



Weniger Subsidiarität, mehr Wettbewerb in der Zivilgesellschaft?

# ZIVIZ-FINANZIERUNGSSTUDIE 2015

Jana Priemer | Anaël Labigne | Holger Krimmer





Weniger Subsidiarität, mehr Wettbewerb in der Zivilgesellschaft?

# ZIVIZ-FINANZIERUNGSSTUDIE 2015



Jana Priemer | Anaël Labigne | Holger Krimmer



# INHALT

---

Grußwort	4
Vorwort	6
Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick	8
<b>01 EINLEITUNG UND FRAGESTELLUNG</b>	<b>11</b>
Aktueller Stand der Debatte	13
Zu welchen Interpretationen die aktuelle Diskussion führt	16
Das Anliegen dieser Studie: den Blick weiten	17
<b>02 FINANZIERUNGSMODI DER ORGANISIERTEN ZIVILGESELLSCHAFT</b>	<b>19</b>
Wie viel Geld steckt in den Organisationen?	20
PERSPEKTIVEN AUS DER PRAXIS I	
Wohltätige Lotterien und Soziallotterien. Autor: Georg Mildenberger	23
Woher bekommen die Organisationen ihre finanziellen Ressourcen?	24
PERSPEKTIVEN AUS DER PRAXIS II	
Corporate Citizenship. Autor: Reinhard Lang	35
Die Mischung macht's: Finanzen, Personal und Größe	36
Zwei Gesichter der organisierten Zivilgesellschaft	38
<b>03 WAS DEN ORGANISATIONEN ZU SCHAFFEN MACHT</b>	<b>43</b>
Verlust der Basisressource: weniger Mitglieder und Ehrenamtliche	44
Staatliche Unterstützung: Rückgang oder Umverteilung?	45
PERSPEKTIVEN AUS DER PRAXIS III	
Stabile Zweckausgaben trotz niedriger Zinsen? Autorin: Antje Bischoff	47
Fehlende Planungssicherheit	48
Bürokratische Hürden	48
<b>04 EINORDNUNG DER ZENTRALEN ERGEBNISSE</b>	<b>49</b>
<b>05 DER SCHWIERIGE BLICK IN DIE ZUKUNFT</b>	<b>53</b>
Mehr Wettbewerb	54
PERSPEKTIVEN AUS DER PRAXIS IV	
Civic Crowdfunding. Autoren: Karsten Wenzlaff, Jamal El Mallouki, Alexandra Partale	55
Rückgang von Mitgliedschaftsstrukturen	56
Halbierte Subsidiarität?	58
<b>06 DATENGRUNDLAGE</b>	<b>61</b>
<b>07 LITERATUR</b>	<b>63</b>
<b>08 GESCHÄFTSSTELLE ZIVIZ</b>	<b>65</b>

# GRUSSWORT

---

Sich am Gemeinwohl auszurichten und nicht vorrangig gewinnorientiert zu sein, sind wichtige, geradezu konstituierende Pfeiler des Dritten Sektors und der in ihm agierenden Organisationen. Eine Folge hiervon ist allerdings, dass der schnöden Notwendigkeit der Beschaffung von finanziellen Mitteln nicht immer die Aufmerksamkeit zuteil wird, die ihr gebührt, obwohl sie in der Praxis viel Raum einnimmt. Der Frage nach dem Geld und seiner Beschaffung haftet in zivilgesellschaftlichen Kreisen nicht selten vorschnell der unangenehme Geruch eines gemeinwohlabträglichen und fehlleitenden Selbstzwecks an. Dies mag einer der Gründe dafür sein, dass für Deutschland bislang nur wenig, veraltetes oder unzureichendes empirisches Wissen über die Finanzierung der Zivilgesellschaft existiert. Dieser Befund war für die Körper-Stiftung ein entscheidender Anlass, hier einmal genauer hinzusehen und eine empirische Analyse zu initiieren.

Die hier vorliegende Studie von „ZiviZ – Zivilgesellschaft in Zahlen“ füllt aber nicht nur eine akademische Wissenslücke, ihre Erkenntnisse sind auch von hochgradig praktischer Relevanz. So räumt sie etwa mit der pauschalen Vorstellung einer staatslastigen und marktfernen Finanzierung des Dritten Sektors in Deutschland auf. Auch trägt sie der Vielfalt und Pluralität der Organisationslandschaft des Dritten Sektors in Deutschland Rechnung und ist,

soviel sei hier schon verraten, dadurch auch in der Lage, in groben Linien zwei Gesichter der Finanzierung der organisierten Zivilgesellschaft zu zeichnen: Neben den Wohlfahrtsdienstleistern mit großer Sozialstaatsnähe steht das selbstorganisierte Assoziationswesen.

Mit ihrem differenzierten und analytisch verdichteten Blick auf die Finanzierung der Zivilgesellschaft in Deutschland ist die Studie zugleich ein im besten Sinne handlungsanleitender Impuls für alle, die Engagement fördern. Denn nur auf Grundlage einer gesicherten empirischen Basis über die Finanzierungsmodi der Zivilgesellschaft lassen sich die passgenauen Unterstützungsangebote erarbeiten – auch, aber nicht nur für engagementunterstützende Stiftungen wie die Körper-Stiftung.

Die Körper-Stiftung engagiert sich in ihrem Bereich Gesellschaft seit Jahren für eine Stärkung der aktiven Bürgergesellschaft. Derzeit setzt sie sich vor allem für eine Verbesserung der kommunalen Engagementinfrastruktur und günstige Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement in Deutschland ein, etwa im Netzwerkprogramm „Engagierte Stadt“. Das Programm ist eine Kooperation von fünf Stiftungen, einem Unternehmen und der öffentlichen Hand und bei der Körper-Stiftung angesiedelt. Die Körper-Stiftung versteht sich auch als Institution, die zivilgesellschaftliche De-

batten anstößt – bei öffentlichen Abendveranstaltungen oder Fachtagungen im Hamburger Körber-Forum ebenso wie bei politischen Gesprächen in Berlin. Auch im stiftungseigenen Verlag, der edition Körber-Stiftung, erscheinen regelmäßig Publikationen zu Engagement, Beteiligung oder Demokratie. Und schließlich bringt die Körber-Stiftung auch den fachlichen Austausch der engagementfördernden Stiftungen in Deutschland, als Trägerin

des Forums Engagementförderung im Bundesverband deutscher Stiftungen voran. Im Rahmen des Forums Engagementförderung wurde im Januar 2015 auch die hier vorliegende Studie erstmals vorgestellt und diskutiert. Das Interesse an ihren spannenden Ergebnissen war groß – möge die Studie auch für neue Nutzer so aufschlussreich und hilfreich sein, wie sie es für uns war und ist.



→  
**KARIN HAIST**  
Körber-Stiftung



→  
**JOCHEN SUNKEN**  
Körber-Stiftung

# VORWORT

---

Mit dem ZiviZ-Survey „Zivilgesellschaft verstehen“ liegt eine Studie vor, die nicht nur empirisch gehaltvoll ist, sondern es auch versteht, quantitative Sachverhalte für wichtige qualitative Fragen der Forschung zum Dritten Sektor und zur Zivilgesellschaft fruchtbar zu machen. Diese Datenquelle wurde nun erstmals mit Bezug auf Finanzierungsindekatoren zivilgesellschaftlicher Organisationen ausgewertet.

Wie stellt sich die Organisationslandschaft im Dritten Sektor dar? Wie weit ist sie mit zivilen Orientierungen verbunden, also zum Beispiel mit freiwilligem Engagement, Mitgliedschaften, bei denen gemeinschaftlicher Zusammenhalt und Möglichkeiten demokratischen Entscheidens mitbestimmend sind? Und in der vorliegenden Untersuchung nun auch: Welche Rolle spielen für eine solche Kultur der jeweilige Mix finanzieller Grundlagen, Mitgliedsbeiträge und Spenden, selbsterwirtschaftete und öffentliche Mittel?

Mit der Untersuchung dieser Fragen schließt die ZiviZ-Finanzierungsstudie an namhafte Vorgänger und Forschung aus angrenzenden Bereichen an. Zu nennen sind hier zum einen die auch in Deutschland durchgeführten Studien des Johns Hopkins-Projekts Anfang der 1990er Jahre; Ergebnisse aus der damaligen Zeit werden durch die vorliegende Untersuchung aktualisiert, aber es werden auch

neue Akzente gesetzt. Wollte man damals vor allem zeigen, wie wichtig der Dritte Sektor als Wirtschafts- und Beschäftigungsfaktor ist, so wird in der vorliegenden Untersuchung vor allem darauf abgestellt, mehr darüber zu erfahren, wo und wie sich seine Zivilgesellschaftlichkeit erklärt. Dies wiederum erfordert eine Neubetrachtung der ökonomischen Dimension des Dritten Sektors, der in Deutschland von kleinen und ehrenamtlich getragenen Vereinen geprägt ist.

Zu nennen sind hier weiterhin die aus den Freiwilligensurveys der Jahre 1999–2004–2009 vorliegenden Ergebnisse. Hier erfährt man vor allem etwas zum Umfang, den Motivationen und Aktionsbereichen individuell Engagierter; in welcher Organisationslandschaft dieses Engagement mitgestaltet wird, ist in diesen Surveys eine Randfrage. Der ZiviZ-Survey zeigt, wie unterschiedlich die Organisationswelten und das Klima sein können, in dem freiwillig Engagierte tätig sind.

Die ZiviZ-Forschung unterscheidet sich von diesen vorgenannten und anderen Untersuchungen aber auch durch die Reflexion der Frage, wie Umfang und Struktur von Organisationslandschaften im Dritten Sektor mit dem Topos Zivilgesellschaft zusammenhängen. Diese Frage lässt sich zwar einfach entproblematisieren, wenn man eine Engführung zwischen beidem – der Stärke und dem

Entwicklungsgrad von Drittsektor-Organisationen und Zivilgesellschaft – vornimmt und beides nahezu gleichsetzt. Dabei weiß man aus der internationalen Diskussion zum Thema Zivilgesellschaft, wie problematisch eine solche sektorale und enge Definition ist. Denn Zivilgesellschaftlichkeit im weiteren Sinne hängt auch von der Geltungskraft ziviler Orientierungen quer durch die Sektoren von Staat, Markt, Gesellschaft und Gemeinschaften ab und diese Geltungskraft wiederum von institutionellen Arrangements, die ihnen auch in Wirtschaftsleben, Politik und Verwaltung und im Alltag informeller Unterstützungsnetzwerke Bedeutung geben.

Angesichts dessen haben die Autoren des ZiviZ-Surveys ihren Arbeitsauftrag so ausformuliert, dass sie nach dem Beitrag von Drittsektor-Organisationen und der dortigen Organisationslandschaft insgesamt zu Zivilgesellschaftlichkeit fragen. Sie ist leitendes Erkenntnisinteresse, nicht ein Sampling-Kriterium. Aus diesem Sampling des Dritten Sektors, das bei den Rechtsformen ansetzt, ergibt sich eine Grundgesamtheit verschiedenster Vereine, Stiftungen, Genossenschaften und gGmbHs, an denen sich die beeindruckende Heterogenität der Finanzierungsmodelle zivilgesellschaftlicher Organisationen exemplifizieren lässt.

Die Untersuchungsergebnisse dieser Studie sind zunächst einmal wichtig, insoweit sie erhärten und teilweise sogar messbar machen, was gewusst und erwartbar war: Es gibt eine sehr heterogene Organisationslandschaft mit verschiedenen Formen, hybriden Ressourcen bei durchweg bescheidenen staatlichen Anteilen und wo auch Organisationskulturen sehr differieren – geprägt von unterschiedlicher Professionalisierung und interner governance.

Darüber hinaus fördert diese Sonderauswertung des ZiviZ-Surveys aber auch einen Befund zutage, der viele überraschen mag und dessen ganze Bedeutung wohl erst noch angemessen erfasst werden muss: Was im Begriff des Dritten Sektors verklammert wird, ist die Polarität zweier sehr verschiedener Organisationswelten.

Auf der einen Seite findet man eine kleine Zahl recht großer Organisationen, die nahe an Staat und/oder Markt angesiedelt sind, bei denen Jobs und Professionalität eine wichtige Rolle spielen und wo im Handeln und Organisationsgefüge es vielleicht Unterschiede, aber kaum Kontraste zu ähnlich großen Organisationen in entsprechenden

Aktionsfeldern bei Staat und Wirtschaft gibt; finanzielle Zuwendungen, auch von staatlicher Seite, seien es nun Förderbeiträge oder Leistungsentgelte, spielen hier eine beträchtliche Rolle.

Auf der anderen Seite findet man eine große Zahl kleinteiliger Vereine und Assoziationsformen, bei denen nicht nur freiwillige Mitarbeit viel wichtiger und Professionalisierung kaum vorhanden ist und bei denen staatliche Zuwendungen kaum eine Rolle spielen; ihr Organisationsverständnis wird vor allem von der Kraft der jeweiligen Gemeinschaftsbindungen bestimmt. Organisation ist hier weniger ein Vehikel zum Erreichen von Zielen, sondern als Herstellung von Gemeinschaftlichkeit oft Medium und Ziel an sich.

Wie werden sich diese „zwei Gesichter“, wie es die Autoren nennen, weiter entwickeln? Wo sollte man – auch mit Blick darauf – jenseits einer Fortführung der Arbeit als Längsschnittstudie neue Fragen in die Untersuchung aufnehmen? Man kann annehmen, dass diese Fragen Leser und Fachöffentlichkeit ebenso beschäftigen werden wie die Autoren selbst.

Darüber hinaus haben aufgrund der vorgelegten Befunde alle politisch Interessierten und Engagierten Grund, bisherigen Annahmen und Ziele zu überprüfen. Welche Bedeutung hat die festgestellte Polarität? Wie sollten Engagement-Politiken mit ihr umgehen? Welchen Zuschnitt sollten Finanzierungsmodi haben, um bei der Pflege einer von Gemeinschaftlichkeit geprägten Kultur und Organisationswelt helfen zu können, und was sollten die Merkmale guter Praxis bei den Einzelpolitiken sein, die beanspruchen, Drittsektor-Organisationen als Partner einzubeziehen und zu nutzen?



→  
**ADALBERT EVERS**  
 Centrum für Soziale  
 Investitionen und  
 Innovationen (CSI)

# DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

---

Der Dritte Sektor ist in Deutschland äußerst heterogen strukturiert. Deshalb lassen sich nur schwerlich allgemeingültige Erkenntnisse zu seiner Finanzierung aufstellen. Die vorliegende Sonderauswertung des ZiviZ-Surveys 2012 arbeitet die wichtigsten Differenzierungen heraus. Es lassen sich dennoch einige generelle Muster hinsichtlich der Größe der Organisationen, der Finanzierungsquellen und weiterer Aspekte aufzeigen, die ein Grundverständnis der Organisationslandschaft – also von Vereinen, Stiftungen, Genossenschaften und gGmbHs – ermöglichen. Dabei zeigt sich vor allem, dass die Ressourcengenerierung von verschiedenen Faktoren wie Organisationsgröße, Rechtsform, Professionalisierungsgrad und auch den Tätigkeitsfeldern, in denen sie aktiv sind, abhängt.

## ENGAGIERT MIT WENIG GELD

Die Hälfte aller Organisationen verfügt über maximal 10.000 Euro Jahreseinnahmen. Im Durchschnitt haben diese Organisationen 100 Mitglieder und 20 Engagierte. Sie binden also bürgerschaftliches Engagement in erheblichem Umfang und organisieren breite Bevölkerungsgruppen mitgliedschaftlich.

## GELD UND PROFESSION

Es gibt zwar auch finanzstarke Organisationen mit jährlichen Einnahmen im sechsstelligen Bereich, doch sie sind mit 4 Prozent die Ausnahme. Sie sind vor allem aus ökonomischer und arbeitsmarktpolitischer Sicht von hoher Bedeutung, da sich in ih-

nen der Großteil der 2,3 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des Dritten Sektors konzentriert.

## ZIVILGESELLSCHAFTLICHE AUTARKIE

Mitgliedsbeiträge sind mit Abstand die wichtigste Einnahmequelle. 84 Prozent der Organisationen erheben Mitgliedsbeiträge, für jede dritte sind sie die Haupteinnahmequelle. Im Bereich Sport und Freizeit gilt das sogar für jede zweite.

## NÄHE ZUM MARKT

Zwei Drittel der Organisationen speisen ihre Einnahmen auch aus Markterträgen, zu denen etwa Eintrittsgelder für Veranstaltungen oder Gebühren für Dienstleistungen zählen. Ein Viertel finanziert sich überwiegend darüber – Tendenz steigend. Bei einem Drittel haben sich die Einnahmen aus Markterträgen in den letzten Jahren erhöht.

## „STAATSKNETE“ FÜR WENIGE

Öffentliche Mittel spielen im Gesamtfinanzierungsmix eine geringe Rolle. Der überwiegende Teil der Organisationen, rund zwei Drittel, bekommt keine öffentlichen Mittel. Eine Ausnahme sind die Erbringer sozialer Dienstleistungen, die öffentliche Mittel im großen Stil beziehen: Im Bereich der sozialen Dienste etwa finanzieren sich 20 Prozent der Organisationen überwiegend über öffentliche Mittel.

### ÖFFENTLICHE MITTEL – GEWINNER UND VERLIERER

Kultur- und Sportorganisationen gehen bezüglich öffentlicher Fördermittel zunehmend leer aus. Mittel von Bund, Ländern und Kommunen fließen vor allem in Organisationen, die zur Sicherung wohlfahrtsstaatlicher Leistungen beitragen, vornehmlich in den Bereichen Bildung und soziale Dienste. Aber auch im Umweltschutz sind die Einnahmen durch öffentliche Mittel gestiegen.

### SPENDEN – UNTERSCHÄTZTE GRÖSSE

Die Rolle von Spendeneinnahmen wird in der deutschen Debatte zum Gesamtfinanzierungsmix meist unterschätzt, dabei generieren die Organisationen im Durchschnitt rund ein Fünftel ihrer Einnahmen über Spenden. Besonders kleine Organisationen in den Bereichen Bildung und soziale Dienste sind darauf angewiesen; annähernd jede dritte finanziert sich überwiegend über Spenden. Die Organisationen berichten zudem, dass diese Form der Einnahmen in den letzten Jahren gestiegen ist.

### UNENTBEHRLICHES PLUS

Eine besondere Form der Förderung, die vor allem von den Kommunen geleistet wird, sind materielle

Unterstützungen. Jede zweite Organisation profitiert von der Bereitstellung von Infrastrukturen wie Räumen und Sportanlagen, Sachspenden und Personalleistungen.

### DIE MISCHUNG MACHT'S

Die finanzielle Situation der Organisationen ist von vielen Faktoren abhängig. Vor allem Größe und personelle Ressourcen, also die Anzahl eingebundener Mitglieder, freiwillig Engagierter und hauptamtlich Beschäftigter, hängen mit den Finanzierungsmodi zusammen. Kleine, rein bürgerschaftlich getragene Organisationen finanzieren sich vorwiegend über Mitgliedsbeiträge und Spenden, professionalisierte Großorganisationen eher über einen Mix aus öffentlichen Mitteln und Markterträgen.

### ZWEI GESICHTER

Generell lassen sich zwei gegensätzliche Organisationstypen identifizieren: Moderne große Dienstleister in sozialstaatsnahen Bereichen mit einem Finanzierungsschwerpunkt durch Staat und/oder Markt auf der einen Seite und das selbstorganisierte Assoziationswesen mit sehr kleinen Organisationen, die sich insbesondere über Mitgliedsbeiträge und Spenden finanziert.

---

## WAS GENAU WURDE UNTERSUCHT?

Der ZiviZ-Survey, ein neues Instrument der Dauerberichterstattung organisierter Zivilgesellschaft in Deutschland, orientiert sich bei der Messung an vier Rechtsformen: eingetragene Vereine, Stiftungen, gGmbHs und Genossenschaften.

Während Ende der 1970er-Jahre die Frage nach der adäquaten wissenschaftlichen Messung des Sektors in verschiedenen Ländern an Bedeutung gewann, einigte sich die Forschung im sogenannten *Non-profit-Sector-Approach* auf folgende zentrale Ausprägungen des Untersuchungsgegenstands: Man wollte formal organisierte, private, selbstverwaltete, von Freiwilligkeit gekennzeichnete Organisationen erforschen, die ihre Gewinne nicht an die Mitglieder oder Eigentümer ausschütten, sondern komplett reinvestieren. Für die statistische Arbeit in spezifischen nationalen Kontexten

brachten diese Kriterien allerdings eine ganze Reihe von ebenso komplizierten wie weitreichenden Auslegungsfragen mit sich.

Im Unterschied zu diesem Ansatz findet im vorliegenden Bericht ein Zugang zum Dritten Sektor oder äquivalent zur organisierten Zivilgesellschaft über die Rechtsformen statt. Einem weiten Verständnis von Zivilgesellschaft folgend, werden die zum allergrößten Teil gemeinnützigen Vereine, Stiftungen, gGmbHs und Genossenschaften als ein zentraler Ausdruck organisierter Zivilgesellschaft interpretiert. Wie die folgenden Analysen zeigen, gibt es in diesem heterogenen Bereich äußerst unterschiedliche, teils gegensätzliche Trends. Doch können diese Trends nun auf Basis präziser Kategorien beobachtet werden.

---



# 01

## EINLEITUNG UND FRAGESTELLUNG



## 01

# EINLEITUNG UND FRAGESTELLUNG

---

Die Diskussion über die Finanzierung der organisierten Zivilgesellschaft wird permanent geführt. Doch wird das Thema meist nur als Beiwerk anderer Fragestellungen zur Diskussion gestellt. Daher halten sich über die Fragen, wie zivilgesellschaftliche Organisationen ihre Arbeit finanzieren und was die größten Finanzierungsquellen der organisierten Zivilgesellschaft sind, hartnäckig Vorurteile: die Zivilgesellschaft hänge am Tropf des Staates; zivilgesellschaftliche Organisationen müssten sich zu größeren Teilen am Markt finanzieren, also marktfähige Dienstleistungen anbieten, womit unterstellt wird, dass sie das nicht längst täten; und überhaupt seien die meisten Organisationen ständig klamm, was dazu führe, dass zivilgesellschaftliches Handeln möglicherweise von sozialer und politischer, mit Sicherheit aber nicht von ökonomischer Relevanz sei.

Zudem steht die Quantität guter Ratschläge, wie Finanzierungsprobleme der Zivilgesellschaft zu lösen seien, in einem unglücklichen Verhältnis zu em-

pirisch gehaltenen Untersuchungen, wie es um die Finanzierung der Organisationen und die angeblichen Finanzierungsprobleme denn nun eigentlich bestellt sei. Also insgesamt viel gut gemeintes Know-how, aber wenig belastbares Know-what.

Die vorliegende Sonderauswertung des ZiviZ-Surveys 2012 im Auftrag der Körber-Stiftung möchte dies ändern. Sie will ermöglichen, dass politische Diskussionen empirisch fundierter geführt werden, dass tatsächliche und nicht vermeintliche Probleme adressiert werden und dass nicht nur Teile, sondern – soweit das eben möglich ist – die ganze organisierte Zivilgesellschaft in den Blick genommen wird. Denn nicht selten werden spezielle Teilgruppen der organisierten Zivilgesellschaft in den Blick genommen – die Wohlfahrtsverbände, die dynamische Gruppe jüngerer Sozialunternehmen, die Genossenschaften oder andere – und es werden Thesen über die Finanzierung von Zivilgesellschaft aufgestellt, ohne die begrenzte Reichweite der Aussagen kenntlich zu machen.

## Aktueller Stand der Debatten in Deutschland

Eine gesonderte Diskussion über die Finanzierung von Zivilgesellschaft gibt es nicht. Eher werden Fragen der Finanzierung in Verbindung mit anderen Sachfragen diskutiert, wie die folgende Auswahl der wichtigsten Diskussionslinien zeigt:

### PROJEKTE UND „PROJEKTRUINEN“

2008 wurde das Bundesmodellprogramm „Generationsübergreifende Freiwilligendienste“ (GüF) abgeschlossen. Innerhalb von drei Jahren wurden mit Bundesmitteln an über 50 Standorten Modellprojekte – sogenannte „Leuchttürme“ – aufgebaut, in denen auch ältere Menschen im Rahmen von Projekten nach dem Vorbild der Jugendfreiwilligendienste den Zugang zu einem bürgerschaftlichen Engagement finden konnten. Die Hoffnungen, diese Leuchttürme hätten einen Ausstrahlungseffekt über die Modellkommunen hinaus und würden Nachahmer auf den Plan rufen, zumindest aber sich über den Projektzeitraum hinaus als autonom

tragfähig erweisen, erfüllten sich nur teilweise, denn viele der aufgebauten GüF-Projekte konnten sich nach Auslaufen der Bundesförderung finanziell nicht selbst tragen. Drohenden Projektruinen wurde nach parlamentarischer Intervention zunächst noch politisch gegengesteuert, indem die Finanzierung des Modellprogramms um ein Jahr verlängert wurde. Doch auch in diesem Zeitraum gelang es nicht, eine Absicherung für die neuen Engagementformate zu organisieren. Als Konsequenz, die sich später im Nachfolgeprojekt „Freiwilligendienste aller Generationen“ niedergeschlagen hat, wurden die Kommunen von Beginn an in einen Abstimmungsprozess eingebunden, um mögliche Ansprechpartner für eine Folgefinanzierung ins Boot zu holen. Und dennoch bleibt das *Projektitis* genannte Problem der Unvereinbarkeit zeitlich begrenzter Projektförderungen mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung zivilgesellschaftlicher Strukturen bis heute ungelöst.



## EXKURS BEGRIFFE – ZIVILGESELLSCHAFTLICHE ORGANISATIONEN UND DRITTER SEKTOR

Organisationen des Dritten Sektors bilden ein eigenes Handlungsfeld zwischen Staat und Markt auf der einen sowie Familien, Gemeinschaften und informellen Netzwerken auf der anderen Seite.<sup>1</sup> Theorien und Konzepte zum Dritten Sektor versuchen häufig, einen ihm eigenen Handlungsmodus zu entwerfen. Die Vorschläge reichen von „Sinn“ über „Solidarität“ und „Kooperation“ bis zu „Gemeinschaft“ und „Selbstorganisation“. Konsens in der Diskussion ist, dass ein solch weicher Handlungsmodus für den Dritten Sektor keine vergleichbar zentrale Rolle spielt wie etwa die Handlungslogiken von Markt und Wettbewerb für die Wirtschaft oder Hierarchie für die Koordination und Steuerung von Handlungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. Die Grenzen des Dritten Sektors sind fließender, Fragen zur Zugehörigkeit solche des Mehr-oder-Weniger und nicht des Entweder-Oder. Das bedeutet, dass für Organisationen des Dritten Sektors die Handlungslogiken von Staat und Markt

von entscheidender Bedeutung sind: Zivilgesellschaftliche Organisationen sind in diesem Sinne hybride Organisationen, da sie in abgeschwächter Form die Handlungslogiken aller gesellschaftlichen Sektoren in sich parallel führen.

Damit wird möglich, dass Organisationen des Dritten Sektors in Feldern operieren, die Akteure aller Sektoren umfassen. Gemeinnützige Kultureinrichtungen wie soziokulturelle Zentren und freie Bühnen arbeiten mit kommunaler Verwaltung und kommerziellen Betreibern gleichermaßen zusammen. Sportvereine kooperieren mit Ganztageschulen und stehen gleichzeitig in freiem Wettbewerb mit kommerziellen Akteuren. Zivilgesellschaftliche Organisationen sind also zu unterschiedlichen Teilen zugleich in marktförmige Handlungskontexte und kooperative Arrangements mit Akteuren von Politik und Verwaltung eingebunden.

<sup>1</sup> Zivilgesellschaftliche Organisationen werden hier synonym zu Drittsektor-Organisationen gebraucht. Eine genauere Betrachtung des Verhältnisses der Konzepte von Zivilgesellschaft und Drittem Sektor und des hier verwendeten Verständnisses von zivilgesellschaftlichen Organisationen findet sich in: Krimmer/Priemer 2013: 8.

### MISSVERSTÄNDNISSE

Die vermeintliche finanzielle Abhängigkeit der deutschen Zivilgesellschaft vom Staat ist eine missverständliche Diagnose, die sich auf das Johns Hopkins-Projekt in den 90er Jahren zurückführen lässt. Bis zu zwei Drittel der finanziellen Ressourcen von zivilgesellschaftlichen Organisationen – so das damalige Ergebnis – stammten aus öffentlichen Töpfen. Dieses Missverständnis hatte seinen Grund in dem international komparativ angelegten Forschungsdesign, das nur ungenügend auf die Merkmale der deutschen Situation eingegangen ist. Zur deutschen Eigentümlichkeit zählt insbesondere die korporatistische Integration wohlfahrtsverbandlicher Strukturen in die wohlfahrtsstaatliche Dienstleistungsproduktion. Damit einher geht die Möglichkeit der Refinanzierung auch freigemeinnütziger Träger der sozialen Dienste aus Mitteln der Pflege- oder Krankenkassen. Das setzt freilich voraus, dass abrechenbare Leistungen durch gemeinnützig getragene ambulante oder stationäre Dienste in den entsprechenden Bereichen erbracht werden. Inhaltlich können diese jedoch nicht – und hier ergab sich aus der deutschen Teilauswertung des Johns Hopkins-Projekts ein Zerrbild – undifferenziert den öffentlichen Mitteln zugerechnet werden, noch weniger, seitdem moderne Sozialmärkte an Komplexität sowie Bedeutung gewinnen. Das Vorurteil, die organisierte Zivilgesellschaft hänge am staatlichen Tropf, hat sich seither jedoch hartnäckig festgesetzt.

### ÜBERFORDERUNG

Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements und die Entwicklung lokaler Zivilgesellschaften fällt wegen der kommunalen Selbstverwaltung und der im Grundgesetz festgelegten kommunalen Allzuständigkeit (Art. 28 GG) in den Kompetenzbereich der Kommunen. Gleichzeitig gliedern sich die kommunalen Zuständigkeiten in Pflicht- und freiwillige Aufgaben. Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements hängt von den Ressourcen ab, die den Kommunen nach Erledigung ihrer Pflichtaufgaben noch bleiben. Die finanzielle Unterstützung zivilgesellschaftlicher Akteure ist im Bundesgebiet sehr uneinheitlich organisiert, was durch die angespannte Haushaltslage von Kommunen in einigen Bundesländern, allen voran in Nordrhein-Westfalen, noch verstärkt wird.

### UNGENUTZTE KOMPETENZEN

Strittig war längere Zeit die Frage, wie weit der Bund bei der Förderung zivilgesellschaftlicher Infrastrukturen auf lokaler Ebene gehen darf. Wo

endet im föderalen Staatsaufbau seine Kompetenz, und wo beginnt die von Ländern und Kommunen? 2009 legte der Jurist Gerhard Igl ein vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend beauftragtes Gutachten vor. Igl sollte klären, ob der Bund in der föderalen Arbeitsteilung über Gesetzgebungs- und Finanzierungskompetenzen für lokale Infrastrukturen bürgerschaftlichen Engagements verfügt. Dabei kam er zu dem Ergebnis, dass unter bestimmten Voraussetzungen eine alleinige Förderung durch den Bund möglich sei. Sicherlich möglich sei aber die gemeinsame Förderung im Rahmen paralleler Kompetenzrechte durch Bund und Länder. Ähnliche Modelle eines von Bund und Ländern gemeinsam abgestimmten Vorgehens bestanden bereits im Rahmen der geteilten Durchführungs- und Finanzierungskompetenz bei den Jugendfreiwilligendiensten und im Bund-Länder-Kommunenprogramm „Soziale Stadt“. Der Erfolg dieser Programme war wesentlich durch das partnerschaftliche Zusammenwirken der unterschiedlichen föderalen Ebenen möglich geworden. Die Ergebnisse des Gutachtens wurden häufig diskutiert, blieben jedoch politisch anknüpfungsfrei.

### WUNSCHKONZERT

Bei der Sozialunternehmerdebatte, die seit einigen Jahren intensiv geführt wird, werden Organisationen in den Blick genommen, die gemeinnützige Ziele mit unternehmerischen Mitteln verfolgen und denen gern unterstellt wird, dass ihnen die Refinanzierung ihrer Arbeit zu großen Teilen über den Markt gelingt. Insgesamt verdeutlicht der Diskurs zu Sozialunternehmen, was aktuell als ordnungspolitisch wünschenswert erachtet wird: eine Zivilgesellschaft, die sich effektiv an der Lösung gesellschaftlicher Probleme beteiligt und sich dabei frei von öffentlichen Zuwendungsansprüchen finanziert. Bislang steht eine systematische wissenschaftliche Beobachtung von Sozialunternehmen noch am Anfang. Dass die Erfahrungen einer kleinen Gruppe von Organisationen kaum auf die gesamte Zivilgesellschaft übertragen werden können, kommt in der Diskussion häufig zu kurz.

Während in anderen Bereichen der engagementpolitischen Auseinandersetzungen wissenschaftliche Erkenntnisse den Blick erweitert und die Debatten versachlicht haben, ist bei der Diskussion über die Finanzierung zivilgesellschaftlicher Organisationen eine politische Aufladung bei größtenteils fehlender belastbarer Datenlage festzustellen.

Mehr Markt, weniger Staat – das sind die Leitlinien zur Finanzierung von Zivilgesellschaft. Meist wird gefordert, dass sich zivilgesellschaftliche Organisationen stärker über eigene Erlöse, also ein tragfähiges Geschäftsmodell direkt am Markt, finanzieren sollten. Die Staatsabhängigkeit solle zurückgefahren und damit der Staat mehr aus sei-

ner Finanzierungsverantwortung herausgenommen werden. Was dabei schnell aus dem Blick gerät, sind zivilgesellschaftlich autonome Finanzierungsmodi wie Mitgliedsbeiträge und Spenden, die eine wichtigere Rolle spielen, als häufig angenommen wird – worauf später noch genauer eingegangen wird.

---

## EXKURS HOFFNUNG „SOCIAL ENTREPRENEURSHIP“?

---

Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Idee, die nicht nur die soziale Lage einiger Menschen signifikant verbessert, sondern sich zudem als profitables Geschäftsmodell umsetzen lässt. In diesem Moment denken Sie Soziales und Wirtschaftliches zusammen. Genau das ist der Grundgedanke des „Social Entrepreneurship“. Es ist kein Zufall, dass der Begriff zuerst im angelsächsischen Raum aufgekommen ist. Die Betonung der kreativen Gestaltungskraft des einzelnen innovativen Akteurs fühlt sich in Debatten zur Zukunft des Wohlfahrtsstaates kontinentaleuropäischer Provenienz sozusagen nicht recht wohl – auch wenn die Publikationen zu diesem Themengebiet derzeit rasant ansteigen. Die gelungenen „Social Entrepreneur“-Beispiele stammen meist entweder aus dem Globalen Süden – man denke nur an den Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus und die Mikrokredite an arme, aber sehr gekonnt haushaltende Frauen in Bangladesch – oder sie stammen aus Übersee, wie folgendes Beispiel aus New Jersey zeigt:

Die Nonprofit-Organisation namens Fathers Now hat zum Ziel, junge Väter in schwieriger Lage, zum Beispiel nach einer Gefängniszeit, wieder in Beschäftigung zu führen, was der Organisation auch bei den bestqualifizierten Kandidaten nicht gelang. Die Männer galten als „unemployable“. So entstand folgende unternehmerische Idee: Die Gründer der Nonprofit-Organisation stellten erfolgreich eine

zweite Organisation auf die Beine, nämlich eine gewinnorientierte Firma namens Fathers Now Green Cleaning & Maintenance Services, Inc. Diese zweite Organisation etablierte sich als lokaler Anbieter einfacher Arbeiten, vor allem im Bereich Reinigungstätigkeiten. Sie griff hierbei gezielt auf den Pool der qualifiziertesten Kandidaten zurück. Die Nonprofit-Organisation hat somit – über den unternehmerischen Umweg – ihr primäres Ziel erreicht. Zudem ist sie ein nachhaltig finanziertes Modell, da sie nicht auf Spenden oder Drittmittel angewiesen ist.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass es vorteilhaft sein kann, ein soziales Problem unternehmerisch anzugehen. Eine Strategie wird entwickelt und ein explizites Geschäftsmodell fokussiert. Außerdem zeigte sich, dass die unternehmerische Haltung im Bereich des Sozialen meist weniger auf findigen Geschäftsideen beruht, als aus der Not heraus geboren wird. Der Erfolg einer solchen Unternehmung sowie dessen Bewertung hängt jedoch stark vom Kontext ab, genauer, vom herrschenden Staatsverständnis. So wird beispielsweise im deutschen Kontext argumentiert, dass die Idee eines Sozialunternehmertums Probleme birgt, wenn die einzelnen, eher unkoordinierten unternehmerischen Initiativen von staatlicher Seite als Substitution solider Strukturen der Wohlfahrtsproduktion missverstanden werden.

---

## Zu welchen Interpretationen die aktuelle Diskussion führt

Analytisch gesehen können sich zivilgesellschaftliche Organisationen über die Einbindung in marktformige Kontexte, über Kooperation mit und Förderung durch öffentliche Akteure von Bund, Land und Kommune, über die mitgliedersformige Organisation von Bürgern oder auch in zivilgesellschaftlich autonomer Weise, etwa über Spenden und Förderungen von Stiftungen, finanzieren. In einem so gefassten Rahmen lassen sich die skizzierten Diskussionen wie folgt darstellen:

### AM TROPF ÖFFENTLICHER MITTEL?

Die Vorstellung, der Dritte Sektor in Deutschland finanziere sich vorwiegend staatsabhängig, führt nicht selten zu der Forderung, diese Staatsabhängigkeit müsse zurückgefahren werden. Die Rolle des Staates und die Bedeutung öffentlicher Mittel werden gegenwärtig vor allem vor dem Hintergrund steigender Anforderungen an den Sozialstaat im demografischen Wandel bei gleichzeitig angespannter Lage kommunaler Haushalte diskutiert. Im Zuge der Sozialstaatsreformen seit Ende der 1990er-Jahre ist die vorangegangene ordnungspolitische Subsidiarität durch eine zunehmende Vermarktlichung von Strukturen abgebaut worden. Immer mehr Organisationen passen etwa die Rechtsform der stärker unternehmerisch ausgerichteten Arbeitsweise an und gründen aus, um oder neu. Nicht mehr der eingetragene Verein ist die Rechtsform der Wahl, sondern die gGmbH. Dieser Wandel von der *Wertegemeinschaft* zum *Dienstleistungsunternehmen* strahlt auch auf andere Bereiche der organisierten Zivilgesellschaft aus.

### VON DER ZIVILGESELLSCHAFTLICHEN ORGANISATION ZUM SOZIALUNTERNEHMEN

Gutes tun und nach ökonomischem Gewinn streben schließen sich, dem Sozialunternehmer-Diskurs folgend, nicht aus. Mikrokredite oder die Erstfinanzierung nachhaltiger Produktlinien können sich für Investoren und für Sozialunternehmer rechnen. Das stimmt hoffnungsvoll und wird nicht zuletzt deshalb breit rezipiert. Die Maxime einer stärkeren Ausrichtung am Markt, wie sie der Sozialunternehmer-Diskurs propagiert, setzt aber auf drei Prämissen auf. Erstens: Selbsterwirtschaftete Mittel spielen bei der Finanzierung zivilgesellschaftlicher Organisationen bislang nur eine untergeordnete Rolle – eine These, die in der anschließenden Auswertung der Daten des ZiviZ-Surveys zu überprüfen sein wird. Zweitens: Es gibt ein Finanzie-

rungsproblem, das nach einer stärker unternehmerischen Ausrichtung verlangt. Auch diese These wird zu überprüfen sein. Und drittens: Die stärkere Ausrichtung an unternehmerischem Handeln kann zur Lösung finanzieller Probleme beitragen. Sie muss aber auch in Einklang mit der sozialen Mission und einer zivilgesellschaftlichen Organisationsform stehen. Ob das Sozialunternehmertum zum Lösungsmodell taugt und die zugrunde liegende Diagnose empirisch zutreffend ist, soll damit nachfolgend zum Thema gemacht werden.

### AUTONOMIE STEIGERN?

In Diskussionen über die Finanzierung von organisierter Zivilgesellschaft entsteht manchmal der Eindruck, als ob öffentliche und selbsterwirtschaftete Mittel die mit Abstand relevantesten Einnahmequellen seien. Aber wie sieht es mit Spenden und insbesondere mit Mitgliedsbeiträgen aus, also den klassischen Ressourcen zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation? Der Vorteil dieser Finanzierungsarten liegt darin, dass sie nicht nur monetär auf das jeweilige Organisationsziel einzahlen, also keine zusätzlichen Erwartungen und Anspruchshaltungen an die Organisationen mit sich bringen, die möglicherweise in einem spannungsreichen Verhältnis zur eigentlichen Arbeit der Organisationen stehen. Die Finanzierung über Spenden und Mitgliedsbeiträge intensiviert im Optimalfall zugleich deren gesellschaftliche Verankerung. Doch solche autonomen Finanzierungsmodi spielen in der Diskussion über die Finanzierung zivilgesellschaftlicher Organisationen in Deutschland häufig nur eine untergeordnete Rolle.

### ZIVILGESELLSCHAFTLICHE ORGANISATIONEN IM INTERSEKTORALEN SPANNUNGSFELD

Bei den vorangegangenen Anmerkungen sind zwei Punkte deutlich geworden: Zum einen gibt es zur Finanzierung von Zivilgesellschaft viele Anschauungen und Forderungen, aber wenig valides Wissen. Diese Lücke soll mit der vorliegenden Auswertung gefüllt werden. Zum anderen ist die Frage der Finanzierung zivilgesellschaftlicher Organisationen eine Managementfrage. Die Mobilisierung finanzieller Mittel hat aus Sicht der Organisationen Konsequenzen für deren strategische Zielsetzungen, ihre interne Governance, ihre gesellschaftliche Verankerung, ihre Kooperationsbeziehungen zu anderen Organisationen und die Wahl, in welchen sektoralen Kontexten sie jenseits des Dritten Sek-

tors interagiert. Der Umfang verfügbarer finanzieller Mittel gibt die Handlungsspielräume vor. Mittelherkunft und Finanzierungsformen beeinflussen auch die strategische Gesamtausrichtung zivilge-

ellschaftlicher Organisationen. In diesem umfassenden Sinn ist die Finanzierungsfrage zugleich auch eine über die gesellschaftliche Rolle der organisierten Zivilgesellschaft selbst.

## Das Anliegen dieser Studie: den Blick weiten

Empirisch gesehen hat die organisierte Zivilgesellschaft in Deutschland weit mehr zu bieten als die den Diskurs prägenden Wohlfahrtsverbände und Sozialunternehmer. Es gibt allein mehr als 580.000 Vereine. Die Bandbreite reicht von kleinen Vereinen mit wenigen Mitgliedern und freiwillig Engagierten bis hin zu Großorganisationen mit mehr als einer Million Mitgliedern und tausenden freiwillig Engagierten. Die Angebotspalette reicht von Sport-, Freizeit- und Kulturangeboten über karitative Dienste und Beratungen für unterschiedliche Lebensbereiche bis hin zu professionellen Dienstleistungsangeboten. Es gibt darunter Zusammenschlüsse von Menschen mit wirtschaftlichen (wie Werbevereine), sozialen (wie Tafeln) oder ökologischen (wie Umweltgruppen) Interessen. Vereine können aber auch staatlich initiiert sein (wie Kommunalverbände).

So vielfältig sich die Organisationen zeigen, auf ebenso unterschiedliche Weise generieren sie ihre Ressourcen. Gelder können über Mitgliedsbeiträge eingenommen werden, aber auch über Spenden oder Sponsoringaktivitäten. Einnahmen können über Kapitalerträge aus Vermögen oder auch über gewinnbringende Aktivitäten generiert werden, wie etwa durch kulturelle Veranstaltungen oder Seminare und andere Dienstleistungen, für die Eintrittsgelder oder Gebühren erhoben werden. Hinzu können öffentliche Mittel und Entgelte für erbrachte Sozialleistungen kommen, die zumindest für einige Organisationen nach wie vor die Existenz sichernde Ressource sind.

Nicht jede bürgergesellschaftlich organisierte Gruppe braucht gleichermaßen viel Geld für ihre Aktivitäten. Ein lokaler Verein der Pilzfreunde kommt mit einem anderen Budget aus als ein personalintensiver ambulanter Pflegedienst. Kleine Organisationen, die sich noch in der Konsolidierungsphase befinden, haben andere Herausforderungen zu bewältigen als professionalisierte Großorganisationen. Ein neu gegründeter Sportverein hat andere Hürden zu überwinden als ein in der Kommunalpolitik fest verankerter Traditionsverein.

Die Frage nach der Finanzierung wird auch zukünftig eine Schlüsselfrage der Zivilgesellschaftspolitik sein. Die Anforderungen sind hoch: Zivilgesellschaftspolitik muss im Optimalfall bedarfsorientiert und gleichzeitig gerecht sein. Alle Organisationen sollten die gleichen Möglichkeiten zu einer nachhaltigen Entfaltung haben.

Dafür muss der Blick geweitet werden. Analysen zur Situation der Ressourcengenerierung zivilgesellschaftlicher Organisationen sollten sich nicht nur auf einen Teilbereich beschränken, sondern die so wertvolle organisationale Vielfalt einbeziehen. Das impliziert auch die detaillierte Untersuchung zur Rolle öffentlicher Mittel. Denn finanzielle Mittel des Staates stehen oftmals im Zentrum der Debatte, ohne auf aktuellen Daten zu beruhen.

Mit dieser Analyse wollen wir die Ressourcenmobilisierung und -ausstattung zivilgesellschaftlicher Organisationen in Deutschland systematisch darstellen und die Frage beantworten, ob sich bei den unterschiedlichsten Organisationen überhaupt allgemeine Finanzierungsstrukturen erkennen lassen. Wenn ja, wie sehen diese Finanzierungsstrukturen aus? Und welche Binnendifferenzierung ist bei der Analyse notwendig?

Unser Anliegen ist es, den Blick auf bislang weniger berücksichtigte Bereiche der organisierten Zivilgesellschaft zu lenken. Dies sind weniger die großen operativen Stiftungen oder die innovativen Sozialunternehmer, sondern die eher kleinen Vereine, die mehr als 90 Prozent des Dritten Sektors in Deutschland ausmachen. Damit möchten wir dazu beitragen, gängige Sichtweisen in Frage zu stellen beziehungsweise auf erweiterter Informationsgrundlage neu zu entwickeln. Wir hoffen, damit die politische Debatte um das Thema der Fördermechanismen der Zivilgesellschaft zu beleben. Nicht zuletzt wollen wir damit auch neue Impulse bei der Frage nach dem vielschichtigen und komplexen Verhältnis zwischen organisierter Zivilgesellschaft, Staat und Markt setzen.



# 02

## FINANZIERUNGSMODI DER ZIVILGESELLSCHAFT

---



## 02

# FINANZIERUNGSMODI DER ZIVILGESELLSCHAFT

---

Der Dritte Sektor stellt eine ökonomische Kraft dar. Die Bruttowertschöpfung der Organisationen liegt bei 89 Milliarden Euro, was einer gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung von 4 Prozent entspricht (Krimmer/Priemer 2011). Das heißt aber nicht, dass alle Organisationen viel Geld haben. In diese Zahlen der amtlichen Statistik werden nur solche Organisationen eingerechnet, die mindestens 17.500 Euro steuerbaren Jahresumsatz aufweisen oder mindestens einen sozialversicherungs-

pflichtig Beschäftigten haben. Das ist bezogen auf den gesamten Dritten Sektor nur etwa ein Sechstel aller Organisationen (Priemer 2014). Damit zeigt sich der weite Abstand zwischen einem kleinen, ökonomisch hochaktiven Teilbereich des Dritten Sektors und einem wesentlich größeren Teil von Organisationen, die eher als ökonomisch inaktiv eingestuft werden können und ausschließlich von freiwilligem, unentgeltlichem Engagement am Leben gehalten werden.

## Wie viel Geld steckt in den Organisationen?

In der Realität haben die meisten Organisationen wenig oder sehr wenig Geld. Die Spannweite ist groß: Sie reicht von Organisationen, deren Jahresbudget bei wenigen hundert Euro liegt, bis hin zu solchen, die auf Einnahmen im neunstelligen Bereich zurückgreifen können. Doch bei mehr als jeder zweiten Organisation liegen die jährlichen Einnahmen bei höchstens 10.000 Euro. Nur etwa 4 Prozent der Organisationen haben jährliche Einnahmen im sechsstelligen Bereich. Das ist kein überraschender Befund – entspricht es doch der Logik bürgerschaftlicher Selbstorganisation, dass die Hauptressourcen nicht in erster Linie im Geld, sondern bei den Mitgliedern und Engagierten lie-

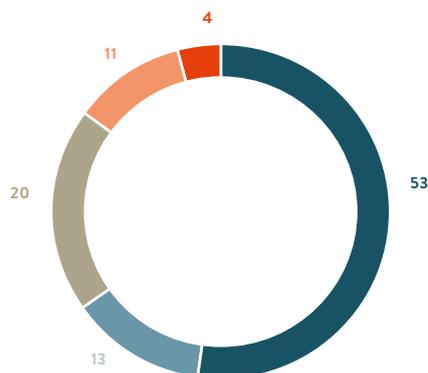
gen. Für die Sportvereine beispielsweise ist dieser Fakt schon länger bekannt (Emrich et al. 2001: 306). Anhand der ZiviZ-Daten kann dieser Befund erstmals auch für andere Organisationsfelder belegt werden.

Wie verteilt sich das Geld auf die Organisationen? Vergleichsweise viel Geld steckt zwar in einigen Teilsegmenten der sozialen Dienste sowie im Bildungs- und im Gesundheitsbereich. Doch auch dort müssen die meisten Organisationen mit bescheidenen Mitteln auskommen. Jede zweite Organisation der sozialen Dienste hat jährlich höchstens 30.000 Euro zur Verfügung. In Anbetracht



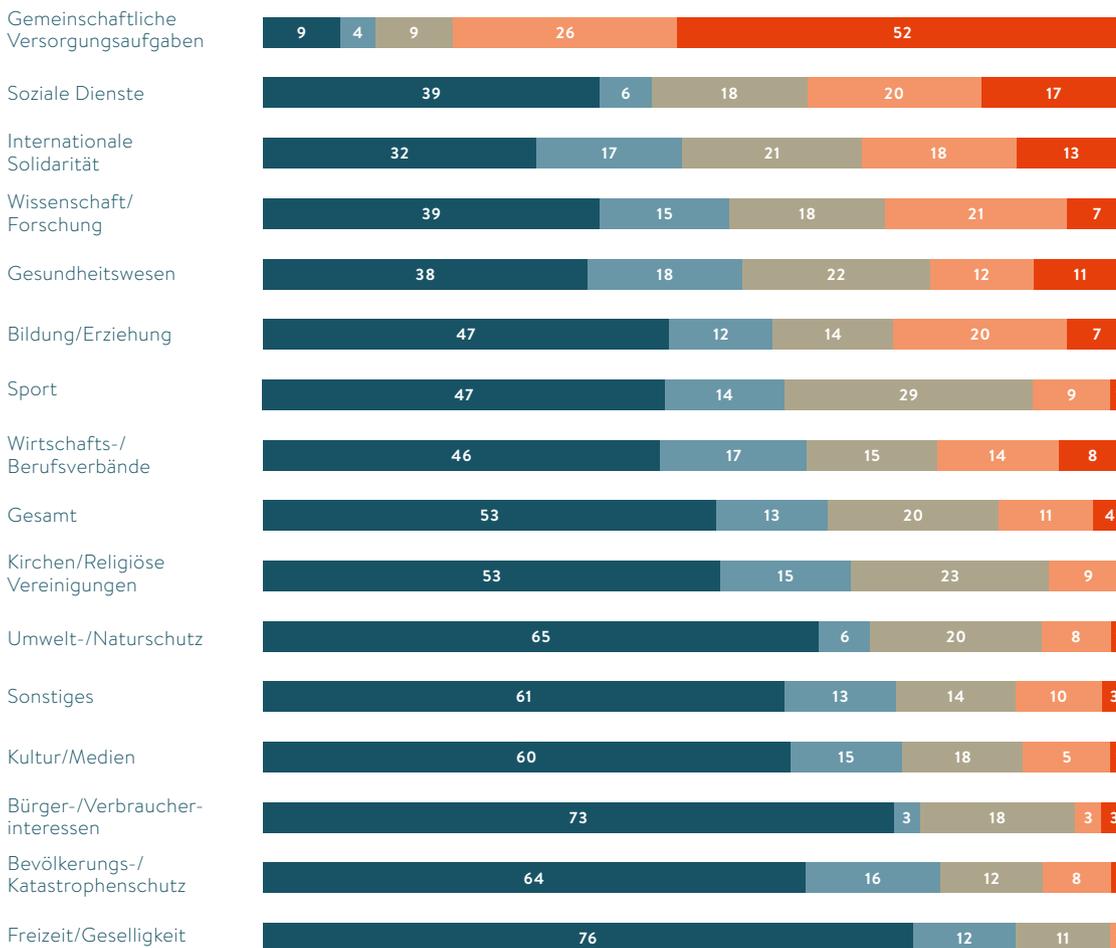
**ABB. 1: DIE MEISTEN ORGANISATIONEN HABEN WENIG GELD.**

Jährliche Einnahmen in Euro (in Prozent).



**ABB. 2: IN FAST ALLEN TÄTIGKEITSFELDERN STEHEN VIELE ORGANISATIONEN MIT WENIG GELD NUR WENIGEN ORGANISATIONEN MIT VIEL GELD GEGENÜBER.**

Jährliche Einnahmen in Euro nach Tätigkeitsfeld (in Prozent).



- Bis 10.000
- 10.001 bis 20.000
- 20.001 bis 100.000
- 100.001 bis 1 Mio.
- Mehr als 1 Mio.

der hohen Personalaufwendungen und der gestiegenen Anforderungen an professionelle Standards ist der Anteil jener Organisationen, die oberhalb der Millionengrenze operieren, mit 17 Prozent eher klein. Daran zeigt sich: Erhebliche Unterschiede bestehen nicht nur zwischen, sondern gerade auch innerhalb der Tätigkeitsfelder.

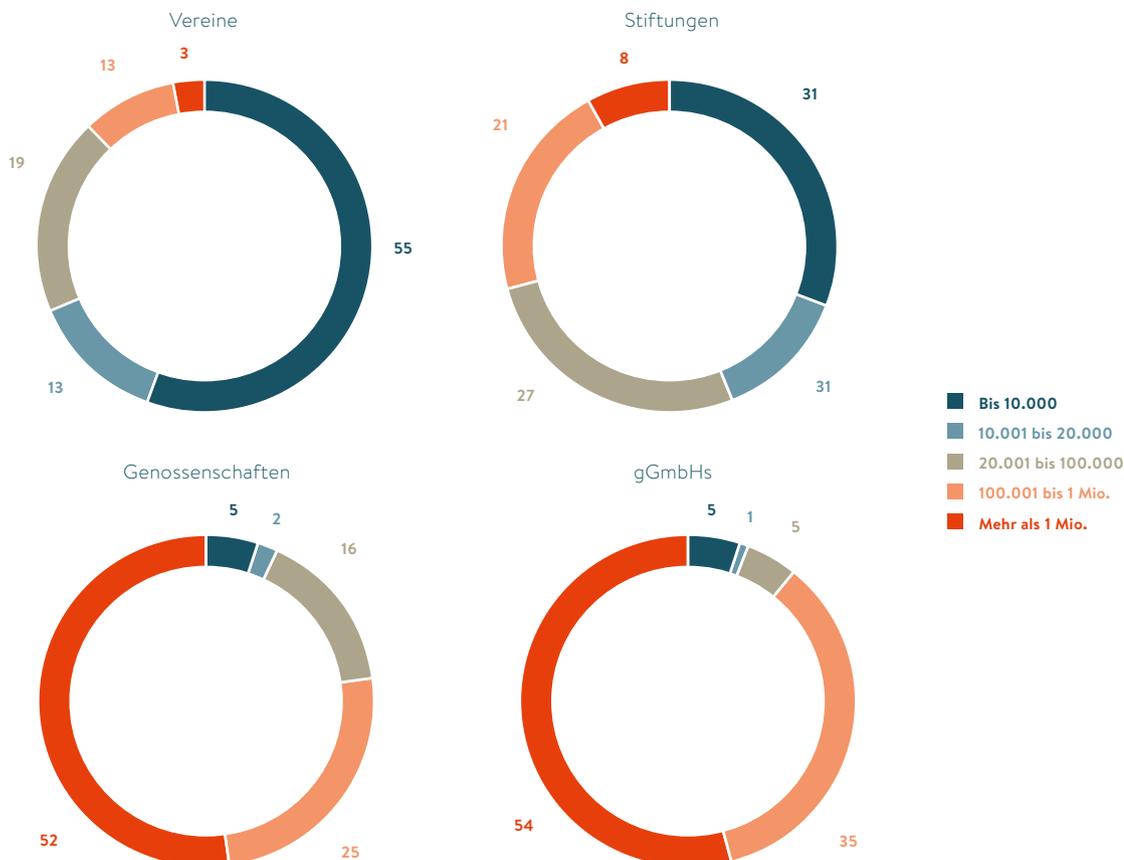
Ein weiterer Ausnahmebereich sind die gemeinschaftlichen Versorgungsaufgaben. In diesen Bereich fallen insbesondere zahlreiche Genossenschaften, die gemeinwirtschaftlich mit teils erheblich unterschiedlicher Gewichtung zivilgesellschaftliche Selbstorganisation mit wirtschaftlicher Aktivität verbinden. Beispiele sind etwa Energie- oder Wohnungsbaugenossenschaften, aber auch Formen der Selbstorganisation im Bereich Trans-

port und Verkehr. In mehr als jeder zweiten Organisation dieses Bereiches liegen die Einnahmen bei über einer Million Euro. Nur jede zehnte hat weniger als 10.000 Euro zur Verfügung.

Von diesen beiden Ausnahmen abgesehen, zieht sich dasselbe Muster durch alle Felder: Viele Organisationen mit wenig Geld stehen wenigen Organisationen mit viel Geld gegenüber. Bei den Freizeit- und Geselligkeitsvereinen, von denen drei Viertel mit höchstens 10.000 Euro jährlich arbeiten, wird dies besonders deutlich. Ähnlich sieht es im Kulturbereich aus, aber auch im Umwelt- und Naturschutz sowie im Bevölkerungs- und Katastrophenschutz, in dem im Wesentlichen freiwillige Feuerwehren (nicht enthalten: Bundesbehörde THW) enthalten sind.

### ABB. 3: GGMbHS UND GENOSSENSCHAFTEN SIND DIE RECHTSFORMEN, IN DENEN VERGLEICHSWEISE VIEL GELD STECKT.

Jährliche Einnahmen in Euro nach Rechtsform (in Prozent).



GEORG MILDENBERGER

# WOHLTÄTIGE LOTTERIEN UND SOZIALLOTTERIEN

**Die Einnahmequellen zivilgesellschaftlicher Organisationen sind vielfältig und variieren nach einzelnen Organisationstypen. Einnahmen aus Lotterien sind für einige Teilbereiche der Zivilgesellschaft eine wichtige Finanzierungsquelle.**

Eine weniger bekannte Form, Geldmittel für gemeinnützige Zwecke zu erheben, sind die wohltätigen Lotterien, heute besser bekannt unter dem Namen Soziallotterien. Neben niederschwelligen Formen wie Tombolas gibt es in Deutschland vor allem drei gut eingeführte Soziallotterien, die seit vielen Jahren präsent sind. Dies sind die Deutsche Fernsehlotterie (früher bekannt als ARD-Fernsehlotterie „Ein Platz an der Sonne“), die „Aktion Mensch“ (früher „Aktion Sorgenkind“) und schließlich die Glücksspirale. Alle drei waren über längere Zeit mit Fernsehshows verbunden, die Unterhaltung mit Werbung für die Lotterie und auch Informationen über die Verwendungszwecke und die geförderten Projekte und Organisationen anboten.

Die älteste Lotterie ist die Deutsche Fernsehlotterie, die als „Ein Platz an der Sonne“ antrat, um Kindern und Familien aus West-Berlin einen Urlaub in schöner Landschaft zu ermöglichen. Später erweiterte sich der Kreis der Geförderten und umfasst nun auch Ältere, Menschen mit Behinderung, Hospize und Organisationen, die in der Familien- oder Jugendhilfe tätig sind. „Aktion Mensch“ wurde 1964 als „Aktion Sorgenkind“ gegründet, konzentriert sich vor allem auf behinderte Menschen und wirbt für eine inklusive Gesellschaft. Sie ist derzeit die größte der Soziallotterien. Die Glücksspirale wurde 1969 gegründet, zunächst um Spenden für die Olympischen Spiele in München 1972 zu sammeln. Später erweiterte sich der Zweck um allgemeine Sportförderung. Heute fördert die Glücksspirale mit jeweils einem Viertel der Gewinne Sport, soziale Zwecke, Denkmalschutz und sonstige Zwecke, letztere überwiegend im Umweltschutz. Neu ist das 2014 gegründete Deutsche Sportlotto, das erst 2015 die Geschäftstätigkeit aufgenommen hat.

Im Jahre 2013 hatten die Soziallotterien zusammen rund 825 Millionen Euro Umsatz, wovon ein gutes Drittel, um die 280 Millionen, für wohltätige Zwecke ausgeschüttet wurde. In der Summe mag das kein sehr großer Anteil der Finanzierung für zivilgesellschaftliche Organisationen sein. Die Gelder werden jedoch breit gestreut und ermöglichen vielen Organisationen kleine und größere Projekte. Auch in den großen Wohlfahrtsorganisationen sind die Gelder von Bedeutung, da sie Spielräume für Experimente mit neuen Diensten, Organisations- und Personalentwicklung eröffnen. Die Soziallotterien berichten in verschiedener Form über ihre Aktivitäten. Neben den formalen Geschäftsberichten gibt es teilweise vielfältige Informationen über die Homepages.



**Dr. Georg Mildenerger** leitet die Forschungsabteilung des Heidelberger Centrums für soziale Investitionen und Innovationen.

SOZIALLOTTERIE	UMSATZ 2013 IN EURO	SPENDEN IN EURO	ZWECKERTRAG IN EURO
AKTION MENSCH	439.943.000	20.236	164.701.000
GLÜCKSSPIRALE	224.000.000		60.480.000
FERNSEHLOTTERIE	162.240.453	121.649	54.905.213
<b>SUMME SOZIALLOTTERIEN</b>	<b>826.183.453</b>		<b>280.086.213</b>

## Woher bekommen die Organisationen ihre finanziellen Ressourcen?

Aus welchen Quellen generieren zivilgesellschaftliche Organisationen ihre finanziellen Ressourcen? Anders als bei den meisten Wirtschaftsunternehmen ist es für diese Organisationen typisch, dass sie sich über einen Mix aus verschiedenen Geldquellen finanzieren, auch wenn die Organisationen von der einen oder anderen Finanzierungsquelle besonders abhängig sind (Littich/Schober 2013: 289). Gängige Einnahmequellen sind Mitgliedsbeiträge, eigene wirtschaftliche Aktivitäten, Spenden und Sponsoring sowie öffentliche Mittel. Ein derartiger Finanzierungsmix hat Vor- und Nachteile. Bezüglich der Risikominimierung ist es ein Vorteil, auf mehrere Finanzierungsquellen zu setzen. Ein Nachteil kann in der Planungsunsicherheit liegen, die eine langfristige, strategische Ausrichtung schwieriger macht.

Im Hinblick auf die Verortung der jeweiligen Organisation im Kräftefeld zwischen Zivilgesellschaft, Staat und Markt kommt den jeweiligen Finanzierungsquellen eine außerordentliche Bedeutung zu. So waren es auch die hohen Anteile öffentlicher Mittel, die dem deutschen Dritten Sektor den Ruf großer Staatsnähe und der Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln eingebracht haben (Anheier 1998). Werden große Teile der Ressourcen über quasiwirtschaftliche Aktivitäten erworben, kann hingegen von einer Nähe zum Markt die Rede sein.

Mitgliedsbeiträge und Spenden wiederum sind Teil einer zivilgesellschaftlichen Selbstorganisationslogik und verankern Organisationen im gesellschaftlich-sozialstrukturellen Kontext. Das erklärt, warum die Finanzierungsfrage zivilgesellschaftlicher Organisationen zum Kern gesellschaftspolitischer Debatten führt.

### VON DEN BÜRGERN: MITGLIEDSBEITRÄGE UND SPENDEN

Mitgliedsbeiträge, ob als normale Beiträge oder als Fördermitgliedschaften, waren schon immer die wichtigste Einnahmequelle zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation (Horch 1992: 139f.; Emrich et al. 2001: 216). Sie spielen auch heute noch eine dominante Rolle. Etwa 84 Prozent der Organisationen erheben Mitgliedsbeiträge, für 37 Prozent sind sie sogar die Haupteinnahmequelle. Jede zehnte Organisation finanziert sich sogar ausschließlich über Mitgliedsbeiträge. Wichtig sind sie vor allem für Wirtschafts- und Berufsverbände, die im Durchschnitt zwei Drittel ihrer Einnahmen aus Beiträgen beziehen. Auch andere klassische Mitgliedsorganisationen wie Sport- und Freizeitvereine finanzieren sich vorwiegend über Mitgliedsbeiträge.

Ganz anders sieht die Situation hingegen in den sozialen Diensten und im Bildungssektor aus, wo Mitgliedsbeiträge insgesamt nur etwa ein Viertel aus-

---

## DIE EINNAHMEQUELLEN IM ÜBERBLICK

Zu **Mitgliedsbeiträgen** zählen neben „klassischen“ Beiträgen für Mitgliedschaften in Vereinen ebenfalls Mitgliedsbeiträge für Fördermitgliedschaften. Diese können auch bei Rechtsformen vorkommen, die normalerweise keine Mitgliedsbeiträge erheben. Dazu zählen Stiftungen und gGmbHs. Bei **Markterträgen** bzw. **selbsterwirtschafteten Mitteln** handelt es sich in erster Linie um Entgelte, die die Organisationen für ihre Aktivitäten einnehmen. Das sind unter anderem Eintrittsgelder, Kursgebühren und Erlöse aus Verkäufen. Dazu zählen auch Leistungsentgelte und Mittel aus gesetzlichen Sozial- und Krankenversicherungen, die zum Beispiel für Pflegedienste erstattet werden. Vermögenserträ-

ge gehören ebenso dazu. **Öffentliche Mittel** sind im weitesten Sinne alle Gelder von staatlicher Seite, also von Bund, Ländern und Kommunen. Mittel aus europäischen Töpfen fallen – zumindest bislang – kaum ins Gewicht. Die Vergabe der Mittel erfolgt beispielsweise entweder als Zuwendung und Projektförderung, als Leistungsauftrag oder als Kostenerstattung. **Spenden** und **Sponsorengelder** sind freiwillige Zahlungen von Privatpersonen, Stiftungen und Fonds, Unternehmen oder anderen Organisationen, beispielsweise Dachverbänden. **Weitere Mittel**, hier auch als **Sonstige** ausgewiesen, sind im Wesentlichen Sondereinnahmen wie etwa Bußgelder, Erbschaften oder auch Rückbuchungen aus Vorjahren.

---

machen. Jedoch lassen sich auch in diesen beiden Feldern Segmente ausmachen, die vorwiegend beitragsgetragen sind. Zu ihnen gehören überwiegend kleine Organisationen mit jährlichen Einnahmen von maximal 10.000 Euro.

Die Bedeutung von Geldspenden – also freiwilligen Zahlungen, für die keine gleichwertigen Gegenleistungen erwartet werden – wird bislang häufig unterschätzt. Dabei erhalten zwei von drei Organisationen Spenden. Für immerhin 16 Prozent sind sie die Haupteinnahmequelle. Darunter wird im Folgenden verstanden, dass sie mindestens die Hälfte ihrer Einnahmen ausmachen. Der durchschnittliche Anteil am Ressourcenmix liegt bei 20 Prozent: Durchschnittlich wird ein Fünftel der Einnahmen über Spenden generiert, was insofern überraschend hoch ist, als dass im Rahmen der Johns-Hopkins-Projekte in den 1990er-Jahren nur 4 Prozent ermittelt wurden (Anheier 1998:68). Auch wenn die beiden Werte

wegen der unterschiedlichen Erhebungsmethodik nicht direkt miteinander vergleichbar sind, zeichnet sich die stärkere Bedeutung von Spenden deutlich ab. Dies wurde übrigens unlängst von Seiten der Forschung prognostiziert (Neumayer/Schober/Schneider 2013: 484).

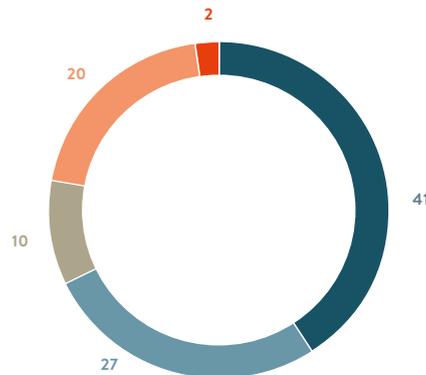
Spenden sind heute nicht mehr nur eine Ergänzung im Ressourcenmix, sondern eine zentrale Einnahmequelle, die das Überleben vieler Vereine und Stiftungen sichert. Besonders wichtig sind Spenden für den Bereich internationale Solidarität, in den sich auch viele Spenden sammelnde Organisationen wie etwa „Brot für die Welt“ oder auch die „Deutsche Welthungerhilfe“ einordnen lassen.

In Bezug auf die Generierung finanzieller Mittel über Spenden gibt es Verschiebungen. Insgesamt berichtet zwar ein Viertel der Organisationen, dass ihre Einnahmen durch Spenden und Sponsorengel-



**ABB. 4: FÜR DIE MEISTEN ORGANISATIONEN MACHEN MITGLIEDSBEITRÄGE DEN GRÖSSTEN ANTEIL DER GESAMTEINNAHMEN AUS.**

Anteile der Einnahmearten (prozentualer Mittelwert).



- Mitgliedsbeiträge
- Selbsterwirtschaftete Mittel
- Öffentliche Mittel
- Spenden/Sponsorengelder
- Sonstige

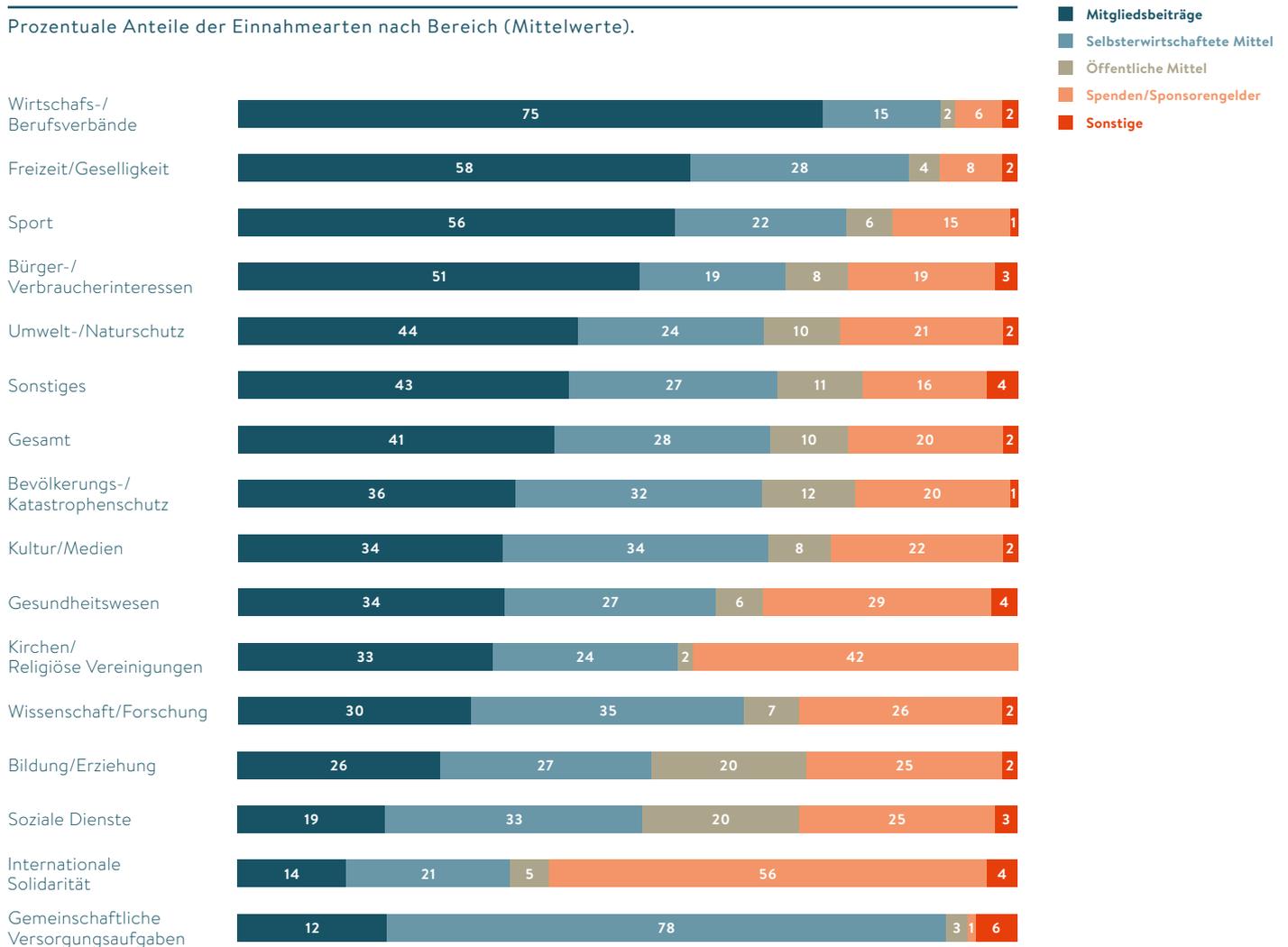
**ABB. 5: FÜR GENOSSENSCHAFTEN, GGBHs UND STIFTUNGEN SIND MITGLIEDSBEITRÄGE NUR VON MARGINALER BEDEUTUNG.**

Prozentuale Anteile der Einnahmearten nach Rechtsform (Mittelwerte).



**ABB. 6: DIE QUELLEN FINANZIELLER RESSOURCEN VARIIEREN JE NACH TÄTIGKEITSFELD.**

Prozentuale Anteile der Einnahmearten nach Bereich (Mittelwerte).



der seit 2007 gestiegen sind, doch noch mehr berichten, dass sie gesunken sind. Ein Blick in die Bereiche zeigt, dass es vor allem Sport- und Freizeitvereine sind, die weniger Spenden erhalten, aber auch Organisationen, die sich für Bürger- und Verbraucherinteressen engagieren, und die, die soziale Dienste anbieten. Ein Trend zu höheren Spendeneinnahmen zeichnet sich hingegen im Bereich Bildung und Erziehung ab, sowie im Gesundheitswesen und im Bereich internationale Solidarität.

#### VOM STAAT: ÖFFENTLICHE MITTEL

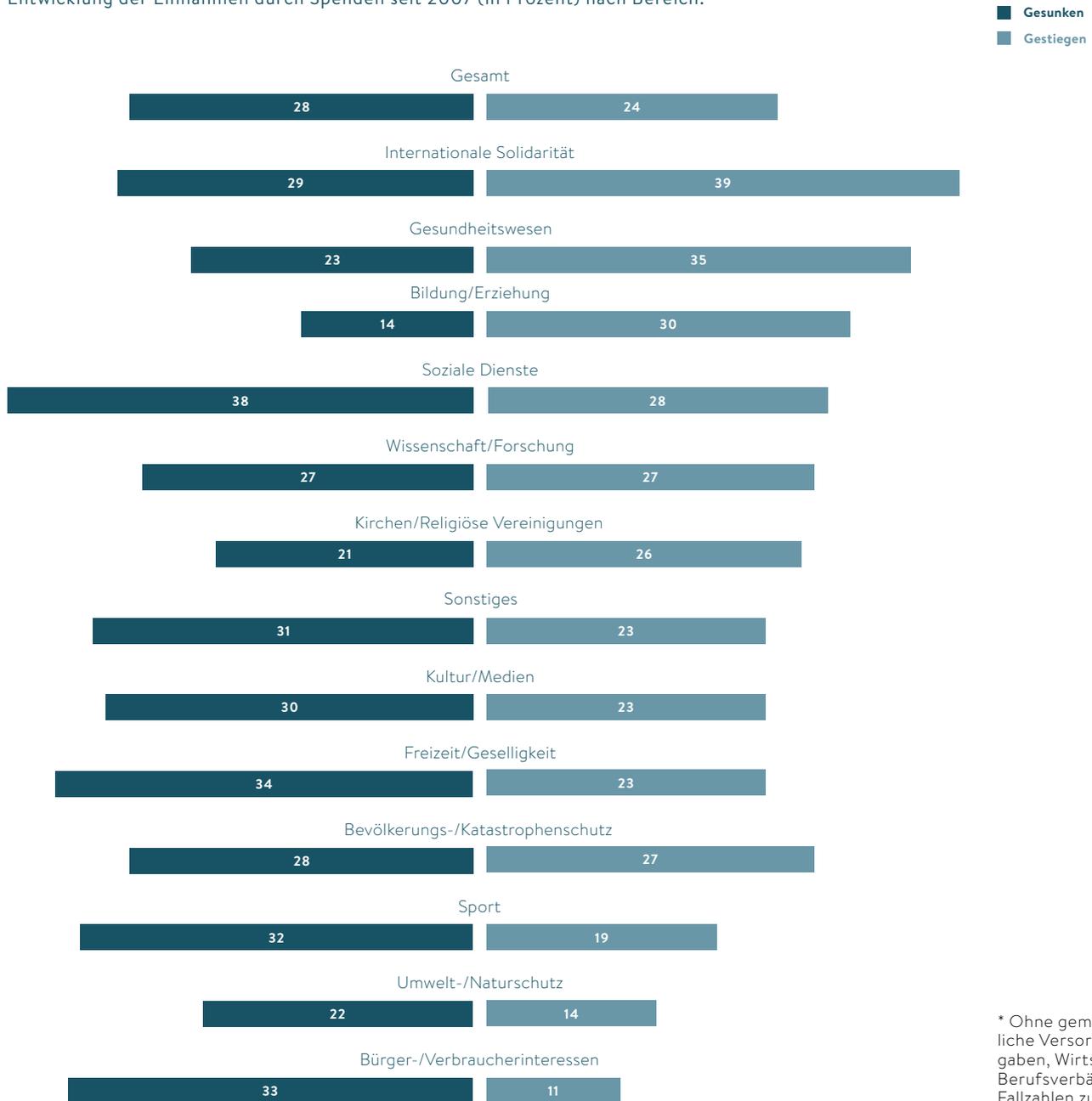
Der größte Teil der öffentlichen Mittel gelangt über sogenannte freie Träger der Bereiche soziale Dienste und Bildung in den Dritten Sektor, obwohl

auch in diesen beiden Bereichen längst nicht alle Organisationen von öffentlicher Förderung profitieren. In Deutschland werden auch heute noch die meisten wohlfahrtsstaatlichen Leistungen von freien Trägern erbracht. Trotz der zunehmenden Konkurrenz durch Privatunternehmen, die beispielsweise im Pflegebereich ausgeprägt ist, gibt es noch immer Felder, auf denen sich die freien Träger als zentrale Akteure behaupten. Dazu gehören die Kinder- und Jugendhilfe ebenso wie die kommunalen Kinderbetreuungsangebote. Allein in der Kinder- und Jugendhilfe sind mehr als drei Viertel aller Einrichtungen in der Hand freier Träger (Statistisches Bundesamt 2012: 9). Da diese zu großen Teilen staatlich gefördert beziehungs-



**ABB. 7: VOR ALLEM ORGANISATIONEN, DIE IM BILDUNGSWESEN AKTIV SIND, ERHALTEN HEUTE HÄUFIGER SPENDEN. BEI ANDEREN ORGANISATIONEN WIE SPORT- UND UMWELTVEREINEN GEHEN EINNAHMEN DURCH SPENDEN ZURÜCK.**

Entwicklung der Einnahmen durch Spenden seit 2007 (in Prozent) nach Bereich.\*



\* Ohne gemeinschaftliche Versorgungsaufgaben, Wirtschafts-/Berufsverbände, da Fallzahlen zu gering.

weise refinanziert werden, fließt nach wie vor viel an öffentlichen Mitteln in den Dritten Sektor. Dies spiegelt sich auch in den Daten wider: Jede fünfte Organisation der Bereiche soziale Dienste sowie Bildung und Erziehung finanziert sich überwiegend über öffentliche Gelder.

Damit sind diese beiden Tätigkeitsfelder zwar jene Segmente des Dritten Sektors, die am häufigsten und auch die meisten öffentlichen Mittel beziehen. Doch die These der allgemeinen Staatsabhängigkeit greift selbst in diesem Teil des Dritten Sektors zu kurz. Denn auch hier kommt längst nicht jede Organisation in den Genuss öffentlicher Mittel, zumindest nicht in Form von Finanzmitteln. Nicht einmal jede zweite Organisation bezieht überhaupt öffentliche Mittel, was bedeutet, dass mindestens jede zweite dieser Organisationen vom Staat finanziell unabhängig ist. Es stellt sich vielmehr zunehmend die Frage, ob es nicht eher andersherum ist, also dass zivilgesellschaftliche Aktivitäten das Ressourcenspektrum der staatlichen Wohlfahrtsproduktion erweitern. Gerade im Schulbereich haben zahlreiche zivilgesellschaftliche Organisationen das staatliche Angebotsspektrum in den letzten Jahren erweitert. Dazu gehören Bildungsinitiativen der Stiftungen ebenso wie das Engagement der Träger von Lesepatentprojekten oder von Hausaufgaben Helfern. Der in den letzten beiden Jahrzehnten zu beobachtende Gründungsboom von schulischen Fördervereinen, die in vielen Fällen die Schulen – wenn auch nur in kleinem Maßstab (Braun et. al. 2013) – bei der Mittelausstattung unterstützen, rückt, ebenso wie die Diskussion der Rolle von Vereinen und anderen außerschulischen Partnern zur Gewährleistung des Ganztagsbetriebes an

Schulen, das Verhältnis von Staat und Zivilgesellschaft in ein anderes Licht. Es drängt sich daher die Frage auf, wie eine organisierte Mitsprache und Mitgestaltung angesichts eines wachsenden und politisch ja durchaus begrüßten Mitwirkens organisiert werden kann.

#### VOM MARKT: SELBSTERWIRTSCHAFTETE MITTEL

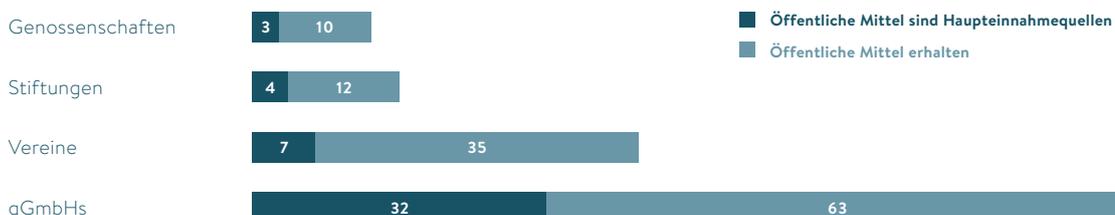
Selbsterwirtschaftete Mittel sind Markterträge und spielen eine wichtige Rolle bei der Finanzierung zivilgesellschaftlicher Aktivitäten: Zwei von drei Organisationen finanzieren sich darüber, beispielsweise durch Entgelte für Kursgebühren oder Eintrittsgelder. Dabei machen sie im Durchschnitt etwas mehr als ein Viertel der Gesamteinnahmen aus. Bei immerhin jeder vierten Organisation sind sie sogar die Hauptfinanzierungsquelle. Markterträge sind also nicht nur ein wichtiges Standbein bei der Finanzierung zivilgesellschaftlicher Organisationen, sie gewinnen am Gesamtfinanzierungsmix zunehmend an Bedeutung. Jede dritte Organisation, die Markterträge erwirtschaftet, gibt an, dass diese Form der Einnahmen in den letzten fünf Jahren gestiegen ist.

Dieser Befund trifft jedoch keineswegs auf alle Segmente der organisierten Zivilgesellschaft zu. Zunächst sind es im Wesentlichen Organisationen der Bereiche gemeinschaftliche Versorgungsaufgaben und soziale Dienste – und dort vornehmlich gGmbHs und Genossenschaften – deren Aktivitäten zu großen Teilen auf Markterträgen basieren und die diese Einnahmequelle in den letzten Jahren auch noch erhöht haben. Im Bereich der gemeinschaftlichen Versorgungsaufgaben, in dem vorwiegend Wohnungsbaugenossenschaften und andere



#### ABB. 8: ÖFFENTLICHE MITTEL GEHEN VOR ALLEM AN ORGANISATIONEN, DIE IN DER RECHTSFORM DER GGMBH ORGANISIERT SIND.

Anteile der Organisationen, die öffentliche Mittel erhalten (in Prozent), und Anteile der Organisationen, die sich überwiegend (> 50 Prozent) über öffentliche Mittel finanzieren (in Prozent), nach Rechtsform.



---

## EXKURS SUBSIDIARITÄT UND FREIE TRÄGER

---

Selbst in der Fachliteratur wird die Idee der Subsidiarität oftmals nur mit dem Verweis auf die katholische Soziallehre abgehandelt. Der in der Diskussion dann üblicherweise zitierte Jesuitenpater Oswald von Nell-Breuning bezeichnete in der „Quadragesimo anno“ (1931) Subsidiarität unter anderem als einen höchst gewichtigen sozialphilosophischen Grundsatz. Doch die Organisation von Hilfe und Selbsthilfe (Subsidiarität leitet sich schließlich aus dem lateinischen *subsidium* ab, auf Deutsch Rückhalt oder Hilfe) betrifft im Kern ein Ordnungsprinzip mit normativem Charakter, dessen Ursprung, wie Ottfried Höffe (1993) und andere nachwiesen, bis in die antike Philosophie zurückreicht: Nicht nur soll die kleinste Einheit eines Sozialsystems eigene Belange selbst regeln, sie sollte, einem ungekürzten Subsidiaritätsverständnis folgend, im Zweifelsfall dazu in die Lage versetzt werden, eigene Belange selbst zu regeln. Diese Auslegung der philosophischen Tradition des Subsidiaritätsprinzips spielt in den konkreten Verhältnissen des 20. und beginnenden 21. Jahrhunderts, also im Kontext einer arbeitsteiligen Organisationsgesellschaft, eine untergeordnete Rolle.

Heute wird Subsidiarität zumeist etwas verkürzt in die Diskussion gebracht, wenn es um die Aufgabenteilung zwischen Staat und Wohlfahrtsverbänden im Speziellen oder die Aufgabenteilung zwischen Staat und organisierter Zivilgesellschaft im Allgemeinen geht. An dieser Stelle kann zwar nicht im Detail auf den Kulturkampf Ende des 19. Jahrhunderts und andere deutsche Spezifika eingegangen werden, doch ist es wichtig zu beachten, dass gerade die Wohlfahrtspflege, anders als etwa der Bildungsbereich, aus historischen Gründen in Deutschland von nichtstaatlichen Akteuren geprägt ist. Im dualen System der Wohlfahrtspflege

wurde Subsidiarität dann in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts in den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und damit in den Büchern des Sozialgesetzbuches durch eine privilegierte Vorrangstellung der frei-gemeinnützigen Träger weitergehend juristisch verankert. Diese rechtlich kodifizierte Subsidiarität wurde indes schrittweise mit Reformen des Wohlfahrtsstaates, beginnend mit der Einführung der Pflegeversicherung Ende der 1990er-Jahre, aufgeweicht und zurückgenommen. Aus der privilegierten Vorrangstellung wurde ein wettbewerbsorientierter Sozialmarkt mit zunehmend leistungsvertraglich geregelten Beziehungen zwischen den Kosten- und den Leistungsträgern.

Der Begriff *freier Träger* stammt aus der Sozialgesetzgebung. Dabei handelt es sich um privatrechtliche Organisationen, die staatliche Leistungen anbieten. Meist sind es eingetragene Vereine, gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung oder Stiftungen bürgerlichen Rechts. Freie Träger sind damit ein wichtiger Teil des Dritten Sektors. Traditionell sind die Wohlfahrts- und die Jugendverbände die wichtigsten freien Träger. Zunehmend pluralisiert sich jedoch die Landschaft der freien Träger aus, und das nicht nur im sozialen Bereich. Auch im Kontext der Schule hat sich die Trägerlandschaft in den letzten Jahren verändert. Waren es früher im Wesentlichen Schulen mit reformpädagogischen Ansätzen wie etwa Waldorf- und Montessorischulen, die das staatliche Schulangebot ergänzt haben, sind bis heute zahlreiche andere Bildungsträger hinzugekommen. Diese reichen von Schulgenossenschaften über von Stiftungen getragene Spezialschulen bis hin zu von sogenannten „Bildungskonzernen“ angebotenen Privatschulen.

---

**ABB. 9: ÖFFENTLICHE MITTEL GEHEN ZUNEHMEND IN ORGANISATIONSBEREICHE WIE BILDUNG UND ERZIEHUNG SOWIE IN DIE SOZIALE DIENSTE, IN DENEN WOHLFAHRTSSTAATLICHE LEISTUNGEN ERBRACHT WERDEN.**

Einschätzung der Entwicklung öffentlicher Mittel seit 2007 (in Prozent) nach Bereich.\*

■ Gestiegen  
■ Gesunken



\* Ohne gemeinschaftliche Versorgungsaufgaben, da öffentliche Mittel in diesem Bereich kaum eine Rolle spielen.

genossenschaftliche Versorger subsumiert werden, mag das nicht überraschen. Schließlich ist die Genossenschaft eine Rechtsform, die Aspekte organisierter Selbsthilfe mit wirtschaftlicher Ausrichtung verbindet.

Es hat jedoch auch jede zweite Einrichtung der sozialen Dienste in den letzten fünf Jahren ihre marktbezogenen Einnahmen erhöht, was als eine Folge der zunehmenden Professionalisierung und Ökonomisierung dieses Bereiches interpretiert werden kann. Der Markt hat jedoch auch im Bereich der so-

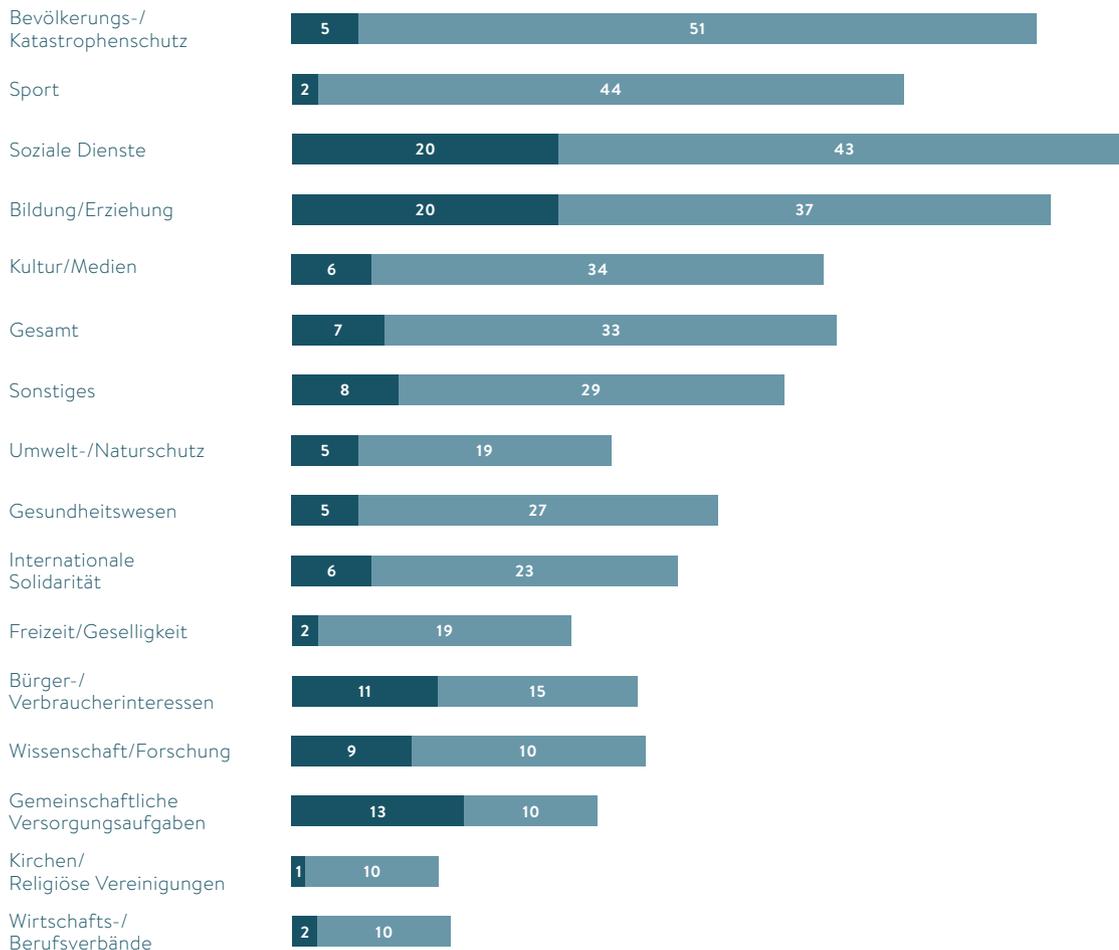
zialen Dienste längst nicht überall Einzug gehalten. Wie gezeigt, finanziert sich mehr als ein Drittel dieser Organisationen im Wesentlichen aus Mitgliedsbeiträgen und Spendengeldern. Ein Drittel generiert keinerlei marktbezogene Einnahmen. Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich bei den Gesundheits- und den Bildungsorganisationen ab. Auch in den anderen Feldern gibt es den Trend, sich stärker über Markteinnahmen zu finanzieren, auch wenn dieser nicht so stark ausgeprägt ist wie in den Bereichen, in denen die wohlfahrtsstaatlichen Partner sehr dominant sind.



**ABB. 10: NUR IN DEN BEREICHEN SOZIALE DIENSTE SOWIE BILDUNG UND ERZIEHUNG FINANZIERT SICH EIN GRÖßERER TEIL DER ORGANISATIONEN ÜBERWIEGEND ÜBER ÖFFENTLICHE MITTEL.**

Anteile der Organisationen, die öffentliche Mittel erhalten (in Prozent), und Anteile der Organisationen, die sich überwiegend (> 50 Prozent) über öffentliche Mittel finanzieren (in Prozent), nach Bereich.

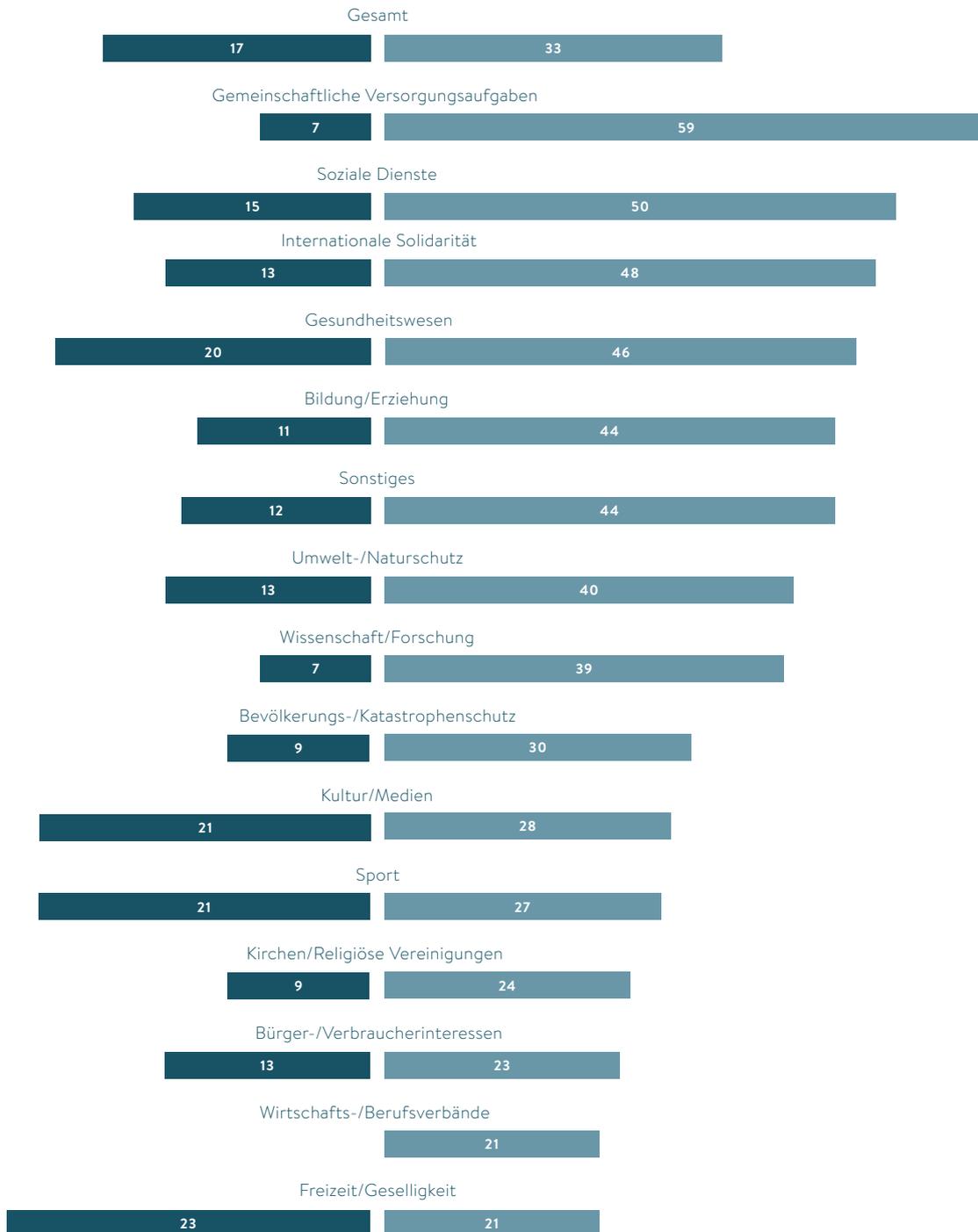
- Öffentliche Mittel sind Haupteinnahmequellen
- Öffentliche Mittel erhalten



**ABB. 11: BEI ORGANISATIONEN, DIE IN DEN WOHLFAHRTSNAHEN BEREICHEN AKTIV SIND, SIND BESONDERS HÄUFIG EINNAHMEN AUS SELBSTERWIRTSCHAFTETEN MITTELN GESTIEGEN.**

Einschätzung der Entwicklung selbsterwirtschafteter Mittel seit 2007 (in Prozent) nach Bereich.

■ Gesunken  
■ Gestiegen



### WICHTIGE RESSOURCE: SACH- UND ZEITSPENDEN

Da die finanziellen Ressourcen bei den meisten Organisationen bescheiden ausfallen, sind viele von ihnen auf materielle Unterstützung angewiesen. Die größte Rolle spielt dabei die unentgeltliche Nutzung von Infrastruktur wie Räumen oder Sportanlagen. Doch auch kleinere und größere Sachspenden wie Computer, Bildschirme und Druckerpapier sowie der Kuchen für das Sommerfest können den Organisationen bei ihrer Arbeit helfen, ebenso wie Dienstleistungen in Form von Beratungen oder

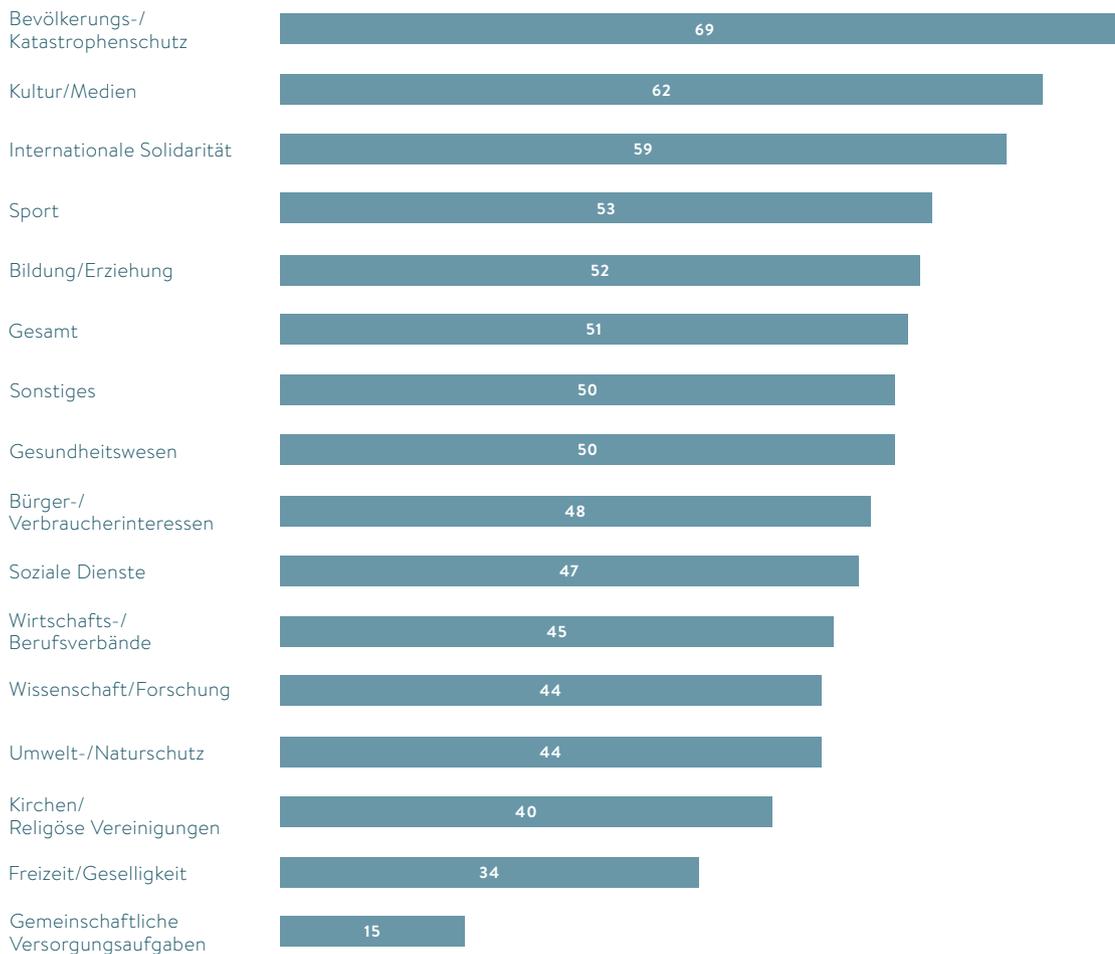
Schulungen. Bisher profitiert jedoch nur jede zweite Organisation davon, obwohl Vereine immer wieder darauf hinweisen, wie wichtig auch materielle Unterstützung für ihre Existenz ist. Diese Art der Förderung bürgerschaftlichen Engagements ist für Sportvereine, Kulturorganisationen und freiwillige Feuerwehren durchaus üblich. Andere Organisationen sind jedoch seltener im Fokus potenzieller Unterstützer.

Zu den letzteren gehören die Freizeitvereine, von denen nur etwa jeder dritte materiell unterstützt



### ABB. 12: JEDE ZWEITE ORGANISATION ERHÄLT MATERIELLE UNTERSTÜTZUNGEN WIE SACH- UND ZEITSPENDEN.

Anteile der Organisationen, die materielle Unterstützungen bekommen (in Prozent), nach Bereich.

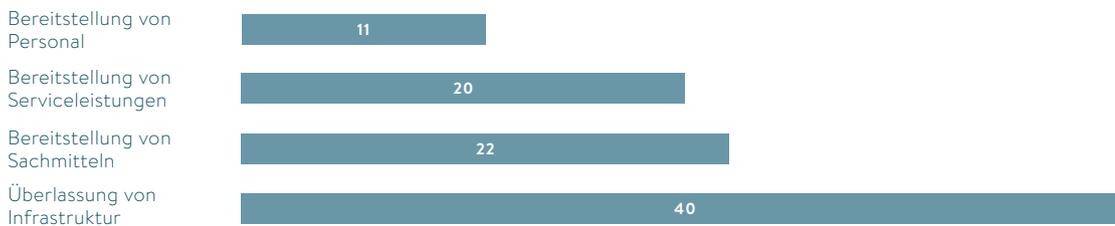


wird. Die Unterstützung kommt häufiger von privaten Spendern als von Kommunen. Da Freizeitvereine auch kaum öffentliche Mittel, Spenden oder Sponsorengelder erhalten, sondern sich größtenteils über Mitgliedsbeiträge und quasiwirtschaftliche Aktivitäten wie Eintrittsgelder für Veranstaltungen finanzieren, gehören sie zu denen, die am wenigsten von Externen unterstützt werden – obwohl sie ebenso auf Unterstützung angewiesen sind.

Im Gegensatz zum Freizeitbereich werden im Bevölkerungs- und Katastrophenschutz mit 70 Prozent vergleichsweise viele Organisationen materiell unterstützt. In neun von zehn Fällen sind die Kommunen daran beteiligt. Damit profitiert dieser Bereich nicht nur generell am meisten von materieller Unterstützung, sondern er erfährt insgesamt auch die größte Unterstützung durch die Kommunen.

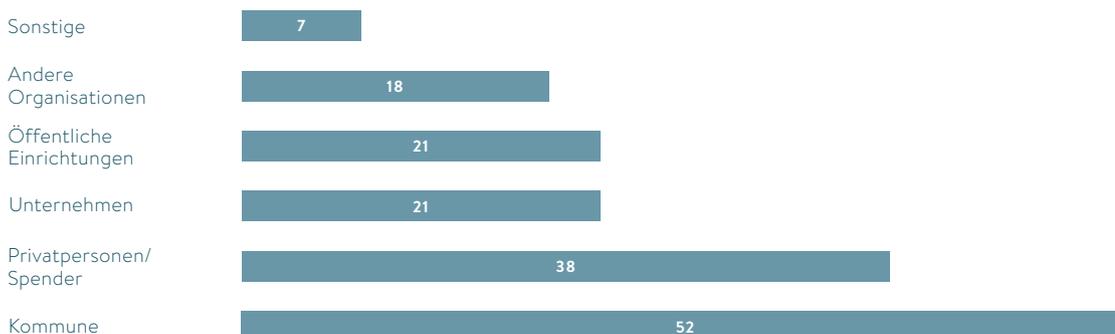
### ABB. 13: DIE WICHTIGSTE FORM MATERIELLER UNTERSTÜTZUNG IST DIE BEREITSTELLUNG VON INFRASTRUKTUR, WOZU NEBEN SPORTANLAGEN AUCH RÄUME GEHÖREN.

Formen der materiellen Unterstützung (Anteile in Prozent, Mehrfachnennungen).



### ABB. 14: DIE KOMMUNEN GEWÄHREN AM HÄUFIGSTEN MATERIELLE UNTERSTÜTZUNGEN.

Akteure, die die materiellen Unterstützungen gewähren (Anteile in Prozent, Mehrfachnennungen).



REINHARD LANG

# CORPORATE CITIZENSHIP

**Die Arbeit zivilgesellschaftlicher Organisationen basiert auf unterschiedlichen Ressourcen. Neben finanziellen Mitteln sind Sach- und Zeitspenden eine wertvolle Ergänzung. Unternehmen können bürgerschaftliches Engagement unterstützen, indem sie ihre Expertise einbringen.**

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass sie nur in einem funktionierenden Gemeinwesen gute Geschäfte machen können. Die sogenannten weichen Standortfaktoren erweisen sich als relevant für eine positive Unternehmensentwicklung auch in den harten Bereichen. Auf diese Faktoren können Unternehmen mit ihrem gesellschaftlichen Engagement gezielt Einfluss nehmen. *Corporate Citizenship* ist der Oberbegriff für das Engagement von Unternehmen, die ihre gesellschaftsbezogenen Aktivitäten bündeln und strategisch auf übergeordnete Unternehmensziele ausrichten. Dabei kooperieren sie in der Regel mit gemeinnützigen Organisationen vor Ort, um ihr Umfeld mitzugestalten. Nicht nur große, sondern auch kleine und mittelständische Unternehmen erwarten dabei von ihrem Engagement im Gemeinwesen zunehmend einen positiven Effekt – für die Erweiterung der Funktionsbeziehungsweise Problemlösungsfähigkeit im Gemeinwesen ebenso wie für die Unternehmensentwicklung und die Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

Diesen Zusammenhang stellt auch der Erste Engagementbericht der Bundesregierung<sup>2</sup> fest: 96 Prozent der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten und 63 Prozent der Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten sind auf unterschiedliche Weise gesellschaftlich engagiert. Dieses Engagement ist zu 90 Prozent an den Standort gebunden. 80 Prozent geben an, dass sie lokale Akteure unterstützen, um ein funktionierendes Gemeinwesen zu stärken, etwa 70 Prozent sind der Ansicht, dass ihr Engagement auch unternehmerische Ziele befördert. Gesellschaftliches Engagement als Bestandteil unternehmerischen Handelns unterscheidet sich vom traditionellen Spenden und Sponsoring. Die Bereitstellung finanzieller Mittel ist zwar nach wie vor die umfangreichste und am weitesten verbreitete Form von Unternehmensengagement. Laut Engagementbericht werden 8,5 Milliarden Euro pro Jahr gespendet. Hinzu kommen Sachspenden im Wert von 1,5 Milliarden Euro.

Doch die Ressourcen und Kompetenzen, die Unternehmen in die Kooperation mit gemeinnützigen Organisationen einbringen können, sind wesentlich vielfältiger und nicht nur unter dem Gesichtspunkt gesellschaftlicher Wirkung, sondern auch unter quantitativen Gesichtspunkten oft sehr viel bedeutsamer: Neben Finanzmitteln, Dienstleistungen, Produkten und Logistik, Kontakten und Einfluss werden derzeit vor allem Zeit, Know-how und Wissen von Mitarbeitern (*Corporate Volunteering*/Mitarbeiterengagement) als wertvolle Ressourcen für wirksame *Corporate Citizenship*-Projekte entdeckt, die insbesondere die fachlichen und organisationsbezogenen Ziele der gemeinnützigen Partner sinnvoll unterstützen können. Auch das Spektrum möglicher Instrumente hat sich ausdifferenziert<sup>3</sup>: Spenden, Sponsoring, zweckgebundenes Marketing, Unternehmensstiftungen, Mitarbeiterengagement, Auftragsvergabe an gemeinnützige Organisationen, Gemeinwesen-Joint-Venture, Lobbying für gemeinnützige Anliegen, soziales Risiko-Kapital. Der *Corporate-Citizenship*-Baukasten bietet vielfältige Anknüpfungspunkte für zivilgesellschaftliche Organisationen, die die Bereitschaft von Unternehmen, sich gesellschaftlich zu engagieren, nicht ausschließlich mit der *Fundraising-Brille* betrachten, sondern ebenfalls strategisch: zur Gewinnung von Kooperationspartnern für die Förderung ihrer gemeinwesenbezogenen Anliegen im Sinne ihrer Adressaten.



## Dr. Reinhard Lang

ist geschäftsführender Vorstand des gemeinnützigen UPJ e.V. UPJ ist das Netzwerk engagierter Unternehmen und Mittlerorganisationen für *Corporate Citizenship* und CSR in Deutschland. Mehr Informationen: [www.upj.de](http://www.upj.de).

<sup>2</sup> Erster Engagementbericht – Für eine Kultur der Mitverantwortung. Bericht der Sachverständigenkommission und Stellungnahme der Bundesregierung. Deutscher Bundestag. Drucksache 17/10580 vom 23.08.2012.

<sup>3</sup> Grundlegend: Felix Dresewski: *Corporate Citizenship*. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen. UPJ: Berlin 2004.

## Die Mischung macht's: Finanzen, Personal und Größe

Der Blick auf die Finanzierung alleine verkennt, dass personelle Ressourcen – also Mitglieder und freiwillig Engagierte – die Basisressourcen zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation ausmachen. Wie gezeigt wurde, tragen sie mit ihren Mitgliedsbeiträgen einen wesentlichen Teil zur finanziellen Sicherung der Organisationen bei. Das trifft vor allem auf – gemessen an der Zahl der Mitglieder – mittlere bis größere Organisationen zu. Fast jede zweite Organisation mit 50 und mehr Mitgliedern finanziert sich überwiegend aus Mitgliedsbeiträgen.

Sehr kleine Organisationen sind auf andere Geldquellen angewiesen, da bei ihnen die Mitgliedsbeiträge gering ausfallen. Die einen finanzieren sich daher überwiegend über Markterträge, die anderen über Spenden und Sponsorengelder. Zu den letzteren gehören vor allem junge, neu gegründete Organisationen. Gemeinsam haben diese vor allem durch Mitgliedsbeiträge und Spenden getragenen Organisationen eines: Sie arbeiten in der Regel rein ehrenamtlich. So können diese Organisationen, deren Ressourcen weitestgehend auf Mitgliedern, freiwillig Engagierten und Spendengeldern beruhen, auch als Kern zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation gesehen werden. Sie machen den größten Teil des Dritten Sektors aus. Dazu gehört der klassische Sportverein ebenso wie der Kleingartenverein oder der schulische Förderverein. Viele dieser Organisationen haben nur wenig Geld für ihre Aktivitäten zur Verfügung.

Es existieren jedoch auch jene anderen Organisationen des Dritten Sektors, die mit speziell ausgerichteten Geschäftsmodellen explizit in die Sphären des Staates oder Marktes hineinagieren. Hier lassen sich grob drei Teilgruppen identifizieren:

Die ersten beiden Gruppen bestehen aus Organisationen, die sich entweder überwiegend aus öffentlichen oder überwiegend aus selbsterwirt-

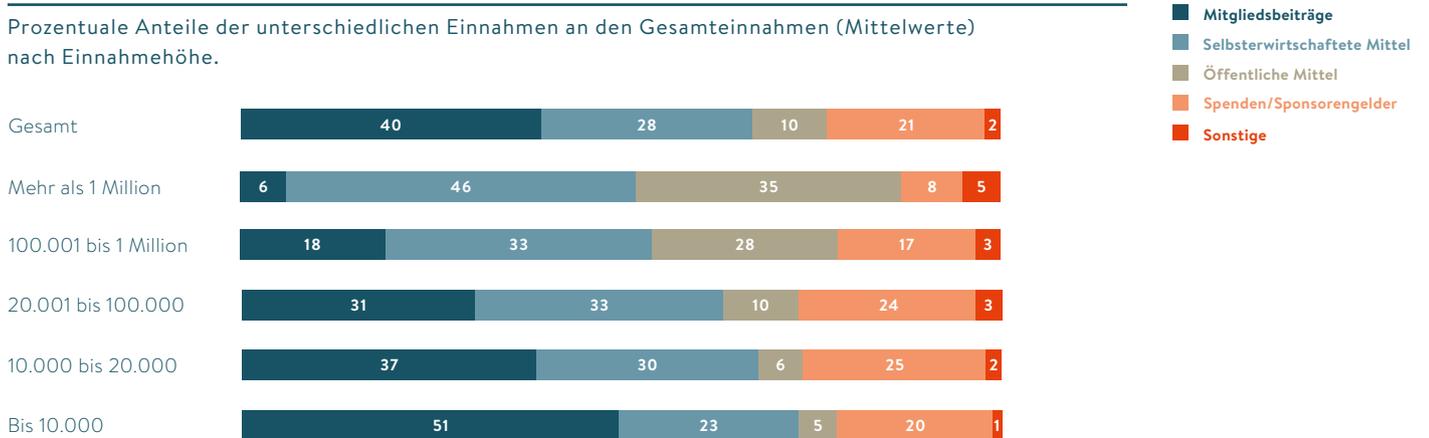
schafteten Mitteln finanzieren. Bei beiden Gruppen spielen Mitgliedsbeiträge und Spenden nur eine untergeordnete Rolle. Sie sind professionalisiert, arbeiten in der Regel mit hauptamtlich Beschäftigten und können zudem auf freiwillig Engagierte zurückgreifen. Im Vergleich zur oben beschriebenen, auf zivilgesellschaftlichen Ressourcen basierenden Gruppe von Organisationen haben sie mehr Mitglieder und Engagierte, und – wichtig – sie haben auch mehr Geld zur Verfügung.

Übrig bleibt eine zwar kleine, aber umso wirkungsmächtigere Gruppe von professionalisierten Großorganisationen, deren wesentliches Merkmal es ist, dass sie Finanzierungsmodi über den Staat mit jenen des Marktes kombinieren. Nicht nur öffentliche Mittel oder Markterträge sind die Basis, sondern eine Kombination aus beiden. Diese Organisationen stellen mit ihren Einnahmen und auch mit ihren durchschnittlichen Zahlen der hauptamtlich Beschäftigten sowie der freiwillig Engagierten alle anderen Organisationen in den Schatten: Einnahmen in mehrstelliger Millionenhöhe sowie mehrere hundert Beschäftigte und Engagierte sind hier eher die Regel als die Ausnahme.

Diese professionalisierten Großorganisationen sind vergleichsweise prominent in den sozialen Diensten, obwohl sie auch dort weniger als 10 Prozent ausmachen. Auch im Bildungssektor gibt es sie. Sprechen wir vom Dritten Sektor als Arbeitsmarkt und als einem gesellschaftlichen Bereich mit ausgeprägter ökonomischer Relevanz, ist im Wesentlichen dieses Segment gemeint. Das bestätigen auch die Daten der amtlichen Statistik: Rund drei Viertel der 2,3 Millionen sozialversicherungspflichtig beschäftigten Menschen im Dritten Sektor arbeiten in einer sozialen, gesundheitsbezogenen oder pädagogischen Einrichtung (Statistisches Bundesamt 2010; Rosenski 2012).

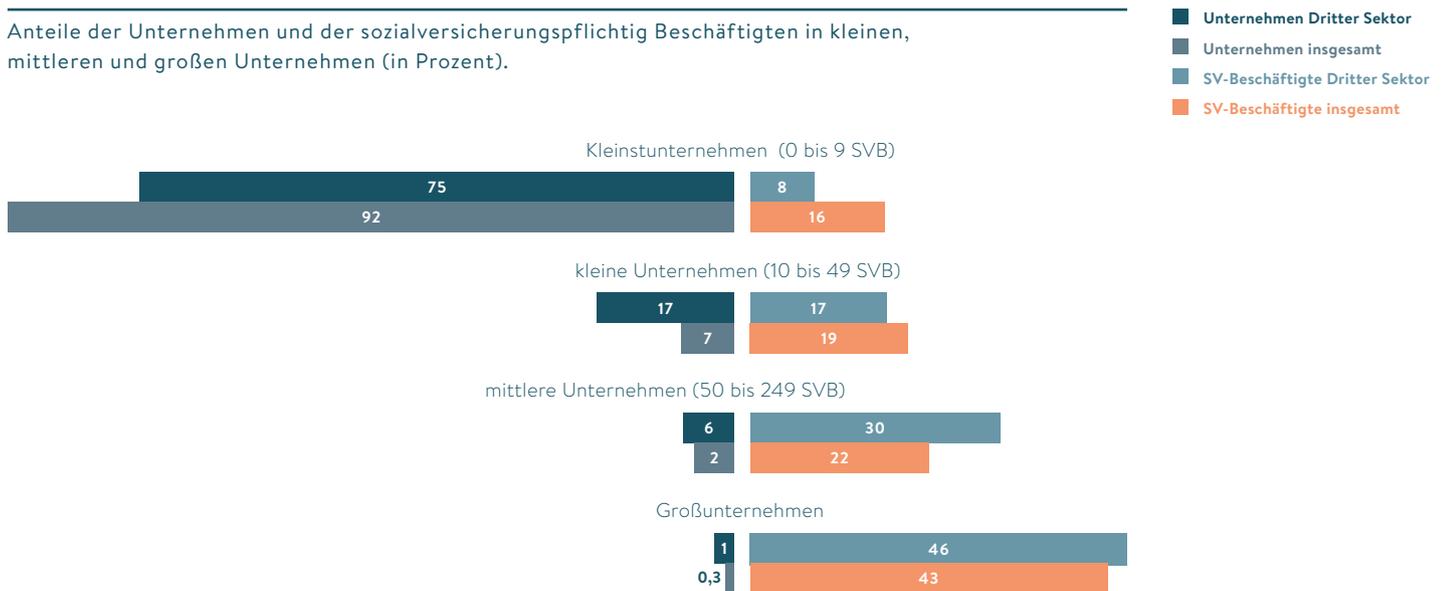
**ABB. 15: ORGANISATIONEN MIT WENIG GELD FINANZIEREN SICH ÜBERWIEGEND ÜBER MITGLIEDSBEITRÄGE UND SPENDEN, ORGANISATIONEN MIT VIEL GELD HINGEGEN EHER ÜBER SELBSTERWIRTSCHAFTETE UND ÖFFENTLICHE MITTEL.**

Prozentuale Anteile der unterschiedlichen Einnahmen an den Gesamteinnahmen (Mittelwerte) nach Einnahmehöhe.



**ABB. 16: AUCH DIE MEISTEN ORGANISATIONEN DES DRITTEN SEKTORS, DIE WIRTSCHAFTLICH AKTIV SIND, SIND KLEINSTUNTERNEHMEN.**

Anteile der Unternehmen und der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in kleinen, mittleren und großen Unternehmen (in Prozent).



## Zwei Gesichter der organisierten Zivilgesellschaft

Wie die Daten zeigen, ist die Finanzierungspraxis im Dritten Sektor äußerst heterogen. Differenzen bestehen nicht nur zwischen den einzelnen Bereichen, sondern auch innerhalb der Bereiche herrschen unterschiedliche Organisationstypen und Finanzierungsstrukturen vor.

Die Daten zeigen jedoch auch, dass es neben all der Vielfalt bezüglich der Finanzierung grundsätzlich zwei recht gegensätzliche Typen zivilgesellschaftlicher Organisationen gibt. Auf der einen Seite stehen moderne dienstleistungsproduzierende Organisationen in eher sozialstaatsnahen Bereichen mit hoher wirtschaftlicher Bedeutung. Auf der anderen Seite finden sich Zusammenschlüsse überwiegend vereinsförmiger Selbstorganisation in Handlungsfeldern, die wirtschaftlich kaum relevant sind.

### MODERNE DIENSTLEISTER

Mit modernen Dienstleistern sind hier vorwiegend zivilgesellschaftliche Akteure im modernen „Wohlfahrtsmix“ (Evers/Olk 1996) gemeint. Die sektoralen Strukturen wohlfahrtsstaatlicher Dienstleistungserbringung haben sich in den letzten 20 Jahren ausdifferenziert. Neben gemeinnützigen Akteuren operieren immer mehr gewerbliche Anbieter, die in der Alten-, Familien- und Jugendhilfe oder in der stationären und ambulanten Gesundheitsversorgung staatliche Leistungen erbringen. Die entstandenen Sozialmärkte haben im wohlfahrtsverbandlichen Spektrum einen Wandel bewirkt. Mit Blick auf ihre Finanzierung lassen sich empirisch drei Teilgruppen identifizieren: Die erste Gruppe besteht aus Organisationen, die sich überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanzieren. Die zweite Gruppe finanziert sich überwiegend aus selbsterwirtschafteten Mitteln. Bei beiden Gruppen spielen Mitgliedsbeiträge und Spenden nur eine untergeordnete Rolle. Sie sind professionalisiert, arbeiten in der Regel mit hauptamtlich Beschäftigten und können zusätzlich auf die Personalressource der freiwillig Engagierten zurückgreifen. Diese Organisationen haben vergleichsweise viele Mitglieder und Engagierte und hohe Finanzressourcen.

Übrig bleibt eine zwar kleine, aber umso wirkungsmächtigere Gruppe von professionalisierten Großorganisationen, deren wesentliches Merkmal es ist, dass sie Finanzierungsmodi über den Staat mit jenen des Marktes erfolgreich kombinieren. Nicht nur öffentliche Mittel oder Markterträge sind die Basis, sondern eine Kombination aus beiden. Sie

stellen mit ihren Einnahmen und auch mit ihren Größenordnungen an hauptamtlich Beschäftigten sowie freiwillig Engagierten alle anderen Organisationen in den Schatten: Einnahmen in mehrstelliger Millionenhöhe sowie mehrere hundert Beschäftigte und Engagierte sind hier eher die Regel als die Ausnahme. Diese professionalisierten Großorganisationen sind vergleichsweise prominent in den sozialen Diensten, obwohl sie auch dort, und das ist eine weitere neue Erkenntnis, weniger als 10 Prozent ausmachen. Auch im Bildungssektor findet man solche professionellen Großorganisationen.

Deutlich zeigt sich die Parallelität von Markt und Selbstorganisation in den Bereichen soziale Dienste und Bildung, in denen den modernen Dienstleistern eine herausgehobene Stellung zukommt. Es gibt aber auch hier ein Organisationscluster, das sich überwiegend aus Mitgliedsbeiträgen und/oder Spenden finanziert. Zudem sind Markterträge und öffentliche Mittel für viele Organisationen der sozialen Dienste eine relevante Einnahmequelle.

### SELBSTORGANISIERTES ASSOZIATIONSWESEN

Sehr kleine Organisationen, deren Mitgliedsbeiträge entsprechend gering ausfallen, sind auf weitere Geldquellen angewiesen. Die einen finanzieren sich dann zusätzlich über Markterträge, die anderen stärker über Spenden und Sponsorengelder. Zu den letzteren gehören vor allem junge, neu gegründete Organisationen. Gemeinsam haben sie eines: Sie arbeiten in der Regel rein ehrenamtlich. So könnte man diese Organisationen, deren Ressourcen weitestgehend auf Mitgliedern, freiwillig Engagierten und Spendengeldern beruhen, als Kern zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation bezeichnen. Sie machen den größten Teil des Dritten Sektors aus. Zu ihnen gehört der klassische Sportverein ebenso wie der Kleingartenverein oder der oftmals durch Elternengagement getragene schulische Förderverein.

Der klassische Sportverein, gemeint ist nicht der Profisport, kann als der Mustertypus gesellschaftlicher Selbstorganisation angeführt werden. Die meisten Sportvereine finanzieren sich über Mitgliedsbeiträge und Spenden. Immerhin 44 Prozent der Sportvereine erhalten ergänzend öffentliche Mittel. Es gibt aber auch im Sport Organisationen, die sich im Wesentlichen über Markterträge finanzieren. Doch als alleinige Einnahmequellen spielen im Sport weder Markterträge noch öffentliche Mittel eine Rolle.

---

## EXKURS FINANZIERUNG ALS BELASTBARER INDIKATOR FÜR DAS VERHÄLTNISS VON STAAT UND ORGANISIERTER ZIVILGESELLSCHAFT?

---

In der sozialwissenschaftlichen Forschung gibt es eine lange Tradition, Großbritannien, Frankreich und Deutschland als lehrreiche Typen spezifischer Verhältnisse zwischen Staat und organisierter Zivilgesellschaft zu beschreiben. Die Kurzversion der herrschenden Lehrmeinung liest sich wie folgt: Während im liberalen Kontext Großbritanniens der Dritte Sektor staatsunabhängiger als in Deutschland sei, stehe das immer noch etatistisch geprägte Frankreich selbst im Vergleich zu Deutschland für eine staatszentriertere Beziehung – und das seit der Französischen Revolution, in deren Folge viele freiwillige Assoziationen über ein ganzes Jahrhundert stark eingeschränkt oder gar verboten waren. Kurz, fern zurückliegende historische Gründe wie Staatsbildungsprozesse oder jüngere Entwicklungen wie die Expansion des Wohlfahrtsstaates werden als erklärende Faktoren nationaler Entwicklungen des Assoziationswesens herangezogen.

Neue Finanzdaten bieten im Kontext dieser Fragestellung ein differenziertes Bild und ermöglichen eine aktuelle Perspektive. Und im Kern bestätigen sie durchaus die oben genannte Annahme. Denn in Großbritannien erhalten zivilgesellschaftliche Organisationen ungefähr ein Drittel ihrer Einnahmen aus der öffentlichen Hand, statistisch unterteilt in sogenannte contracts (Aufträge) oder grants (Zuschüsse)<sup>4</sup>. Der restliche, deutlich größere Finanzierungsanteil wird hingegen privat gestemmt. Anders in Frankreich: Öffentliche und private Finanzierung halten sich hier in etwa die Waage<sup>5</sup>.

Selbstverständlich müsste eine vergleichende Studie der vielschichtigen Sachlage auch im britischen und französischen Kontext gerecht werden. So gliedern sich zum Beispiel die französischen Daten zur öffentlichen Finanzierung in commandes publiques (öffentliche Aufträge) und subventions publiques (öffentliche Zuschüsse). Während dort die öffentlichen Zuschüsse abnehmen, nehmen die öffentlichen Aufträge zu. Dies ist eine wichtige Verschiebung innerhalb der Gesamtkategorie financement public (öffentliche Finanzierung). Auf aggregierter Ebene bleibt festzuhalten: Die Finanzierung sollte verstärkt als ein zentraler Indikator des Verhältnisses zwischen Staat und organisierter Zivilgesellschaft und somit als Indikator für gesamtgesellschaftliche Entwicklungstendenzen erforscht werden.

Der Blick in die britischen und französischen Finanzdaten zeigt noch etwas: So unterschiedlich das Verhältnis zwischen Staat und organisierter Zivilgesellschaft in verschiedenen Ländern auch ist, die privat getragene Finanzierung der Organisationen hat tendenziell zugenommen. Leider lässt sich die empirische Analyse dieses potenziellen Strukturwandels für Deutschland – anders als für Frankreich und Großbritannien – bisher nicht über verschiedene Messpunkte hinweg beobachten. Denn für Deutschland fehlte bis vor Kurzem eine Dauerberichterstattung zur organisierten Zivilgesellschaft. Der im Jahr 2013 erstmal veröffentlichte ZiviZ-Survey ist das zentrale Instrument, um dieses Informationsdefizit zu beheben.

Details zur Situation in Großbritannien finden Sie auf [www.data.ncvo.org.uk](http://www.data.ncvo.org.uk).

Details zur Situation in Frankreich finden Sie auf [www.addes.asso.fr](http://www.addes.asso.fr).

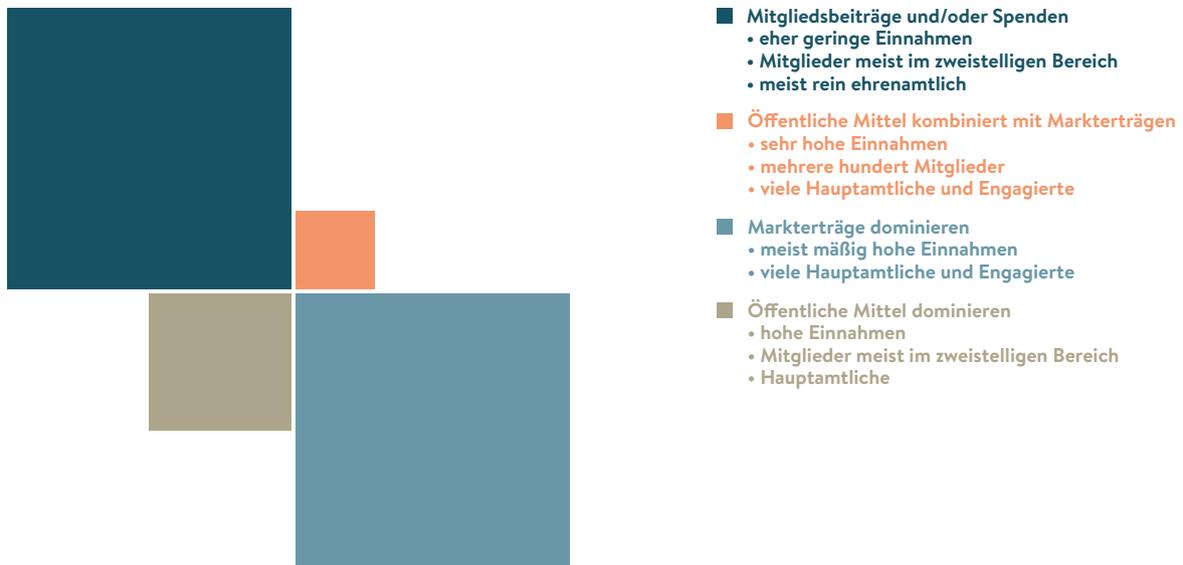
Details zur Situation in Deutschland finden Sie auf [www.ziviz.info](http://www.ziviz.info).

<sup>4</sup> <http://data.ncvo.org.uk/a/almanac14/what-is-the-sectors-most-important-source-of-income>.

<sup>5</sup> [http://www.wades.asso.fr/IMG/pdf/Brochure\\_associations\\_V\\_Tchernonog.pdf](http://www.wades.asso.fr/IMG/pdf/Brochure_associations_V_Tchernonog.pdf).

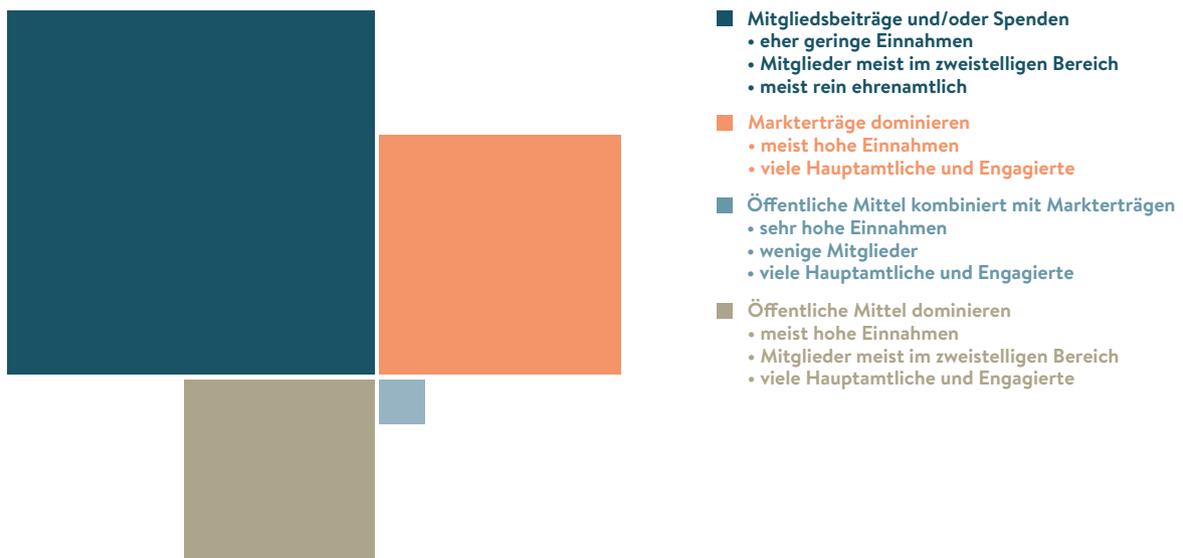
**ABB. 17: FÜR ORGANISATIONEN DER SOZIALEN DIENSTE HABEN MARKTERTRÄGE UND ÖFFENTLICHE MITTEL EINE WEIT HÖHERE BEDEUTUNG ALS IN ANDEREN BEREICHEN. SIE SIND ZUDEM STÄRKER PROFESSIONALISIERT.**

Finanzierungstypen unter den Organisationen des Bereichs soziale Dienste.



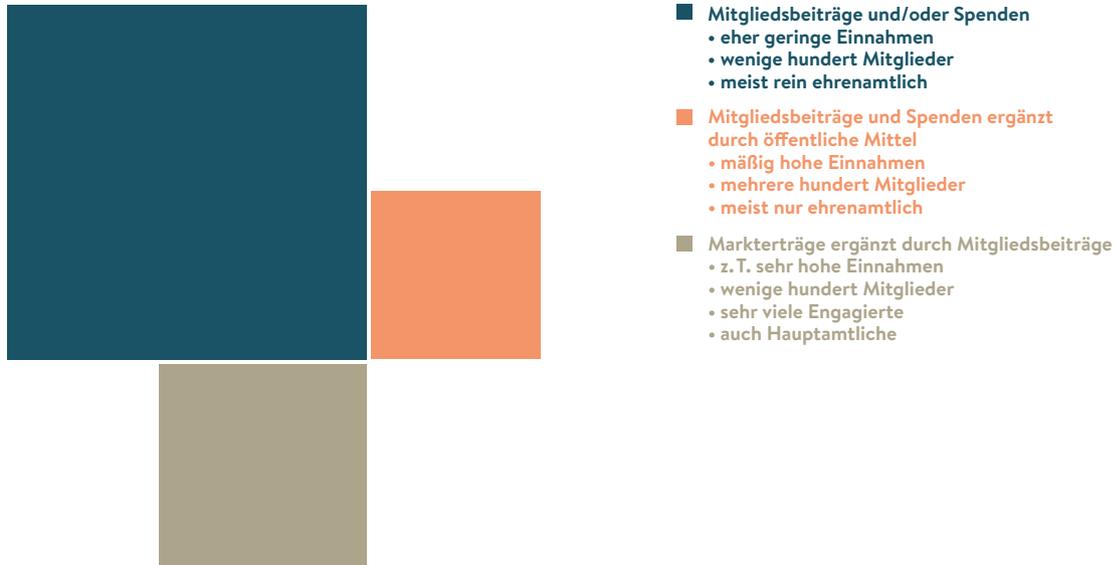
**ABB. 18: IM BEREICH BILDUNG TRAGEN SICH DIE MEISTEN ORGANISATIONEN ÜBER MITGLIEDSBEITRÄGE UND SPENDEN. SIE ARBEITEN IN DER REGEL REIN EHRENAMTLICH.**

Finanzierungstypen unter den Organisationen des Bereichs Bildung.



**ABB. 19: DIE MEISTEN SPORTVEREINE FINANZIEREN SICH ÜBER MITGLIEDSBEITRÄGE UND SPENDEN UND SIND REIN EHRENAMTLICH GETRAGEN. EIN ZUNEHMENDER TEIL FINANZIERT SICH JEDOCH ÜBER MARKTERTRÄGE.**

Finanzierungstypen unter den Sportvereinen.





# 03

## WAS DEN ORGANISATIONEN ZU SCHAFFEN MACHT



## 03

# WAS DEN ORGANISATIONEN ZU SCHAFFEN MACHT

---

Die Mobilisierung von Ressourcen für die eigene Arbeit stellt die Organisationen vor unterschiedliche Herausforderungen. Dabei handelt es sich keineswegs um eine isolierbare organisationale Funktion, die andere Bereiche des Organisationshandelns unberührt lässt. Prozesse der Ressourcensmobilisierung – gleichgültig, ob es sich um die Ressource Geld, Arbeit oder Engagement handelt –

sind im weiteren Sinn Teil des Umweltbezuges von Organisationen. Das bedeutet: Wandeln sich die Umwelten, stehen Organisationen häufig vor Problemen, eingespielte Wege und Muster der Ressourcensmobilisierung neu zu arrangieren. Aktuelle Probleme einer solchen Anpassung an neue Umweltstrukturen zeigen sich vor allem in den folgenden Punkten.

## Verlust der Basisressource: weniger Mitglieder und Ehrenamtliche

Sinkende Mitgliederzahlen und zunehmende Schwierigkeiten bei der Rekrutierung freiwillig Engagierter, vor allem bei der Besetzung von Ehrenämtern, werden für einige Organisationen zunehmend zu einem Problem. Sie sind zwar mit rund einem Viertel in der Minderheit. Doch für betroffene Vereinigungen kann ein Mitgliederrückgang schnell zu einem existenziellen Problem werden, gerade für jene, deren finanzielles Rückgrat vorwiegend Mitgliedsbeiträge sind. Wollen die Vereine ihre Angebote aufrechterhalten, müssen geringere Einnahmen durch Mitgliedsbeiträge kompensiert werden.

Die Vereine haben zur finanziellen Kompensation verschiedene Optionen. Sie können zunächst die Mitgliedsbeiträge erhöhen. Diese Möglichkeit nutzen von den Organisationen, deren Mitgliederzahlen rückläufig sind, 30 Prozent. Darüber hinaus scheinen sie die eigenen Mitglieder jedoch nicht weiter zur Kasse bitten zu wollen, zum Beispiel indem sie den Mitgliedern kostenpflichtige Angebote bereitstellen. Nur rund 7 Prozent dieser Organisationen haben die Beiträge erhöht und zudem kostenpflichtige Angebote für Mitglieder geschaffen. Auch die Möglichkeit, bestimmte Angebote und Leistungen gezielt zu reduzieren, wovon letztendlich auch die eigenen Mitglieder betroffen wären,

kommt scheinbar weniger in Betracht, da sie nur von etwa jeder siebten von Mitgliederrückgang betroffenen Organisation genutzt wird.

Vielmehr werden neue Optionen außerhalb der eigenen Organisation anvisiert. Zum Teil werden Angebote und Leistungen gegen Bezahlung auch Nicht-Mitgliedern angeboten. Doch das passiert relativ selten: Nur gut ein Viertel greift darauf zurück. Vielmehr versuchen die Organisationen, den Verlust der einen zivilgesellschaftlichen Ressource durch eine andere auszugleichen. Zwei von drei Organisationen bemühen sich verstärkt um Spenden und Sponsorengelder.

Anders reagieren die Organisationen, wenn personelle Ressourcen nicht mehr gesichert werden können, weil die Zahl der freiwillig Engagierten rückläufig ist. Etwa jede siebte Organisation ist davon betroffen, was zunächst nicht viel scheint. Doch obwohl die meisten Organisationen von sta-

bilen Zahlen der freiwillig Engagierten berichten, geben 41 Prozent an, für ehrenamtliche Leitungspositionen nicht genug Freiwillige zu finden. Der Grund dafür kann auch anhand der vorliegenden Daten nicht abschließend geklärt werden. Zwei Vermutungen liegen jedoch nahe: Es könnte sein, dass es sich bei den zur Verfügung stehenden Engagierten vor allem um zeitlich befristete Arrangements handelt. Diese *Engagierten auf Zeit* übernehmen möglicherweise zwar projektbezogene Tätigkeiten, doch für längerfristige Aufgaben stehen sie nicht zur Verfügung. Möglich sind auch steigende personelle Anforderungen, die mit einem höheren Bedarf an Engagierten einhergehen. Wenn Engagierte nicht zusätzlich gewonnen werden können, bleibt nur die Möglichkeit, bezahltes Personal zu rekrutieren. Doch dafür fehlt den meisten Organisationen schlicht das Geld. So hat nur etwa jede zehnte Organisation, deren Engagiertenzahlen rückläufig waren, diese Verluste mit zusätzlichen bezahlten Mitarbeitern kompensiert.

## Staatliche Unterstützung: Rückgang oder Umverteilung?

Auf die generell ungleiche Verteilung öffentlicher Finanzen im Dritten Sektor wurde bereits hingewiesen. Dieser Trend scheint sich weiter zu verstärken. Längst nicht allen Organisationen werden öffentliche Mittel gekürzt. Immerhin jede fünfte gibt an, dass die Einnahmen durch öffentliche Mittel in den letzten Jahren gestiegen seien.

Schaut man sich an, welche Organisationen besonders von Rückgängen betroffen sind, dann zeigt sich folgendes: Es gibt Bereiche, die seltener und weniger öffentliche Mittel erhalten – allen voran Sport- und Freizeitvereine. Fast jeder zweite Freizeitverein berichtet zudem, dass seine öffentlichen Mittel gesunken seien. Gestiegen sind sie hingegen nur bei 8 Prozent. Ähnlich sieht es im Sport aus, aber auch bei den Bürger- und Verbraucherinteressen, im Bevölkerungs- und Katastrophenschutz und im Kulturbereich.

Dieser Befund deckt sich mit den gängigen öffentlichen Debatten. Da die Sozialausgaben der Kommunen in den letzten Jahren gestiegen sind, wurden Kürzungen in anderen Bereichen vorgenommen. Betroffen sind letztendlich vor allem Kultureinrichtungen, aber auch Sportvereine und andere Orga-

nisationen, die nicht in erster Linie als Partner der Kommunen bei der Sicherung öffentlicher Daseinsvorsorge fungieren. Die Zeit eines goldenen Wohlfahrtsstaates, der Bereiche unterstützte, die er allein gesetzlicher Verpflichtungen wegen nicht unterstützen musste, ist vorbei. Die Schreckensvorstellung demografischer Wandel vor Augen, fließt das Geld vor allem an Organisationen, die im Bereich Daseinsvorsorge aktiv sind.

Daher überrascht es wenig, dass sich eine Tendenz zu steigenden öffentlichen Mitteln in genau diesen Bereichen zeigt: eben in jenen Bereichen, in die ohnehin bereits vergleichsweise viele öffentliche Mittel fließen. So berichten etwa 38 Prozent der Organisationen im Bereich Bildung und Erziehung von gestiegenen und „nur“ 22 Prozent von gesunkenen öffentlichen Mitteln. Ähnlich sieht es auch in allen anderen Bereichen aus, in denen eine lange Tradition staatlicher Indienstnahme vorliegt: soziale Dienste, Wissenschaft und Forschung sowie Gesundheitswesen. Nur der Umwelt- und Naturschutz passt hier nicht so ganz ins Bild. Denn auch hier halten sich die Zahlen der Organisationen, deren öffentliche Mittel gestiegen sind, mit denen, bei denen sie gesunken sind, einigermaßen die Waage.



Hierin spiegelt sich möglicherweise auch im politischen Handeln ein zunehmendes Problembewusstsein bezüglich Umweltfragen.

Es wurde bereits aufgezeigt, dass längst nicht alle Organisationen der sozialen Dienste oder etwa im Bildungswesen gleichermaßen von öffentlichen Mitteln profitieren, sondern dass dies im Wesentlichen die voll professionalisierten Großorganisationen tun. Es zeigt sich darüber hinaus, dass genau jene Organisationen, die sich ohnehin schon überwiegend über öffentliche Mittel finanzieren, auch die sind, an die zusätzliche Mittel gehen. Je höher der Anteil öffentlicher Mittel an der Gesamtfinanzierung, desto höher die Einnahmen aus öffentlichen Mitteln in den letzten Jahren, so der empirische Befund.

Eine Begründung mag sein, dass die steigenden Anforderungen an die Wohlfahrtsverbände, die oftmals nur durch höheren Personaleinsatz kompensiert werden können, zusätzliche öffentliche Zahlungen erforderlich machen. Diese Zahlungen reichen aber – zumindest aus Perspektive der Organisationen – oft längst nicht aus. Insofern überrascht es wenig, dass diese Organisationen auch in der ZiviZ-Umfrage die stärksten finanziellen Nöte artikulierten. Hoher personeller Einsatz fordert kontinuierlich fließende finanzielle Mittel.

Dabei liegt auf der Hand, dass sich kurze Förderzeiträume, gepaart mit Verzögerungen bei der Auszahlung einmal bewilligter Mittel, negativ auf das operative Tagesgeschäft auswirken sowie mittelfristig nachteilig für eine funktionale Organisationskultur sind. Es sind auch gerade die Organisationen, die von finanziellen Engpässen berichten, die auf die geringste finanzielle Planungssicherheit zurückgreifen können. So verkehrt sich die scheinbare Begünstigung personalintensiver Organisationen mit professionalisierten Strukturen durch hohe Anteile öffentlicher Mittel schnell ins Negative. Die international viel gelobten Sozialpartnerschaften deutscher Prägung haben offenbar noch großes Verbesserungspotenzial.

Die meisten Organisationen kommen zwar nicht in den Genuss öffentlicher Geldmittel, doch immerhin jede zweite wird materiell unterstützt. Dass auch hiervon nicht alle Organisationen gleichermaßen profitieren, wurde bereits gezeigt. Der Bedarf an Infrastruktur für zivilgesellschaftliche Selbstorganisation scheint also höher zu sein als das Angebot. Zwar nutzt jeder zweite Sportverein

kommunale Sportanlagen (Breuer/Feiler/Wicker 2013). Doch anders als die Debatten um sinkende Mitgliederzahlen vermuten lassen, sind die Mitgliederzahlen der Sportvereine in Deutschland zwischen 2000 und 2010 stetig gestiegen. Auch wenn die Zahlen seither stagnieren (Deutscher Olympischer Sportbund 2011, 2013), ist daraus in den Jahren ein Mehrbedarf an Infrastruktur für die Sportvereine erwachsen, dem die Kommunen immer weniger nachkommen können. Die Sportstätten stehen nicht immer im ausreichenden zeitlichen Umfang zur Verfügung und entsprechen zudem oftmals nicht den Anforderungen der angebotenen Sportarten. Darüber hinaus ergeben sich auch Probleme bezüglich des Zustandes der Sportanlagen. Da aufgrund der klammen Haushalte vieler Kommunen bei der Instandhaltung gespart wurde, sind viele Anlagen heute sehr marode.

In Bezug auf staatliche Unterstützungen, seien es Fördermittel oder Infrastrukturleistungen des Bundes, der Länder oder der Kommunen, zeichnen sich vor allem zwei grundlegende sozialpolitische Probleme ab – das der Verteilung und das des Zugangs. Während einige Organisationen trotz stetig sinkender öffentlicher Mittel versuchen, ihr Angebotspektrum aufrechtzuerhalten, beziehungsweise mit gleichbleibenden Mitteln steigenden Anforderungen begegnen müssen, haben andere gar nicht erst den Zugang zu Fördermitteln der öffentlichen Hand.

Diese empirische Beobachtung ist relevant, da sich seit der Veröffentlichung des Gutachtens der Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ im Jahr 2002 scheinbar nicht viel daran geändert hat, dass kleine Organisationen insgesamt nur wenig von kommunalen Fördermitteln profitieren. Der kritische Befund der Enquête-Kommission lautete, dass mehr als 90 Prozent der kommunalen Fördermittel an die Wohlfahrtsverbände oder an große etablierte Sportvereine gehen. Gefördert wird meist über eine Art kontinuierliche Pauschalförderung. Wer erst einmal drin ist und gefördert wird, kann in der Regel auch zukünftig auf Förderung hoffen. Für kleine Zusammenschlüsse gestaltet sich der Erstzugang meist schwierig, unter anderem weil ihnen Personal und Know-how fehlen (Bogumil et al. o. J.: 4f.). Daran hat sich auch der neuen Datenlage folgend wenig geändert.

ANTJE BISCHOFF

# STABILE ZWECKAUSGABEN TROTZ NIEDRIGER ZINSEN?

**Die Finanzierung zivilgesellschaftlicher Organisationen hängt von vielen Faktoren ab. Neben der Umstellung von institutioneller auf projektförmige Förderung seitens der öffentlichen Hand stehen Stiftungen derzeit vor allem wegen der aktuellen Niedrigzinsphase vor ernsthaften Herausforderungen.**

In Deutschland verwalten Stiftungen ein geschätztes Kapital von rund 100 Milliarden Euro. Aus den Erträgen leisten sie einen enormen Beitrag für das Gemeinwohl. Doch die Entwicklungen an den Finanzmärkten gehen auch am Stiftungssektor nicht spurlos vorüber. 2015 wurden daher Stiftungen, die beim StiftungsPanel des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen angemeldet sind, zum Thema Stiftungsfinanzen befragt. Teilgenommen haben über 40 Prozent der zu diesem Zeitpunkt 456 registrierten Panelisten.

Trotz der angespannten Ertragssituation möchten Stiftungen ihren Beitrag für das Gemeinwohl nicht einschränken: Knapp 60 Prozent der Befragten planen, die Ausgaben zur Verwirklichung der satzungsgemäßen Zwecke auf dem aktuellen Niveau zu halten, jede vierte Stiftung will sie sogar erhöhen.

Allerdings sind bei 40,8 Prozent der befragten Stiftungen im Jahr 2014 die ordentlichen Erträge (Zinsen, Dividenden, Mieteinnahmen) im Vergleich zu den letzten beiden Geschäftsjahren gesunken. Auch für 2015 rechneten 40 Prozent der Stiftungen mit einer Abnahme. Ferner hat über ein Fünftel angegeben, dass sich die außerordentlichen Erträge (zum Beispiel realisierte Kursgewinne) 2014 gegenüber den beiden vergangenen Jahren verringert haben, und fast ein Viertel erwartet dies für das Jahr 2015.

Die Rendite aller befragten Stiftungen lag 2014 bei 3,3 Prozent (Median). Dies war eine leichte Steigerung gegenüber dem Vorjahr (3,1 Prozent). Stiftungen unter einer Million Euro Kapital mussten im Jahr 2014 mit 3 Prozent auskommen, Stiftungen mehr als einer Million Euro Kapital erwirtschafteten 3,5 Prozent. Die elf teilnehmenden Stiftungen mit einem Kapital von mehr als 100 Millionen Euro erzielten 2014 sogar 6 Prozent Rendite (Median) – für die Minderheit der Stiftungen mit der Mehrheit des Geldes war es also ein gutes Jahr. Größere Stiftungen haben mehr Ressourcen für die Vermögensanlage, während kleineren oft nur standardisierte Produkte mit geringen Renditen zur Verfügung stehen.

Darüber, wie Stiftungen bei gesunkenen Erträgen das Förderniveau stabil halten wollen, lässt sich nur spekulieren. Zwar zeigte eine Befragung des StiftungsPanels aus dem Jahr 2013, dass Stiftungen vermehrt auf Fundraising und Kooperationen setzen wollen, inwiefern das aber gelingt, muss sich erst zeigen. Gerade Fundraising ist kein Selbstläufer, sondern bedarf einer durchdachten Strategie. Noch ist ein Ende der Niedrigzinsphase nicht absehbar: Um die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern, brauchen Stiftungen den sprichwörtlichen langen Atem.



**Dr. Antje Bischoff**  
ist Leiterin des Kompetenzzentrums Stiftungs-forschung im Bundesverband Deutscher Stiftungen.

## Fehlende Planungssicherheit

Mangelnde Planungssicherheit ist ein generelles Problem bei der Finanzierung zivilgesellschaftlicher Organisationen, wobei Stiftungen hier eine Ausnahme darstellen. Die finanzielle Planungssicherheit bei Vereinen, Genossenschaften und gGmbHs reicht bei jeder dritten Organisation nicht über das aktuelle Kalenderjahr hinaus, ein weiteres Drittel kann gerade für das Folgejahr planen. Je nachdem, welche Finanzierungsquelle dominiert, verstärkt sich das Problem noch. Während Mitgliedsbeiträge einigermaßen kalkulierbar sind, ist es oftmals schwer abzuschätzen, welche Summen an Spendengeldern eingenommen werden.

Aber auch öffentliche Mittel sind zunehmend schlechter zu kalkulieren. Negativ wirkt sich der Trend der letzten Jahre aus, verstärkt auf die Förderung von Projekten und weniger auf die von Strukturen zu setzen. Das ist vor allem für jene Organisationen problematisch, die sich größtenteils über öffentliche Mittel finanzieren und gleichzeitig einen hohen Professionalisierungsgrad aufweisen, also einen Teil ihrer Leistungen über hauptamtlich

Beschäftigte erbringen. Denn gerade die hohen Personalaufwendungen erfordern eine gewisse Planungssicherheit. So überrascht es nicht, dass gerade jene Organisationen, die sich überwiegend über öffentliche Mittel finanzieren, von kürzeren Planungssicherheiten berichten als die übrigen Organisationen.

Es wundert also nicht, dass immer mehr zivilgesellschaftliche Organisationen auf erwirtschaftete Erträge setzen. Organisationen mit der größten finanziellen Planungssicherheit sind jene, die sich zu großen Teilen über Markterträge finanzieren. Eine beliebte Praxis sind dabei Querfinanzierungen über ausgelagerte Geschäftsbetriebe wie etwa die immer größer werdenden Museums-Cafeterien, deren Erträge die eigentliche Mission der Organisation sicherstellen, nämlich Kunst auszustellen (Anheier 2014: 356f.). Doch auch dieser Trend lässt sich nicht durchweg auf den gesamten Bereich der organisierten Zivilgesellschaft übertragen. Ein Viertel der Organisationen betreibt keine marktnahen Aktivitäten, um sich zu finanzieren.

## Bürokratische Hürden

Zahlreiche Organisationen berichten zudem von zu hohen bürokratischen Hürden bei der Beantragung, Bewirtschaftung und Abrechnung öffentlicher Förderungen und Zuschüsse. Das macht insbesondere kleinen Vereinen und anderen Kleinstorganisationen zu schaffen, die unter dem Radar rechtlicher Transparenzstandards durchfliegen (Krimmer/Weitemeyer et al. 2014) und daher auch nicht angehalten sind, eine an rechtlichen Standards ausgerichtete Buchführung, ein eigenes Rechnungswesen oder andere Verwaltungsstrukturen aufzubauen. Das könnten sie zudem auch gar nicht, da die geringe Anzahl Engagierter, die hier bisweilen das Vereinsleben aufrechterhält, oft nicht die Qualifikation dafür hat. Häufig wünschen sich gerade kleinere Vereine größenabhängige Vereinfachungen der häufig sehr komplexen Ver-

waltungsvorschriften, die bereits bei kleinen Fördersummen greifen.

Des Weiteren ist für viele Organisationen die Frage nach der Ressourcengewinnung ein zu vernachlässigendes Übel (Littich/Schober 2013: 289). Vor allem kleinere und junge Organisationen setzen meist auf eine einfache Kostendeckungsstrategie. Je größer und professioneller aufgestellt die Organisation ist, desto wichtiger wird eine Finanzmanagementstrategie. Um Gehälter und andere Auslagen zahlen zu können, ist dann schon eine nachhaltige und langfristige finanzielle Absicherung essenziell. Gelingt dies nicht, ist ein Scheitern der Finanzierung und somit in Konsequenz der Mission oder Zielsetzung meist unumgänglich (Helmig/Boenigk 2012: 194f.).

# 04

## EINORDNUNG DER ZENTRALEN ERGEBNISSE



## 04

# EINORDNUNG DER ZENTRALEN ERGEBNISSE

---

Die vorliegende Sonderauswertung des ZiviZ-Surveys macht deutlich, dass manche gängigen Anschauungen überdacht werden müssen. Der Dritte Sektor hängt weder am Tropf des Staates noch ist er marktfern aufgestellt. Des Weiteren zeigt sich, dass es die Finanzierungsstrukturen des Dritten Sektors nicht gibt. Dafür ist der Sektor aufgrund der Einbettung der jeweiligen Organisationen in unterschiedliche Politikfelder, kommunale Settings und soziale Umwelten viel zu komplex.

Es müssen empirisch gesehen zumindest zwei Bereiche differenziert werden. Auf der einen Seite stehen einige Organisationen der sozialen Dienste, des Gesundheits- und Bildungsbereichs, die in sozialstaatlich organisierte Dienstleistungsarrangements eingebunden sind. Auf der anderen Seite stehen Organisationen, die sich entweder eigenständig am freien Markt behaupten – wie Teile der Genossenschaften – oder die in gesellschaftlicher Selbstorganisation Leistungen für ihre Mitglieder produzieren und sich über Mitgliedsbeiträge als wichtigstes Standbein finanzieren.

Die organisierte Zivilgesellschaft ist in gesellschaftliche, staatliche und wirtschaftliche Strukturen eingebettet. Auch die Finanzierung zivilgesellschaftlicher Organisationen ist kein auf Organisations-ebene isolierbares Phänomen. Fragen der Finanzierung sind tragender Teil der Umweltbeziehungen

von Vereinen, Genossenschaften, Stiftungen und gGmbHs und verschränkt mit deren strategischer Gesamtaufstellung.

Die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege beispielsweise waren in Deutschland bis in die 1990er-Jahre in das sogenannte duale System der Wohlfahrtspflege, also in ein nach subsidiären Gesichtspunkten institutionalisiertes Zusammenwirken öffentlicher und freigemeinnütziger Träger eingebunden. Aufgebrochen wurde dieses Arrangement durch die Umstellung von der älteren Fehlbetragsfinanzierung auf kontraktuelle Beziehungen, eine Finanzierung über Leistungspauschalen sowie die Schaffung von kompetitiven Sozialmärkten, die gleichberechtigt für gewerbliche Träger offen stehen. Damit haben sich die Beziehungsmuster von Staat und Zivilgesellschaft im Allgemeinen und die Finanzierungsstrukturen im Speziellen gewandelt.

Die im Zuge dieses Systemwechsels vollzogenen Anpassungsprozesse der Wohlfahrtsverbände und ihrer Mitgliedereinrichtungen werden ebenso oft wie pauschalisierend unter dem Stichwort *Ökonomisierung* diskutiert. Auch wenn eine weitere Differenzierung in der Ökonomisierungsdebatte wünschenswert wäre, bringt die Diskussion einen wichtigen Punkt ins Spiel: Die Art der Umweltbeziehungen und die Wege der Mobilisierung finanzieller Ressourcen haben starken Einfluss auf die

interne Strukturgestaltung von Organisationen. Einrichtungen, die in stark wettbewerbsförmigen Feldern operieren und ihre Leistungen am Markt platzieren, müssen sich an den gleichen Qualitäts- und Preisstandards messen lassen wie ihre nichtgemeinnützigen Konkurrenten. Das bedeutet für die internen Strukturen häufig: hauptamtliches, qualifiziertes Personal, effiziente Ressourcenallokation, effektive Organisationsprozesse und ein professionelles Organisationsmanagement.

Ganz anders ist es etwa bei Sport- oder Kulturvereinen, die selbstorganisiert Leistungen vorwiegend für jene Mitglieder erstellen, die mehr als ein Kursangebot suchen. Die Mitgliedschaft in einem Sportverein ist immer noch in den meisten Fällen mit der Einbindung in eine Gemeinschaft verbunden. Diese normative Integration in diffus-informelle Zusammenhänge ist wesentlicher Bestandteil leben-

diger Mitgliedschaften und würde sich an durchrationalisierten organisationalen Prozessstrukturen – wie in mancher sozialen Einrichtung an der Tagesordnung – schnell brechen. Informell-gemeinschaftsorientierte Organisationsstrukturen gehen hier also mit mitgliedschaftsbasierten Finanzierungsstrukturen Hand in Hand.

Sollte eine eingespielte Finanzierungspraxis brüchig werden, hat das komplexe Zusammenspiel von Soziologie und Ökonomie im Assoziationswesen zur Konsequenz, dass die möglichen Einnahmequellen Markt, Staat und Gesellschaft immer nur bedingt gegeneinander ausgetauscht werden können. Denn Neuausrichtungen des Geschäftsmodells gehen nicht nur mit vermeintlicher Innovation, sondern auch mit einem tiefgreifenden Wandel des organisationalen Selbstverständnisses einher.



# 05

## DER SCHWIERIGE BLICK IN DIE ZUKUNFT



## 05

# DER SCHWIERIGE BLICK IN DIE ZUKUNFT

---

Da die Mobilisierung von Ressourcen immer Teil der umfassenderen Umweltbeziehungen ist, lassen sich umgekehrt am Wandel der Umwelten von Organisationen auch deren zukünftige Finanzierungs-herausforderungen ablesen. Abschließend soll daher noch ein Ausblick auf drei zentrale Herausforderungen und Handlungsbedarfe vorgenommen werden, die unmittelbare oder mittelbare Konsequenzen für die Finanzierung zivilgesellschaftlicher Organisationen haben.

Neben der Beschreibung dieser sich als Trends abzeichnenden zentralen Herausforderungen wird im

Folgenden mit jeweils einem Kurzzenario ein Blick in die Zukunft gerichtet. Diese Szenarien spiegeln jedoch nicht die wahrscheinlichste Entwicklung wider, sondern illustrieren lediglich eine von vielen Möglichkeiten. Solche Szenarien werden üblicherweise als kreatives und praktisches Werkzeug der Entscheidungsfindung in Politik und Wirtschaft eingesetzt, um wichtige Debatten über alternative Entwicklungen anzuregen und um dabei über die kurzfristige Betrachtungsweise der aktuellen Lagebeschreibung hinauszugehen.

## Mehr Wettbewerb

In zahlreichen Handlungsfeldern haben sich gemeinnützige Organisationen mit nicht unerheblicher wirtschaftlicher Aktivität und Relevanz entwickelt, die zunehmend von gewerblichen Akteuren als illegitime Konkurrenz wahrgenommen werden. So bringen sich Hotelverbände gegen Jugendherbergen in Stellung, kommerzielle Sportanbieter gegenüber traditionellen Sportvereinen und kommerzielle Anbieter der Familienfürsorge gegenüber Einrichtungen der Wohlfahrtspflege – um nur einige Beispiele zu nennen. Auch die Rechtspre-

chung hat ein neues Augenmerk auf die wirtschaftlichen Aktivitäten von Vereinen geworfen. So wurde 2011 in Berlin erstmals die Eintragung eines Kitaträgervereins vom zuständigen Registergericht mit Verweis auf die geplante wirtschaftliche Aktivität abgelehnt. Solche Fälle bekommen Rückenwind durch die wettbewerbsrechtliche Angleichung des europäischen Handlungsraums, da das deutsche Gemeinnützigkeitsrecht international gesehen einen Sonderfall darstellt.

## KARSTEN WENZLAFF, JAMAL EL MALLOUKI, ALEXANDRA PARTALE

# CIVIC CROWDFUNDING

**Digitalisierung durchzieht alle gesellschaftlichen Bereiche, es macht auch vor der organisierten Zivilgesellschaft nicht halt. Eine zwar noch überschaubare, aber zunehmende Anzahl von Bürgern nutzt das Internet, um ausgewählte gemeinnützige Projekte finanziell zu unterstützen.**

Crowdfunding bietet nicht nur Chancen für kreative Projekte und junge Start-ups, sondern kann auch im regionalen Kontext nachhaltige Impulse setzen. Immer mehr Kommunen beschäftigen sich mit den Potenzialen von Crowdfunding und wollen diese zum Wohle der Region erschließen. Zunehmend initiieren die Bürger aber auch selbst Projekte, die dem Allgemeinwohl dienen, und finanzieren diese über Crowdfunding. Das sogenannte Civic Crowdfunding von und für kommunale und regionale Projekte wächst nicht nur in Deutschland, sondern auch international.

Crowdfunding meint, dass Projekte oder Unternehmen durch eine Vielzahl an Unterstützern über das Internet finanziert werden. In Deutschland ist der Crowdfunding-Markt sehr gewachsen: pro Jahr um durchschnittlich 113 Prozent auf 140 Millionen Euro jährlich. Gewinnerorientiertes Crowdfunding, das heißt Crowdinvesting und Crowdlending, machen fünf Sechstel des Crowdfunding-Marktes aus. Auf der Mehrzahl der vorhandenen Plattformen gilt das Alles-oder-Nichts-Prinzip. Es sorgt dafür, dass nur Geld fließt, wenn die crowd das Projekt wirklich will und zu 100 Prozent unterstützt. Erreicht ein Projekt das festgelegte Finanzierungsziel nicht, wird das Geld an den Unterstützer zurückgezahlt. Die Menschen entscheiden also selbst darüber, welche Projekte und Ideen realisiert werden. Mithilfe von Crowdfunding lassen sich grundsätzlich lokale Projekte unterschiedlichster Art finanzieren, von der Einrichtung einer Kita über die Fassadenbegrünung bis hin zur Rettung des Tante-Emma-Ladens. In Rotterdam wurde durch Crowdfunding eine Brücke finanziert, die zwei Stadtviertel verbindet und zur Revitalisierung innerstädtischer Infrastruktur geführt hat. In New York City wurde auf der Plattform Kickstarter ein Prototyp eines öffentlichen Swimming Pools im Hudson River finanziert.

Crowdlending und Crowdinvesting sehen für das Engagement der Unterstützer finanzielle Gegenleistungen und die Rückführung der monetären Zuwendungen vor. Im Lichte einer Projektfinanzierung ist Crowdlending hierbei als Fremdkapitalersatz, Crowdinvesting vielmehr als Eigenkapitalersatz zu verstehen. In Oestrich-Winkel wurde auf der Plattform LeihDeinerStadtGeld eine Feuerwehrausstattung über einen Bürgerkredit finanziert. Die Einwohner verzichteten auf einen hohen Zinssatz, die Stadt erhielt im Gegenzug Kapital zu sehr günstigen Konditionen.

Beim Reward-Based Crowdfunding beteiligen sich Unterstützer an Projekten und erhalten dafür eine Gegenleistung ohne finanziellen Anteil. Die Gegenleistung kann dennoch eine große Wertigkeit besitzen oder eher ideeller Natur sein. Das Place2Help-Modell für regionales Crowdfunding ermöglicht, lokale Projekte sichtbar zu machen. In München wurden diese Aufgaben von der place2help UG übernommen. Über [www.place2help.org/muenchen](http://www.place2help.org/muenchen) können Projekte für mehr Lebensqualität finanziert werden.

Unter dem Begriff Civic Crowdfunding erfährt das steigende Involvement von Bürgern auf regionaler Ebene aktuell im Ausland großen Zulauf. Auch hierzulande beginnt sich dieser Trend durchzusetzen.



**Karsten Wenzlaff** ist Gründer und Geschäftsführer des Instituts für Kommunikation in sozialen Medien.

**Jamal El-Mallouki** ist Geschäftsführer der Firma Crowddesk, die Plattform-Lösungen im Bereich Crowdinvesting und Crowdlending anbietet.

**Alexandra Partale** ist Betreiberin der Plattform place2help, die regionales Crowdfunding ermöglicht.

## Rückgang von Mitgliedschaftsstrukturen

Mitgliedsbeiträge stellen für weite Bereiche zivilgesellschaftlicher Organisationen die wichtigste Finanzierungsquelle dar. Das setzt jedoch eine Sozialstruktur voraus, die großen Teilen der Gesellschaft auch die beitragsförmige Einbindung in Vereine und andere Mitgliedsorganisationen ermöglicht.

Ausgeprägtere soziale Ungleichheit könnte diese gesellschaftliche Bedingung von Selbstorganisation langfristig unterminieren. Problematische Entwicklungen stellen in dieser Hinsicht der Strukturwandel von Erwerbsarbeit im Übergang von der industriellen zur Dienstleistungsgesellschaft dar, wenn die Einkommenstrukturen von größeren Teilen der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich nicht als langfristig sicher und ausreichend hoch erlebt werden.

Die Erosion von Mitgliedschaftsstrukturen kann auch weitere Gründe haben, unter anderem zunehmende Mobilität und die Episodizität von Lebensläufen oder die rückgängige Bindungsfähigkeit von Milieustrukturen, die lange Zeit wichtiger sozialstruktureller Unterbau insbesondere von Großorganisationen wie Wohlfahrtsverbänden, aber auch von Gewerkschaften und Parteien darstellten.

Allerdings können aus neuen Problemlagen auch neue Selbstorganisationsimpulse erwachsen, wie das Beispiel des ländlichen Raumes zeigt. Hier werden neue bürgerschaftliche Trägerstrukturen für Teilbereiche von Leistungserbringung gesucht und gefunden, die bislang dem Bereich der öffentlichen Daseinsvorsorge zugeschrieben wurden. Doch die öffentliche Gewährleistung funktioniert hier immer weniger.

---

## SZENARIO I: RESSOURCEN NEUER DÖRFlichkeit?

Die Dorfkneipe und das kleine städtische Schwimmbad werden geschlossen. Der Bus fährt die verschiedenen umliegenden Dörfer seltener an. Fernab dieser Peripherie versammeln sich in den urbanen Zentren die Experten. Sie haben die sogenannte Entleerung ländlicher Räume doch vorausgesagt. Verantwortliche werden gesucht, aber meist nicht gefunden.

Doch plötzlich entsteht Neues. Die *jungen Alten* kennen sich mit Selbstorganisation offensichtlich aus. Stolze Mitteilungen über die Wiedereröffnung zentraler Orte des Dorfes, wie man sie heute schon auf der kommunalen Website des nicht einmal 1.000 Einwohner großen Dorfes Hülsenbusch bei Gummersbach lesen kann, werden verkündet: „Die Gaststätte wird als Genossenschaftskneipe weiterbetrieben. Ein ehrenamtliches Thekenteam übernimmt die Bewirtung. Damit bleibt unsere Dorf-kneipe als ein wichtiger Treffpunkt für Vereine, Stammtische, Freunde und Nachbarn erhalten.“

Ähnlich ergeht es Bürgerbad und Bürgerbus. Ein Ruck geht durch die deutsche Kommunal- und Regionalpolitik. In Dorfkerne, nicht in am Rand gelegene Neubaugebiete, wird investiert. Nachhaltige Kooperationen zwischen Kommunen, Unternehmen, Vereinen, Genossenschaften, Stiftungen und sozialunternehmerisch tätigen gGmbHs werden gesucht und gefunden. Gelder werden umgeschichtet, finanzielle Handlungsspielräume kommunaler Selbstverwaltung erschlossen.

Das Schrumpfen von Vereinen und Genossenschaften im ländlichen Raum kehrt sich in ein moderates Wachstum um. Denn während es heute noch heißt, die EU-Fördermittel seien für die Entwicklung des ländlichen Raums die einzige nennenswerte Quelle, setzt sich bei Entscheidern die Einsicht durch, dass Subsidiarität nicht nur eine politische Floskel des Maastrichter Vertrags ist, sondern ein zentrales Organisationsprinzip, das den Potenzialen neuer Dörflichkeit vorausgeht. Die Selbstorganisierten haben darauf nicht gewartet.

---

---

## SZENARIO II: VERZERRTER WETTBEWERB?

Die EU-Kommission, genauer die Generaldirektion Wettbewerb, stellt auf Anfrage privater Anbieter fest, die sogenannte Subventionierung gemeinnütziger Vereine in Deutschland, wie zum Beispiel die Förderung von Sportvereinen und Jugendherbergen, sei nicht europarechtskonform. Indirekte und direkte staatliche Unterstützung solcher Organisationen verzerrten den Wettbewerb. Außerdem würden der moderne Sportverein sowie die moderne Jugendherberge heutzutage doch ein explizites Geschäftsmodell kennen (Stichwort Professionalisierung). Fitnessstudios verklagen erfolgreich Sportvereine, da diese angeblich ein ähnliches Angebot bieten, nur unter dem Deckmantel der vermeintlichen Gemeinnützigkeit. Hotelketten verklagen Jugendherbergen, da diese letztlich nichts anderes seien als staatlich subventionierte Billighotels – nur mit schlechterem Service.

In solch einem Szenario verhandelt die Bundesregierung währenddessen mit der EU-Kommission über den adäquaten, kontextgebundenen Umgang des in Deutschland ausgeprägten Vereinswesens. Die aufkommenden negativen Folgen und der Widerstand in der Bevölkerung werden zwar auch auf politischer Ebene wahrgenommen. Andere, ökonomisch sowie politisch wichtigere Themen haben indes Priorität. Die wenigen deutschen Politiker und Meinungsmacher, die sich dieses Nebenthemas ernsthaft annehmen, sehen ohnehin nur noch zwei Alternativen: entweder die Flucht nach vorne anzutreten – man wolle eben endlich mal eine staatliche Subvention streichen – oder, wie im Fall der

traditionsreichen Jugendherbergen diskutiert, das Beherbergungsangebot der Jugendherbergen ganz offiziell zu einer rein öffentlichen Dienstleistung umzuformen. Dann sei das Problem geregelt und sowohl Brüssel wie auch Berlin seien zufrieden. Nur so könnten diese seltsamen, weder gewinnorientierten noch wirklich staatlich getragenen Organisationen mit europäischen Rechtsnormen in Einklang gebracht werden.

Die mehr als 100 Jahre alte, kulturell verankerte Idee der Reformpädagogik wird zum Beispiel bei der Diskussion über den Status von Jugendherbergen ignoriert und mit gleichem vermeintlichem Selbstbewusstsein wird darüber hinweggegangen, dass Menschen in Sportvereinen nicht nur zusammenkommen, weil sie fit bleiben wollen. Während die Generaldirektion Wettbewerb in Brüssel ihren Erfolg in der weiteren Vereinheitlichung von offiziellen EU-Standards feiert, erwachen im Nebenfur langsam die Kollegen der Generaldirektionen Beschäftigung, Soziales und Integration sowie Bildung und Kultur: Ging es in dieser verwirrenden Debatte, die in kein Links-Rechts-Schema passte, vielleicht tatsächlich um gemeinnützige Organisationen eines Dritten Sektors, der eben weder nach staatlicher noch nach marktwirtschaftlicher Logik funktioniert?

Die Konsequenzen für die Finanzierung insbesondere der wirtschaftlich aktiven Bereiche des Dritten Sektors könnten erheblich sein, sollten adäquate Lösung gefunden werden.

---

## Halbierte Subsidiarität?

Die marktformige Reorganisation vormals sozial-partnerschaftlicher Strukturen könnte langfristig zu einem Mitmachen ohne Mitreden führen. Zivilgesellschaftliche Organisationen werden dann in die Leistungserbringung und Lösung gesellschaftlicher Probleme eingebunden, ohne dass ihnen adäquate Möglichkeiten zum Mitreden und Mitgestalten gegeben werden. *From voice to service* wird das in der internationalen Drittsektor-Forschung genannt. Für den deutschen Kontext könnte man das Bild einer halbierten Subsidiarität benutzen. Gesteuert wird – wie bereits heute in weiten Teilen der sozialen Dienste – über öffentliche Ausschreibungen, deren Inhalt selbst nicht oder nur geringfügig verhandelbar ist.

Das Wachstum eines professionalisierten Dienstleistungsbereiches im Dritten Sektor könnte die schon heute bestehende Distanz zwischen den beiden zivilgesellschaftlichen Welten vergrößern. Auf der einen Seite steht dann eine Welt gesellschaftlicher Selbstorganisation, die weder mit personellen noch mit finanziellen Ressourcen gut ausgestattet ist, also eine Art Voluntary Sector. Auf der anderen Seite arbeiten fast oder vollständig verberuflichte gemeinnützige Dienstleister in einem Nonprofit-Sektor, der das idiomatisch Zivilgesellschaftliche nach und nach eingebüßt hat. Eine Entwicklung in diese Richtung ist bereits heute

greifbar und wartet auf politische und zivilgesellschaftliche Gestaltung.

Die vorliegende Bestandsaufnahme spannt einen weiten Bogen: Vom aktuellen Stand der Finanzierungsdebatte über neue empirische Erkenntnisse und grundlegende Herausforderungen, die sich aus diesen Erkenntnissen ableiten lassen, bis hin zu der weiteren gesellschaftspolitischen Einordnung der zentralen Ergebnisse. Abschließend haben wir zudem einen kurzen Blick in die Zukunft gewagt, nicht als Prognose, sondern als Darstellung selektiv gewählter Problemlagen, die von größerer öffentlicher Relevanz sein könnten. Im besten Sinne relevanter Sozialwissenschaft lässt sich über die Interpretation der hier vorgestellten Zahlen nicht nur streiten. Debatten um verschiedene Interpretationen des neuen Zahlenmaterials sind unsererseits durchaus erwünscht. Vor allem der letzte Teil dieser Studie soll über das Finanzierungsthema im engeren Sinne hinausgehen und diese Debatten befördern. Doch klar ist auch, dass es eine solide Datenbasis braucht, damit eine Diskussion überhaupt erst zielführend beginnen kann. Wir hoffen deshalb, die wichtige Grundlagenarbeit zu der Frage, wie sich zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland finanzieren, mit diesem Bericht einen weiteren Schritt vorangebracht zu haben.

---

## SZENARIO III: EXPANSION AUF QUASI-MÄRKTEN?

Das Subsidiaritätsprinzip steht in einem besonderen Verhältnis zu freiwilligem Engagement und Partizipation: Ohne mitwirkende und mitsprechende Bürger kann es nicht funktionieren. In Zeiten halbiertes Subsidiarität gilt: Mitwirken: Ja, bitte. Mitsprechen: Nein, danke.

Entwicklungen wie die drastisch zunehmende Anzahl alter und pflegebedürftiger Menschen sowie die Angst vor Parallelgesellschaften – immerhin steht man in deutschen Entscheidungskreisen traditionell mit französischen Kollegen in engem Kontakt und kennt die heißen innerpolitischen Themen – bringen verstärkt staatliche Initiativen mit sich. In Deutschland wird über Parteigrenzen hinweg betont, dass der Staat seine Rolle als Gewährleister sozialer Standards in ausreichender Quantität und Qualität erfüllen muss. Dabei rückt das Dienstleistungssegment des Dritten Sektors in den Fokus der Politik, nicht der organisierte Ausdruck einer Zivilgesellschaft. Staatlicherseits wird man in solch einem Szenario zu erklären wissen, man setze auf

„verlässliche Sozialpartner“. Organisationen, die immerhin tagtäglich aus der abstrakten Idee der Sozialpartnerschaft konkrete Lebensverhältnisse schaffen, weiten indes ihre Angebotspalette aus. Sie sollen und wollen liefern. Mitarbeiter haben schon jetzt gelernt, von Kunden und Produkten zu sprechen.

Eine steigende Nachfrage einerseits und ein ausgeweitetes Angebot andererseits führen zu größeren Organisationen mit mehr Personal. Da Geld knapp und Personal teuer ist, wird das Finanzmanagement sowie das davon nicht unabhängige professionelle Freiwilligenmanagement optimiert. Diese Organisationen werben dann gekonnt um staatliche Zuwendungen, um schneller als die Konkurrenz auf sogenannten Quasi-Märkten zu expandieren. Die Rede von Kunden und Produkten war gestern, jetzt zählen Skaleneffekte. Eine neue Form von steuerbegünstigten Großunternehmen ist geboren – sie rekrutieren Freiwillige, die zwar mitwirken, aber nicht mitsprechen sollen.

---



# 06

## DATENGRUNDLAGE

---



## 06

# DATENGRUNDLAGE

Die empirische Datenbasis für die vorliegenden Ausführungen ist der ZiviZ-Survey 2012. Ein Teil der verwendeten Zahlen wurde bereits in der Publikation „ZiviZ-Survey 2012“ veröffentlicht (Krimmer/Priemer 2013:50–67). Da wir in diesem Papier die Fragestellung nach der Finanzierung etwas anders akzentuiert haben als in der Hauptveröffentlichung zum ZiviZ-Survey, wurden die bereits aus dem Survey bekannten Zahlen durch weitere Analysen ergänzt.

Die Grundgesamtheit wurde über die Rechtsformen definiert und über amtliche Register ermittelt. Die unter den Drittsektor-Organisationen vorherrschende Rechtsform ist nach wie vor der eingetragene Verein. Anfang 2012 waren 580.294 Vereine in den Vereinsregistern in Deutschland registriert. Weitere typische Rechtsformen für den Dritten Sektor sind Stiftungen des bürgerlichen Rechts, gGmbHs und Genossenschaften. Nicht eingetragene Vereine wurden bewusst ausgeklammert, da

die Grundgesamtheit schwer zu ermitteln war und deshalb keine repräsentative Stichprobe hätte gezogen werden können. Auch gemeinnützige Aktiengesellschaften, die ebenfalls zum Dritten Sektor zählen, wurden nicht in die Stichprobe einbezogen, da sie statistisch vernachlässigt werden konnten.

Es wurde eine nach Rechtsformen disproportional geschichtete Zufallsstichprobe gezogen. Im September 2012 erhielten 20.052 Organisationen einen Fragebogen mit 65 Fragen. Die Befragten hatten die Möglichkeit, einen beigefügten papiergestützten Fragebogen oder einen durch einen Zugangscode geschützten Onlinefragebogen auszufüllen. Die Rücklaufquote lag insgesamt bei 19 Prozent. Nach der Bereinigung der Stichprobe verblieben 3.767 Datensätze. Sie wurden nach Rechtsform gewichtet, die Vereine zudem nach Bundesland. Wenn nicht anders ausgewiesen, basieren alle in diesem Beitrag vorliegenden Ergebnisse auf den gewichteten Daten (Krimmer/Priemer 2013: 78ff.).

RECHTSFORM	GRUNDGESAMTHEIT	STICHPROBE	RÜCKLAUF	
EINGETRAGENE VEREINE	580.294	15.306	3.007	20%
STIFTUNGEN	17.352	1.587	282	18%
GGMBHS	10.006	1.583	222	14%
GENOSSENSCHAFTEN	8.502	1.577	169	11%
RECHTSFORM UNBEKANNT	-	-	139	-
ALLE ORGANISATIONEN	616.154	20.052	3.819	19%

## 07

## LITERATUR

Anheier, Helmut K. (1998): Der Dritte Sektor in Zahlen: Ein sozial-ökonomisches Portrait. In: Helmut K. Anheier, Eckhard Priller, Wolfgang Seibel und Annette Zimmer (Hg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. 2. Aufl. Berlin: Ed. Sigma, S. 29–74.

Anheier, Helmut K. (2014): Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy. Routledge. 2. Auflage.

Anheier, Helmut K./Salamon, Lester M. (2006): The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. In: Walter W. Powell and Richard Steinberg (Hg.). The Nonprofit Sector: A Research Handbook, S. 89–114. Yale University Press.

Bergmann, Knut/Krüger, Susanna (2011): Die Einkommensquellen der Zivilgesellschaft. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 24. Jg., Ausgabe 1/2011, S. 19–28.

Bogumil, Jörg/Klie, Thomas/Holtkamp, Lars/Roß, Paul-Stefan (o. J.): Öffentliche Förderung von Organisationen des dritten Sektors im Sozial- und Kulturbereich. Gutachten für die Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Online verfügbar unter <http://homepages.ruhr-uni-bochum.de/Joerg.Bogumil/Downloads/ASammelbaenden/bogumil-klie-Druck.pdf>. Zugriff am 02.07.2014.

Braun, Sebastian/Hansen, Stefan/Langner, Ronald (2013): Bürgerschaftliches Engagement an Schulen. Eine empirische Untersuchung über Schulfördervereine. Wiesbaden: Springer VS.

Breuer, Christoph/Feiler, Svenja/Wicker, Pamela (2013): Sportstätten-situation deutscher Sportvereine. Sportentwicklungsbericht 2011/2012 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. Download: [https://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/SEB\\_Welle\\_4/SEB\\_2011\\_Sportstaettensituation\\_deutscher\\_Sportvereine.pdf](https://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/SEB_Welle_4/SEB_2011_Sportstaettensituation_deutscher_Sportvereine.pdf). Zugriff am 14.10.2014.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2013): Stiftungen in Zahlen 2013. Die wichtigsten Stiftungszahlen auf einen Blick. Download: [http://www.stiftungen.org/uploads/tx\\_templavoila/Grafikblatt\\_Stiftungen\\_in\\_Zahlen\\_2013.jpg](http://www.stiftungen.org/uploads/tx_templavoila/Grafikblatt_Stiftungen_in_Zahlen_2013.jpg). Zugriff am 27.08.2014.

Deutscher Olympischer Sportbund (2011): Mitgliederentwicklung im Sportverein. Bestandserhebungen und demografischer Wandel zwischen den Jahren 2000 bis 2010. [http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/Breitensport/demografischer\\_wandel/Mitgliederentwicklung\\_demografischer\\_Wandel\\_Bestandserhebung.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/Breitensport/demografischer_wandel/Mitgliederentwicklung_demografischer_Wandel_Bestandserhebung.pdf). Zugriff am 27.09.2014.

Deutscher Olympischer Sportbund (2013): Bestandserhebung 2013. [http://www.dosb.de/fileadmin/sharepoint/Materialien%20%7B82A97D74-2687-4A29-9C16-4232BAC7DC73%7D/Bestandserhebung\\_2013.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/sharepoint/Materialien%20%7B82A97D74-2687-4A29-9C16-4232BAC7DC73%7D/Bestandserhebung_2013.pdf). Zugriff am 27.09.2014.

Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (Hg.) (2010): Spendenbericht Deutschland 2010. Daten und Analysen zum Spendenverhalten in Deutschland. 1. Aufl. Berlin: DZI.

Emrich, Eike/Pitsch, Werner/Papathanassiou, Vassilios (2001): Die Sportvereine. Ein Versuch auf empirischer Grundlage. 1. Aufl. Schorndorf: Hofmann (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 106).

Evers, Adalbert/Olk, Thomas T. (1996): Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft, Opladen.

Fritsch, Sigrid/Klose, Manfred/Opfermann, Rainer/Rosenski, Natalie/Schwarz, Norbert/Anheier, Helmut K./Spengler, Norman (2011): Zivilgesellschaft in Zahlen. Abschlussbericht Modul 1. [www.ziviz.info](http://www.ziviz.info). Zugriff am 21.10.2014.

Helmig, Bernd/Boenigk, Silke (2012): Nonprofit Management. Verlag Franz Vahlen.

Höffe, Otfried (1994): Subsidiarität als staatsphilosophisches Prinzip? In: Alois Riklin und Gerard Batliner (Hg.): Subsidiarität. Vaduz: Verlag der Liechtensteinischen Akademischen Gesellschaft (Liechtenstein Politische Schriften, Bd. 19) S. 19–46.

Horch, Heinz-Dieter (1992): Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen. Univ., Habil.-Schr.-Hamburg, 1991. Berlin: Duncker & Humblot (Sozialwissenschaftliche Schriften, 21).

Krimmer, Holger/Priemer, Jana (2011): Zivilgesellschaft in Deutschland – eine Standortbestimmung in Zahlen. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 24 (3), S. 105–114.

Krimmer, Holger/Priemer, Jana (2013): ZiviZ-Survey 2012. Zivilgesellschaft verstehen. [http://www.ziviz.info/fileadmin/download/ziviz\\_survey2012.pdf](http://www.ziviz.info/fileadmin/download/ziviz_survey2012.pdf). Zugriff am 24.04.2014.

Krimmer, Holger/Weitemeyer, Birgit/Kleinpeter, Saskia/Vogt, Benedikt/von Schönfeld, Friedrich (2014): *Transparenz im Dritten Sektor*. Hamburg: Bucerius Law School Press.

Littich, Edith/Schober, Christian (2013): Finanzierung von NPOs. In: Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt (Hg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 5. Aufl. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 289–312.

Neumayer, Michaela/Schober, Christian/Schneider, Hanna (2013): Spenden und Stiftungszuwendungen. In: Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt (Hg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 5. Aufl. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 471–490.

Priemer, Jana (im Erscheinen): Wie finanzieren sich Drittsektor-Organisationen in Deutschland? Ergebnisse aus dem ZiviZ-Survey 2012. In: René Andeßner, Dorothea Greiling, Markus Gmür, Ludwig Theuvsen (Hg.): *Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen*, Trauner Universitätsverlag Linz.

Rosenski, Natalie (2012): Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors. In: *Wirtschaft und Statistik*, März 2012, S. 209–217.

Statistisches Bundesamt (2012): *Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Einrichtungen und tätige Personen (ohne Tageseinrichtungen für Kinder)*. 2010. Wiesbaden. <https://www.destatis.de>. Zugriff am 14.10.2014.

Vilain, Michael (2009): Nonprofitorganisationen im Wandel. Aktuelle Herausforderungen bei der Finanzierung von Nonprofit-Organisationen. BBE-Newsletter 9/2009. [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/04/nl09\\_vilain.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/04/nl09_vilain.pdf). Zugriff am 02.09.2014.

# GESCHÄFTSSTELLE ZIVIZ

---

Die **Geschäftsstelle ZiviZ** bündelt Wissen und Aktivitäten des Stifterverbandes rund um das Thema Zivilgesellschaft. Sie ist in der Tochtergesellschaft SV Wissenschaftsstatistik gGmbH angesiedelt. Die Geschäftsstelle ZiviZ geht aus der Projektarbeit von Zivilgesellschaft in Zahlen (ZiviZ), einer Gemeinschaftsinitiative von Stifterverband, Bertelsmann Stiftung und Fritz Thyssen Stiftung, hervor.

Seit 2008 hat ZiviZ systematisch zur Verbesserung der Datenlage in Deutschland beigetragen, unter anderem durch eine Datenlandkarte des Dritten Sektors und durch die drittsektorspezifische Aus-

wertung des Unternehmensregisters des Statistischen Bundesamtes. 2012 wurde erstmals für Deutschland ein repräsentativer Survey über Vereine, Stiftungen, Genossenschaften und Stiftungen durchgeführt. Der Survey wurde mit Errichtung der Geschäftsstelle ZiviZ auf Dauer gestellt. Die nächste Erhebung ist im Jahr 2016 geplant.

Weitere Projekte sind unter anderem die Entwicklung eines Corporate Citizenship Surveys, in dem das Zusammenspiel von Wirtschaft und organisierter Zivilgesellschaft erfasst wird, sowie ein Forum Zivilgesellschaftsdaten.

## Die Autoren

**Jana Priemer** arbeitet seit 2008 beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Sie ist verantwortlich für den kommenden ZiviZ-Survey und hat bereits maßgeblich an der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des ZiviZ-Surveys 2012 mitgearbeitet. Sie studierte Geografie und Japanologie an der Humboldt-Universität zu Berlin sowie der Tōkai-Universität in Japan und an der University of Sunderland in England. Nach dem Studium war sie unter anderem als wissenschaft-

liche Mitarbeiterin am Institut für Politikwissenschaft und Japanologie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg tätig.

**Dr. Anaël Labigne** ist nach beruflichen Erfahrungen als wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Soziologieprofessor Helmut Anheier sowie als Partner im mittelständischen Familienunternehmen seit 2014 als Projektleiter im Hauptstadtbüro des Stifterverbandes tätig. Er studierte Soziologie und

Volkswirtschaftslehre in Heidelberg sowie in Lund, Schweden, und erwarb sein Diplom im Jahr 2009. Die Promotion folgte 2013 an der Freien Universität Berlin – nach mehrmonatigen Forschungsaufenthalten an der Columbia University New York und der Sciences Po Paris. 2014 publizierte er seine Dissertation „The Attitudinal Dimension of Civility. Voluntary Associations and Their Role in France, Germany and the United States“ bei Nomos. Die Dissertation wurde mit dem internationalen Wissenschaftspreis „ISTR Emerging Scholar Dissertation Award“ ausgezeichnet und die Publikation durch die Ernst-Reuter-Gesellschaft gefördert.

**Dr. Holger Krimmer** ist Mitglied der Geschäftsleitung der Wissenschaftsstatistik GmbH im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und leitet die Geschäftsstelle ZiviZ. Von 2011 bis 2014 leitete er das Projekt „Zivilgesellschaft in Zahlen“ im Stifterverband. Er ist Mitglied des wissenschaftlichen Beirates des Bündnisses für Gemeinnützigkeit, Mitglied der Jury des Bundesmodellprogrammes „Engagier-

te Stadt“, stellvertretender Sprecher der AG Zivilgesellschaftsforschung des Bundesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement und Mitherausgeber der Reihe Bürgergesellschaft und Demokratie im Springer-Verlag. Von 2008 bis 2010 war er Referent im Büro der Sprecherin Bürgerschaftliches Engagement der SPD-Bundestagsfraktion. Holger Krimmer arbeitete als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Politikwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in diversen Forschungsprojekten. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit Rekrutierungswegen ehrenamtlicher Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen („Die Engagementelite“).

#### DANKSAGUNG

Großer Dank geht an Thomas Schauder für die Grafikformatierung, an Christine Beyer und Magdalena Skurnóg aus dem ZiviZ-Team für die Mitarbeit sowie auf Seiten der Körber-Stiftung an Jochen Sunken für die hilfreichen Kommentare.



# IMPRESSUM

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-922275-65-7

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Verlag, Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

© Edition Stifterverband  
Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH,  
Essen 2016  
Barkhovenallee 1  
45239 Essen  
T 0201 8401-181  
F 0201 8401-459

Redaktion  
Simone Höfer, Jana Priemer

Fotos  
Körper-Stiftung/Claudia Höhne (S. 5), iStockphoto (Titel, S. 11, 43, 49, 53, 61)

Satz  
Thomas Schauder, Münster

Druck  
Druckerei Schmidt, Lünen





**Geschäftsstelle ZiviZ**  
**im Stifterverband**  
**Pariser Platz 6**  
**10117 Berlin**

[www.ziviz.info](http://www.ziviz.info)