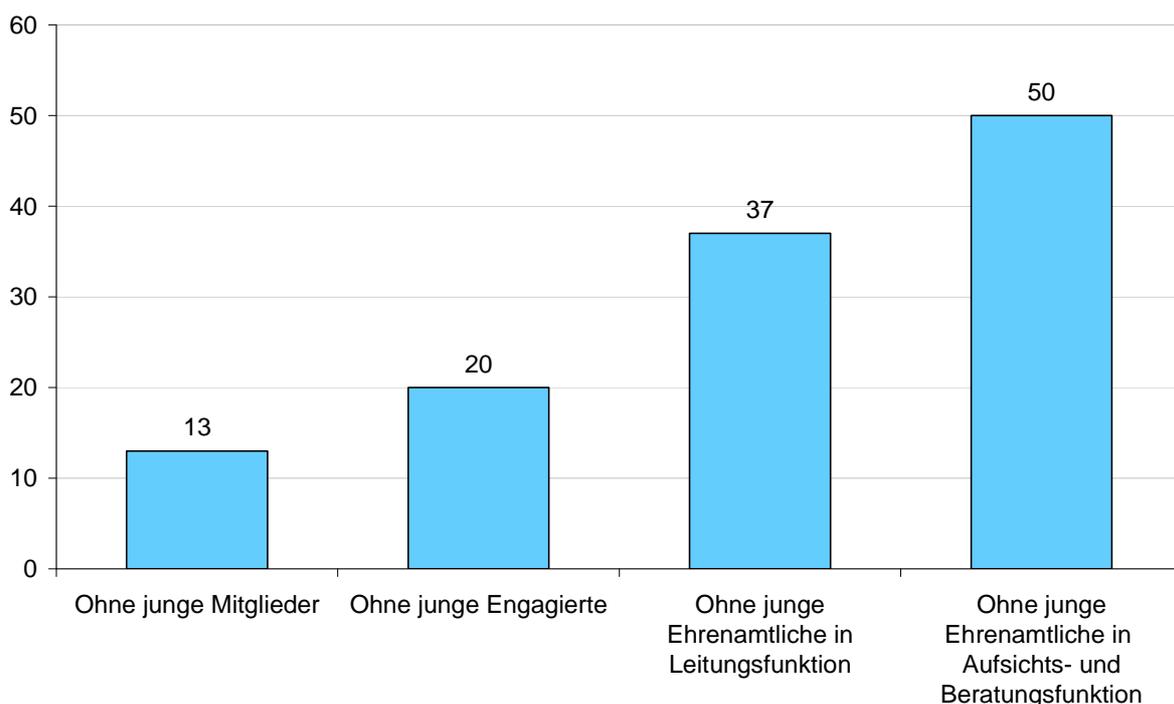
Demgegenüber kann der vergleichsweise hohe Anteil an jungen Engagierten in Großstadt-Vereinen mit spezifischen Projektformen zusammenhängen, denn die dort angesiedelten Projekte, in die ein Engagement eingebunden wird, sind in finanzieller und inhaltlicher Hinsicht oftmals größer angelegt. Dementsprechend bestehen hier mehr Möglichkeiten, sich zu engagieren.

### Vereine ohne junge Menschen: Hier fehlen sie ganz und gar

In einigen der befragten Vereine gibt es überhaupt keine jungen Menschen. So haben 13 Prozent der Vereine gar keine jungen Mitglieder, und 20 Prozent arbeiten ohne junge Engagierte. Des Weiteren sind in 37 Prozent der Vereine keine jungen Menschen in ehrenamtlichen Leitungs- und Beratungsfunktionen vertreten, und bei 50 Prozent fehlen 14- bis 30-Jährige in den Aufsichts- und Beratungsgremien völlig (vgl. Abbildung 6.1).

Abbildung 6.1

#### Vereine ohne junge Menschen (14–30 Jahre) nach verschiedenen Beteiligungsformen (in %)



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 1.094/260.

Offensichtlich sinkt der Anteil junger Menschen mit dem Verantwortungs- und Anspruchsniveau des Engagements; nicht zuletzt den hiermit verbundenen größeren zeitlichen Belastungen können sie nicht immer nachkommen.

In den einzelnen Tätigkeitsfeldern ist die Abwesenheit junger Menschen unterschiedlich ausgeprägt. Am stärksten betroffen sind Vereine im Bereich Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung: Von diesen haben 18 Prozent keine jungen Mitglieder, 35 Prozent keine jungen Engagierten und

56 Prozent keine Personen im Alter von 14 bis 30 Jahren in ehrenamtlichen Leitungsfunktionen. Gemäß der inhaltlichen Ausrichtung dieses Bereichs ist davon auszugehen, dass der geringe Anteil junger Menschen sich u. a. durch lebensphasenspezifische Ereignisse erklären lässt (z.B. Familiengründung).

Dagegen ist das Feld Kunst und Medien offenbar stärker durch die Interessen älterer Personen gekennzeichnet. Die hier tätigen Vereine agieren zu 15 Prozent ohne junge Mitglieder, 22 Prozent ohne junge Engagierte, und bei 40 Prozent sind die 14- bis 30-Jährigen nicht in der ehrenamtlichen Leitung vertreten. Das stellt für diese Vereine und ihre künftige Präsenz ein ernstzunehmendes Problem dar, denn ihr Beitrag zu einer kulturellen Diversität, die als eine Voraussetzung für Identität und Wohlbefinden in der Gesellschaft angesehen werden kann, wird dadurch möglicherweise eingeschränkt.

Der Bereich Soziale Dienste und Hilfen fällt ebenfalls durch relativ hohe Anteile an Vereinen auf, die keine jungen Mitglieder (18%) und keine 14- bis 30-Jährigen in ehrenamtlichen Leitungsfunktionen aufweisen (41%). Sobald also in Vereinen keine Mitglieder in diesem Alter vorhanden sind, tauchen sie auch nicht in der ehrenamtlichen Leitung auf. Es stellt sich aber die Frage, ob dieses traditionelle Muster in der Zukunft tragfähig ist.

## 7. Beschäftigung

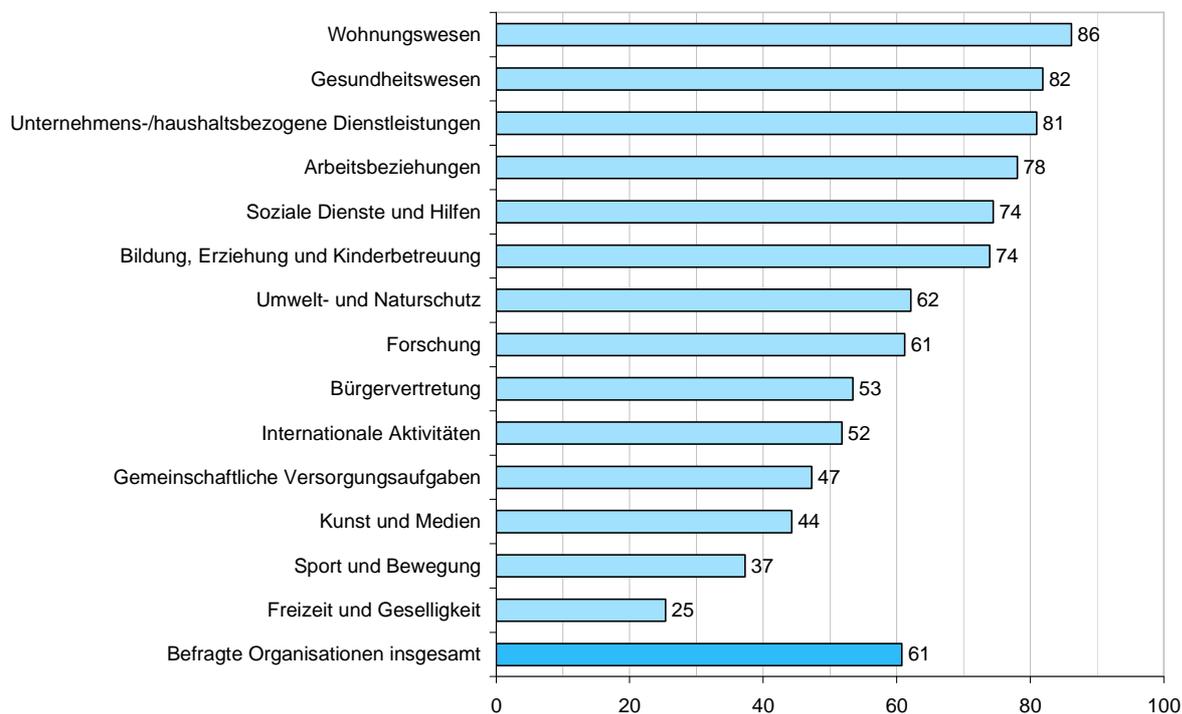
Auf die Zunahme der beschäftigungspolitischen Bedeutung des Dritten Sektors in Deutschland haben bereits verschiedene Studien in den 1990er Jahren hingewiesen. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und insbesondere einer zunehmend älter werdenden Gesellschaft erwartet man künftig einen steigenden Bedarf an unterschiedlichen Dienstleistungen und infolgedessen ein weiteres Beschäftigungswachstum.

### Die Mehrheit der befragten Organisationen hat Beschäftigte

Unter den befragten Organisationen haben 61 Prozent bezahlte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sowohl nach Rechtsform als auch nach Tätigkeitsbereich zeichnen sich dabei Unterschiede ab.

Vor allem gGmbHs (94%) und Genossenschaften (83%) kristallisieren sich als beschäftigungsintensiv heraus, während Vereine (53%) und Stiftungen (36%) weniger häufig Beschäftigte haben. Eine besonders hohe Beschäftigungsintensität liegt in den Tätigkeitsfeldern Wohnungswesen, Gesundheitswesen sowie Unternehmens- und haushaltsbezogene Dienstleistungen vor (vgl. Abbildung 7.1).

Abbildung 7.1

**Organisationen mit Beschäftigten nach Tätigkeitsbereich (in %)**

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 2.996.

In Organisationen, die in den Bereichen Arbeitsbeziehungen, Soziale Dienste und Hilfen sowie Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung aktiv sind, gibt es ebenfalls überdurchschnittlich häufig hauptamtliche Beschäftigte. Hingegen sind in Organisationen mit den Arbeitsfeldern Freizeit und Geselligkeit, Sport und Bewegung sowie Kunst und Medien eher selten entlohnte Arbeitsplätze vorzufinden.

Mit einem Frauenanteil von 68 Prozent bieten die befragten Organisationen überdurchschnittlich häufig weiblichen Beschäftigten einen Arbeitsplatz. Insbesondere Tätigkeitsbereiche wie das Gesundheits- (77%), Bildungs- (73%) und Sozialwesen (69%), die traditionell weiblich geprägt sind, tragen zu diesem hohen Niveau bei.

### Hohe Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse

Untersuchungen der letzten Jahre belegen, dass die Beschäftigungsstruktur der Organisationen zunehmend durch flexible Formen der Beschäftigung gekennzeichnet ist. Seit den 1990er Jahren gewannen neben der traditionellen Vollzeittätigkeit verstärkt Teilzeitarbeit, Minijobs, Midijobs, Ein-Euro-Jobs oder auch Leih- bzw. Zeitarbeit an Bedeutung. Vor allem vor dem Hintergrund zunehmender Ökonomisierung, verbunden mit der Abnahme öffentlicher Fördermittel und wachsender wirtschaftlicher Unsicherheit, setzen die Organisationen demnach mit steigender Tendenz auf flexible Beschäftigungsformen (vgl. Dathe et al. 2009).

Nach den Ergebnissen der Erhebung „Organisationen heute 2011/2012“ nimmt die Vollzeit als Beschäftigungsform in den befragten Organisationen durchschnittlich einen Anteil von 37 Prozent ein (vgl. Tabelle 7.1).<sup>8</sup> Teilzeittätigkeiten<sup>9</sup> umfassen 33 Prozent und liegen damit anteilig nur geringfügig hinter den Vollzeittätigkeiten. Zudem wird gut ein Fünftel der Arbeitsverträge (22%) von den befragten Organisationen auf Minijob-Basis (geringfügige Beschäftigungsverhältnisse) ausgestellt. Mit weniger als 1 Prozent, 3 Prozent und 4 Prozent sind Leih- bzw. Zeitarbeit, Midijobs und Ein-Euro-Jobs anteilig wenig verbreitet. Zusammengenommen machen atypische Beschäftigungsverhältnisse<sup>10</sup> in den befragten Organisationen derzeit aber mehr als 60 Prozent aller Beschäftigungsverhältnisse aus.

Tabelle 7.1

### Durchschnittlicher Anteil der Beschäftigungsformen in den befragten Organisationen nach Rechtsform (in %)

Beschäftigungsformen	Insgesamt	Verein	gGmbH	Genossenschaft	Stiftung
Vollzeitbeschäftigung	37	34	45	37	39
Teilzeitbeschäftigung	33	33	34	25	36
Minijobs (bis 400 Euro)	22	25	14	35	20
Midijobs (401–800 Euro)	3	3	2	2	3
Leih-/Zeitarbeitskräfte	<1	<1	<1	<1	<1
Ein-Euro-Jobs	4	4	4	<1	<1

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 1.722.

Zwischen den Rechtsformen bestehen beachtliche Unterschiede bei der anteiligen Verteilung der Beschäftigungsformen. In den gGmbHs gibt es mit 45 Prozent Vollzeittätigkeiten und 34 Prozent Teilzeittätigkeiten überdurchschnittlich viele Arbeitsverhältnisse in diesen Anstellungsformen. Die Konzentration der gGmbHs in bestimmten Tätigkeitsfeldern, die starke Dienstleistungsorientierung und die damit einhergehende Professionalisierung tragen offenbar dazu bei.

**8** In die Berechnung wurden Beschäftigte in Vollzeit, Teilzeit, Minijobs, Midijobs, Leih- bzw. Zeitarbeitsverhältnissen und Ein-Euro-Jobs einbezogen. Auszubildende, Freiwilligen- bzw. Zivildienstleistende sowie freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Honorarbasis wurden bei den Berechnungen nicht berücksichtigt.

**9** Teilzeitbeschäftigung wird hier ohne Mini- und Midijobs angegeben. Beides sind zwar Sonderformen der Teilzeitarbeit, werden in der vorliegenden Studie jedoch gesondert ausgewiesen.

**10** Der Begriff „atypische Beschäftigung“ wird in der Regel in Abgrenzung zur unbefristeten Vollzeitbeschäftigung (sog. Normalarbeitsverhältnis) verwendet. Er schließt sowohl alle Formen der Teilzeitarbeit als auch befristete und Leiharbeitsverhältnisse ein (vgl. Brehmer/Seifert 2008). Atypische Beschäftigungsverhältnisse unterscheiden sich daher zum einen in puncto Arbeitszeit und zum anderen hinsichtlich der vertraglichen Gestaltung der Arbeitsverträge vom Normalarbeitsverhältnis. – Aus erhebungstechnischen Gründen werden in dieser Studie nur Teilzeitarbeit, Minijobs, Midijobs, Leih- bzw. Zeitarbeit und Ein-Euro-Jobs unter diesen Begriff gefasst und gegenüber dem Vollzeitverhältnis abgegrenzt.

In den Vereinen und Stiftungen halten sich die Anteile der Voll- und Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse in etwa die Waage. Bei den Vereinen kommt ein überdurchschnittlich hoher Anteil an geringfügigen Beschäftigungen hinzu (25%).

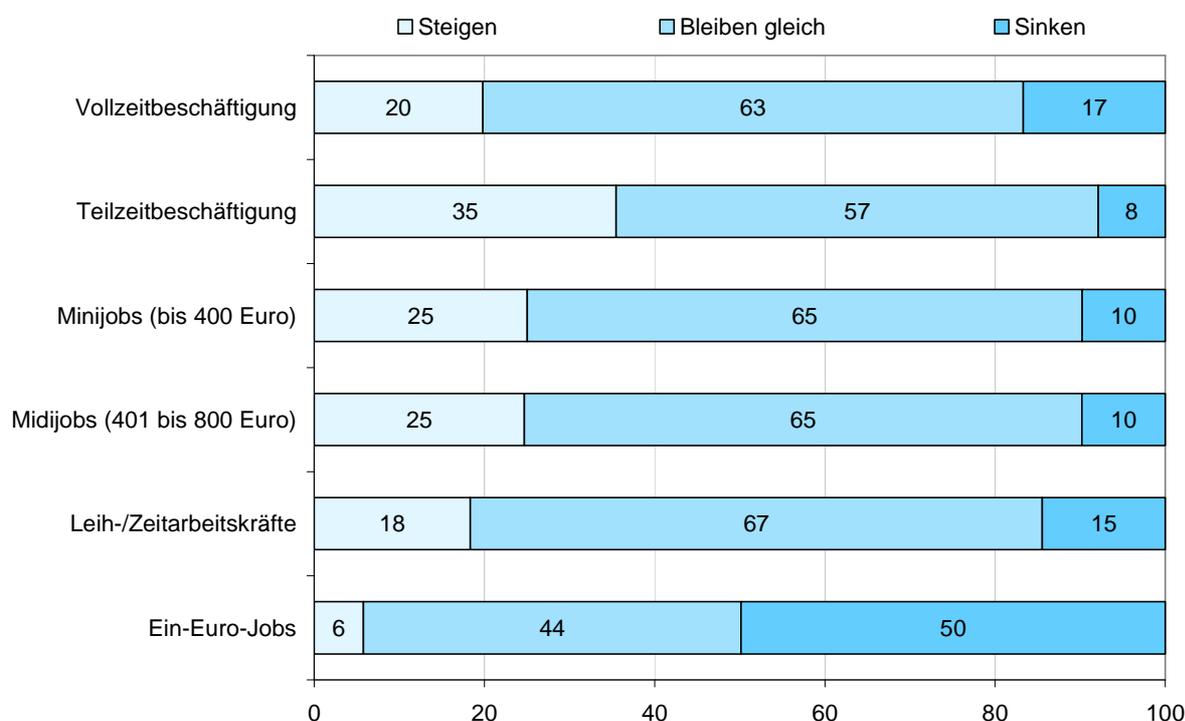
Genossenschaften bieten neben Vollzeittätigkeiten (37%) besonders häufig Arbeitsplätze auf Minijob-Basis an. Deren Anteil liegt mit 35 Prozent nur knapp hinter jenem der Vollzeittätigkeiten. Es ist zu vermuten, dass vor allem die Genossenschaften des Wohnungswesens, die in der Stichprobe stark vertreten sind, zu dieser Situation beisteuern. So werden Hausmeisterarbeiten oder kleinere Wartungsaufgaben in Form von geringfügigen Beschäftigungen an (ältere) Mieterinnen und Mieter vergeben.

### Neben hoher Stabilität weiteres Wachstum der Beschäftigung erwartet

Ausgehend von der Verbreitung der einzelnen Beschäftigungsformen sollte in der Befragung deren zukünftige Entwicklung von den Organisationen eingeschätzt werden. Zur Auswahl standen folgende Antwortmöglichkeiten: steigen, bleiben gleich, sinken. Demnach erwartet die Mehrheit der Organisationen in den nächsten fünf Jahren keine Veränderungen hinsichtlich der Zahl der Beschäftigten in den einzelnen Gruppen (vgl. Abbildung 7.2).

Abbildung 7.2

#### Erwartungen an die Entwicklung der Beschäftigtenanzahl in den nächsten fünf Jahren nach Beschäftigungsform (in %)



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 1.379/180.

Des Weiteren gehen mehr Organisationen von einem Anstieg der Beschäftigten in den jeweiligen Gruppen als von einem Rückgang aus. Daraus lässt sich auf eine weitere Zunahme der Beschäftigung in Dritte-Sektor-Organisationen schließen. Die Ausnahme bilden Ein-Euro-Jobs, deren Umfang künftig aus arbeitsmarktpolitischer Sicht eingeschränkt werden soll.<sup>11</sup>

Obwohl die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt in den letzten Jahren anders verliefen, erwarten die befragten Organisationen bezüglich der Zahl der Vollzeitbeschäftigten eher Stabilität und Zuwachs als einen Rückgang: 20 Prozent sehen eine Zunahme und 17 Prozent eine Abnahme. Vor allem bei den gGmbHs und Genossenschaften spiegelt sich diese Tendenz stark wider. Bei den Tätigkeitsbereichen<sup>12</sup> rechnen im Gesundheitswesen sowie im Feld Politik und Interessen deutlich mehr Organisationen mit einem Anstieg der Vollzeittätigkeit als mit einem Rückgang. Im Bereich Sport und Freizeit prognostizieren mehr Organisationen eine Abnahme als eine Zunahme.

Gleichzeitig wird angenommen, dass sich die Flexibilisierungstendenzen fortsetzen: 35 Prozent der Organisationen erwarten eine Ausweitung der Teilzeitbeschäftigung, also etwa viermal so viele, wie von einem Rückgang ausgehen. Bei den gGmbHs und im Gesundheitswesen ist diese Tendenz äußerst stark ausgeprägt: Hier übersteigt der Anteil der Organisationen, die einem Zuwachs von Teilzeitbeschäftigten entgegensehen, sogar den Anteil, der eine gleichbleibende Entwicklung annimmt. Ferner rechnet ein Viertel der Organisationen (25%) mit einer Zunahme bei den Mini-jobs, während nur 10 Prozent rückläufige Tendenzen prognostizieren. Dieser Trend sticht im Gesundheitswesen, in den Bereichen Politik und Interessen sowie Kunst und Medien besonders hervor.

### Befristungen häufig aufgrund der schwierigen finanziellen Lage

Infolge der hohen Abhängigkeit des Dritten Sektors von öffentlicher Finanzierung, der hier auftretenden Kürzungen und nicht zuletzt angesichts des Rückgangs institutioneller Förderung greifen die Organisationen in zunehmendem Maße auf befristete Beschäftigungsverhältnisse zurück. Diese bieten ihnen die Möglichkeit, die Mitarbeiterplanung flexibler zu gestalten und auf aktuelle Probleme schneller zu reagieren. Für die Beschäftigten erzeugen sie hingegen verstärkt Unsicherheit über ihre berufliche Zukunft.

Knapp die Hälfte der befragten Organisationen vergibt befristete Arbeitsverträge (49%). Diese Praktik ist insbesondere bei gGmbHs verbreitet. In Bezug auf die Tätigkeitsfelder gibt es vor allem bei den beschäftigungsintensiven Bereichen Bildung (61%), Gesundheitswesen (67%) sowie So-

---

**11** Entsprechend dem „Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt“, das zum 1. April 2012 in Kraft trat, wurde die öffentlich geförderte Beschäftigung neu ausgerichtet. Künftig werden Arbeitsgelegenheiten (AGH) mit Mehraufwandsentschädigung (Ein-Euro-Jobs) durch Zuschüsse gefördert. Die Neuregulungen definieren die gesetzlichen Voraussetzungen für die Förderung von AGH mit Mehraufwandsentschädigung genauer und schärfen den Fokus auf einen arbeitsmarktfernen Personenkreis (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2012; BMAS 2011).

**12** Aufgrund einer inhaltlichen Nähe und geringer Fallzahlen wurden einige Tätigkeitsfelder zusammengefasst:

- Sport und Freizeit: Sport und Bewegung; Freizeit und Geselligkeit
- Bildung: Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung; Forschung
- Politik und Interessen: Umwelt- und Naturschutz; Bürgervertretung; Internationale Aktivitäten
- Arbeit und Nachhaltigkeit: Wohnungswesen; gemeinschaftliche Versorgungsaufgaben; Unternehmens- und haushaltsbezogene Dienstleistungen

ziale Dienste und Hilfen (62%) überdurchschnittlich viele Organisationen, die Verträge zeitlich befristen. In den befragten Organisationen, die Personen für einen begrenzten Zeitraum einstellen, machen diese im Durchschnitt etwa ein Drittel (32%) der Belegschaft aus.

Trotz der vielfältigen Gründe für den Einsatz befristeter Beschäftigungsverhältnisse kristallisieren sich bei den befragten Organisationen Hauptgründe heraus, die über fast alle Rechtsformen und Tätigkeitsbereiche hinweg dominieren. Entsprechend stechen die zeitlich begrenzte Finanzierung der Stellen (61%), der zeitlich begrenzte Personalbedarf (42%) sowie die Unsicherheit über die wirtschaftliche Entwicklung der Organisation (40%) hervor. Insbesondere für Organisationen aus den Bereichen Bildung (69%) und Soziale Dienste (68%) stellte die zeitlich begrenzte Finanzierung überdurchschnittlich häufig ein Befristungsgrund dar. Im Gesundheitswesen ist die Unsicherheit über die wirtschaftliche Entwicklung mit 53 Prozent ein wichtiger Einflussfaktor.

Organisationen, die aufgrund zeitlich begrenzter Stellenfinanzierung, zeitlich begrenzten Personalbedarfs oder der Unsicherheit über ihre wirtschaftliche Entwicklung Beschäftigte befristet einstellen, sind zudem in hohem Maße von Mittelkürzungen bzw. finanzieller Planungsunsicherheit betroffen.

### Finanzielle Schwierigkeiten und Fachkräftemangel verursachen Probleme bei Neueinstellungen

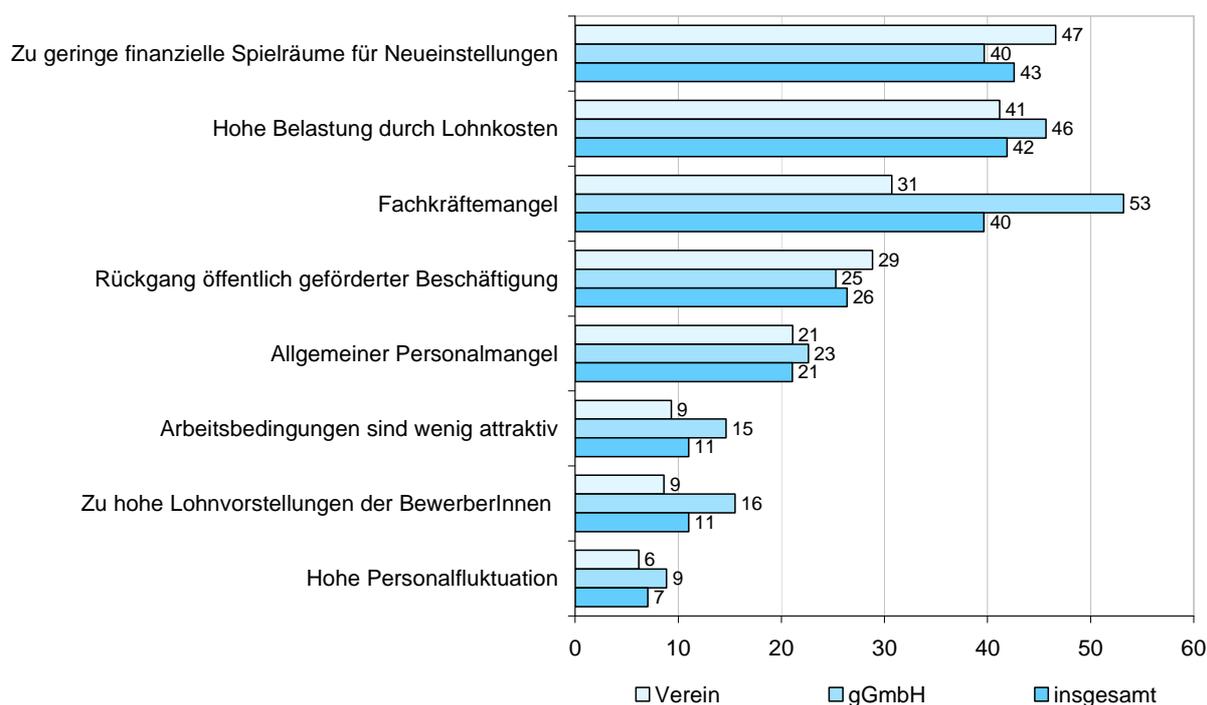
Von den Organisationen mit hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben 70 Prozent Personalprobleme. Besonders wenn es um die Einstellung neuer Beschäftigter geht, treten vermehrt Schwierigkeiten auf (vgl. Abbildung 7.3).

Als Ursachen für die Probleme bei der Einstellung neuen Personals führen die Organisationen am häufigsten einen zu geringen finanziellen Spielraum (43%), hohe Belastungen durch Lohnkosten (42%) und Fachkräftemangel (40%) an. Eine hohe Personalfluktuation (7%) und eine aus Sicht der Bewerberinnen und Bewerber geringe Attraktivität der Arbeitsbedingungen (11%) werden hingegen eher selten genannt.

Bei den Vereinen sind es vor allem die geringen finanziellen Spielräume (47%), die verhindern, dass Neueinstellungen realisiert werden; häufig stellen auch hohe Lohnkosten (41%) ein Problem dar. Im Unterschied dazu führen gGmbHs insbesondere den Fachkräftemangel als Ursache für die Schwierigkeiten bei Neueinstellungen an (53%). Aber auch hier ist die Belastung durch hohe Lohnkosten (46%) ein Hinderungsgrund für die Erweiterung des Personalbestandes.

Die Tatsache, dass die Organisationsform der gGmbH im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten relativ weit verbreitet ist, kann als Begründung dienen, weshalb sich in beiden Bereichen ebenfalls der Fachkräftemangel als größtes Problem bei Neueinstellungen herauskristallisiert (72% bzw. 45%). Angesichts des demographischen Wandels dürfte sich dieser Trend in den nächsten Jahren weiter verstärken. In den Bereichen Bildung, Sport und Freizeit, Kunst und Medien sowie Politik und Interessen, in denen viele Vereine aktiv sind, zeichnen sich bei der Neueinstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern große Probleme aufgrund geringer finanzieller Spielräume ab.

Abbildung 7.3

**Probleme der Organisationen bei Neueinstellungen nach Rechtsform (in %)**

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 1.273; Mehrfachnennungen möglich.

Neben Neueinstellungen bieten sich für die Organisationen innerorganisatorische Schritte an, um Personalengpässe zu reduzieren. Besonders häufig werden Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt. Die Übernahme von Personen, die bereits für die Organisation tätig sind, z. B. Praktikantinnen und Praktikanten oder ehrenamtlich Engagierte, ist ebenfalls weit verbreitet.

## 8. Beziehungen zwischen Organisationen und ihrer Umwelt

Die Organisationen agieren in einem Umfeld, das von Akteuren des Dritten Sektors, Unternehmen der Privatwirtschaft sowie staatlichen oder kommunalen Einrichtungen geprägt ist. Dabei bestehen zum Teil enge Kontakte und gegenseitige Abhängigkeiten. Überschneidungen der Aufgaben, Ziele und Interessen können zu Kooperationen oder zu Konkurrenzsituationen führen.

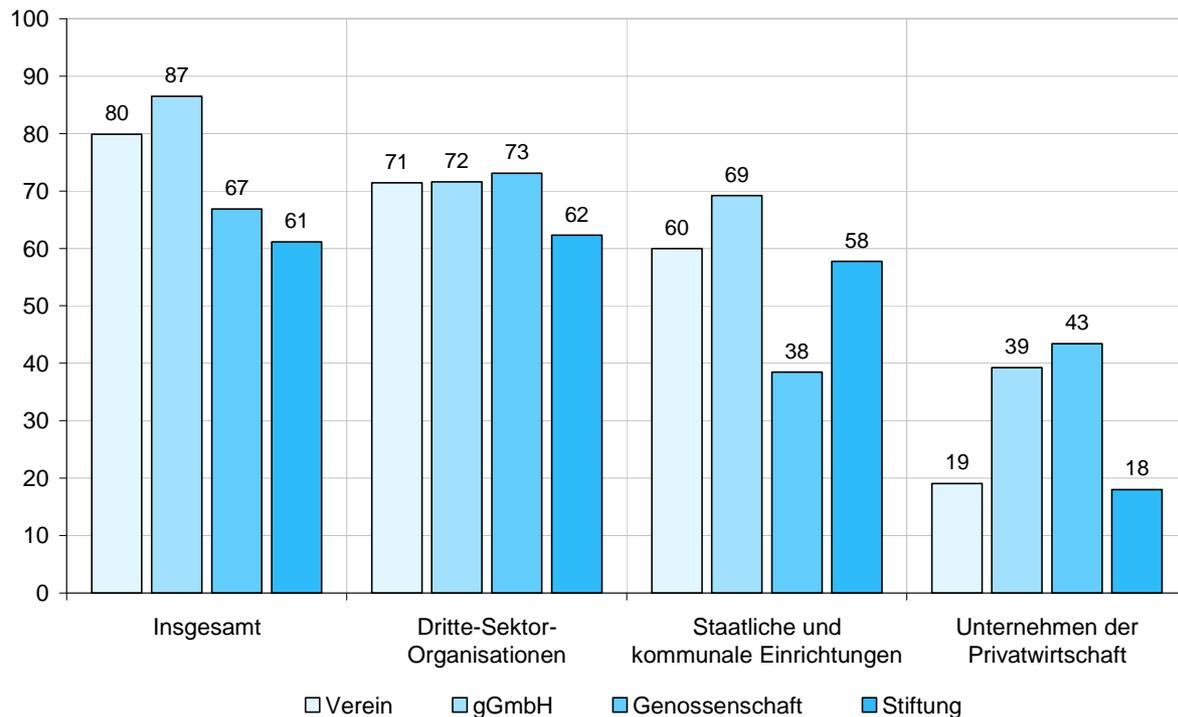
### Kooperation vor allem mit anderen Dritte-Sektor-Organisationen und dem Staat

Fast vier von fünf der befragten Organisationen (79%) arbeiten mit anderen Einrichtungen, Institutionen oder Unternehmen zusammen. Am häufigsten werden Partnerschaften mit anderen Organisationen des Dritten Sektors eingegangen (71%). Mit staatlichen und kommunalen Einrich-

tungen erfolgt dies etwas seltener (61%). Lediglich für ein Viertel (25%) der Organisationen sind Unternehmen der Privatwirtschaft regelmäßige Kooperationspartner. Differenziert nach Rechtsformen ist die Häufigkeit der Zusammenarbeit mit weiteren Dritte-Sektor-Organisationen bei allen annähernd gleich hoch. Bei Kooperationen mit dem Staat und Unternehmen der Privatwirtschaft stellen sich jedoch rechtsformspezifische Unterschiede heraus (vgl. Abbildung 8.1).

Abbildung 8.1

### Regelmäßige Zusammenarbeit mit anderen Akteuren nach Rechtsform (in %)



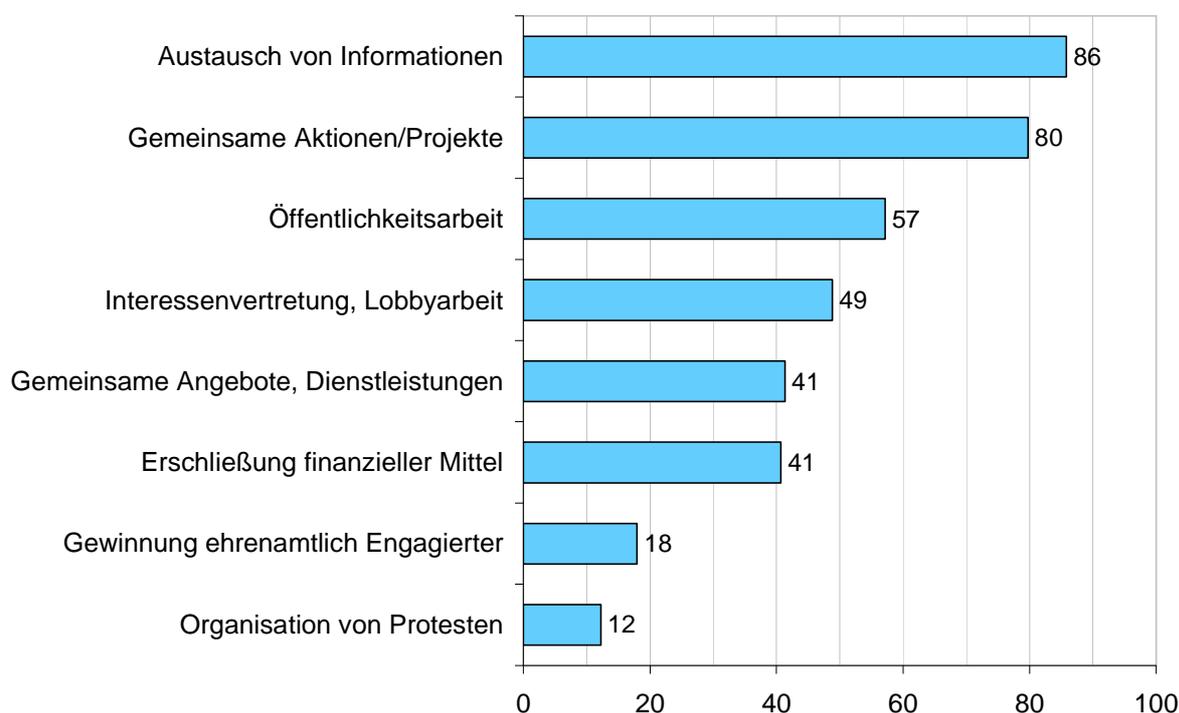
Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 3.067/1.959.

Die befragten gGmbHs sind besonders kooperativ (87%). Sie arbeiten überdurchschnittlich häufig (69%) mit staatlichen und kommunalen Einrichtungen zusammen. Zu großen Teilen sind sie im Sozial-, Bildungs- und Erziehungswesen tätig und übernehmen dort oftmals sozialstaatliche Aufgaben. Die häufige Kooperation der gGmbHs mit Unternehmen der Privatwirtschaft (39%) könnte auf ihre ausgeprägtere Dienstleistungsorientierung zurückzuführen sein. Noch häufiger arbeiten Genossenschaften (43%) – und davon hauptsächlich Wohnungsbaugenossenschaften – mit privatwirtschaftlichen Unternehmen zusammen.

### Wichtige Formen der Kooperation: Austausch von Informationen und gemeinsame Projekte

Nicht nur bei Kooperationspartnern gibt es Unterschiede, sondern auch hinsichtlich verschiedener Formen der Kooperation (vgl. Abbildung 8.2). Am häufigsten wird der Austausch von Informationen (86%) genannt. Genossenschaften sind mit 89 Prozent führend, dicht gefolgt von gGmbHs (88%) und Vereinen (86%). Deutlich seltener tauschen Stiftungen (66%) Informationen aus.

Abbildung 8.2

**Formen der Kooperation (in %)**

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 2.388; Mehrfachnennungen möglich.

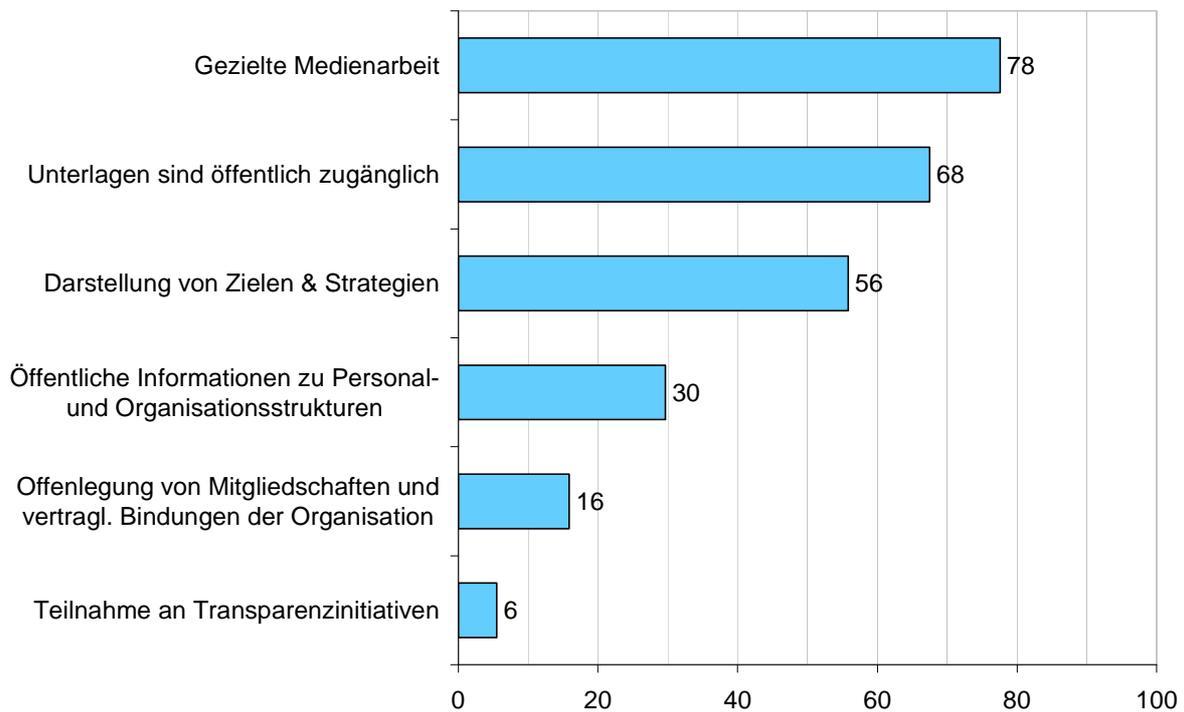
Einen ebenfalls hohen Stellenwert nehmen gemeinsame Aktionen und Projekte ein. Außerdem kooperieren viele Organisationen im Rahmen von Öffentlichkeitsarbeit (57%) sowie bei der Interessenvertretung und Lobbyarbeit (49%) mit anderen. Vor allem Vereine legen auf diese Formen der Zusammenarbeit besonderen Wert.

Ebenso sind wirtschaftliche Erwägungen von Relevanz. Neben den bereits genannten Kooperationsformen arbeiten vier von zehn Organisationen bei gemeinsamen Angeboten bzw. Dienstleistungen (41%) und der Erschließung von finanziellen Mitteln (41%) zusammen. Weniger von Bedeutung sind die Gewinnung ehrenamtlich Engagierter (18%) und die Organisation von Protesten (12%).

### Breite Nutzung von Transparenzinstrumenten – aber selten konkret und weitreichend

Organisationen des Dritten Sektors geraten aufgrund fehlender Transparenz immer wieder in die Kritik. Besonders die intransparente Verwendung finanzieller Mittel wird öffentlich beanstandet. Befragt man die Organisationen, so nutzen neun von zehn gGmbHs (92%), Genossenschaften (90%) und Vereine (88%) mindestens eines der vorgegebenen Instrumente zur Förderung der Transparenz. Bei den Stiftungen sind es immerhin noch 64 Prozent. Besonders weitreichende und konkrete Maßnahmen zur Herstellung von Transparenz kommen dabei nur selten zum Einsatz (vgl. Abbildung 8.3).

Abbildung 8.3

**Nutzung von Instrumenten zur Förderung der öffentlichen Transparenz (in %)**

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 2.616; Mehrfachnennungen möglich.

Gezielte Medienarbeit und die Veröffentlichung von Unterlagen sind die am häufigsten eingesetzten Instrumente zur Schaffung von Transparenz. Im Vergleich zu diesen recht allgemeinen und zumeist internetbasierten Formen beteiligen sich nur 6 Prozent der befragten Organisationen an konkreten Transparenzinitiativen. Diese zum Teil sehr umfassenden Selbstverpflichtungen könnten viel Klarheit schaffen und damit der Kritik an Organisationen entgegenwirken. Hervorzuheben sind hier die Stiftungen, von denen bereits jede vierte (24%) an Transparenzinitiativen mitwirkt. Vereine (5%), gGmbHs (5%) und Genossenschaften (2%) sind hier noch sehr schwach vertreten.

## 9. Finanzierung und Mittelerschließung

Obwohl die Gesamtausgaben der Organisationen mit rund 90 Milliarden Euro im Jahr 2007 volkswirtschaftlich gesehen eine relevante Größe darstellen, liegen zur Finanzierung von Dritte-Sektor-Organisationen in Deutschland kaum Angaben vor (vgl. Rosenski 2012). Dieses Defizit beruht zum einen auf einer ungenügenden Berücksichtigung der Organisationen im statistischen System. Zum anderen sind die Ursachen auf eine fehlende Transparenzpflicht der Organisationen oder deren Befürchtungen von Nachteilen im Wettbewerb bei der Offenlegung von Informationen zur Finanzierung zurückzuführen. Aussagen zur finanziellen Situation sind deshalb allgemein in Organisationsbefragungen ein schwieriges Themenfeld.

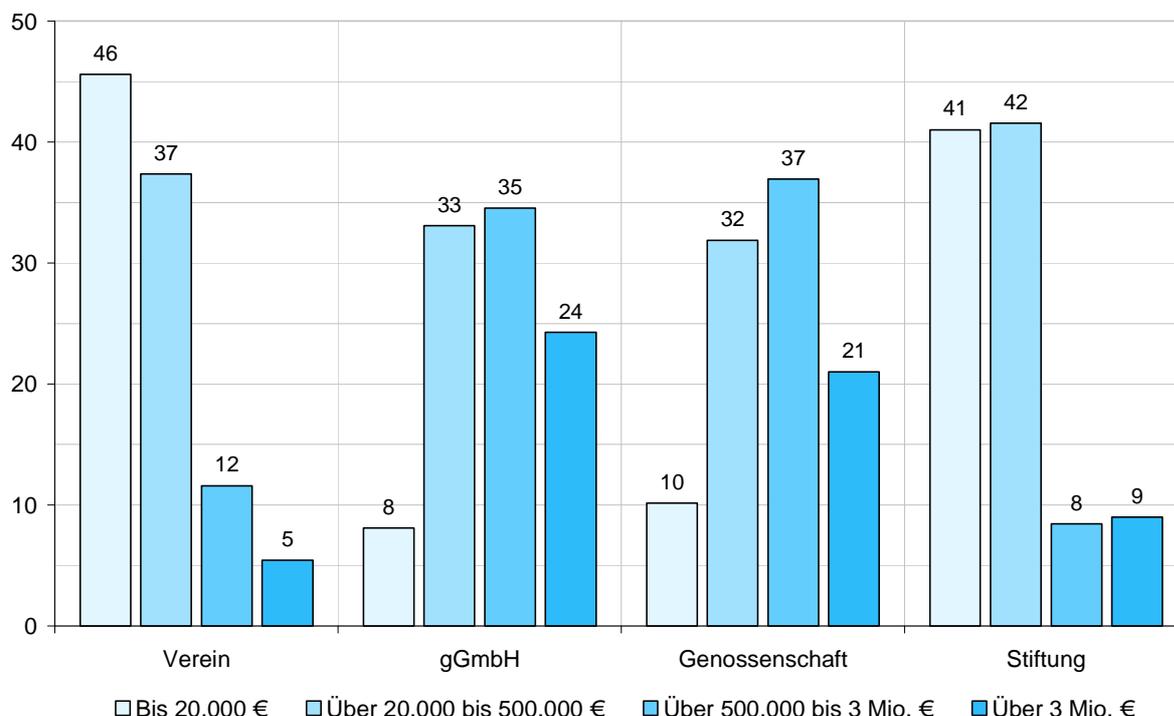
In der vorliegenden Erhebung erweist sich die Antwortbereitschaft hierzu als relativ hoch: 97 Prozent der befragten Organisation haben die Frage nach den finanziellen Gesamteinnahmen beantwortet, und 94 Prozent gaben Auskunft zu den einzelnen Einnahmepositionen.

### Höhe des finanziellen Jahresergebnisses durch jeweilige Rechtsform geprägt

Die Organisationen unterscheiden sich in der Höhe ihrer Einnahmen beträchtlich. Eine Reihe von Faktoren wie das Alter der Organisation, ihre regionale Ausrichtung, der Einfluss des Tätigkeitsfeldes oder die Rechtsform sind dafür verantwortlich. Im Folgenden werden die Gesamtausgaben nach der jeweiligen Rechtsform ausgewiesen, weil sich damit bestimmte Muster besonders eindrucksvoll darstellen lassen (vgl. Abbildung 9.1).

Abbildung 9.1

#### Finanzielle Gesamteinnahmen 2010 nach Rechtsform (in %)



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 2.119.

Während fast jeder zweite Verein im Jahr 2010 mit seinen Einnahmen unter 20.000 Euro blieb, trifft dies nur für rund jede zehnte gGmbH und Genossenschaft zu. Die Stiftungen sind in dieser unteren Einnahmegruppe mit 41 Prozent vertreten. In der zweiten Gruppe (über 20.000–500.000 Euro) ist mit mehr als einem Drittel ein fast gleich großer Teil über alle Rechtsformen hinweg zu finden. So treffen sich in dieser Gruppe 37 Prozent der Vereine, 35 Prozent der gGmbHs, 32 Prozent der Genossenschaften und 42 Prozent der Stiftungen mit ihren Anteilen auf Augenhöhe. In der Gruppe mit einem Einnahmenvolumen über 500.000 bis 3 Millionen Euro fällt die Verteilung

nach den Rechtsformen wieder stark auseinander. Indessen finden sich hier noch mehr als ein Drittel der gGmbHs (35%) und Genossenschaften (37%) wieder. Von den Vereinen sind es nur noch 12 Prozent und von den Stiftungen 8 Prozent. Dieses Verteilungsbild bleibt bei den finanzstarken Organisationen (über 3 Millionen Euro) erhalten: Fast jede vierte gGmbH (24%) und jede fünfte Genossenschaft (21%) erzielten entsprechende Einnahmen. Der Anteil der Vereine ist mit 5 Prozent und der der Stiftungen mit 9 Prozent nur gering.

Die jährliche Finanzbilanz fällt beim überwiegenden Teil der Organisationen entweder positiv oder ausgeglichen aus. Ein negatives Jahresergebnis verbuchten 20 Prozent der gGmbHs, 11 Prozent der Vereine, 10 Prozent der Genossenschaften und 5 Prozent der Stiftungen.

### Vielfalt der Finanzierungsquellen

Typisch für Dritte-Sektor-Organisationen ist ihre Finanzierung durch verschiedene Quellen. Neben öffentlichen Zuschüssen und Zuwendungen, die in den 1990er Jahren den größten Posten bei den Gesamteinnahmen ausmachten, stellen heute selbsterwirtschaftete Mittel oder Leistungsentgelte für die meisten Organisationen die wichtigste Einnahmequelle dar. Ordnet man die Finanzierungsquellen nach dem Stellenwert, den sie in den einzelnen Rechtsformen einnehmen, ergeben sich äußerst unterschiedliche Muster (vgl. Tabelle 9.1).

Tabelle 9.1

#### Anteil der Einnahmepositionen an den Gesamteinnahmen nach Rechtsform (in %)

Einnahmeposition	Verein	gGmbH	Genossenschaft	Stiftung
Öffentliche Zuschüsse/Zuwendungen	29	21	4	20
Leistungsentgelte (z. B. in Form von Pflegesätzen)	38	55	17	9
Spenden, Sponsoring	13	3	<1	6
Selbsterwirtschaftete Mittel (z. B. Verkaufserlöse, Mitgliedsbeiträge)	19	19	77	64
Sonstige	1	2	2	1

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 2.009/192.

Selbsterwirtschaftete Mittel sind bei Genossenschaften (77%) und Stiftungen (64%) die Haupteinnahmequelle. Deren Anteil ist hingegen bei den Vereinen und den gGmbHs mit je 19 Prozent wesentlich geringer. Bei den gGmbHs (55%) und Vereinen (38%) bilden Leistungsentgelte die wichtigste Finanzierungsquelle. Bis auf die Genossenschaften liegt der Anteil öffentlicher Zuschüsse und Zuwendungen bei zumindest 20 Prozent und ist bei den Vereinen mit 29 Prozent am höchsten.

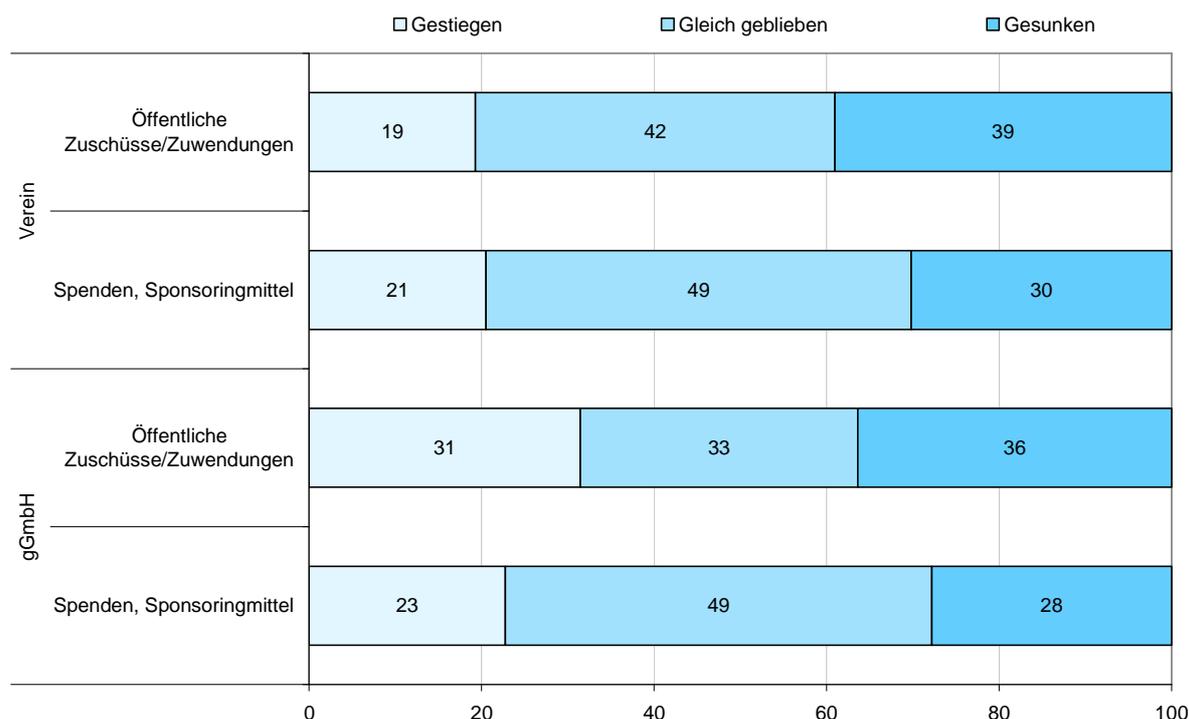
Einen breit gestreuten Finanzierungsmix weisen die Stiftungen auf. Neben den selbsterwirtschafteten Mitteln, zu denen die Erträge des Stiftungskapitals zählen, sind die Anteile aus öffentlichen Zuschüssen und Zuwendungen relativ hoch. Offenbar gelingt es Stiftungen durch ihr Prestige in einem beachtlichen Maße, den Staat als Kofinanzier für eigene Vorhaben und Projekte zu gewinnen. Bei den Einnahmen aus Spenden und Sponsoring nehmen nach Rechtsform die Vereine mit 13 Prozent einen Spitzenwert ein.

### Veränderungen im Finanzierungsmix: öffentliche Zuschüsse und Spenden rückläufig

Aktuelle Hinweise auf Veränderungen bei der Finanzierung geben die retrospektiven Einschätzungen der Organisationen zur Entwicklung der öffentlichen Zuschüsse sowie der Spenden und Sponsoringmittel in den vergangenen fünf Jahren (vgl. Abbildung 9.2).

Abbildung 9.2

#### Entwicklung ausgewählter Einnahmepositionen seit 2005 nach Rechtsform (in %)\*



\* Keine Angaben für Genossenschaften und Stiftungen aufgrund geringer Fallzahlen.

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 1.623/452.

Trotz hoher Anteile von Vereinen und gGmbHs, bei denen sich die öffentlichen Zuschüsse sowie die Mittel aus Spenden und Sponsoring gleichbleibend entwickelt haben, sind diese Einnahmepositionen bei beiden Rechtsformen in der Gesamtbilanz rückläufig. Den 19 Prozent der Vereine, die in den letzten fünf Jahren steigende Einnahmen aus öffentlichen Zuwendungen verzeichneten, stehen 39 Prozent gegenüber, bei denen diese gesunken sind. Ein ähnliches Bild ergibt sich für Spenden

den und Sponsoringmittel: Bei 30 Prozent sind diese gesunken und bei 21 Prozent gestiegen. Auch unter den befragten gGmbHs gibt es mehr Organisationen mit einem Rückgang öffentlicher Zuschüsse sowie von Mitteln aus Spenden und Sponsoring als mit einer Zunahme.

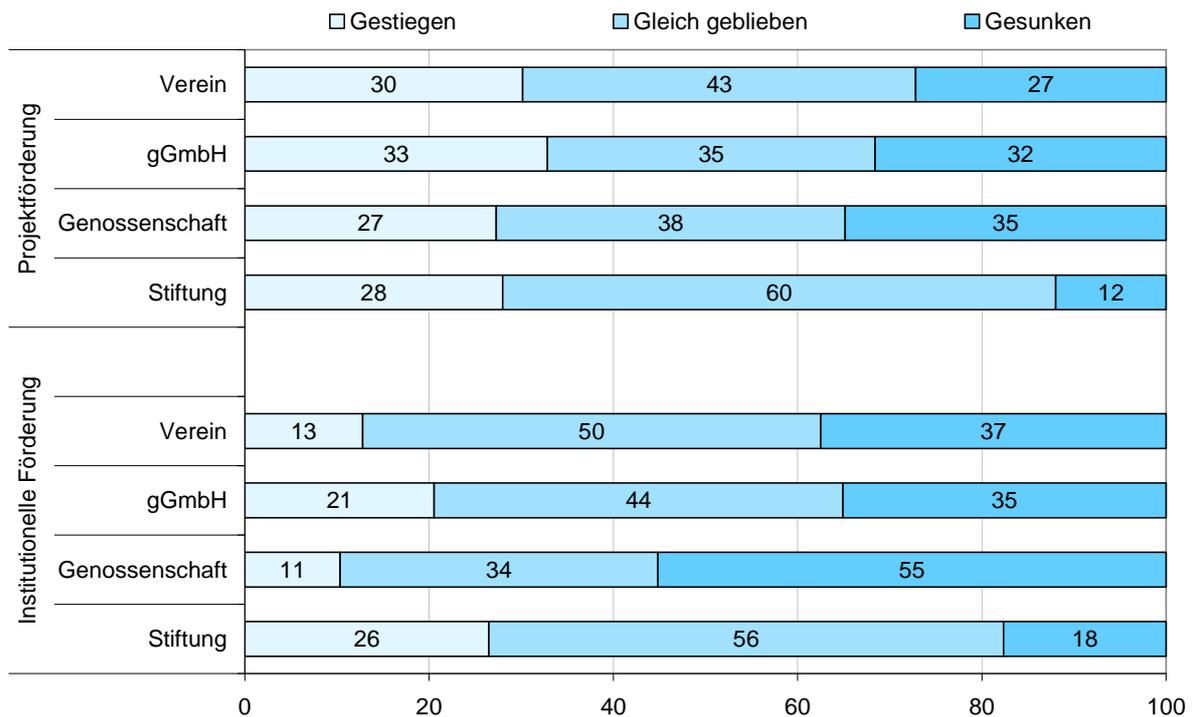
Bei den Leistungsentgelten und selbsterwirtschafteten Mitteln verhält es sich genau umgekehrt: Diese sind eher gestiegen als gesunken. Insgesamt sind somit die Zuwendungen, die flexibel eingesetzt werden können und mehr Gestaltungsfreiheit bei den Aktivitäten gewährleisten, bei Vereinen und gGmbHs rückläufig.

### Projektförderung ohne weitere Zunahme, institutionelle Förderung geht zurück

Bei der Finanzierung der Organisationen wird durch verändertes staatliches Handeln eine Verschiebung von der institutionellen Förderung zur Projektförderung erwartet. Die Organisationen wurden deshalb gefragt, ob die jeweiligen öffentlichen Einnahmen seit 2005 gestiegen, gleich geblieben oder gesunken sind. Die Antworten spiegeln ein uneinheitliches Bild wider (vgl. Abbildung 9.3).

Abbildung 9.3

#### Veränderung der Projekt- und institutionellen Förderung nach Rechtsform (in %)



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 1.576/1.487.

Bei den Vereinen und gGmbHs fällt die Bilanz der Projektförderung ausgeglichen aus. Den 30 Prozent der Vereine, die einen Anstieg dieser Förderart verzeichnen, stehen 27 Prozent mit einem Rückgang gegenüber. Bei den gGmbHs sind die Anteile mit 33 bzw. 32 Prozent fast identisch. Unter den Genossenschaften ist der Anteil mit steigender Projektförderung hingegen wesentlich geringer als derer mit gesunkener. Für Stiftungen ist das Verhältnis umgekehrt.

Ein in diesem Sinne ausgewogenes Ergebnis stellt sich hinsichtlich der institutionellen Förderung nicht ein. Bis auf die Stiftungen berichten sämtliche befragte Organisationen mit deutlich höheren Anteilen von einem Sinken als von einer Steigerung. Besonders drastisch ist der Rückgang bei den Vereinen und Genossenschaften, die zu 37 bzw. 55 Prozent eine Abnahme und nur zu 13 bzw. 11 Prozent einen Anstieg verbuchen konnten. Bei gut einem Drittel (35%) der gGmbHs sank die institutionelle Förderung, wohingegen sie bei jeder fünften (21%) zunahm.

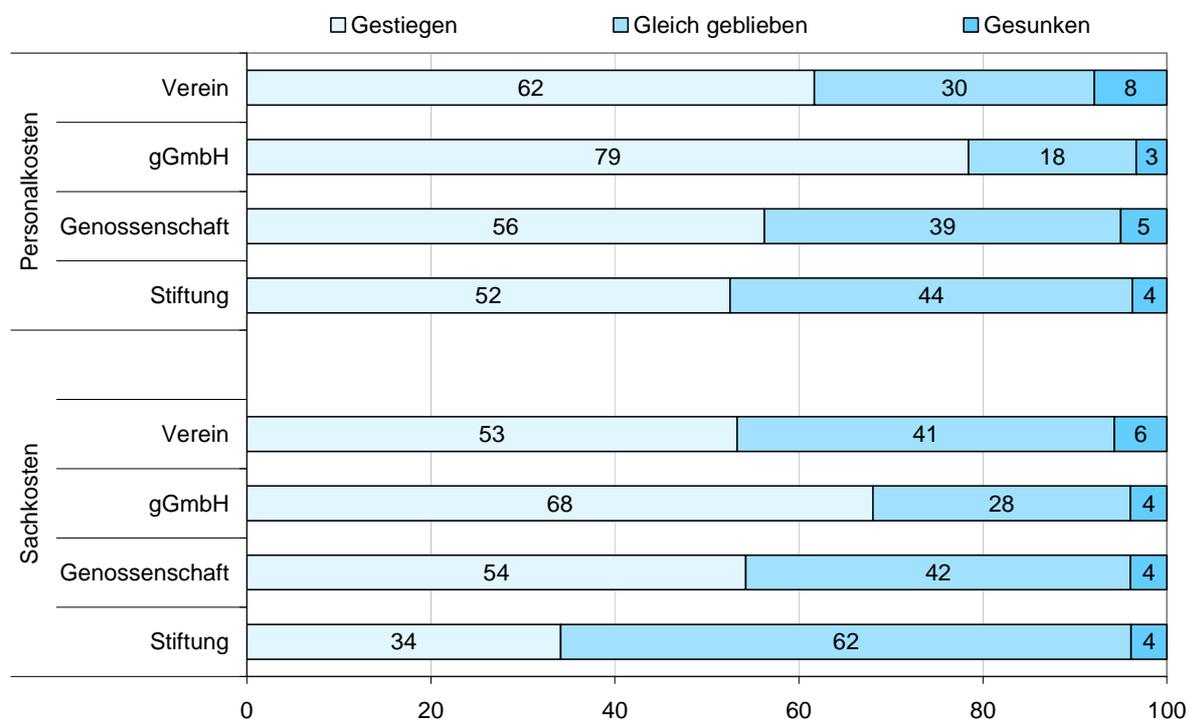
Während sich also das Niveau der Projektförderung in der Summe der Organisationen seit 2005 etwa gehalten hat, erweist sich die institutionelle Förderung bei einem größeren Anteil der Organisationen als rückläufig.

### Ausgabenentwicklung: besonders Personalkosten steigen

Zur Bewertung der finanziellen Situation der Organisationen sind neben den Einnahmen die Ausgaben von Bedeutung. Zur Entwicklung der Ausgaben wurde gefragt, welche Veränderungen u. a. in den Ausgabepositionen Personal und Sachkosten (z.B. Miete, Investitionen, Bürobedarf) seit 2005 eingetreten sind (vgl. Abbildung 9.4).

Abbildung 9.4

#### Entwicklung der Ausgabepositionen seit 2005 nach Rechtsform (in %)



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 2.686/1.943.

Über alle Rechtsformen hinweg gibt nur ein geringer Anteil der Organisationen für die beiden Ausgabepositionen gesunkene Kosten an. Hingegen sind die Anteile der Organisationen mit steigenden Kosten relativ hoch; insbesondere die Personalkosten haben zugenommen. Die gGmbHs müssen am häufigsten mit Kostensteigerungen kämpfen: Mehr als drei von vier (79%) verweisen auf gestiegene Personalkosten, zwei von drei vermerken eine Zunahme der Sachkosten (68%).

Doch auch die Vereine müssen mit erheblichen Kostensteigerungen zurechtkommen: Für mehr als die Hälfte der Vereine trifft dies für Personal- (62%) und Sachkosten (53%) zu.

Ausgehend von den gestiegenen Ausgaben bei einem Großteil der Organisationen dürfte sich deren finanzielle Situation in den letzten Jahren durchaus verschärft haben. Dies könnte nicht zuletzt ein Auslöser für immer mehr Rationalisierungstendenzen sein.

## 10. Ökonomisierung

Die Einführung von marktförmigen Anreizen und eine zunehmende Ausrichtung an Leistungs- und Effizienzkriterien setzen Dritte-Sektor-Organisationen heutzutage erheblich unter Rationalisierungsdruck. In diesem Zusammenhang wird häufig von einer Tendenz zur Ökonomisierung gesprochen, also einer zunehmenden Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kalküle und Handlungsweisen in der Arbeit der Organisationen (vgl. Liebig 2005). Diesem Entwicklungstrend wurde in der Erhebung durch Fragen zum Wettbewerb, zu Veränderungen in den Einnahmequellen, zur Nutzung betriebswirtschaftlicher Instrumente und zu inhaltlichen Leitlinien nachgegangen. Zudem können bereits erste Anhaltspunkte zu den Auswirkungen eines erhöhten Ökonomisierungsdrucks auf die Strukturen und Arbeitsweisen der Organisationen aufgezeigt werden.

### Steigender Wettbewerbsdruck

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Organisationen gefragt, ob sie derzeit eine Verstärkung des Wettbewerbs in ihrer Arbeit registrieren. Dies wird am deutlichsten durch die gGmbHs bestätigt, von denen rund drei von vier eine Zunahme des Wettbewerbs vermerken (vgl. Abbildung 10.1). Bei den Vereinen und Genossenschaften ist immerhin in knapp jeder zweiten Organisation, unter den Stiftungen nur bei gut jeder fünften ein steigender Wettbewerbsdruck spürbar.

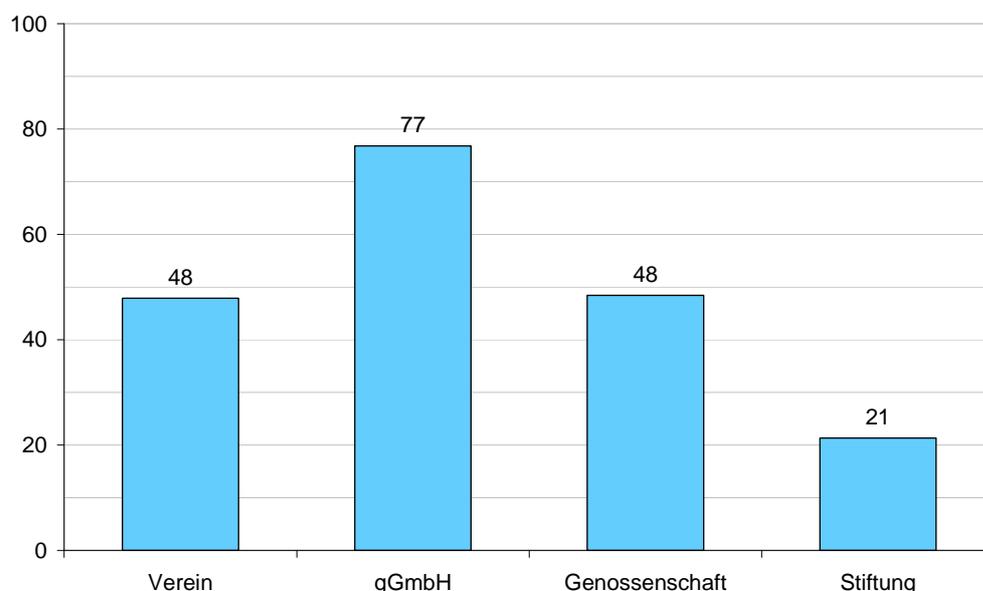
Deutliche Unterschiede lassen sich auch bei den Tätigkeitsbereichen feststellen. So sind die in den Bereichen Gesundheitswesen (72%), Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung (62%) sowie Soziale Dienste und Hilfen (60%) tätigen Organisationen besonders häufig von steigender Konkurrenz betroffen.

Die Felder Umwelt- und Naturschutz (42%), Bürgervertretung (41%) oder Kultur (40%) registrieren dagegen vergleichsweise seltener einen steigenden Wettbewerb. Dies bestätigt bisherige

Untersuchungsergebnisse, denen zufolge sich der Trend zur vermehrten Leistungserbringung unter Wettbewerbsbedingungen vor allem in den Bereichen der sozialen und gesundheitlichen Dienstleistungserstellung vollzogen hat (vgl. Neumann 2005). Gleichwohl macht die Entwicklung auch vor interessensbezogenen Tätigkeitsbereichen nicht halt.

Abbildung 10.1

**Wettbewerbszunahme in den Organisationen nach Rechtsform (Antwortkategorie: „ja“; in %)**



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 3.018.

**Trend zu leistungsorientierter Finanzierung und selbsterwirtschafteten Mitteln hält an**

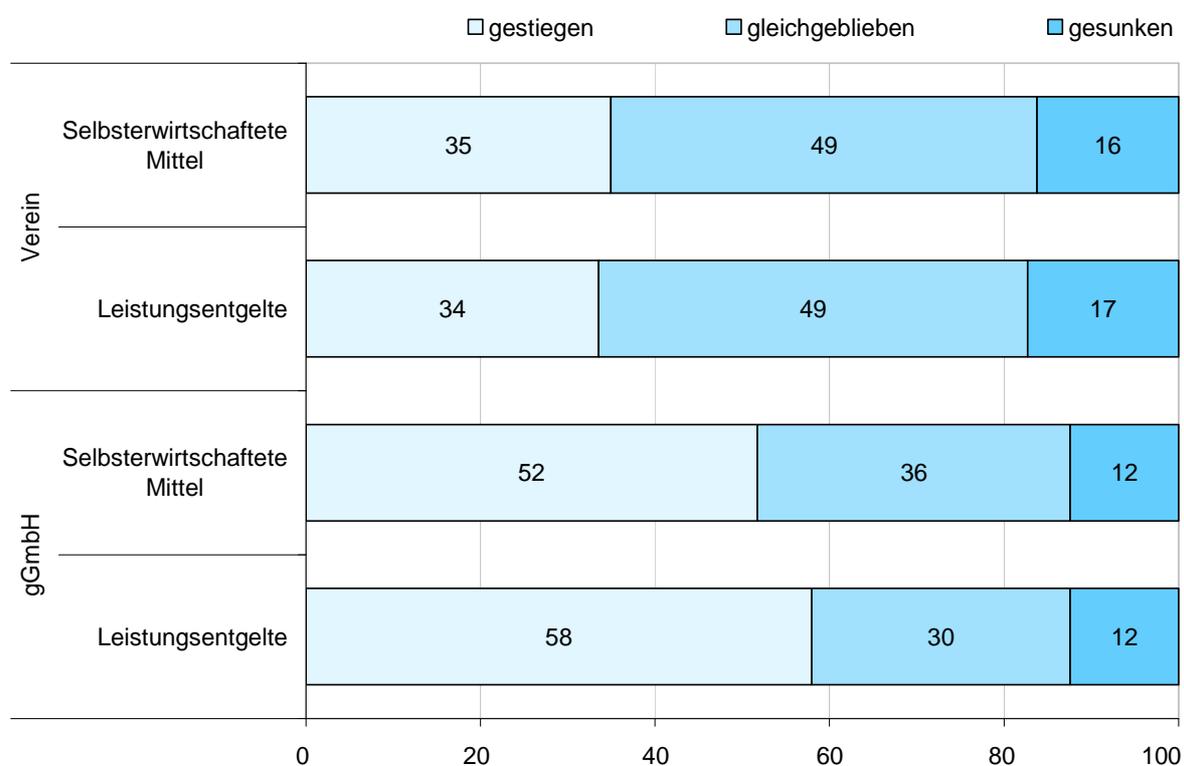
Wichtige Veränderungen ergaben sich für die Organisationen vor allem in Bezug auf die Finanzierungsmodi und Förderrichtlinien. Die in der Vergangenheit übliche öffentliche Finanzierung nach dem Selbstkostenprinzip ist in den letzten fünf Jahren weiter rückläufig. Demgegenüber befinden sich leistungsorientierte Finanzierungsformen und selbsterwirtschaftete Mittel auf Wachstumskurs (vgl. Abbildung 10.2).

Etwa ein Drittel der Vereine verzeichnet gestiegene Einnahmen aus selbsterwirtschafteten Mitteln (35%) und Leistungsentgelten (34 %). Noch deutlicher ist diese Entwicklung bei den gGmbHs: Jeweils mehr als die Hälfte der befragten Organisationen (58% bzw. 52%) berichtet von einem Anstieg der beiden Einnahmepositionen in den vergangenen fünf Jahren. Die Finanzierung über „marktfähige“ Angebote spielt hier offensichtlich eine noch zentralere Rolle als in den Vereinen.

Damit haben bei beiden Rechtsformen gerade diejenigen Finanzierungsformen an Bedeutung gewonnen, die mit einem erhöhten Effizienz- und Leistungsdruck bei der Aufgabenerfüllung verbunden sind.

Abbildung 10.2

### Entwicklung von selbsterwirtschafteten Mitteln und Leistungsentgelten seit 2005 nach Rechtsform (in %)\*



\* Keine Angaben für Genossenschaften und Stiftungen aufgrund geringer Fallzahlen.

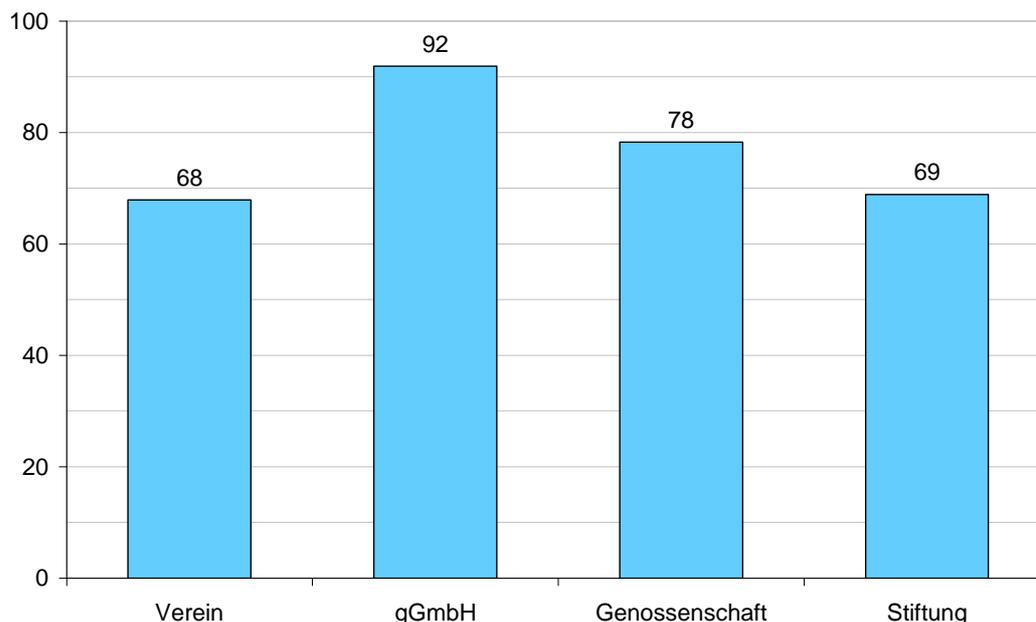
Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 1.843/725.

### Hohe Verbreitung betriebswirtschaftlicher Instrumente

In den befragten Organisationen mit hauptamtlichen Beschäftigten sind professionelle Arbeitsmethoden weit verbreitet. Rund zwei Drittel der Vereine und Stiftungen, vier von fünf Genossenschaften und neun von zehn gGmbHs nutzen inzwischen betriebswirtschaftliche Instrumente in ihrer Arbeit (vgl. Abbildung 10.3). Am häufigsten wurden dabei die Kosten- und Leistungsrechnung (60%), das Qualitätsmanagement (58%) und weitere Controllingmaßnahmen (54%) genannt.

Betriebswirtschaftliche Instrumente finden vor allem in den dienstleistungsgeprägten Tätigkeitsbereichen des Dritten Sektors häufig Verwendung, allen voran im Gesundheitswesen (88%), im Bereich Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung (88%) sowie im Sozialbereich (85%). Für eine derart starke Verbreitung lassen sich verschiedene Gründe anführen. Zunächst greifen gerade in den Bereichen der sozialen und gesundheitlichen Dienste vermehrt rechtliche Regelungen, z.B. in Bezug auf Maßnahmen des Qualitätsmanagements, die für viele Organisationen verpflichtend sind.

Abbildung 10.3

**Nutzung betriebswirtschaftlicher Instrumente nach Rechtsform (mindestens ein Instrument; in %)\***

\* Organisationen mit Beschäftigten.

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 1.317.

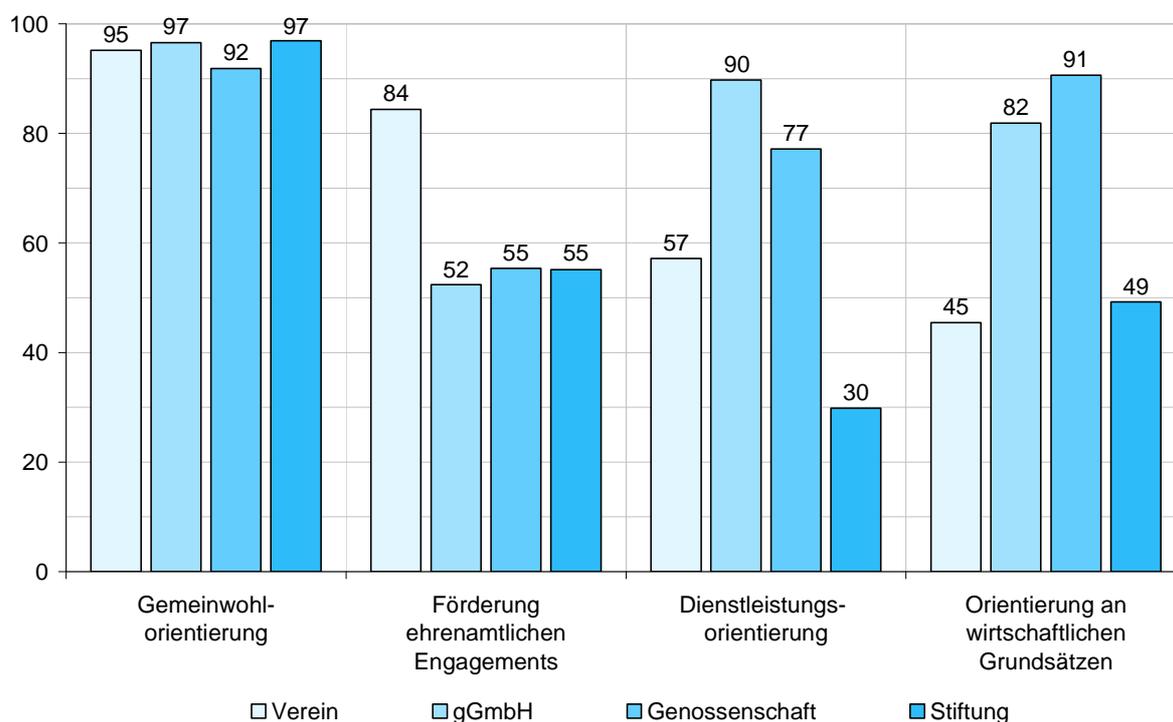
Nicht zu vernachlässigen ist sicher auch der Wunsch zahlreicher Organisationen, die hohe Komplexität und lebensweltliche Ausrichtung ihrer Arbeit durch Hinwendung zu berechenbaren Kennzahlen aus der Unternehmenswelt zu untermauern. Dies stellt zugleich einen Versuch dar, gegenüber steigendem Legitimationsdruck sicheren Boden unter die Füße zu bekommen.

### Missionsziele und ökonomische Anforderungen im Konflikt?

Angesichts dieser Ökonomisierungstendenzen stellt sich die Frage, ob sich in der Folge Verschiebungen in den inhaltlichen Zielstellungen der Organisationen ergeben. Daher wurden ebenfalls die Leitlinien der Arbeit erfragt, um herauszufinden, inwiefern wirtschaftliche Orientierungen inzwischen klassischen Missionszielen Konkurrenz machen (vgl. Abbildung 10.4).

Bei der Betrachtung der Antwortoptionen „sehr wichtig“ und „wichtig“ kommt der überaus hohe Stellenwert der Gemeinwohlorientierung zum Ausdruck. Rund 97 Prozent der Stiftungen und gGmbHs, 95 Prozent der Vereine und 92 Prozent der Genossenschaften sehen darin die wichtigste Leitlinie für die Arbeit ihrer Organisation. Die Förderung des ehrenamtlichen Engagements hat erwartungsgemäß insbesondere für die Vereine (84%) eine hohe Bedeutung. Doch auch gut jede zweite Genossenschaft (55%), Stiftung (55%) und gGmbH (52%) sieht sich dieser Zielstellung verpflichtet.

Abbildung 10.4

**Leitlinien der Arbeit nach Rechtsform (Antworten: „sehr wichtig“ und „wichtig“\*; in %)**

\* Abfrage auf einer Vierer-Skala („sehr wichtig“, „wichtig“, „weniger wichtig“ und „unwichtig“).

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 2.995/2.735.

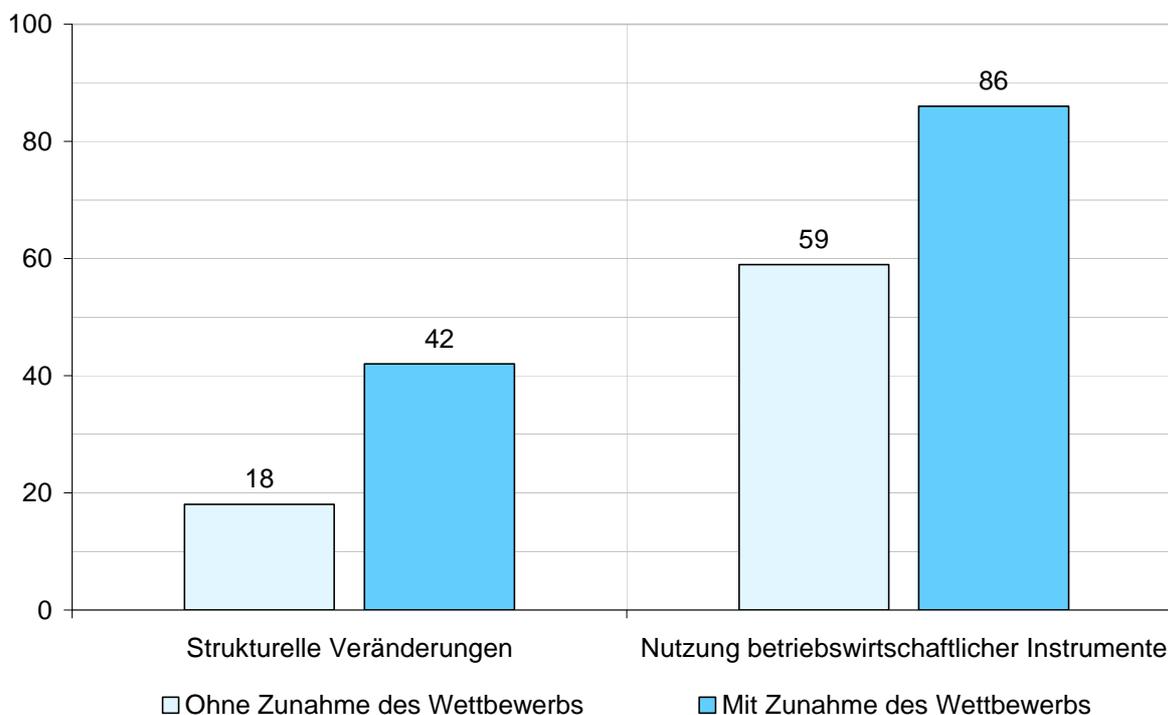
Ökonomisch ausgerichtete Orientierungen sind hingegen vornehmlich in den gGmbHs und Genossenschaften anzutreffen. Unter den gGmbHs messen 90 Prozent der Dienstleistungsorientierung und 82 Prozent der Orientierung an wirtschaftlichen Grundsätzen ein hohes bzw. sehr hohes Gewicht bei. In Vereinen und Stiftungen sind diese Leitlinien vergleichsweise geringer verbreitet. Mit 45 Prozent der Vereine und 49 Prozent der Stiftungen spielt jedoch für einen nicht unerheblichen Teil dieser traditionell gemeinnützigen Rechtsformen die Orientierung an wirtschaftlichen Grundsätzen eine „wichtige“ oder „sehr wichtige“ Rolle. Somit wird deutlich, dass wirtschaftliche Zielstellungen an Bedeutung gewinnen, allerdings klassische Leitlinien bisher nicht verdrängen. Offen bleibt, inwiefern Spannungen zwischen der zunehmenden Ökonomisierung und den traditionellen Missionszielen künftig vermehrt zu Zielkonflikten führen und ob hierfür konstruktive Lösungen gefunden werden können (vgl. Dross/Priller 2012).

### Ökonomisierungsdruck hat Auswirkungen auf Struktur und Arbeitsweise

Der zunehmende Ökonomisierungsdruck bringt schließlich unterschiedliche Auswirkungen für die betroffenen Organisationen mit sich. Hier seien lediglich einige exemplarische Resultate aufgeführt. Organisationen mit Wettbewerbszunahme führen etwa deutlich häufiger rationalisierende Veränderungen ihrer Organisationsstrukturen durch. Darunter fallen beispielsweise Fusionen oder

die Schließung ganzer Teilbereiche. Rund 42 Prozent der Organisationen mit Wettbewerbszunahme, aber nur 18 Prozent derjenigen ohne Zunahme des Wettbewerbs nahmen in den letzten fünf Jahren solche Veränderungen vor (vgl. Abbildung 10.5).

Abbildung 10.5

**Strukturelle Veränderungen in den letzten fünf Jahren nach Wettbewerbszunahme (in %)**

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 2.878/1.307.

Obwohl der Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente insgesamt weit verbreitet ist, lässt sich dennoch mit dem Anstieg des Wettbewerbs ein zusätzlicher Effekt ausmachen: Organisationen ohne Wettbewerbszunahme nutzen zu 59 Prozent Instrumente aus der Unternehmenslandschaft, Organisationen mit steigendem Wettbewerb bereits zu 86 Prozent.

Schließlich können ebenfalls Effekte in Bezug auf die Beschäftigung festgestellt werden. So zeigt sich in den Organisationen des Dritten Sektors zwar bereits heute ein Trend zu mehr atypischen Arbeitsverhältnissen. Organisationen unter zunehmendem Wettbewerbsdruck gehen für die Zukunft jedoch besonders häufig von einer weiteren Zunahme der Beschäftigung in den Bereichen Teilzeit und Minijobs bei gleichzeitigem Rückgang der Vollzeitbeschäftigung aus.

## 11. Probleme und Einschätzungen

Dritte-Sektor-Organisationen sehen sich mit zahlreichen Schwierigkeiten und Problemen konfrontiert. Vor allem infolge politischer, sozialer und ökonomischer Veränderungen, aber auch aufgrund innerorganisatorischer Entwicklungen entstehen immer wieder Spannungen.

### Spannungen mit dem Staat

Ein großer Teil (71%) der befragten Organisationen gibt an, Probleme mit dem Staat zu haben; insbesondere die Abhängigkeit von staatlichen Mitteln wird als Grund genannt. Von Schwierigkeiten mit Unternehmen der Privatwirtschaft (51%) oder anderen Dritte-Sektor-Organisationen (50%) berichtet jede zweite befragte Organisation. Bei der Unterscheidung nach Rechtsform fällt auf, dass vor allem gGmbHs Probleme benennen. Mit deutlichem Abstand zu den anderen Rechtsformen führen sie am häufigsten negative Erfahrungen mit Staat (87%), Unternehmen (67%) und anderen Dritte-Sektor-Organisationen (70%) an. Im Gegensatz sehen sich Stiftungen am seltensten mit Schwierigkeiten konfrontiert (vgl. Tabelle 11.1).

Tabelle 11.1

#### Probleme mit anderen Akteuren nach Rechtsform (in %)

Mindestens ein Problem mit:	Verein	gGmbH	Genossenschaft	Stiftung
Staat	71	87	64	34
Unternehmen der Privatwirtschaft	51	67	40	19
Dritte-Sektor-Organisationen	48	70	39	21

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 2.988/2.876.

### Finanzielle Probleme mit dem Staat, Konkurrenz mit Unternehmen und Organisationen des Dritten Sektors

Im Hinblick auf das Verhältnis zum Staat werden von den befragten Organisationen überwiegend finanzielle Gesichtspunkte als Konfliktfelder genannt. „Mittelkürzungen und finanzielle Planungsunsicherheit“ (60%) sowie „Druck durch strengere Vergabekriterien öffentlicher Mittel“ (47%) sind die beiden Probleme, von denen sie sich am stärksten betroffen fühlen. „Verringerung inhaltlicher Handlungsspielräume“ (45%), die „Vereinnahmung als Dienstleister“ (39%) sowie „zu starke Steuerung und Kontrolle“ (34%) des Staates werden zwar seltener, aber dennoch von mehr als jeder dritten Organisation angeführt.

Schwierigkeiten mit Unternehmen der Privatwirtschaft werden vor allem bezüglich der „Konkurrenz um Tätigkeitsfelder und Aufgaben“ gesehen (34%). Dieses Problem wird bei gleichbleibender Entwicklung unter dem bereits beschriebenen Ökonomisierungsdruck künftig vermutlich an Bedeutung gewinnen. Fast ein Drittel der teilnehmenden Organisationen kritisiert die Einflussnahme privatwirtschaftlicher Unternehmen, sei es durch Spenden und Sponsoring (30%) oder durch Kooperationen und gemeinsame Projekte (28%).

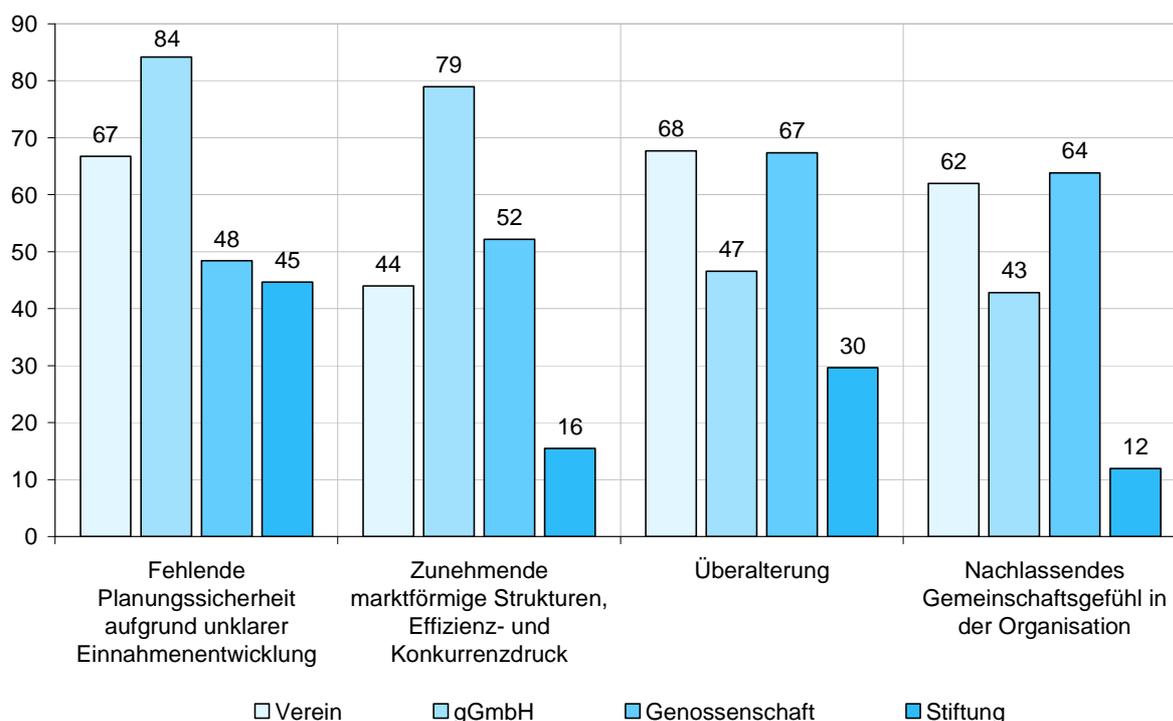
In Bezug auf andere Dritte-Sektor-Organisationen wird „Konkurrenz um Tätigkeitsfelder und Aufgaben“ als größtes Problem gesehen (47%). Die „Verdrängung aus bestehenden Beziehungen und Kontakten mit staatlichen Einrichtungen“ (23%) oder gar die „bewusste Imageschädigung durch Andere“ (20%) werden jeweils von gut einem Fünftel beklagt.

### Monetäre Probleme bei gGmbHs, Überalterung in Vereinen und Genossenschaften

Die große Mehrheit der befragten Organisationen verfolgt einen klaren Kurs mit Blick auf die Zukunft. Knapp vier von fünf (78%) sind nicht von „Orientierungslosigkeit für die Zukunft“ betroffen. Dennoch bereiten besonders den gGmbHs die „zunehmenden marktformigen Strukturen, Effizienz- und Konkurrenzdruck“, die „zu starke Abhängigkeit von öffentlicher Finanzierung“ und „fehlende Planungssicherheit aufgrund unklarer Einnahmeentwicklung“ Probleme in ihrer Arbeit (vgl. Abbildung 11.1).

Abbildung 11.1

#### Aktuelle Konfrontation mit Problemen nach Rechtsform (in %)



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; n = 3.024/2.977.

Während markt- und unternehmenstypische Schwierigkeiten verstärkt durch gGmbHs benannt werden, sind mitgliedergeprägte Organisationen – Vereine und Genossenschaften – vor allem von nachlassendem Gemeinschaftsgefühl betroffen. Auch der demographische Wandel stellt die Mitgliederorganisationen vor neue Herausforderungen: Rund zwei Drittel sehen in der Überalterung ein zentrales Problem.

## 12. Trends und Entwicklungen

Aus den vorliegenden Analysen lassen sich grundlegende Tendenzen zur gegenwärtigen Situation und zu Veränderungsrichtungen in den Organisationen des Dritten Sektors ableiten. Da sich dabei ein recht unterschiedliches Bild für die einzelnen Rechtsformen ergibt, werden spezielle Profile für Vereine, gGmbHs, Genossenschaften und Stiftungen entwickelt. Eine nach allen Rechtsformen des Dritten Sektors differenzierte Darstellung kann auf der Grundlage der Erhebung „Organisationen heute 2011/2012“ erstmals in Deutschland vorgenommen werden. Bei der Erstellung der Trends und Entwicklungen wird vor allem auf die Struktur und das Leistungsspektrum, die zivilgesellschaftliche Ausrichtung, die Beschäftigungssituation sowie auf den Stand der Ökonomisierung in den einzelnen Rechtsformen eingegangen.

### Vereine

Vereine stehen für zivilgesellschaftliches Engagement und gelten als gemeinschaftsbildend. Sie werden zu Recht mit diesen Eigenschaften in Verbindung gebracht: Mitgliedschaften und ehrenamtliches Engagement sind fest verankert, und deren Förderung in den Vereinen stellt eine zentrale Aufgabe dar. Doch die Aussichten für die Zukunft sind weniger optimistisch. Es gibt deutliche Anzeichen dafür, dass das Gemeinschaftsgefühl in den Vereinen schwindet und ihnen die Überalterung sowie die Besetzung ehrenamtlicher Leitungspositionen besondere Probleme bereiten.

Entsprechend ihres heterogenen Tätigkeitsspektrums erbringen Vereine vielfältige Leistungen. Neben der Vertretung von Interessengruppen gibt es zahlreiche dienstleistungsorientierte Organisationen in dieser Rechtsform. Zu der zentralen Herausforderung zählt die Aufrechterhaltung des breiten Funktionsspektrums. Bei einer Beschränkung auf rein wirtschaftliche Aktivitäten stellt sich die Frage nach einem Rechtsformwechsel.

Leistungsträger in den Vereinen bilden außer den Engagierten die in der Hälfte der Vereine vorhandenen Beschäftigten. Wie in allen Rechtsformen des Dritten Sektors sind die Beschäftigten überwiegend Frauen. Sie arbeiten vor allem in Teilzeit oder Minijobs, deren Bedeutung wegen geringer finanzieller Spielräume der Vereine weiter zunehmen wird. Da eine Entspannung diesbezüglich nicht in Sicht ist, wird sich künftig die allgemeine und insbesondere die geschlechtsspezifisch kritische Beschäftigungssituation nicht ändern.

Wirtschaftliches Handeln gehört nicht erst seit heute zum Alltag vieler Vereine. Dass es dabei ums Geld geht, ist nicht neu. Wettbewerb und Konflikte beschränken sich aber nicht nur auf ökonomische Fragen, mittlerweile wird auch um Mitglieder und Engagierte konkurriert. Eine Verschärfung des Spagats zwischen wirtschaftlichen Zwängen einerseits und sozialen Zielen andererseits ist offenbar vorprogrammiert und kann künftig zu einer Zerreißprobe für die Vereine werden. Nachhaltig angelegte Kooperationen untereinander und ein verstärktes Sektorbewusstsein sind daher ebenso wichtig wie der offensivere Umgang mit den politisch gesetzten Rahmenbedingungen. Doch auch vor internen Strukturveränderungen dürfen die Vereine in Zukunft nicht zurückschrecken.

## gGmbHs

Die gGmbH ist die mit Abstand jüngste Rechtsform des Dritten Sektors. Im Unterschied zum breiten Tätigkeitsspektrum der Vereine übernehmen sie vor allem als Dienstleister im Sozial- und Bildungsbereich sowie im Gesundheitswesen wichtige Aufgaben in der subsidiären Wohlfahrtsproduktion. Zahlreiche gGmbHs sind fest in das sozialstaatliche Verbundsystem öffentlicher und freier Wohlfahrtspflege eingebunden, was wiederum zumeist enge Kooperationen mit staatlichen bzw. kommunalen Einrichtungen erfordert. Diese Einbindung sicherte lange Zeit die Finanzierung. Aufgrund unsicherer Einnahmeentwicklungen und des Anstiegs leistungsabhängiger Mittel ist dieses Verhältnis aber zunehmend problematischer geworden.

Die gGmbH steht quasi paradigmatisch für Ökonomisierung, wirtschaftliche Aktivität und hohen Rationalisierungsdruck. Dies schlägt sich sowohl in den strukturellen Veränderungen und der Arbeitsweise als auch in ihrer zunehmend wirtschaftlichen Ausrichtung nieder. Der Fokus liegt auf der Erbringung von Dienstleistungen, die zugleich die wichtigste Einnahmequelle darstellen. Da die gGmbHs in hohem Maße den Unwägbarkeiten des Marktes ausgesetzt sind, bestimmen Planungsunsicherheit, Zunahme der Konkurrenz sowie Effizienzdruck deren Tätigkeit.

Trotz der wirtschaftlichen Ausrichtung sind die gGmbHs bisher nicht von den zivilgesellschaftlichen Strukturen entkoppelt. Der Gemeinnützigkeitsstatus und eine hohe Gemeinwohlorientierung als wichtige Leitlinie binden sie nach wie vor an ideelle Missionsziele. Dem ehrenamtlichen Engagement wohnt in gGmbHs zwar keine existenzsichernde Funktion inne, es ist aber überraschend breit in Leitungs- und Aufsichtsfunktionen vorhanden. Im Unterschied zu den Vereinen bestehen deshalb kaum Probleme, neue Engagierte zu gewinnen.

Aufgrund des hohen Grades der Professionalisierung, vor allem der sozialen und gesundheitlichen Dienstleister, erweisen sich die gGmbHs als die beschäftigungsintensivste Rechtsform. Stabile Mitarbeiterzahlen, ein vergleichsweise hoher Anteil an Vollzeit und wenig geringfügige Beschäftigung prägen ihre Beschäftigungsstruktur. Gleichzeitig schlagen Personalprobleme in den Organisationen dieser Rechtsform am deutlichsten zu Buche: Fachkräftemangel und hohe Lohnkosten lassen die gGmbHs für die Zukunft verstärkt nach Flexibilisierungsmöglichkeiten Ausschau halten.

## Genossenschaften

Zahlreiche Genossenschaften, insbesondere im Wohnungswesen, blicken auf eine mehr als 40-jährige Geschichte zurück. In jüngster Zeit wird die Rechtsform der Genossenschaft verstärkt für Bereiche der gemeinschaftlichen Versorgungsaufgaben gewählt. Die inneren satzungsgemäßen Strukturen bleiben gerade in den älteren Genossenschaften nahezu unberührt; Veränderungen in Gremien oder Tätigkeitsfeldern finden kaum statt. Allerdings besteht aufgrund starrer innerer Strukturen und des Festhaltens an Traditionen die Gefahr, dass Genossenschaften den Anschluss an veränderte Rahmenbedingungen verpassen und an Attraktivität für kommende Generationen verlieren. Wichtig erscheint deshalb künftig der weitere Ausbau von Kooperationen mit anderen Dritte-Sektor-Organisationen.

Die Arbeit der Genossenschaften ist traditionell durch ein stark ausgeprägtes Nebeneinander von ökonomischer Ausrichtung und klassischen Leitlinien der Gemeinwohlorientierung gekennzeichnet. Ehrenamtlich Engagierte sichern in hohem Maße deren Existenz. Da es für sie immer schwerer wird, ehrenamtlich Engagierte und hier insbesondere junge Menschen zu gewinnen, drohen die Gefahr der Überalterung, der Auflösung und der Einschränkung ihrer zivilgesellschaftlichen Komponente.

Die Förderung der Erwerbstätigkeit ihrer Mitglieder spielt für zahlreiche Genossenschaften eine Rolle. Die vergleichsweise weite Verbreitung der Vollzeitbeschäftigung und die geringe Befristungspraxis werden zunehmend durch Flexibilisierungstendenzen beeinträchtigt. Minijobs stehen hoch im Kurs. Perspektivisch wird eine stärkere Zunahme der Teilzeitbeschäftigung erwartet. Fachkräftemangel und hohe Lohnkosten erschweren bereits heute Neueinstellungen.

Um steigendem Wettbewerbsdruck standzuhalten und gleichzeitig die Mitglieder langfristig zu fördern, müssen Genossenschaften sowohl effizient wirtschaften als auch ihre Schwierigkeiten mit einem nachlassenden Gemeinschaftsgefühl und der Überalterung in den Griff bekommen. Aufgrund der starken Abhängigkeit von selbsterwirtschafteten Mitteln kann sich die weitere Ökonomisierung zu einer erheblichen Problemstellung entwickeln, die soziale Ziele überlagert.

## Stiftungen

Die Tätigkeit der Stiftungen konzentriert sich auf die Bereiche Soziale Dienste und Hilfen, Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung sowie Kunst und Medien. Sie bilden einen bedeutsamen Teil der Infrastruktur des Dritten Sektors und tragen wesentlich zur vom Staat unabhängigen Finanzierung seiner Organisationen bei. Durch ihren zumeist festen eigenen Kapitalstock und die Stabilität in den Tätigkeitsbereichen sind Stiftungen weit weniger marktförmigen und politischen Einflüssen ausgesetzt als Organisationen anderer Rechtsformen. Entsprechend werden Stiftungen auch künftig seltener von steigendem Konkurrenzdruck und finanziellen Planungsunsicherheiten betroffen sein. Dies muss für sie Anspruch und Verpflichtung sein, sich für die zivilgesellschaftliche Stärkung des Dritten Sektors einzusetzen.

Aufgrund ihrer Satzung und darin festgelegter Gremien und Organe verfügen Stiftungen über eine eher starre innere Struktur, an deren Grundpfeilern nur zögerlich Veränderungen vorgenommen werden. Sowohl die Gremien als auch die Tätigkeitsbereiche der Stiftungen bleiben zumeist unberührt. Im Vergleich zu den anderen Rechtsformen sind Kooperationen in einem geringeren Umfang vorhanden und somit entwicklungsbedürftig.

Nur gut jede dritte Stiftung hat Beschäftigte. Flexibilisierungstendenzen machen allerdings auch hier nicht halt. Die noch dominierenden Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse werden abnehmen, Teilzeitarbeiten an Bedeutung gewinnen.

Die Stiftungsarbeit ist ferner auf einen festgelegten, zumeist gemeinnützigen Zweck gerichtet. Ehrenamtlich Engagierte nehmen vor allem in der Gremienarbeit eine unverzichtbare Funktion ein. Wirtschaftliche und Dienstleistungsorientierungen sind aus dem Wirken der Stiftungen dennoch nicht wegzudenken. Sie haben bislang nicht die gleiche Bedeutung erlangt wie traditionelle Leitlinien der Gemeinwohlorientierung. Dies sollte auch eher so bleiben, damit sie ihre wichtigen innovativen und „Feuerwehr“-Funktionen in der Zivilgesellschaft erfüllen können.

\* \* \*

Die Profile der einzelnen Rechtsformen belegen einerseits die beachtliche Heterogenität der Organisationen des Dritten Sektors in Deutschland, andererseits gibt es übergreifende Gemeinsamkeiten. Die Organisationen verstehen sich auch gegenwärtig rechtsformübergreifend als integraler, fester Teil der Gesellschaft und wollen mit ihrer Tätigkeit auf deren Probleme reagieren. Sie sind bereit, neue Aufgaben zu übernehmen, und verfolgen eine Ausrichtung auf das Gemeinwohl. Gleichzeitig sind in den Organisationen ein Mehr an Wirtschaftlichkeit und Tendenzen einer zunehmenden Ökonomisierung spürbar.

Mit den Veränderungen der äußeren Rahmenbedingungen entstehen Effizienzdruck und eine verstärkte Ausrichtung auf die Erbringung von Dienstleistungen. Es zeichnet sich ab, dass Stabilität und Wachstum der Dritte-Sektor-Organisationen nicht umsonst zu haben sind. Die Organisationen befinden sich in einem hohen Maße in einer Rationalisierungsfalle. Die erforderlichen Anpassungen an die veränderten Rahmenbedingungen werden von ihnen oft auf Kosten der Flexibilisierung und mit einer Verschlechterung der Beschäftigungsverhältnisse „erkauft“.

Durch eine engere marktförmige Ausrichtung entsteht zugleich die Gefahr, dass die Organisationen Probleme haben, ihre zivilgesellschaftliche Spezifik zu erhalten und zu stärken. Sie ähneln immer stärker reinen marktwirtschaftlichen Unternehmen. Letztlich wird damit nicht nur die eigene Existenzberechtigung der Organisationen infrage gestellt, sondern auch der Stellenwert und die Funktion des Dritten Sektors für die Gesellschaft.

## Literatur

- Alscher, Mareike, Dietmar Dathe, Eckhard Priller & Rudolf Speth (2009): *Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland*. Berlin: BMFSFJ.
- Brehmer, Wolfram & Helmut Seifert (2008): „Sind atypische Beschäftigungsverhältnisse prekär? Eine empirische Analyse sozialer Risiken.“ In: *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 31 (4), S. 501–531.
- Bundesagentur für Arbeit (2012): *Änderungen durch die Reform der arbeitsmarktpolitischen Instrumente*. Presse-Info 012 vom 30.03.2012. Online unter: [www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Pressemeldungen/2012/Presse-12-012.html](http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Pressemeldungen/2012/Presse-12-012.html).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2011): *Was bewirkt das „Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt“? Anlage Förderphilosophie*, 27. Dezember 2011. Online unter: [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/foerderphilosophie-ampi.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/foerderphilosophie-ampi.pdf?__blob=publicationFile).
- Dathe, Dietmar, Christian Hohendanner & Eckhard Priller (2009): *Wenig Licht, viel Schatten – der Dritte Sektor als arbeitsmarktpolitisches Experimentierfeld*. WZBrief Arbeit 03. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).
- Dross, Patrick J. & Eckhard Priller (2012): „Ökonomisierung und organisationaler Wandel im Dritten Sektor in Deutschland. Ergebnisse einer Organisationsbefragung.“ In: *Tagungsband 10. Internationales NPO-Colloquium*, S. 366–376 (i.E.).
- Ferchhoff, Wilfried (2011): *Jugend und Jugendkulturen. Lebensformen und Lebensstile*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Gensicke, Thomas & Sabine Geiss (2010): *Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004–2009*. Vorgelegt von TNS Infratest, München, im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.
- Liebig, Reinhard (2005): *Wohlfahrtsverbände im Ökonomisierungsdilemma*. Freiburg: Lambertus-Verlag.
- Neumann, Sven (2005): *Non Profit Organisationen unter Druck: eine Analyse des Anpassungsverhaltens von Organisationen des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste in der Freien Wohlfahrtspflege*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Priller, Eckhard, Mareike Alscher, Dietmar Dathe & Rudolf Speth (Hg.) (2011): *Zivilengagement. Herausforderungen für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft*. Berlin: LIT Verlag.
- Rosenski, Natali (2012): „Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors.“ In: *Wirtschaft und Statistik*, März 2012, S. 209–217.
- Salamon, Lester M. & Helmut K. Anheier (1992): „In Search of the Nonprofit Sector II: The Question of Definitions.“ In: *Voluntas*, 3 (3), S. 267–309.
- Zimmer, Annette & Eckhard Priller (2004/2007): *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- V&M Service GmbH (Hg.) (2011): *Vereinsstatistik 2011*. Erstellt von Wolfgang Happes. Konstanz.

## **Discussion Papers des Forschungsschwerpunkts**

Projektgruppe: Zivilengagement

**Britta Baumgarten and Peter Ullrich**

SP IV 2012-401

Discourse, Power and Governmentality.  
Social Movement Research with and beyond Foucault

**Eckhard Priller, Mareike Alscher, Patrick J. Droß,  
Franziska Paul, Clemens J. Poldrack, Claudia  
Schmeißer, Nora Waitkus**

SP IV 2012-402

Dritte-Sektor-Organisationen heute:  
Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen  
Ergebnisse einer Organisationsbefragung

**Patrick J. Droß**

SP V 2013-301

Ökonomisierungstrends im Dritten Sektor.  
Verbreitung und Auswirkungen von Wettbewerb und  
finanzieller Planungsunsicherheit in gemeinnützigen  
Organisationen

**Claudia Schmeißer**

SP V 2013-302

Die Arbeitswelt des Dritten Sektors.  
Atypische Beschäftigung und Arbeitsbedingungen  
in gemeinnützigen Organisationen