

## STUDIE

# Gemeinnützige Organisationen unter Veränderungsdruck

VON ECKHARD PRILLER UND  
PATRICK J. DROSS



Dr. sc. Eckhard Priller leitet am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung die Projektgruppe Zivilengagement.  
E-Mail [priller@wzb.eu](mailto:priller@wzb.eu)



Patrick J. Dross ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung in der Projektgruppe Zivilengagement.  
E-Mail [dross@wzb.eu](mailto:dross@wzb.eu)

**Eine jetzt ausgewertete Studie über Organisationen des Dritten Sektors stellt die zentralen Fragen, auf die auch freie Träger der Wohlfahrtspflege zeitgemäße Antworten finden müssen: sinkende öffentliche Finanzierung, steigende Konkurrenz innerhalb von gemeinnützigen und mit privaten Anbietern, überzogene Ökonomisierung, Überalterung der Gremien, fehlende Planungssicherheit.**

Angesichts eines allgemein gestiegenen Effizienz- und Leistungsdrucks in der Sozialwirtschaft stellt sich die Frage, wie gerade gemeinnützige Organisationen mit diesen neuen Anforderungen umgehen. Von besonderem Interesse sind hierbei Veränderungen in der Organisationsstruktur, in der Arbeitsweise und in den Beschäftigungsverhältnissen.

Diese Fragestellungen waren Gegenstand einer größeren Organisationsbefragung, die vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung im Zeitraum von Ende 2011 bis Anfang 2012 durchgeführt wurde. Im Rahmen der umfangreichen Erhebung wurden deutschlandweit Vorstände sowie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer in eingetragenen Vereinen, gemeinnützigen GmbHs (gGmbHs), Stiftungen und Genossenschaften angeschrieben. Insgesamt wurden rund 12.000 Organisationen für die Stichprobe ausgewählt. Im Hauptfeld der Untersuchung beteiligten sich über 3.000 Organisationen des sogenannten Dritten Sektors: 2.063 Vereine, 618 gGmbHs, 235 Stiftungen und 195 Genossenschaften. Somit wurde eine Rücklaufquote von rund 26 Prozent und damit eine gute Ausschöpfung erzielt. Die Befragung war Bestandteil des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts »Veränderungen in Dritte-Sektor-Organisationen und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse« und des

von der Jacobs Foundation unterstützten Projekts »Jugendliche in zivilgesellschaftlichen Organisationen«.

## Erstens: Gleichzeitigkeit von Kontinuität und Veränderung

Die Organisationen verstehen sich als integraler, fester Teil der Gesellschaft und wollen in ihrer Tätigkeit auf deren Probleme reagieren. Sie sind bereit, neue Aufgaben zu übernehmen, die durch gegenwärtige gesellschaftliche Veränderungen entstehen. Dabei bleibt die Ausrichtung auf das Gemeinwohl weiterhin im Vordergrund. Neben der Beständigkeit in der ideellen Ausrichtung zeichnen sich die Organisationen durch feste innere Strukturen aus. Vor allem die Funktionsweise der Gremien und Organe in den Vereinen ist weiter traditionell geprägt und kaum von Veränderungen betroffen.

Gleichzeitig zeigen sich Neuerungen vor allem in der zunehmenden Verbreitung professioneller Arbeitsweisen in den Organisationen. Viele nutzen inzwischen klassische betriebswirtschaftliche Instrumente: Controlling, Benchmarking und Qualitätsmanagement sind vor allem in den dienstleistungsgeprägten Bereichen keine Fremdworte mehr. Zudem ist unter den gemeinnützigen Organisationen ein neuer Rechtsformpragmatismus zu beobachten. Gerade Vereine als Träger sozialer Dienstleistungen wurden häufig durch die

wirtschaftlichere, flexiblere Organisationsform der gGmbH ersetzt.

Die Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen ist von den Organisationen jedoch nicht umsonst zu haben. Sie wird von einem Großteil der Organisationen »erkauft« – u. a. auf Kosten der Beschäftigten durch die Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse. Geringe finanzielle Spielräume und Fachkräftemangel führen nach den Angaben der Organisationen ohnehin bereits heute zu Personalproblemen.

### Zweitens: Ein beträchtlicher Teil der Dritte-Sektor-Organisationen ist (noch immer) auf Wachstumskurs

Ein großer Teil der Organisationen berichtet von einer beachtlichen Kontinuität bei den Mitglieder- und Beschäftigtenzahlen sowie bei den finanziellen Einnahmen. Die Bilanz zwischen der Zahl der Organisationen mit einem Rückgang und denjenigen, die einen Anstieg bei den Mitgliedern und Beschäftigten verzeichnen, fällt sogar zugunsten eines moderaten Wachstums aus.

Bei den öffentlichen Zuwendungen ist die Gesamtbilanz hingegen eher rückläufig. Den 22 Prozent der Organisationen, die in den letzten fünf Jahren steigende Einnahmen aus öffentlichen Zuwendungen verzeichnen, stehen 38 Prozent gegenüber, bei denen diese gesunken sind. Die Einnahmen aus Leistungsentgelten und selbsterwirtschafteten Mitteln sind

te zu einer klassischen marktwirtschaftlichen Ausrichtung auf Wachstum. Die Ausweitung der Tätigkeitsfelder und die Erweiterung der Aufgabenfelder unter den Zielstellungen, zusätzliche Finanzquellen zu erschließen und mehr Effizienz zu erreichen, sind dabei prägend.

### Drittens: Die Organisationen sind durch eine stärkere wirtschaftliche Ausrichtung geprägt

Mit den Veränderungen der vor allem durch die Politik gesetzten äußeren Rahmenbedingungen sind für zahlreiche Organisationen – besonders in der Rechtsform des Vereins und der gGmbH – ein zunehmender Effizienzdruck und eine verstärkte Ausrichtung an Wirtschaftlichkeitskriterien verbunden. In den Veränderungen ihrer Tätigkeitsfelder und besonders bei der Erschließung neuer Aktivitätsfelder sowie den Aktivitäten zur Erreichung einer höheren Effizienz ihrer Arbeitsweise unternehmen sie große Anstrengungen.

Engagiert bemühen sich die Organisationen einerseits um die Gestaltung ihrer Beziehungen zur Umwelt in Formen des Kontaktes, der Zusammenarbeit oder der Kooperation. Gleichzeitig stehen sie zunehmend im Wettbewerb untereinander, vor allem um die Zugänge zu finanziellen Mitteln. Mehr oder weniger richten sich die Aktivitäten damit zunehmend auf die Ressourcen aus, die die Arbeits- und Funktionsfähig-

### Viertens: Innerorganisatorisches Beharrungsvermögen und einseitige Modernisierung gefährden die Zukunftsfähigkeit der Organisationen

Trotz der erfolgreichen Veränderungen stellt sich die Frage, ob diese ausreichen und eine Entwicklung in die richtige Richtung darstellen. So werden einerseits betriebswirtschaftliche Muster aus der Unternehmenswelt übertragen, andererseits entfalten die traditionellen Strukturen und Arbeitsweisen des gemeinnützigen Organisationslebens jedoch häufig ein erhebliches Beharrungsvermögen. Bevorzugt wird hier eher ein »Weiter so« als erforderliche Schritte einzuleiten. Dies reicht aber mit Blick auf die Zukunft der Sozialwirtschaft und den eigenen Anspruch auch weiterhin soziale und sozialanwaltschaftliche Funktionen in der Gesellschaft zu übernehmen nicht aus.

So sind die typischen Strukturen der Gremien und Organe in Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit auf den Prüfstand zu stellen. Für die traditionellen Formen der Werbung von Mitgliedern, Engagierten und Ehrenamtlichen sind neue Ansätze zu suchen. Die Arbeitsbedingungen der hauptamtlichen Mitarbeiter und das Verhältnis von ehrenamtlichen und angestellten Mitarbeitern sollte kein Tabu-Thema sein. Der Überalterung der Leitung sowie die entsprechend notwendige Ausrichtung der Organisationen auf junge Menschen muss verstärkte Aufmerksamkeit erhalten. Es besteht sonst die Gefahr, dass der Zug der Zeit verpasst wird und die Organisationen zumindest partiell in bestimmten Bereichen zu einem Auslaufmodell werden. ■

**»Die Strukturen der Gremien und Organe müssen in Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit auf den Prüfstand gestellt werden«**

hingegen deutlich gestiegen.

Die Ursachen dieser Entwicklung sind unterschiedlich. Zum einen entstehen in der Gesellschaft zunehmend Problemlagen, Konfliktfelder und Aufgabenbereiche, für deren Bearbeitung die Organisationen staatlicherseits in Anspruch genommen werden. Zum anderen führen die Erfolge bei der Zunahme wirtschaftlichen Handelns in den Organisationen sowie des zunehmenden Einsatzes unternehmerischer Instrumen-

te der Organisation sichern können. Wirtschaftliche Zielstellungen gewinnen insgesamt an Bedeutung, wenn sie auch klassische Leitlinien bisher nicht verdrängen.

Offen bleibt, inwiefern Spannungen zwischen der zunehmenden ökonomischen Ausrichtung und traditionellen Missionszielen künftig vermehrt zu Zielkonflikten führen und ob hierfür konstruktive Lösungen gefunden werden können.

\* Vgl. Priller, Eckhard/Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Paul, Franziska/Poldrack, Clemens J./Schmeißer, Claudia/Waitkus, Nora (2012): Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Discussion Paper SP IV 2012-402, Berlin WZB; Droß, Patrick J. (2013): Ökonomisierungstrends im Dritten Sektor. Verbreitung und Auswirkungen von Wettbewerb und finanzieller Planungsunsicherheit in gemeinnützigen Organisationen. Discussion Paper SP V 2013-301, Berlin WZB; Schmeißer, Claudia (2013): Die Arbeitswelt des Dritten Sektors. Atypische Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in gemeinnützigen Organisationen, Discussion Paper SP V 2013-302, Berlin WZB.