

# Wie finanzieren sich zivil- gesellschaftliche Organisationen in Deutschland?

---

Eine Sonder-  
auswertung des  
ZiviZ-Surveys

Jana Priemer  
Anaël Labigne  
Holger Krimmer

Eine Kooperation der  
Körper-Stiftung und ZiviZ



**ZIVIZ**  
Zivilgesellschaft in Zahlen

Körper-Stiftung  
Bereich Gesellschaft

---

Januar 2015

# Inhalt

	Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick.....	1
1	Einleitung und Fragestellung .....	4
	1.1 Aktueller Stand der Debatten .....	4
	1.2 Wohin zielt die aktuelle Diskussion? .....	8
	1.3 Das Anliegen: den Blick weiten.....	10
2	Finanzierungsmodi der organisierten Zivilgesellschaft .....	12
	2.1 Wie viel Geld steckt in den Organisationen? .....	12
	2.2 Woher kommt das Geld?.....	14
	2.3 Die Mischung macht's: Finanzen, Personal und Größe .....	26
	2.4 Zwei Gesichter der organisierten Zivilgesellschaft.....	28
3	Was den Organisationen zu schaffen macht .....	33
	3.1 Verlust der Basisressource: weniger Mitglieder und Ehrenamtliche .....	33
	3.2 Staatliche Unterstützung: generell sinkend oder ungleich verteilt? .....	34
	3.3 Fehlende Planungssicherheit .....	36
	3.4 Bürokratische Hürden .....	37
4	Einordnung der zentralen Ergebnisse .....	38
5	Der schwierige Blick in die Zukunft .....	40
	5.1 Mehr Wettbewerb.....	40
	5.2 Rückgang von Mitgliedschaftsstrukturen.....	41
	5.3 Halbierte Subsidiarität? .....	43
6	Datengrundlage .....	45
	6.1 ZiviZ-Survey .....	45
	6.2 Hintergrundgespräche .....	46
7	Literatur .....	47
8	Über die Autoren .....	50

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Jährliche Einnahmen in Euro (in Prozent).	12
Abbildung 2:	Jährliche Einnahmen in Euro nach Tätigkeitsfeld (in Prozent).	13
Abbildung 3:	Jährliche Einnahmen in Euro nach Rechtsform (in Prozent).	14
Abbildung 4:	Prozentuale Anteile der Einnahmearten (Mittelwerte).	15
Abbildung 5:	Prozentuale Anteile der Einnahmearten nach Rechtsform (Mittelwerte).	16
Abbildung 6:	Prozentuale Anteile der Einnahmearten nach Bereich (Mittelwerte).	17
Abbildung 7:	Entwicklung der Einnahmen durch Spenden seit 2007 nach Bereich	18
Abbildung 8:	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.	19
Abbildung 9:	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 Bereichen.	21
Abbildung 10:	Einschätzung der Entwicklung öffentlicher Mittel seit 2007 (in Prozent) nach Bereich	22
Abbildung 11:	Einschätzung der Entwicklung selbsterwirtschafteter Mittel seit (in Prozent) 2007 nach Bereich.	23
Abbildung 12:	Anteile der Organisationen, die materielle Unterstützungen bekommen (in Prozent) nach Bereich.	24
Abbildung 13:	Formen der materiellen Unterstützung (Anteile in Prozent, Mehrfachnennungen)	25
Abbildung 14:	Akteure, die die materiellen Unterstützungen gewähren (Anteile in Prozent, Mehrfachnennungen)	25
Abbildung 15:	Prozentualer Anteil der Einnahmen an den Gesamteinnahmen (Mittelwerte) nach Einnahmehöhe.	26
Abbildung 16:	Anteile der Unternehmen und sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in kleinen, mittleren und großen Unternehmen (Bezugsjahr 2007, Anteile in Prozent).	27
Abbildung 17:	Finanzierungstypen unter den Organisationen der sozialen Dienste	29
Abbildung 18:	Finanzierungstypen unter den Organisationen des Bereichs Bildung	30
Abbildung 19:	Finanzierungstypen unter den Sportvereinen	31

## 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, die Finanzierungsquellen und weitere 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 mitgliederschaftlich.
- **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 ihnen der Großteil der 2,3 Millionen sozialversicherungs-pflichtig 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 jeden zweiten Verein.
- **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.

## Wie finanzieren sich zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland?

- **»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, welche sich insbesondere über Mitgliedsbeiträge und Spenden finanziert.

**Was genau wird 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 70er-Jahre die Frage nach der adäquaten wissenschaftlichen Messung des Sektors in verschiedenen Ländern an Bedeutung gewann, einigte sich die Forschung im sogenannten »Nonprofit-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 der zentrale Aspekt organisierter Zivilgesellschaft interpretiert. Wie die folgenden Analysen zeigen, gibt es in diesem heterogenen Bereich selbstverständlich äußerst unterschiedliche, teils gegensätzliche Trends. Doch können diese Trends nun auf Basis präziser Kategorien beobachtet werden.

## 1 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 empirisch gehaltvollen Untersuchungen, wie es um die Finanzierung der Organisationen und die unterstellten Finanzierungsprobleme denn nun eigentlich bestellt ist. Also insgesamt viel gut gemeintes know-how, aber wenig belastbares know-what.

Die vorliegende Sonderauswertung des ZiviZ-Survey 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 organisierte Zivilgesellschaft in den Blick genommen – die Wohlfahrtsverbände, die dynamische Gruppe jüngerer Sozialunternehmen, die Genossenschaften oder andere – und Thesen über die Finanzierung von Zivilgesellschaft aufgestellt, ohne die begrenzte Reichweite der Aussagen kenntlich zu machen.

### 1.1 Aktueller Stand der Debatten

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 Modellkommu-

nen 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 (Weiter-)Entwicklung zivilgesellschaftlicher Strukturen bis heute ungelöst.

### **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 wurden. Inhaltlich können diese jedoch nicht, und hier ergab sich aus der deutschen Teilauswertung des Johns Hopkins-Projekt 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 (§ 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 un-

einheitlich 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 bürgerchaftlichen 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.

### **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 Akteurs fühlt sich in Debatten zur Zukunft des Wohlfahrtsstaates kontinentaleuropäischer Provenienz nicht recht wohl – auch wenn die Publikationen zu diesem Themengebiet derzeit rasant ansteigen. Die gelungenen

»Social Entrepreneurship«-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, z.B. 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.

Der Sozialunternehmer, so die ideale Vorstellung und Hoffnung, erfindet sich nicht nur selbst, er sucht sich auch die Wissensressourcen, die er dafür benötigt. Kai Hockerts, Professor für Sozialunternehmertum an der Copenhagen Business School (CBS), hat eine solche Ressource kostenfrei auf [www.coursera.org](http://www.coursera.org), der führenden Website für Massive Open Online Courses (sogenannte MOOCs), zur Verfügung gestellt. Sein Kurs bietet nicht nur Forschungsansätze zum Thema Sozialunternehmertum, der Kurs inspiriert vielmehr auch, sozialunternehmerisch zu denken und eigene Ideen umzusetzen. Die Online-Vorlesungen finden Sie unter <https://www.coursera.org/course/socialentrepeneur>.

### **Gemeinsame Grundlage der Diskussionen**

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 seiner 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 – vorauf später noch genauer eingegangen wird.

**Exkurs: Begriffe – Zivilgesellschaftliche Organisationen und Dritter Sektor**

Organisationen des Dritten Sektors bilden ein eigenes Handlungsfeld zwischen Staat, Markt sowie Familien, Gemeinschaften und informellen Netzwerken.<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 Ganztageseschulen und stehen gleichzeitig in freiem Wettbewerb mit kommerziellen Akteuren. Zivilgesellschaftliche Organisationen sind also zu unterschiedlichen Teilen zugleich in marktformige Handlungskontexte und kooperative Arrangements mit Akteuren von Politik und Verwaltung eingebunden.

## 1.2 Wohin zielt die aktuelle Diskussion?

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 mitgliedsförmige Organisation von Bürgerinnen und 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 ge-

---

<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.

genwärtig 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 90er-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 spielten 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 Finanzierungsproblem, 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 unter anderen. 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 Sektors interagiert. Der Umfang verfügbarer finanzieller Mittel gibt die Handlungsspielräume vor. Mittelherkunft und Finanzierungsformen beeinflussen auch die strategische Gesamtausrichtung zivilgesellschaftlicher Organisationen. In diesem umfassenden Sinn ist die Finanzierungsfrage zugleich auch eine über die gesellschaftliche Rolle der organisierten Zivilgesellschaft selbst.

### **1.3 Das Anliegen: 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 Engagierter. 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 (z.B. Werbevereine), sozialen (z.B. Tafeln) oder ökologischen (z.B. Umweltgruppen) Interessen. Vereine können aber auch staatlich initiiert sein (z.B. 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.

## Wie finanzieren sich zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland?

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 aktuellem Datenmaterial 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 auch auf bislang weniger berücksichtigte Bereiche der organisierten Zivilgesellschaft zu lenken. Dies sind weniger die Bereiche der großen operativen Stiftungen oder der innovativen Sozialunternehmer, sondern die über 90 Prozent des Dritten Sektor in Deutschland ausmachenden eher kleinen Vereine. Damit möchten wir dazu beitragen, gängige Sichtweisen in Frage zu stellen bzw. 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.

## 2 Finanzierungsmodi der organisierten Zivilgesellschaft

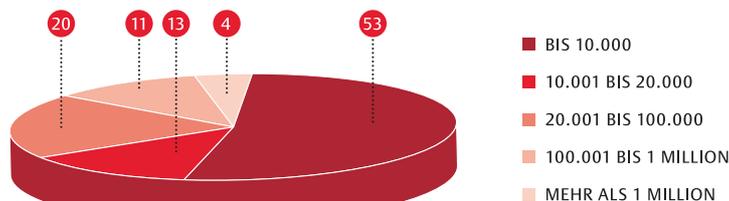
Der Dritte Sektor stellt eine ökonomische Kraft dar. Die Bruttowertschöpfung der Organisationen liegt bei 89 Milliarden Euro, was einer gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung von 4 Prozent entspricht (Krimmer/Priemer 2011). Das heißt aber nicht, dass alle Organisationen viel Geld haben. In diese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

### 2.1 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 liegen. 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.

Abbildung 1: jährliche Einnahmen in Euro (in Prozent).

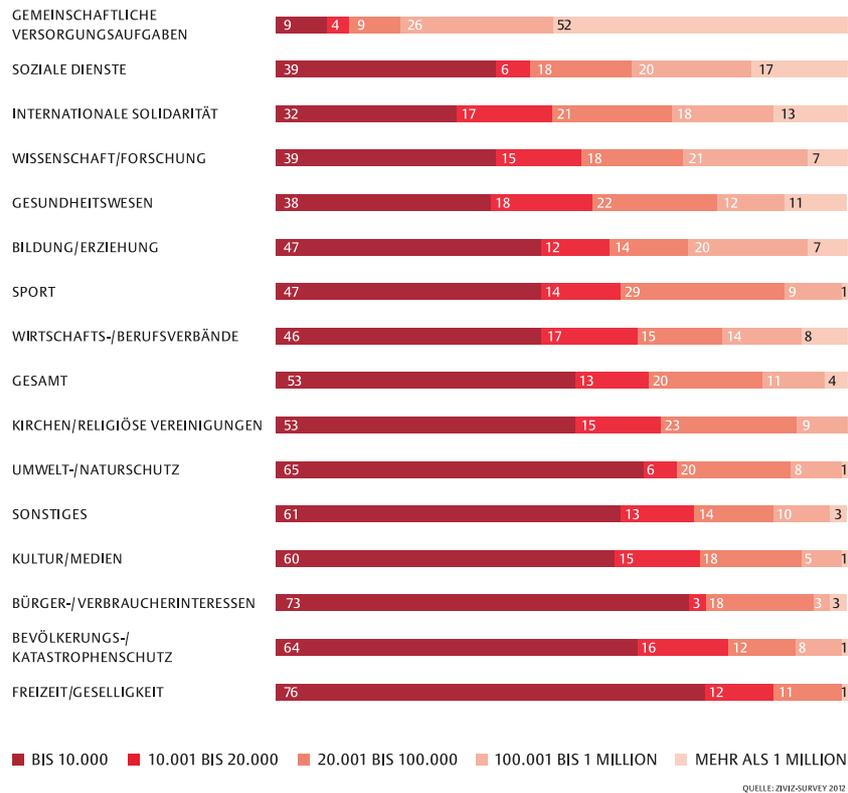
*Die meisten Organisationen haben wenig Geld.*



QUELLE: ZIVIZ-SURVEY 2012

**Abbildung 2: Jährliche Einnahmen in Euro nach Tätigkeitsfeld (in Prozent).**

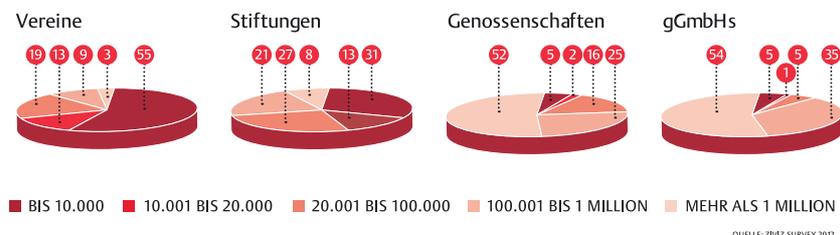
*In fast allen Tätigkeitsfeldern stehen viele Organisationen mit wenig Geld nur wenigen Organisationen mit viel Geld gegenüber.*



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 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.

**Abbildung 3: Jährliche Einnahmen in Euro nach Rechtsform (in Prozent).**

*Gemeinnützige GmbHs und Genossenschaften sind die Rechtsformen in denen vergleichsweise viel Geld steckt.*



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-, Senioren- oder Wohnungsbaugenossenschaften, aber auch Formen der Selbstorganisation im Bereich Transport 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 professioneller Großorganisationen 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 enthalten sind<sup>2</sup>.

## 2.2 Woher kommt das Geld?

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.

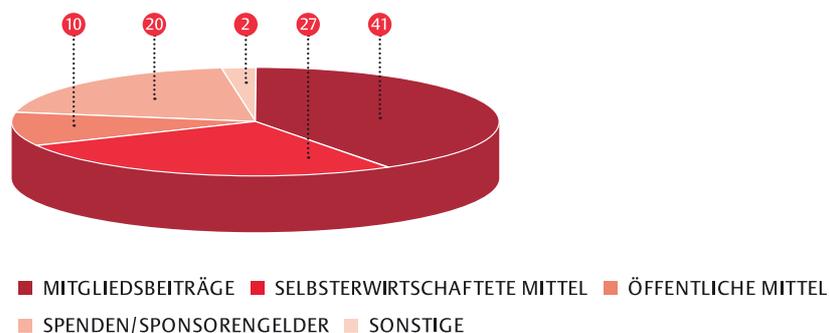
<sup>2</sup> Hingegen sind die Mitgliedseinrichtungen des Technischen Hilfswerks (THW) nicht in dem Bereich enthalten, da das THW eine oberste Behörde des Bundes ist.

## Wie finanzieren sich zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland?

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 quasi-wirtschaftliche 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.

### Abbildung 4: Prozentuale Anteile der Einnahmearten (Mittelwerte).

*Für die meisten Organisationen machen Mitgliedsbeiträge den größten Anteil der Gesamteinnahmen aus.*



QUELLE: ZIVIZ-SURVEY 2012

### 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. Vermögenserträge gehören ebenso dazu.

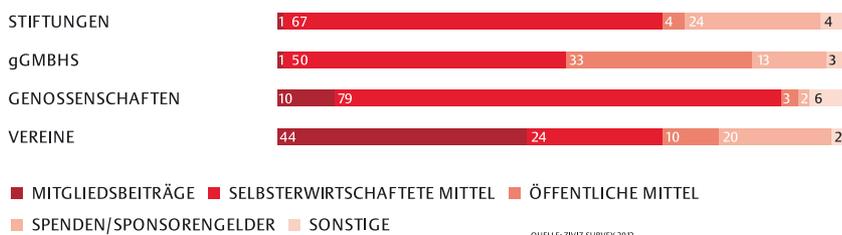
**Öffentliche Mittel** sind im weitesten Sinne alle Gelder von staatlicher Seite, also von Bund, Land und Kommunen. Mittel aus europäischen Töpfen fallen – zumindest bislang – kaum ins Gewicht. Die Vergabe der Mittel erfolgt beispielsweise entweder als Zuwendung und Projektförderung, als Leistungsauftrag 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.

**Abbildung 5: Prozentuale Anteile der Einnahmearten nach Rechtsform (Mittelwerte).**

*Für Genossenschaften, gemeinnützige GmbHs und Stiftungen sind Mitgliedsbeiträge nur von marginaler Bedeutung.*



### Von den Bürgerinnen und Bürgern: Mitgliedsbeiträge und Spenden

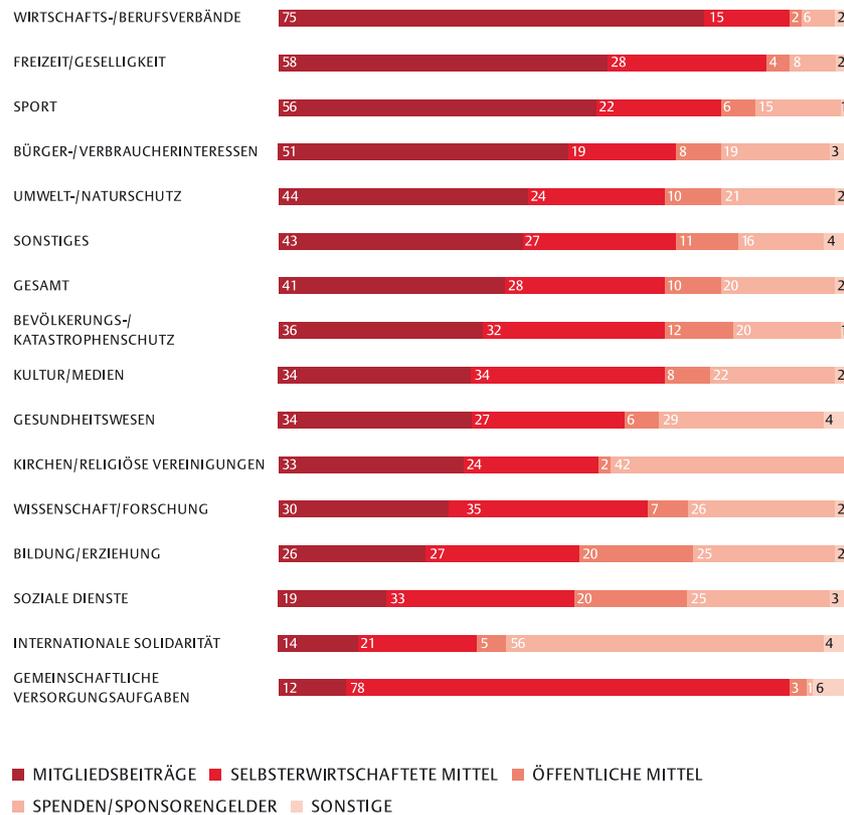
Mitgliedsbeiträge, ob als normale Beiträge oder als Fördermitgliedschaften, waren schon immer die wichtigste Einnahmequelle zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation (Horch 1992: 139f; Emrich et al. 2001: 216). Sie spielen auch heute noch eine dominante Rolle. Etwa 84 Prozent der Organisationen erheben 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 Mitgliederorganisationen 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 ausmachen. Jedoch lassen sich auch in diesen beiden Feldern Segmente ausmachen, die vorwiegend beitragsgetragen sind. Zu denen 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 prozentuale Anteil am Ressourcenmix liegt bei 20 Prozent, d.h. durchschnittlich wird ein Fünftel der Einnahmen über Spenden generiert, was insofern überraschend hoch ist, als dass im Rahmen der Johns Hopkins-Projekte in den 90er 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).

**Abbildung 6: Prozentuale Anteile der Einnahmearten nach Bereich (Mittelwerte).**

*Die Quellen finanzieller Ressourcen variieren je nach Tätigkeitsfeld.*



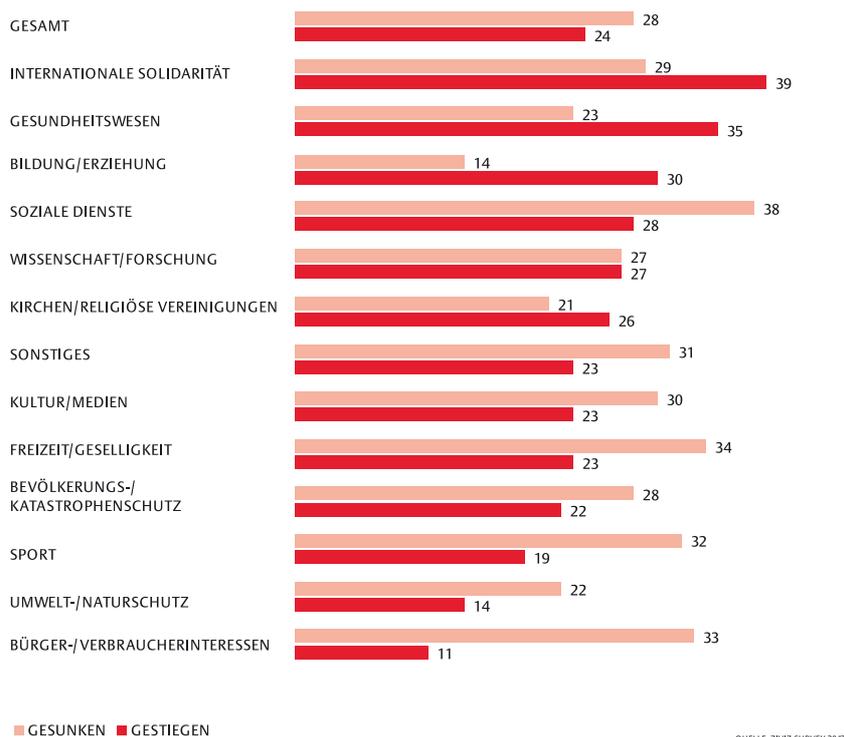
QUELLE: ZIVIZ-SURVEY 2012

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 Sponsorengelder 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, aber auch im Gesundheitswesen und im Bereich internationale Solidarität.

**Abbildung 7: Entwicklung der Einnahmen durch Spenden seit 2007 nach Bereich**

*Vor allem Organisationen, die im Bildungswesen aktiv sind, erhalten heute häufiger Spenden. Bei anderen Organisationen wie Sport- und Umweltvereinen gehen Einnahmen durch Spenden zurück.*



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

### Vom Staat: öffentliche Mittel

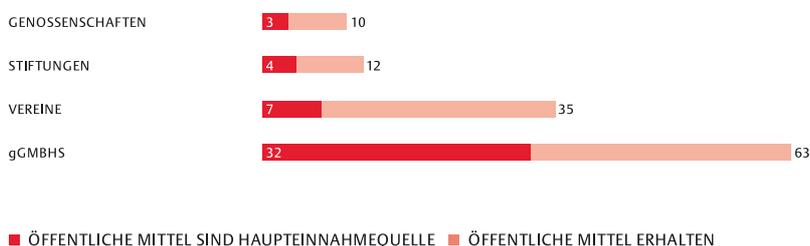
Der größte Teil der öffentlichen Mittel gelangt über sogenannte freie Träger der Bereiche soziale Dienste und Bildung in den Dritten Sektor, obwohl auch in diesen beiden Bereichen längst nicht alle Organisationen von öffentlicher Förderung profitieren. In Deutschland werden auch heute noch die meisten 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

## Wie finanzieren sich zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland?

bzw. 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.

**Abbildung 8: 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.**

*Öffentliche Mittel gehen vor allem an Organisationen, die in der Rechtsform der gemeinnützigen GmbH organisiert sind.*



QUELLE: ZIVIL-SURVEY 2012

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 des Dritten Sektors 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 nicht vielmehr 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 Lesepatenprojekten 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 -gestaltung angesichts eines wachsenden und politisch ja durchaus begrüßten Mitwirkens organisiert werden kann.

#### **Exkurs: Subsidiarität und Freie Träger**

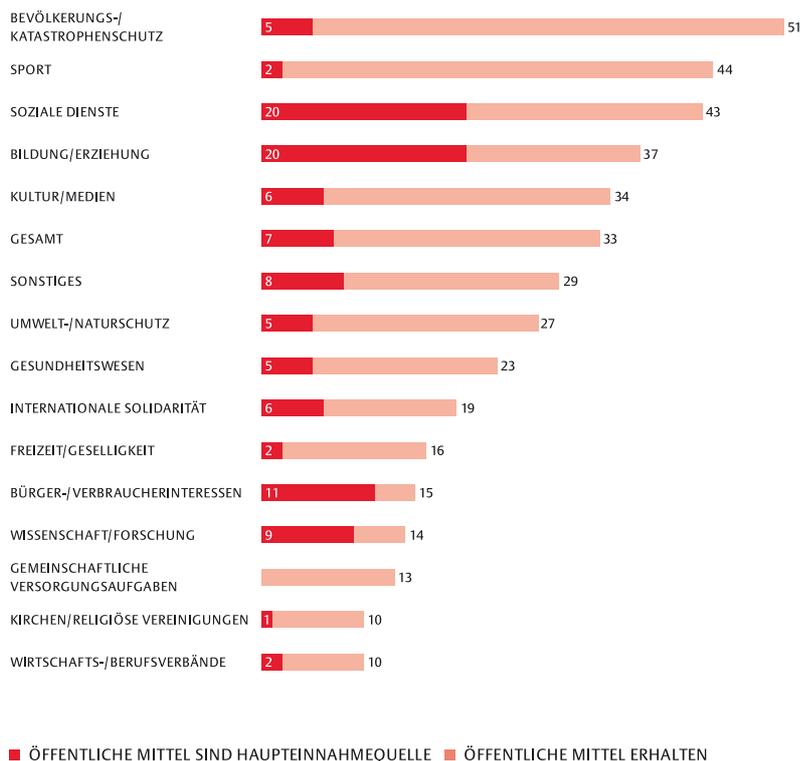
Selbst in der Fachliteratur wird die Idee der Subsidiarität oftmals nur mit dem Verweis auf die katholische Soziallehre abgehandelt. Der in der Diskussion dann üblicherweise zitierte Jesuitenpater Oswald von Nell-Breuning bezeichnete in der »Quadragesimo anno« (1931) Subsidiarität unter anderem als einen 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, die kleinste Einheit sollte einem ungekürztem Subsidiaritätsprinzip folgend im Zweifelsfall dazu in die Lage versetzt werden. 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 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 SGBs 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 90er-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 privatrechtlich verfasste 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.

**Abbildung 9: 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.**

*Nur in den Bereichen soziale Dienste und Bildung und Erziehung finanziert sich ein größerer Teil der Organisationen überwiegend über öffentliche Mittel.*



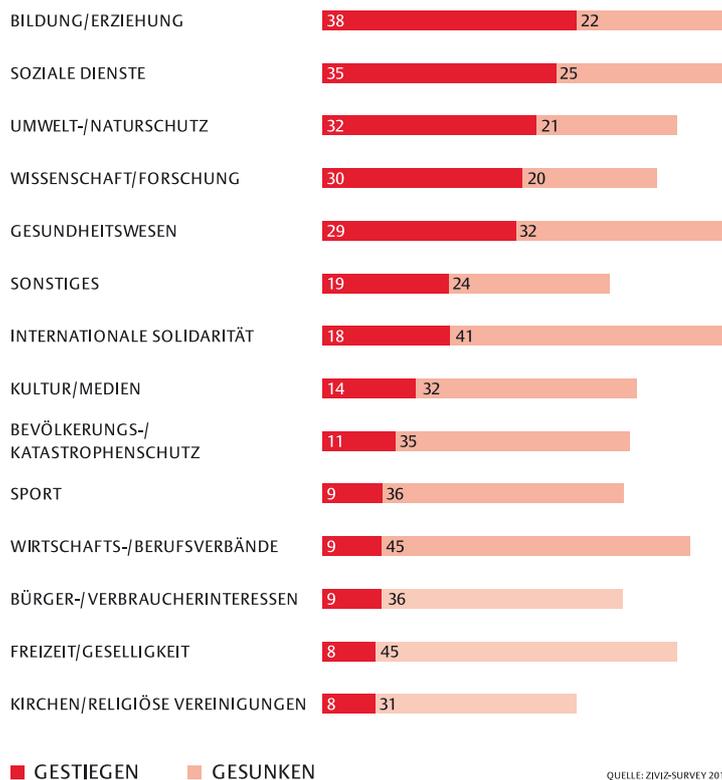
QUELLE: ZIVILSURVEY 2012

### 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 zudem an Bedeutung. Jede dritte Organisation, die Markterträge erwirtschaftet, gibt an, dass diese Form der Einnahmen in den letzten fünf Jahren gestiegen ist.

**Abbildung 10: Einschätzung der Entwicklung öffentlicher Mittel seit 2007 (in Prozent) nach Bereich.**

*Öffentliche Mittel gehen zunehmend in Organisationsbereiche, wie Bildung und Erziehung sowie in die sozialen Dienste, in denen wohlfahrtstaatliche Leistungen erbracht werden.*

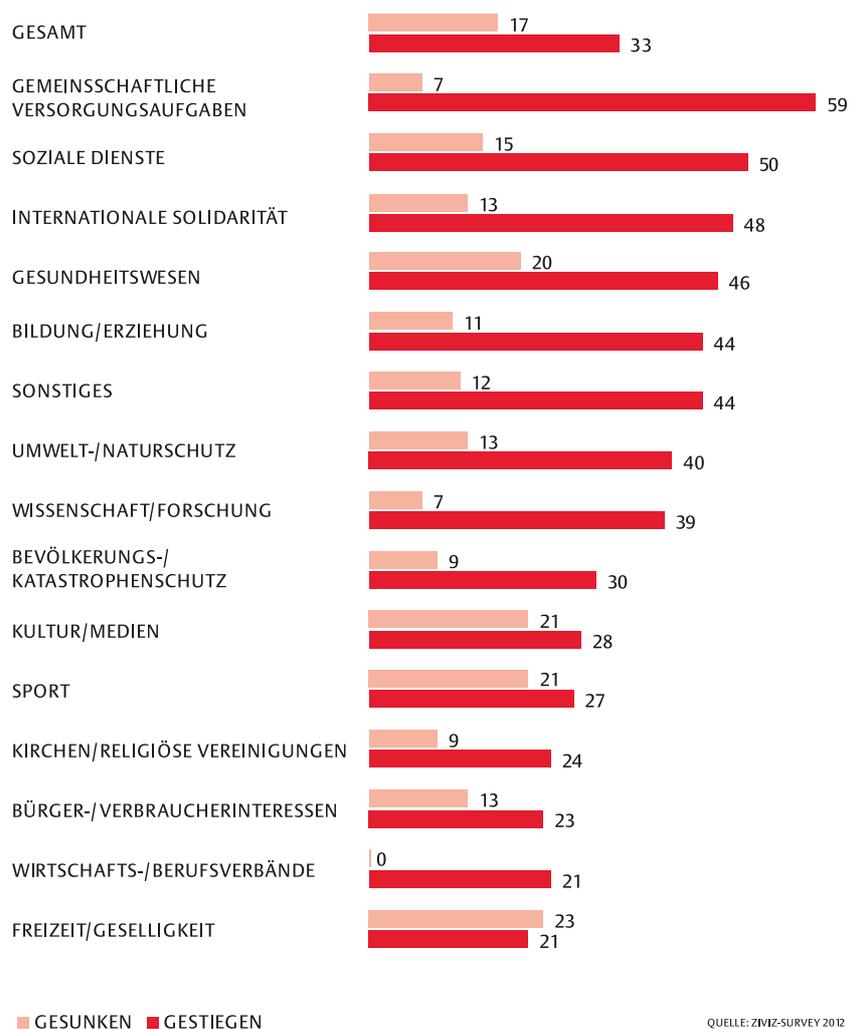


Ohne gemeinschaftliche Versorgungsaufgaben, da öffentliche Mittel in diesem Bereich kaum eine Rolle spielen.

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

**Abbildung 11: Einschätzung der Entwicklung selbsterwirtschafteter Mittel seit 2007 (in Prozent) nach Bereich.**

*Bei Organisationen, die in den wohlfahrtsnahen Tätigkeitsbereichen aktiv sind, sind besonders häufig Einnahmen aus selbsterwirtschafteten Mittel gestiegen.*



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 sozialen 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-

## Wie finanzieren sich zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland?

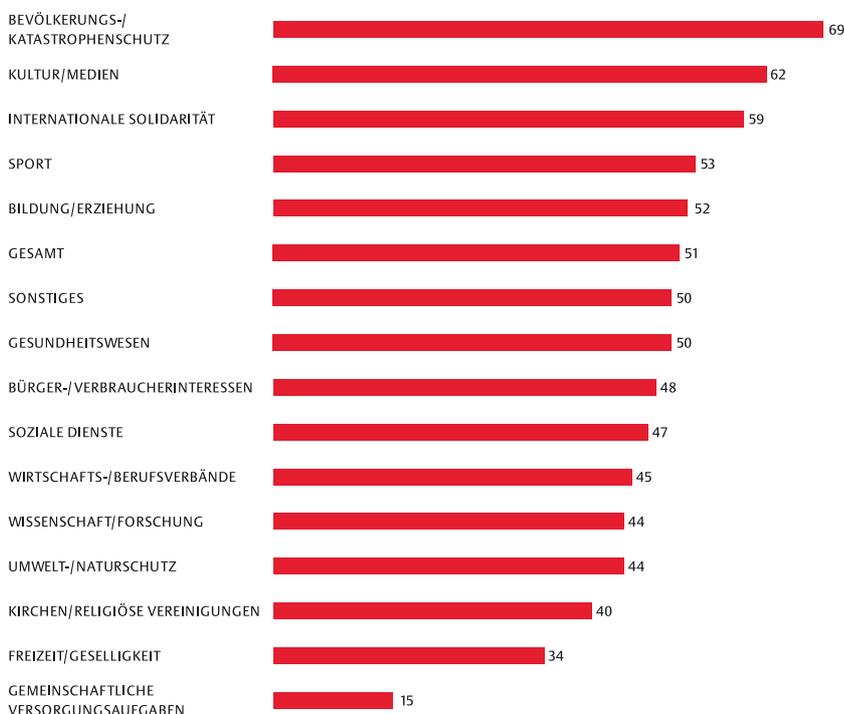
und den Bildungsorganisationen ab. Auch in den anderen Feldern gibt es ebenfalls den Trend, sich stärker über Markteinnahmen zu finanzieren, auch wenn dieser nicht so stark ausgeprägt ist wie in den Bereichen, in denen die wohlfahrtsstaatlichen Partner sehr dominant sind.

### 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, aber auch 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.

**Abbildung 12: Anteile der Organisationen, die materielle Unterstützungen bekommen (in Prozent) nach Bereich.**

*Jede zweite Organisation erhält materielle Unterstützungen.*



QUELLE: ZIVILSURVEY 2012

**Abbildung 13: Formen der materiellen Unterstützung (Anteile in Prozent, Mehrfachnennungen).**

*Die wichtigste Form materieller Unterstützung ist die Nutzung von Infrastruktur, wozu neben Sportanlagen auch Räume gehören.*

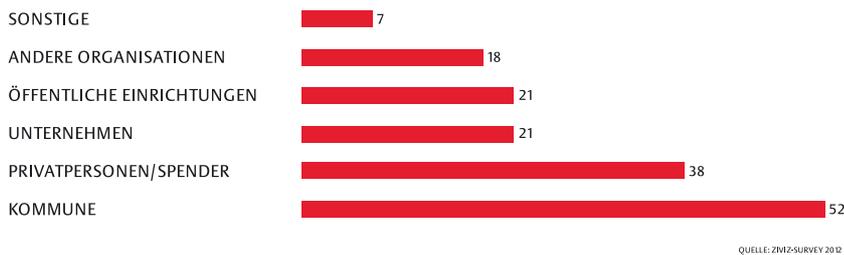


Zu den letzteren gehören die Freizeitvereine, von denen nur etwa jeder dritte materiell unterstützt wird. Die Unterstützung kommt häufiger von privaten Spendern als von Kommunen. Da Freizeitvereine auch kaum öffentliche Mittel, Spenden oder Sponsorengelder erhalten, sondern sich größtenteils über Mitgliedsbeiträge und quasi-wirtschaftliche Aktivitäten wie Eintrittsgelder von 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.

**Abbildung 14: Akteure, die die materiellen Unterstützungen gewähren (Anteile in Prozent, Mehrfachnennungen)**

*Die Kommunen gewähren am häufigsten materielle Unterstützungen.*



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

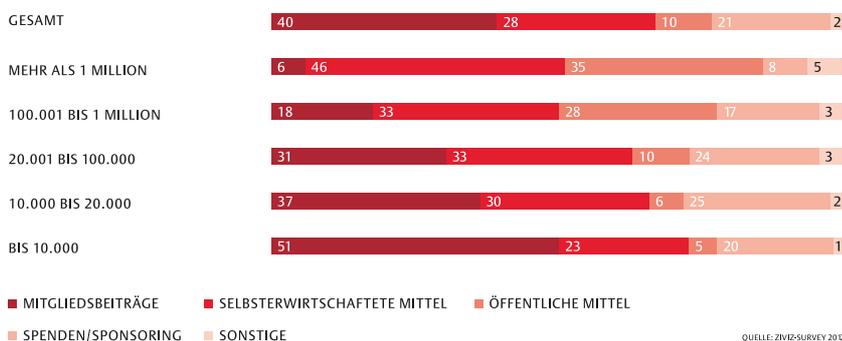
Der Blick auf die Finanzierung alleine verkennt, dass personelle Ressourcen – also Mitglieder und freiwillig Engagierte – die Basisressourcen zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation ausmachen. Wie gezeigt wurde, tragen sie mit ihren Mitgliedsbeiträgen einen wesentlichen Teil zur finanziellen Sicherung 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 kann sich überwiegend aus Mitgliedsbeiträgen finanzieren.

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 stärker mit speziell ausgerichteten Geschäftsmodellen explizit in die Sphären des Staates oder Marktes hineinagieren. Hier lassen sich grob drei Teilgruppen identifizieren.

**Abbildung 15: Prozentualer Anteil der Einnahmen an den Gesamteinnahmen (Mittelwerte) nach Einnahmehöhe.**

*Organisationen mit wenig Geld finanzieren sich überwiegend über Mitgliedsbeiträge und Spenden, Organisationen mit viel Geld hingegen eher über selbsterwirtschaftete und öffentliche Mittel.*



## Wie finanzieren sich zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland?

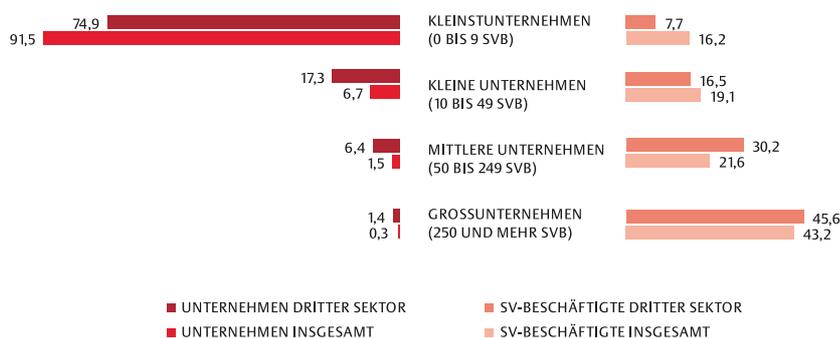
Die ersten beiden Gruppen bestehen aus Organisationen, die sich entweder überwiegend aus öffentlichen oder überwiegend aus selbsterwirtschafteten Mitteln finanzieren. Bei beiden Gruppen spielen Mitgliedsbeiträge und Spenden nur eine untergeordnete Rolle. Sie sind professionalisiert, arbeiten in der Regel 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. Sie 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 in den sozialen Diensten 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).

### Abbildung 16: Anteile der Unternehmen und sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in kleinen, mittleren und großen Unternehmen (Bezugsjahr 2007, Anteile in Prozent).

*Auch die meisten Organisationen des Dritten Sektors, die wirtschaftlich aktiv sind, sind Kleinstunternehmen.*



QUELLE: STATISTISCHES BUNDESAMT, UNTERNEHMENSREGISTER 2011

## 2.4 Zwei Gesichter der organisierten Zivilgesellschaft

Wie die Daten zeigen, sind Finanzierungspraxen 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 trotz all der Unterschiede 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 staatlich erbrachten Leistungen operieren mehr gewerbliche Anbieter neben gemeinnützigen Akteuren in den unterschiedlichen Handlungsfeldern: der Alten-, Familien- und Jugendhilfe, der stationären und ambulanten Gesundheitsversorgung, der Pflege usw.

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 Engagierte 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 voluminöse 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, und das ist eine weitere neue Erkenntnis, in den sozialen Diensten weniger als 10 Prozent ausmachen. Auch im Bildungssektor findet man solche professionellen Großorganisationen.

## Wie finanzieren sich zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland?

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

Abbildung 17: Finanzierungstypen unter den Organisationen der sozialen Dienste

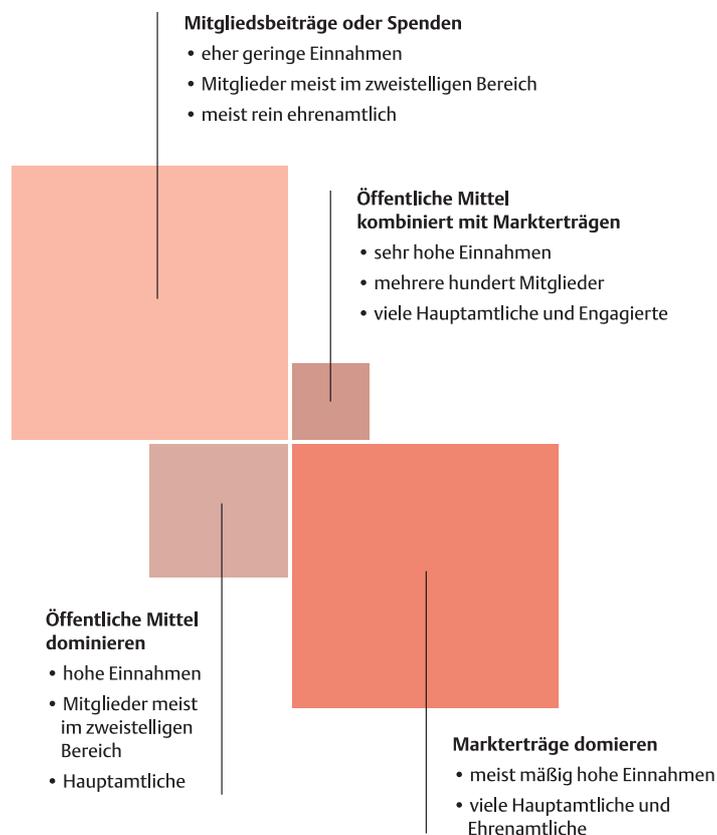
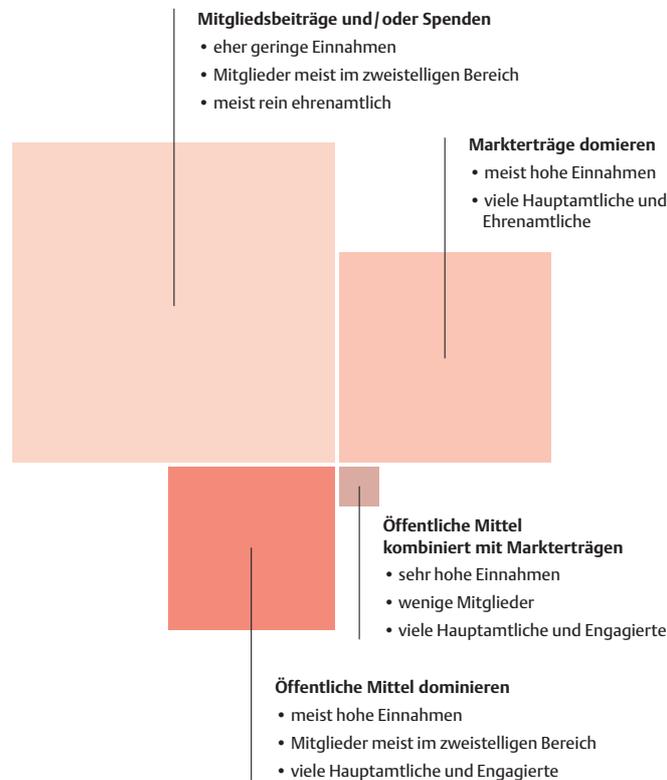


Abbildung 18: Finanzierungstypen unter den Organisationen des Bereichs Bildung



### Das selbstorganisierte 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.

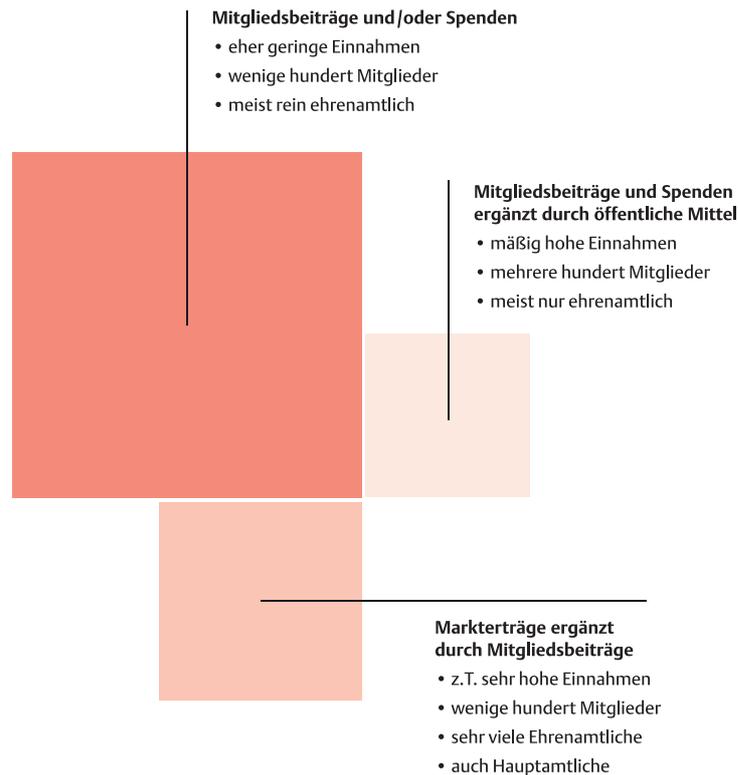
Der klassische Sportverein, gemeint ist nicht der Profisport, kann als der Mustertypus gesellschaftlicher Selbstorganisation angeführt werden. Die meisten Sportvereine – aber eben nicht alle – finanzieren sich über Mitgliedsbeiträge und Spenden. Immerhin 44 Prozent der Sportvereine erhalten ergänzend öffentliche Mittel. Es gibt aber auch im

## Wie finanzieren sich zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland?

---

Sport Organisationen, die sich im Wesentlichen über Markterträge finanzieren. Doch als alleinige Einnahmequellen spielen im Sport weder Markterträge noch öffentliche Mittel eine Rolle.

**Abbildung 19: Finanzierungstypen unter den Sportvereinen**



**Exkurs: Finanzierung als belastbarer Indikator für das Verhältnis 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 staatszentrierte 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 von der öffentlichen Hand, statistisch unterteilt in sogenannte contracts (Aufträge) oder grants (Zuschüsse).<sup>3</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>4</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 im französischen Fall 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 erforscht werden, und somit als Indikator für gesamtgesellschaftliche Entwicklungstendenzen.

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 in Frankreich und Großbritannien – bisher nicht über verschiedene Messpunkte hinweg beobachten. Denn für Deutschland fehlte bisher eine Dauerberichterstattung zur organisierter 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>3</sup> <http://data.ncvo.org.uk/a/almanac14/what-is-the-sectors-most-important-source-of-income>.

<sup>4</sup> [http://www.addes.asso.fr/IMG/pdf/Brochure\\_associations\\_V\\_Tchernonog.pdf](http://www.addes.asso.fr/IMG/pdf/Brochure_associations_V_Tchernonog.pdf)

## 3 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 ließe. Prozesse der Ressourcenmobilisierung – gleichgültig, ob es sich um die Ressourcen 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 Ressourcenmobilisierung neu zu arrangieren. Aktuelle Probleme einer solchen Anpassung an neue Umweltstrukturen zeigen sich vor allem in den folgenden Punkten.

### 3.1 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. Diese 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 auch, von den Organisationen, deren Mitgliedszahlen 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 klingt. Doch obwohl die meisten Organisationen von stabilen 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.

### **3.2 Staatliche Unterstützung: generell sinkend oder ungleich verteilt?**

Auf die generell ungleiche Verteilung öffentlicher Finanzen im Dritten Sektor wurde bereits hingewiesen. Dieser Trend scheint sich jedoch weiter zu verstärken. Längst nicht bei 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 zweierlei: 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 Organisationen, die nicht in erster Linie als Partner der Kommunen bei der Sicherung öffentlicher Daseinsvorsorge fungieren. Die Zeit eines goldenen Wohlfahrtsstaates, der auch 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 ver-

gleichsweise 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 den 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 vollprofessionalisierten 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 Wahrscheinlichkeit, dass die Einnahmen aus öffentlichen Mitteln in den letzten Jahren gestiegen sind, 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 mögen aber – zumindest aus Perspektive der Organisationen – oft längst nicht ausreichen. 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 zur Verfügung gestellter 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, Deutscher Olympischer Sportbund

2013), ist daraus in den letzten 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, ist der Zustand vieler 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 Angebotsspektrum aufrecht zu erhalten, bzw. 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 für die 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.

### 3.3 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 überhauptntlich 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.

### 3.4 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 Verwaltungsvorschriften, 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 einfachste 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 unumgänglich. Gelingt dies nicht, ist ein Scheitern meist – der Finanzierung und somit in Konsequenz der Mission oder Zielsetzung – unumgänglich (Helmig/Boenigk 2012: 194f.).

## 4 Einordnung der zentralen Ergebnisse

Die vorliegende Sonderauswertung des ZiviZ-Survey 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, kommunalen Settings und sozialen Umwelten viel zu komplex.

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

Die organisierte Zivilgesellschaft ist in gesellschaftliche, staatliche und wirtschaftliche Strukturen eingebettet. Auch die Finanzierung zivilgesellschaftlicher Organisationen ist kein auf Organisationsebene 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 90er Jahre in das sogenannte duale System der Wohlfahrtspflege, also ein nach subsidiären Gesichtspunkten institutionalisiertes Zusammenwirken öffentlicher und frei-gemeinnütziger 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 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 nicht-gemeinnützigen Konkurrenten. Das bedeutet für die internen Strukturen häufig: hauptamtliches, qualifiziertes Personal, effiziente Res-

## Wie finanzieren sich zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland?

sourcenallokation, 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 der Mehrzahl der Fälle mit der Einbindung in eine Gemeinschaft verbunden. Diese normative Integration in diffus-informelle Zusammenhänge ist wesentlicher Bestandteil lebendiger 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.

## 5 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 zukünftigen Finanzierungsherausforderungen 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 Kurzscenario 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.

### 5.1 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 Rechtsprechung 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 Sonderweg darstellt.

#### **Verzerrter Wettbewerb? Ein mögliches Szenario**

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 verzerre den Wettbewerb. Außerdem kenne der moderne Sportverein sowie die moderne Jugendherberge heutzutage doch ein explizites Geschäftsmodell. Stichwort »Professionalisierung«. Fitnessstudios verklagen erfolgreich Sportvereine, da diese angeblich ein ähnliches Angebot bieten, nur unter dem Deckmantel der vermeint-

lichen Gemeinnützigkeit. Hotelketten verklagen Jugendherbergen, da diese letztlich nichts anderes seien als staatlich subventionierte Billighotels – nur mit schlechterem Service.

Berlin verhandelt währenddessen auch weiterhin nur zaghaft mit der EU-Kommission über den adäquaten 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: Man wollte eben endlich mal eine staatliche Subvention streichen. Oder, wie im Fall der Jugendherbergen derzeit diskutiert, das Beherbergungsangebot der Jugendherbergen offiziell zu einer öffentlichen Dienstleistung erklären. Dann sei das Problem geregelt und sowohl Brüssel wie auch Berlin zufrieden. Nur so könnten diese seltsamen, weder gewinnorientierten noch wirklich staatlich getragenen Organisationen mit europäischen Rechtsnormen in Einklang gebracht werden.

Die Idee der Jugendherberge als eine über 100 Jahre alte, kulturell verankerte Idee der Reformpädagogik wird 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 gegenüber liegenden Flur 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, sollte für diesen Bereich des »gemeinnützigen Sektors« keine oder eine neue ordnungspolitisch tragfähige Lagebestimmung gefunden werden.

## 5.2 Rückgang von Mitgliedschaftsstrukturen

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

Ausgeprägtere sozialer Ungleichheit könnten 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 Einkommensstrukturen 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, u.a. die zunehmende Mobilität und Episodizität von Lebensläufen oder die rückgängige Bin-

dungsfähigkeit von Milieustrukturen, die lange Zeit wichtiger sozialstruktureller Unterbau insbesondere von Großorganisationen wie Wohlfahrtsverbänden, aber auch 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 Gewährleistungsfunktion funktioniert hier immer weniger.

#### **Ressourcen neuer Dörflichkeit? Ein mögliches Szenario**

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. Der Mensch bleibe dem kurzfristigen Denken eben verhaftet, struktureller Gesellschaftswandel sei zu abstrakt, der einfache Bürger könne das kognitiv nur schwer greifen.

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 1000 Einwohner großen Dorfes Hülsenbusch bei Gummersbach lesen kann, werden bundesweit in den Kommunen verkündet: »Die Gaststätte wird als Genossenschaftskneipe weiterbetrieben. Ein ehrenamtliches Thekenteam übernimmt die Bewirtung. Damit bleibt unsere Dorfkneipe als ein wichtiger Treffpunkt für Vereine, Stammtische, Freunde und Nachbarn erhalten.«

Ähnlich, wenn auch komplexer in der Reorganisation, ergeht es Bürgerbad und Bürgerbus. Ein Ruck geht währenddessen durch die deutsche Kommunal- und Regionalpolitik. Die Verwaltung vor Ort öffnet, getrieben von den Entwicklungen, ihre Pforten. In Dorfkernen, nicht in am Rand gelegene Neubaugebiete, wird investiert. Neue Akteure werden gewonnen, darunter auch diejenigen Unternehmen, für die ökonomische Ratio und gesellschaftliche Verantwortung nicht zueinander im Widerspruch stehen – ganz im Gegenteil! 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-Programme seien für die Entwicklung des ländlichen Raums die einzige nennenswerte Quelle für Fördermittel, setzt sich bei Entscheidern verschiedener Couleur die Einsicht durch, dass Subsidiarität nicht nur eine politische Floskel des Maastrichter Vertrags ist, sondern ein zentrales Organisationsprinzip, das den Potentialen neuer Dörflichkeit vorrausgeht. Die Selbstorganisierten haben darauf nicht gewartet.

### 5.3 Halbierte Subsidiarität?

Die marktförmige Reorganisation vormals korporatistischer, also sozialpartnerschaftlicher Strukturen könnte langfristig zu einem Mitmachen ohne Mitzureden führen. Zivilgesellschaftliche Organisationen werden dann in die Leistungserbringung und Lösung gesellschaftlicher Probleme eingebunden, ohne ihnen gleichzeitig adäquate Möglichkeiten zum Mitreden und Mitgestalten zu geben. »From voice to service« wird das in der internationalen Dritte-Sektor 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 öffentlichen Ausschreibungen, deren Inhalt selbst nicht oder nur geringfügig verhandelbar ist.

#### **Expansion auf Quasi-Märkten? Ein mögliches Szenario**

Das Subsidiaritätsprinzip steht in einem besonderen Verhältnis zu freiwilligem Engagement und Partizipation: Ohne mitwirkende und mitsprechende Bürgerinnen und Bürger kann es nicht funktionieren. In Zeiten »halbierter 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 Entscheiderkreisen traditionell mit französischen Kolleginnen und 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 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 dafür 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 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.

Das Wachstum eines somit wachsenden professionalisierten Dienstleistungsbereiches im Dritten Sektor könnte die schon heute bestehende Distanz zwischen zwei zivilgesellschaftlichen Welten vergrößern. Auf der einen Seite steht dann eine Welt gesellschaftlicher Selbstorganisation, die weder mit professionellen personellen noch finanziellen Ressourcen gut ausgestattet ist, also eine Art Voluntary Sector. Auf der anderen Seite arbeiten fast oder vollständig verberuflichte gemeinnützige Dienstleister in einem Non-

profit Sector, 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 Prognosen, sondern als selektiv gewählte Problemlagen, die von größerem öffentlichem Interesse 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 ein produktiver Streit 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.

## 6 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 (vgl. 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. Zudem haben wir einige Hintergrundgespräche geführt, um die Ergebnisse des Surveys besser in den Gesamtkontext einordnen zu können.

### 6.1 ZiviZ-Survey

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.

**Tabelle 1: Die Befragung im Überblick**

Rechtsform	Grundgesamtheit		Stichprobe		Rücklauf		Bereinigte Stichprobe	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Eingetragene Vereine	580.294	94	15.306	76	3.007	20	3.006	80
Stiftungen	17.352	3	1.587	8	282	18	282	7
gGmbHs	10.006	2	1.583	8	222	14	212	6
Genossenschaften	8.502	1	1.577	8	169	11	169	4
Rechtsform unbekannt					139	x	98	3
alle Organisationen	616.154	100	20.053	100	3.819	19	3.767	100

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 Zugangscodes 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.).

## 6.2 Hintergrundgespräche

Die Hintergrundgespräche wurden unter anderem mit folgenden Personen geführt:

**Katja Hintze**

Vorsitzende des Landesverbandes für schulische Fördervereine Berlin – Brandenburg (lsfb) und Vorsitzende der Stiftung Bildung

**Michael Sommer**

Referent für Unternehmerische Belange/Ökonomie im Berliner Büro des Deutschen Caritasverbandes e. V.

**Prof. Gerhard Geckle und Andreas Rockenbach**

Berater bzw. Steuerreferent der Abteilung Finanzen, Deutscher Fußball-Bund e.V.

## 7 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 (eds.). The Nonprofit Sector: A Research Handbook, pp. 89–114. Yale University Press
- 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): Sportstättensituation 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/demographischer\\_wandel/Mitgliederentwicklung\\_demografischer\\_Wandel\\_Bestandserhebung.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/Breitensport/demographischer_wandel/Mitgliederentwicklung_demografischer_Wandel_Bestandserhebung.pdf). Zugriff am 27.09.2014.

## Wie finanzieren sich zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland?

- 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 A., 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: A. Riklin und G. 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 et al. (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.

## Wie finanzieren sich zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland?

- 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: R. Andeßner, D. Greiling, M. Gmür, L. 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>
- 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.

## 8 Über die Autoren

**Jana Priemer** arbeitet seit 2008 für den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft im Projekt »Zivilgesellschaft in Zahlen«, das sie die ersten beiden Jahre leitete. Sie hat maßgeblich an der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des ZiviZ-Surveys 2012 mitgearbeitet. Sie studierte Geographie 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 u.a. als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Politikwissenschaft und Japanologie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg tätig.

**Dr. Anaël Labigne** ist nach beruflichen Erfahrungen als langjähriger wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. H. Anheier sowie als Partner in einem mittelständischen Familienunternehmen aktuell im Hauptstadtbüro des Stifterverbandes tätig. Er studierte Soziologie und Volkswirtschaftslehre in Heidelberg sowie 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** leitet seit 2011 das Projekt »Zivilgesellschaft in Zahlen«. Er ist zudem stellvertretender Sprecher der AG Zivilgesellschaftsforschung des Bundesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement, Mitglied der Gutachtergruppe von Qualität in Freiwilligendiensten (QUIFD) und Mitherausgeber der Reihe Bürgergesellschaft und Demokratie im Springer-Verlag. Er studierte Soziologie, Politikwissenschaft und Philosophie in Berlin und 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 Engagementalite«). Von 2008–2010 war er Referent im Büro der Sprecherin Bürgerschaftliches Engagement der SPD-Bundestagsfraktion.

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

Körper-Stiftung  
Bereich Gesellschaft  
Kehrwieder 12, 20457 Hamburg  
Telefon + 49 · 40 · 80 81 92 - 168  
E-Mail [gesellschaft@koerber-stiftung.de](mailto:gesellschaft@koerber-stiftung.de)  
[www.koerber-stiftung.de/gesellschaft](http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft)

© Körper-Stiftung, Hamburg 2015  
Verantwortlich Karin Haist  
Redaktion Jochen Dehling