



Patrick J. Droß

Unter Mitarbeit von Clemens J. Poldrack

Ökonomisierungstrends im Dritten Sektor

Verbreitung und Auswirkungen von Wettbewerb
und finanzieller Planungsunsicherheit
in gemeinnützigen Organisationen

Discussion Paper

SP V 2013–301

April 2013

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Forschungsschwerpunkt

Wandel politischer Systeme

Projektgruppe

Zivilengagement

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

Das Urheberrecht liegt beim Autor.

Discussion Papers des WZB dienen der Verbreitung von Forschungsergebnissen aus laufenden Arbeiten. Sie sollen den Ideenaustausch und die akademische Debatte befördern und geben die Ansichten der jeweiligen Autor_innen wieder und nicht die der gesamten Institution WZB.

Die Zugänglichmachung von Forschungsergebnissen in einem WZB Discussion Paper ist nicht gleichzusetzen mit deren endgültiger Veröffentlichung und steht der Publikation an anderem Ort und in anderer Form ausdrücklich nicht entgegen.

Dieses Discussion Paper entstand am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) im Rahmen des Projektes „Veränderungen in Dritte-Sektor-Organisationen und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse“ unter Leitung von Dr. sc. Eckhard Priller.

Unser Dank gilt der Hans-Böckler-Stiftung für ihre finanzielle Förderung des Projekts.

Droß, Patrick J. (2013):

Ökonomisierungstrends im Dritter Sektor.

Discussion Paper SP V 2013-301. Berlin: WZB.

Projektgruppe Zivilengagement:

Patrick J. Droß

patrick.dross@wzb.eu

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung/Abstract.....	0
1. Einleitung	1
2. Theoretische und feldspezifische Ausgangspunkte	3
2.1 Ökonomisierung in differenzierungstheoretischer Perspektive.....	3
2.2 Der Dritte Sektor als intermediärer gesellschaftlicher Teilbereich.....	6
2.3 Wandel gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und betriebswirtschaftliche Modernisierung.....	8
2.3.1 Vermarktlichung und Neue Steuerung.....	9
2.3.2 Verbetriebswirtschaftlichung und Soziales Unternehmertum	12
2.3.3 Erwartete Folgen des Ökonomisierungstrends.....	14
3. Anlage und Struktur der Erhebung „Organisationen heute 2011/2012“	15
4. Verbreitung von Wettbewerb und finanzieller Planungsunsicherheit.....	18
4.1 Zunahme des Wettbewerbs.....	18
4.2 Finanzierungsmix und finanzielle Planungsunsicherheit.....	22
4.3 Multivariate Perspektive auf die Verbreitung des Wettbewerbs	25
4.3.1 Rechtsform.....	29
4.3.2 Tätigkeitsbereich.....	30
4.3.3 Größe und Region.....	31
4.3.4 Hauptamtlich Beschäftigte und Ehrenamtliche	31
4.3.5 Zusammenfassung der multivariaten Analyseergebnisse	32
5. Auswirkungen des Ökonomisierungsdrucks.....	33
5.1 Strukturelle Veränderungen.....	34
5.2 Arbeitsweise der Organisationen.....	36
5.3 Beschäftigung.....	38
5.4 Selbstverständnis.....	42
6. Fazit.....	45
7. Literatur	48
Discussion Papers der Projektgruppe Zivilengagement.....	51

Zusammenfassung

Vereine, gemeinnützige GmbHs, Genossenschaften und Stiftungen bilden die wichtigsten Organisationsformen des Dritten Sektors in Deutschland. Sie gelten traditionell als multifunktionale Organisationen, deren Kurs ein steter Balanceakt zwischen sozialer, zivilgesellschaftlicher und ökonomischer Logik ist. Die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Organisationen haben sich in den letzten beiden Jahrzehnten jedoch gravierend verändert. Die Einführung marktförmiger Anreize und veränderter Finanzierungsmodalitäten erzeugte einen erheblichen Wettbewerbs- und Rationalisierungsdruck. Gleichzeitig treten vermehrt neue Akteure auf den Plan, die von sich aus stärker auf unternehmerische Lösungen für soziale und ökologische Probleme setzen. Diese Veränderungsprozesse werden innerhalb der Dritte-Sektor-Forschung bereits seit längerem als ein Prozess zunehmender Ökonomisierung beschrieben. Betriebswirtschaftliche Denk- und Handlungsweisen gewinnen dabei in den Organisationen an Bedeutung.

Aktuelle Auswertungen der Erhebung „Organisationen heute 2011/2012“ liefern nun erstmals rechtsformspezifische repräsentative Ergebnisse zu diesen Ökonomisierungstrends. So können im vorliegenden Paper einerseits Unterschiede hinsichtlich der Verbreitung von Konkurrenzdruck und finanzieller Unsicherheit im heterogenen Feld des Dritten Sektors nachgezeichnet werden. Andererseits werden Auswirkungen unterschiedlicher Ökonomisierungsniveaus hinsichtlich Struktur, Arbeitsweise, Beschäftigungssituation und Selbstverständnis der Organisationen überprüft. Festhalten lässt sich, dass Wettbewerb und finanzielle Planungsunsicherheit einen wachsenden Teil des Sektors erfassen. Die Organisationen werden dabei zunehmend zu Akteuren auf regulierten Quasi-Märkten und konkurrieren um finanzielle Ressourcen sowie Klient_innen bzw. Nutzer_innen. Dennoch bleiben sie bislang in ihren Zielstellungen gemeinwohlorientierten, zivilgesellschaftlichen Leitlinien verpflichtet.

Schlüsselwörter: Ökonomisierung, Dritter Sektor, Wettbewerb, multifunktionale Organisationen, organisationaler Wandel

Abstract

Associations, nonprofit enterprises, cooperatives and foundations are the basic organizational forms within the German third sector. Traditionally considered multifunctional organizations, until recently third sector organizations' main societal functions were social integration, advocacy and social service provision. However, due to a changing regulatory framework, the conditions under which the organizations work have significantly changed within the last two decades. The implementation of market mechanisms and new financing modes put a competitive and rationalizing pressure on the organizations. At the same time, new organizations appeared on the scene, which on their own initiative strive for entrepreneurial solutions for social and ecological problems. These transformations have already been described in third-sector-research as a growing marketization of nonprofit organizations.

Analyzing data from the organizational survey "Organizations today 2011/2012", this paper offers empirical insights on this marketization trend, which also includes variations by organizational forms. On the one hand, differences regarding the distribution of the pressure from competition and financial insecurity within the heterogeneous field of the third sector are presented. On the other hand, possible impacts on the organizational structures, the modes of operation, the employment situation and the self-image of the organizations are studied. In summary, this paper shows that in the processes of marketization third sector organizations are increasingly becoming actors within regulated quasi-markets. Thus, they are competing for financial resources and clients and are becoming subject to managerial business practices. Nevertheless in their objectives they still remain oriented towards the common goods and civil society values.

Keywords: marketization, third sector, competition, multifunctional organizations, organizational change

1. Einleitung

Unter dem Schlagwort „Ökonomisierung“ werden bereits seit den 1990er Jahren gesellschaftliche Wandlungsprozesse diskutiert, in deren Folge die Grenzen zwischen der Sphäre der Wirtschaft und anderen, bisher weniger durch ökonomische Denk- und Handlungsweisen geprägten Gesellschaftsbereichen verschwimmen. Diese Entgrenzungsphänomene wurden bereits in den Transformationsprozessen des Sozialstaates (Evers/Heinze 2008; Lessenich 2008) sowie innerhalb des Strukturwandels der Arbeitsorganisation im flexiblen Kapitalismus (Kratzer 2003; Lohr et al. 2013) ausgemacht. Selbst auf der Ebene des einzelnen Individuums ist von einer „Ökonomisierung des Selbst“, also neuen Verhältnissen der Selbstrationalisierung und Selbstoptimierung die Rede (Bröckling et al. 2000). Im vorliegenden Paper werden die Ökonomisierungstrends in den Organisationen des Dritten Sektors in den Blick genommen.

Zum Dritten Sektor zählen in Deutschland mehr als 600.000 Organisationen, in denen im Jahr 2007 rund 2,3 Millionen sozialversicherungspflichtig und rund 300.000 geringfügig Beschäftigte tätig waren (vgl. Rosenski 2012: 214). Von den insgesamt rund 23 Millionen freiwillig engagierten Bürger_innen sind etwa 18 Millionen in Organisationen des Dritten Sektors aktiv (vgl. Gensicke/Geiss 2010). Die Gesamtausgaben der Organisationen betragen im Jahr 2007 nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes rund 90 Milliarden Euro; ihr Anteil an der Bruttowertschöpfung liegt damit bei rund 4% und entspricht in etwa dem Anteil des Baugewerbes (vgl. Rosenski 2012: 217). Freiwillig und unentgeltlich erbrachte Leistungen sind dabei noch nicht inbegriffen.

Vereine, gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung (gGmbHs), Genossenschaften und Stiftungen bilden die wichtigsten Organisationsformen des Dritten Sektors. In ihnen werden sowohl Mitgliederinteressen als auch die Anliegen Dritter vertreten. Zugleich tragen sie zur sozialen und kulturellen Integration bei und sind in vielen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens Ausdruck von Selbstorganisation und bürgerschaftlichem Engagement. Sie bieten ein breites Spektrum von Dienstleistungen an, was sie u.a. im Sozial- und Gesundheitsbereich zu einem unverzichtbaren Teil des subsidiären Wohlfahrtsregimes der Bundesrepublik macht.

In den vergangenen beiden Jahrzehnten haben sich indes durch eine Reihe politischer Entscheidungen die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Organisationen

gravierend verändert. Von staatlicher Seite werden verstärkt Erwartungen an sie herangetragen, sich auf eine effiziente Erbringung sozialer Dienstleistungen zu konzentrieren. Die mit dieser Aufforderung einhergehende Einführung von marktformigen Anreizen und Wettbewerbselementen erzeugte einen erheblichen Rationalisierungsdruck. Zugleich drängen infolge der Liberalisierungen von Sozial- und Gesundheitsmärkten private Akteure in den Bereich des Dritten Sektors vor, welcher früher durch die Vorrangstellung gemeinnütziger Organisationen privilegiert war. So ist das Tagesgeschäft zunehmend durch Marktmechanismen und finanzielle Unsicherheiten bestimmt, eine Entwicklung, die auch innerhalb der Dritte-Sektor-Forschung als Prozess einer zunehmenden Ökonomisierung diskutiert wird (vgl. Krölls 1996; Liebig 2005; Buestrich/Wohlfahrt 2008; Droß/Priller 2012). Auswirkungen dieses Wandels sind in organisationsstruktureller Hinsicht, in Bezug auf die Arbeitsweise, die Beschäftigungssituation sowie auf das Selbstverständnis der Organisationen zu erwarten.

Die gesellschaftspolitische Relevanz derartiger Veränderungen steht außer Frage, ist doch mit den Organisationen des Dritten Sektors ein Bereich betroffen, der in sozial- und kultur- als auch in wirtschaftspolitischer Hinsicht einen immensen gesellschaftlichen Beitrag leistet. Auch zukünftig wird die Bearbeitung sozialer Herausforderungen – ob nun des demographischen Wandels, der Zuwanderung oder der wachsenden sozialen Gegensätze – zu großen Teilen in den Organisationen des Dritten Sektors stattfinden. Bisher liegen jedoch nur wenige empirische Informationen zu den aktuellen Ökonomisierungstrends in diesem gesellschaftlichen Teilbereich vor. Ergebnisse der bundesweiten Befragung „Organisationen heute – zwischen eigenen Ansprüchen und ökonomischen Herausforderungen“, welche in den Jahren 2011/2012 am Wissenschaftszentrum Berlin durchgeführt wurde, bieten nun erstmals die Möglichkeit detaillierter Analysen, da die Ökonomisierungsproblematik einen expliziten Schwerpunkt des Untersuchungsprogramms darstellte. Die Erhebung war Teil zweier Forschungsprojekte: dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „Veränderungen in Dritte-Sektor-Organisationen und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse“ und dem von der Jacobs Foundation geförderten Projekt „Jugendliche in zivilgesellschaftlichen Organisationen“. Auf der Grundlage der Daten können Ergebnisse zur Verbreitung sowie zu möglichen Auswirkungen von Ökonomisierungstendenzen innerhalb des Dritten Sektors vorgestellt werden.

Im nachfolgenden Abschnitt (2) wird zunächst der Begriff der Ökonomisierung näher beleuchtet, der Untersuchungsgegenstand konkretisiert und eine Zusammenfassung der wichtigsten Veränderungen in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Dritten Sektors unternommen. Abschnitt 3 geht auf Anlage und Struktur der Organisationsbefragung ein. Danach werden die Ergebnisse vorgestellt: zunächst zur allgemeinen Verbreitung der Ökonomisierungstrends in den Organisationen des Dritten Sektors (4) und anschließend zu den Auswirkungen auf Struktur, Arbeitsweise, Beschäftigungssituation und Selbstverständnis der Organisationen (5). Schließlich folgt ein kurzes Fazit (6).

2. Theoretische und feldspezifische Ausgangspunkte

2.1 Ökonomisierung in differenzierungstheoretischer Perspektive

Durch die Vielzahl an Bezugsgrößen und häufig eher implizit unterstellten Wirkmechanismen liefert der Begriff der Ökonomisierung bisher weniger ein konsistentes Analysekonzept als vielmehr einen Deutungsrahmen, vor dessen Hintergrund symptomatische Beschreibungen einzelner Veränderungsprozesse erfolgen. Zur theoretischen Reflexion und Konzeptionalisierung liegen bisher nur vereinzelte Beiträge vor.

Liebig (2005: 47) schlägt als eine erste Minimaldefinition vor, von Ökonomisierung zu sprechen, wenn für die „betroffenen Bereiche, Personen, Handlungszusammenhänge bzw. Organisationen [...] ökonomische Phänomene und/oder Handlungsweisen an Bedeutung“ gewinnen, hingegen „die Wertigkeit von alternativen Phänomenen und/oder Handlungsweisen, die nicht wirtschaftlichen Kalkülen entsprechen“ tendenziell abnimmt. Theoretisch untersetzt Liebig diese Definition durch eine Referenz auf Habermas Theorie des kommunikativen Handelns (vgl. ebd.: 50ff.). Darin wird unter dem Stichwort der „Mediatisierung“ beschrieben wie Imperative ausdifferenzierter gesellschaftlicher Teilsysteme (z.B. der Wirtschaft) auf die Sphäre der Lebenswelt zurückwirken. Dieser Eingriff systemischer Rationalität kann so weit gehen, dass er sich destruktiv auf die verständigungsorientierten und solidarisch-kommunikativen Vergesellschaftungsformen der Lebenswelt auswirkt (vgl. Habermas 1999: 470ff.). Habermas spricht im Falle derartiger Deformationen von einer „Kolonialisierung der Lebenswelt“ (ebd.: 488). Ökonomisierungsprozesse wären dementsprechend als eine fortschreitende Mediatisierung eines gesellschaftlichen

Subsystems verstehbar, in deren Verlauf nicht ökonomisch vermittelte gesellschaftliche Steuerungsformen zunehmend durch am Geld bzw. Markt ausgerichtete Denk- und Handlungsweisen ersetzt werden (vgl. Liebig 2005: 59).

Schimank und Volkmann (2008) bieten eine theoretische Untersetzung des Ökonomisierungsbegriffs mit verstärktem Bezug auf differenzierungstheoretische Überlegungen bei Luhmann und Bourdieu. Auch in deren theoretischen Ansätzen werden moderne Gesellschaften als eine Gesamtheit funktional differenzierter Teilsysteme (bzw. im Vokabular Bourdieus: sozialer Felder) mit je eigenen selbstreferenziellen Handlungslogiken und spezialisierter Leistungsproduktion betrachtet. Vergleichbar zu Liebig's Definition wäre der Ökonomisierungstrend somit als ein Vorgang zu kennzeichnen, in dem „Strukturen, Prozesse, Orientierungen und Effekte, die man gemeinhin mit einer modernen kapitalistischen Wirtschaft“ in Verbindung bringt, auf andere Teilsysteme übergreifen (Schimank/Volkmann 2008: 382).

Anknüpfend an Bourdieu gehen Schimank und Volkmann davon aus, dass die nicht (primär) ökonomischen Teilsysteme in modernen kapitalistischen Gesellschaften schon immer in einer Art äußerlichem und innerlichem Spannungsverhältnis stehen. Äußerlich gegenüber der Wirtschaftssphäre, welcher in der kapitalistischen Gesellschaftsordnung eine Sonderstellung in Bezug zu allen anderen Teilsystemen zukommt. Diese Sonderstellung ist zum einen darin begründet, dass aus der ökonomischen Sphäre Ressourcen für andere gesellschaftliche Bereiche bereitgestellt werden. Größtenteils erfolgt dies indirekt über Transfers durch den Steuerstaat. Damit besteht eine grundlegende Ressourcenabhängigkeit der nicht-ökonomischen Teilbereiche, die mit einer konstanten Legitimationsanforderung einhergeht. Zum anderen begründet sich die Sonderstellung dadurch, dass der Verwertungslogik des kapitalistischen Wirtschaftssystems generell ein expansives Moment innewohnt, also die Tendenz, fortwährend weitere gesellschaftliche Bereiche in Wert zu setzen. Nicht primär ökonomische Teilsysteme sind daher angehalten, ihre Autonomie gegenüber der Wirtschaftssphäre zu behaupten. Allerdings, so Bourdieu (2001: 344f.), stehen nicht (primär) ökonomische Teilsysteme auch in einem innerlichen Spannungsverhältnis, da sie keine ökonomiefreien Inseln darstellen, sondern stets selbst aus einem „weltlichen“ (ökonomischen) und einem „autonomen“, d.h. einer spezifischen Eigenlogik folgenden Pol bestehen. Solange eine klare Gewichtung zwischen den beiden Polen besteht und der autonome, selbstreferenzielle Part letzten Endes die Leistungsproduktion des Teilsystems bestimmt, ist dies für Bourdieu keineswegs

per se problematisch, da der „weltliche Pol“ gerade auch Garant für die Anschlussfähigkeit gegenüber anderen gesellschaftlichen Bereichen ist. Verliert der autonome Pol jedoch seine Deutungshoheit und vermag das betreffende Teilsystem nicht länger wesentlich in seiner Logik zu prägen, kann es letzten Endes zur „feindlichen Übernahme“ durch die wirtschaftlichen Strukturen, Orientierungen und Handlungsweisen kommen (vgl. Schimank/Volkmann 2008: 384).

Ob „Kolonialisierung der Lebenswelt“ oder „feindliche Übernahme“, auf anschlussfähiger gesellschaftstheoretischer Ebene lassen sich die Ökonomisierungsprozesse augenscheinlich als Entgrenzungsphänomene in einem differenzierungstheoretischen Gesellschaftsmodell thematisieren. Wobei nicht primär ökonomische Gesellschaftsbereiche Gefahr laufen, durch eine zunehmende Bedeutung von ökonomischen Denk- und Handlungsweisen ihre eigensinnige Logik und damit ihre Autonomie als gesellschaftliche Subsysteme einzubüßen.

Ohne die theoretischen Überlegungen hier tiefergehend zu diskutieren, seien zur Verwendung des Ökonomisierungsbegriffs zumindest zwei kritische Punkte angemerkt. Erstens wird mit dem Begriff, insbesondere in Bezug auf das Verhältnis zwischen Staat und Markt, häufig eine einfache Wirklogik nach dem Motto „mehr Markt – weniger Staat“ unterstellt. Der sich zurückziehende Staat überließe in diesem vereinfachten Verständnis eines neoliberalen Gesellschaftswandels das Feld den Marktkräften quasi im Sinne eines Nullsummenspiels. Lessenich (2008: 14) weist diesbezüglich zu Recht darauf hin, dass sich der Staat – bei aller Marktrhetorik und neoliberalem Antietatismus – keinesfalls zurückzieht, sondern vielmehr „Logik und Gestalt seiner Interventionen ändert“. Neue Regulations- und Steuerungsmodi setzen gezielt auf eine Art indirekte Steuerung mittels marktförmiger Mechanismen. Prozesse der Ökonomisierung vormals nicht primär wirtschaftlich geprägter gesellschaftlicher Teilbereiche sind demnach im Kontext einer neuen Staatlichkeit und keineswegs als bloßer Abbau von regulatorischen Maßnahmen zu verstehen.

Zweitens birgt die oftmals recht normativ konnotierte Konstruktion vormals quasi ökonomiefreier Bereiche der Gesellschaft die Gefahr, solche konkreten Felder rückblickend zu idealisieren oder gar zu romantisieren. Die Zuspitzung der Ökonomisierung besteht jedoch weniger darin, dass die Akteure nun erstmals die durch sie eingesetzten Mittel zum erzielten Nutzen ihrer Aktivitäten ins Verhältnis setzen. Im Gegenteil, Fragen von Effizienz und Wirksamkeit standen auch in der Vergangenheit in den Organisationen des Dritten Sektors auf der Tagesordnung. Die diag-

nostizierte Zuspitzung der Ökonomisierung liegt vielmehr in einer Verabsolutierung ökonomischer Denk- und Handlungsweisen, wodurch die Gesetzmäßigkeiten der Wirtschaft als unhintergehbare Richtschnur etabliert werden. Andere Werte, Prinzipien oder Zielstellungen hingegen (eben der bisherige Eigensinn spezifischer Bereiche) verlieren demgegenüber an Relevanz oder werden bestenfalls zu abhängigen Größen.

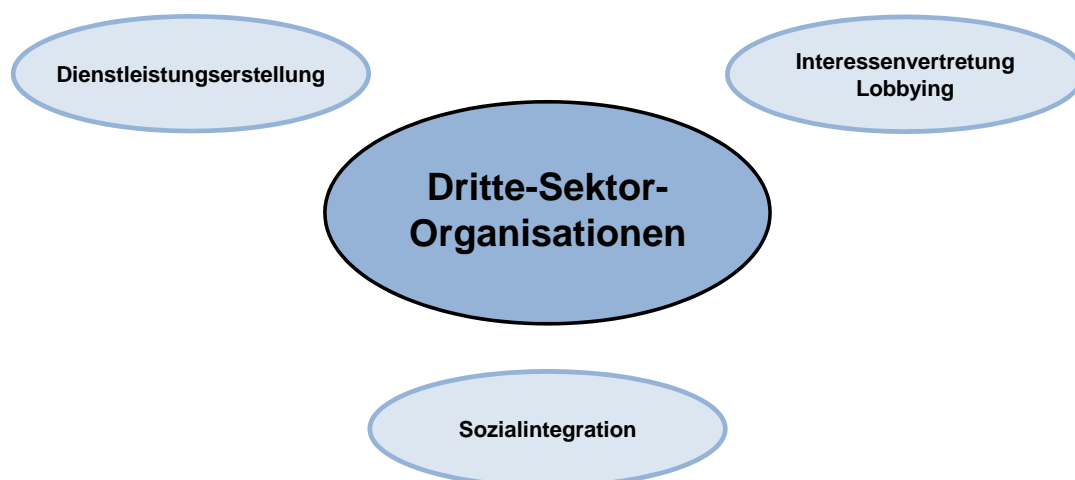
Diesbezüglich sind Schimanks und Volkmanns Überlegungen in Anknüpfung an Bourdieu ein wichtiger Anhaltspunkt. Zum einen machen sie die nicht primär ökonomischen Bereiche als umkämpfte gesellschaftliche Felder begreifbar, in denen ökonomische Aspekte auch bisher eine Rolle spielten. Zugleich werfen sie die wichtige Frage auf, ob die ökonomische Logik in diesen Feldern hegemonial zu werden droht und damit letztlich der feldspezifische Eigensinn auf dem Spiel steht.

2.2 Der Dritte Sektor als multifunktionaler gesellschaftlicher Teilbereich

Der Begriff des Dritten Sektors fasst als heuristisches Modell einen gesellschaftlichen Bereich zusammen, der zwischen den Polen Staat, Markt und Privatsphäre angesiedelt ist. Konstituiert wird er durch die in diesem Bereich tätigen Organisationen, welche sich durch eine eigene Handlungslogik, spezifische Funktionen und besondere organisatorische Strukturen auszeichnen (vgl. Zimmer/Priller 2004: 16f.). In der Literatur finden sich weitgehend synonym die Bezeichnungen Dritte-Sektor-, Nonprofit- bzw. gemeinnützige Organisationen. Nach dem Kriterienkatalog der „International Classification of Nonprofit Organizations“ (ICNPO) müssen sie formale Strukturen aufweisen, unabhängig vom Staat sein, nicht gewinnorientiert wirtschaften, sich selbst verwalten und zu einem gewissen Anteil von freiwilligen Beiträgen leben (vgl. Salamon/Anheier 1992). Teilweise wird der Dritte Sektor auch pauschal als „institutioneller Kern“ oder als „Infrastruktur“ der Zivilgesellschaft bezeichnet (Anheier et al. 2000: 73; Adloff 2005: 116). Die definitorische Trennlinie bleibt dabei zumeist diffus, schließt das Konzept der Zivilgesellschaft doch eine Vielzahl an informellen Aktivitäten (beispielsweise im Kontext sozialer Bewegungen) ein und hebt zumeist ausdrücklich auf einen politischen Gehalt ab, welcher nicht für alle Organisationen des Dritten Sektors geltend gemacht werden kann (vgl. Simsa 2012: 126f.).

Inhaltlich wird durch Dritte-Sektor-Organisationen ein weites Spektrum an Tätigkeitsbereichen abgedeckt, das sich vom Turnverein, über Dienstleister im Bereich der Altenpflege bis hin zu lokalen Initiativen zu Themen wie Umweltschutz oder Antirassismus erstreckt. Steuerungsmodus und Handlungskoordination der Organisationen sind dabei traditionell durch eine starke Orientierung an solidarischen bzw. gemeinwohlbezogenen Zielstellungen geprägt (vgl. Zimmer/Priller 2004: 16). Ein besonderer Unterschied zu privatwirtschaftlichen Unternehmen besteht im Verzicht auf die Ausschüttung von Gewinnen an Gesellschafter oder Mitglieder (dem sogenannten „non-distribution constraint“; vgl. Hansmann 1980). Gegenüber staatlichen Institutionen sind ein geringeres Maß an hierarchischer Steuerung und der hohe Stellenwert von Freiwilligkeit und Selbstorganisation kennzeichnend. Letzteres findet vor allem in der Form des zivilgesellschaftlichen Engagements seinen Ausdruck, das zu großen Teilen unter dem organisatorischen Dach von Vereinen, Stiftungen, Genossenschaften oder gGmbHs erfolgt (vgl. Gensicke/Geiss 2010: 173ff.). In der Fachdiskussion wird zudem stets auf den multifunktionalen Charakter von Dritte-Sektor-Organisationen hingewiesen. Durch die Bereitstellung sozialer Angebote, das Moment der Mitgliedschaft und die hohe Bedeutung des freiwilligen Engagements bilden sie Orte sozialer und kultureller Integration. Mit der Bündelung, Artikulation und Vermittlung von Interessen wirken sie in die politische Arena hinein und stellen Foren für gesellschaftliche Partizipation bereit. Schließlich kommt ihnen als Ersteller von Dienstleistungen eine Rolle als professioneller Akteur im System der subsidiären Wohlfahrtspflege zu (vgl. Abbildung 1).

Abb. 1: Multifunktionalität von Dritte-Sektor-Organisationen



Quelle: Darstellung nach Zimmer/Priller 2004: 21.

„Die Organisationen des Dritten Sektors sind somit stets gleichzeitig Sozialintegratoren, Lobbyisten wie auch Dienstleister, wenn auch jeweils in unterschiedlicher Pointierung“ (Zimmer/Priller 2004: 21). Diese Multifunktionalität ist ohne Frage eine spezifische Stärke der Organisationen des Dritten Sektors. Sie bringt ein hohes Maß an Anpassungs- und Vermittlungsfähigkeit mit sich und macht die Organisationen zum prädestinierten Ort für die Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen. Gleichzeitig ist damit aber auch die Gefahr verbunden, infolge von Staats- bzw. Marktversagen als Lückenbüßer für die Lösung gesellschaftlicher Probleme vereinnahmt zu werden. Dies kann letztendlich auf einen Verlust des multifunktionalen Organisationscharakters zu Gunsten einer einseitigen Handlungslogik hinauslaufen (ebd.: 212).

Der traditionell multifunktionale Charakter der Organisationen impliziert zudem, dass die Organisationen im Lichte der skizzierten gesellschaftstheoretischen Ansätze quasi einen differenzierungstheoretischen Sonderfall darstellen. Gemäß Zimmer/Priller (2004: 17) können sie sogar als ein „Relikt“ der Vormoderne gelten, „weil sie dem Geleitzug der funktionalen Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Teilbereiche nur bedingt gefolgt sind“. Ihr Kurs kann als ein steter Balanceakt zwischen sozialer, zivilgesellschaftlicher und ökonomischer Logik charakterisiert werden. Gleichwohl galten die sozialen und zivilgesellschaftlichen Momente in der Programmstruktur der Organisationen bisher als prägend für das Selbstverständnis und die Leistungsproduktion des Dritten Sektors. Im Sinne Bourdieus repräsentieren diese Logiken den Eigensinn des Sektors und damit das Fundament für die Autonomie als eigenständigen Teilbereich. Die aktuelle Diskussion über eine zunehmende Dominanz des marktlichen Pols (vgl. Liebig 2005, Droß/Priller 2012) wirft daher letztlich die Frage auf, inwiefern sich die Organisationen auch weiterhin als Orte der Interessenvertretung und Sozialintegration behaupten können. Oder ob sie durch eine zunehmend ökonomische Prägung Gefahr laufen, ihre bisherige multifunktionale Eigenlogik und damit schrittweise auch ihre gesellschaftliche Sonderstellung als intermediäre Organisationen einzubüßen.

2.3 Wandel gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und betriebswirtschaftliche Modernisierung

Etwa seit Mitte der 1990er Jahre haben sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Arbeit von Dritte-Sektor-Organisationen in Deutschland entscheidend

verändert. Vor allem im Bereich der Freien Wohlfahrtspflege (Gesundheit, Soziales und Bildung) wurden die komplexen Beziehungen zwischen öffentlichen Kostenträgern, gemeinnützigen Organisationen und den Empfängern von Leistungen grundlegend neu gestaltet. Viele der nachfolgend (2.3.1) für diesen Kernbereich beschriebenen Entwicklungen blieben jedoch auch für Organisationen in angrenzenden Tätigkeitsbereichen nicht ohne Folgen. Darüber hinaus ist von einem umfassenden betriebswirtschaftlichen Modernisierungsprozess innerhalb des Dritten Sektors auszugehen, der über eine Anpassung an veränderte Umweltbedingungen hinausreicht und auch von Akteuren aus dem Feld selbst aktiv betrieben wird (2.3.2).

2.3.1 Vermarktlichung und Neue Steuerung

Analytisch lassen sich in den Veränderungen der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen zwei wesentliche Entwicklungsmomente unterscheiden: zum einen die Pluralisierung und Vermarktlichung der Organisationslandschaft. Und zum anderen die Einführung neuer Steuerungsmodi, welche sich vor allem in veränderten Finanzierungsmodellen und neuen Vertragsformen niedergeschlagen hat. In der Praxis greifen beide Aspekte ineinander, insofern die Initiierung und Regulierung quasi-marktlicher¹ Wettbewerbsverhältnisse gerade mittels neuer Steuerungsformen erfolgt.

Ausgangspunkt für die Öffnung des bis dahin privilegierten Bereichs der freien Wohlfahrtspflege sind zahlreiche Änderungen in der Sozialgesetzgebung. So wurde bereits mit Einführung der gesetzlichen Pflegeversicherung (SGB XI ab 1995) die faktische Gleichstellung freigemeinnütziger und privater Träger begründet. Neufassungen des Bundessozialhilfegesetzes (BSHG) in den Jahren 1996 und 1999 vermeiden ebenfalls eine Privilegierung gemeinnütziger Anbieter. Diese Regelungen wurden ab 2005 in das SGB XII übernommen. Und auch das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG; SGB XIII) differenziert seit 1999 in den konkreten Ausführungen nicht mehr zwischen freigemeinnützigen und gewerblichen Trägern (vgl. Dahme et al. 2005: 38f.). Diese Entwicklung in der Sozialgesetzgebung wird daher als ein Prozess der allmählichen Auflösung der „bedingten Vorrangstellung der Träger der freien Wohlfahrtspflege“ eingestuft (ebd.).

1 Das Konzept der „Quasi-Markets“ wurde im Kontext der Umgestaltung des britischen Sozialsystems während der Thatcher-Ära entwickelt (vgl. Le Grand 1991), ist letztlich aber gut auf Vermarktlichungsprozesse innerhalb des Dritten Sektors in Deutschland übertragbar.

Gleichzeitig wurden im Zuge der rechtlichen Neuregelungen stärkere Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit bei der Aufgabenerfüllung durch die Organisationen formuliert. Maßgebliches Ziel war und ist dabei die Kostensenkung durch eine Effizienzsteigerung in der Allokation öffentlicher finanzieller Ressourcen. An die Organisationen ergeht damit die Anforderung, die bereitgestellten Mittel effizienter einzusetzen und ihre Arbeitsabläufe verstärkt an betriebswirtschaftlichen Kalkülen auszurichten (vgl. Merchel 2006: 51ff). Hierdurch hielt die Figur des Wettbewerbs Einzug in den Dritten Sektor. Denn die Frage der Wirtschaftlichkeit lässt sich nicht allein aus dem Verhältnis von Mitteln und Zwecken in einer einzelnen Organisation beantworten, sondern vor allem über Mechanismen des Preis- und Leistungsvergleichs zwischen den gemeinnützigen Organisationen; aber auch zwischen den gemeinnützigen und den neuen privatwirtschaftlichen Anbietern.

Infolge der faktischen rechtlichen Gleichstellung der gemeinnützigen Organisationen mit privat-gewerblichen Anbietern und den erhöhten Wirtschaftlichkeitsanforderungen kam es mithin zur Erosion traditioneller Arrangements im korporatistischen Wohlfahrtsstaat. Dritte-Sektor-Organisationen werden zu Konkurrenten um finanzielle Mittel, Fachpersonal und potentielle Kund_innen bzw. Nutzer_innen ihrer Angebote. Fragen der Wirtschaftlichkeit und der Funktionalität zur Erreichung von vorab definierten Leistungszielen rücken in den Mittelpunkt. Schlussendlich wird dieser Vermarktlichungstrend durch die Ausdehnung des europäischen Binnenmarktes flankiert, in dessen Folge es zu vermehrten Forderungen nach freiem Dienstleistungsverkehr auch unter Einbeziehung sozialer Dienstleistungen kommt (vgl. Grunwald 2001: 22).

Vor allem aus Sicht der öffentlichen Verwaltung werden die Organisationen inzwischen überwiegend in ihrer Funktion als Erbringer von sozialen Dienstleistungen wahrgenommen. Damit laufen sie Gefahr, in turbulenten Krisenzeiten zum Lückenbüsser für staatliche Aufgabenwahrnehmung zu werden. Die Sonderstellung gemeinnütziger Organisationen, die sich aus ihrem weltanschaulichen Profil oder breiteren gemeinwohlorientierten Zielstellungen (z.B. sozialintegrativer oder partizipativer Natur) ableitet, kann dabei ins Hintertreffen geraten. Die traditionelle subsidiäre Einbindung geht mehr und mehr in ein Dienstleistungsmodell über, in dessen Zentrum das Verhältnis zwischen Kostenträgern, Leistungserbringern und Leistungsempfängern steht.

Dem Wandel in den Regulierungsformen liegen neue Governanceprinzipien zugrunde, die unter dem Stichwort des „New Public Management“ im Bereich der öffentlichen Verwaltung eingeführt wurden (vgl. Dahme et al. 2005). Im Kern geht es dabei um die Übernahme privatwirtschaftlicher Managementtechniken in das Verwaltungshandeln selbst, aber auch in die Beziehungen zwischen Verwaltung und Trägern der freien Wohlfahrtspflege. Eines der wichtigsten Instrumente ist das Kontraktmanagement. Dabei handelt es sich um eine prospektive Steuerungsform von Dienstleistern mittels Zielvereinbarungen, wobei vertraglich vorab die zur Verfügung gestellten Ressourcen, die zu erbringenden Leistungen sowie Art und Weise der Berichterstattung festgelegt werden. Im Kern stellt dies eine Umstellung auf einen outputorientierten Steuerungsmodus dar. Das heißt, die Finanzierung von Leistungen wird an ergebnisorientierte Kenngrößen gekoppelt (vgl. Becker 2011: 89). Verbunden ist diese Umstellung mit den Erfordernissen betriebswirtschaftlicher Modernisierungen in den Arbeitsabläufen, so dass der Einsatz von Instrumenten aus der Unternehmenswelt potentiell an Bedeutung gewinnt.

Daraus ergeben sich Veränderungen insbesondere in Bezug auf die Finanzierungsmodalitäten: So erfolgt die Finanzierung „zunehmend nicht mehr nach dem Selbstkostenprinzip über Zuwendungen, sondern in steigendem Maße auf der Grundlage von Leistungsverträgen“ (Grunwald 2001: 21). Das heißt, die Vergütung erfolgt in Form von Entgelten (z.B. über Pflegesätze), deren Höhe entsprechend detaillierter Leistungsbeschreibungen festgelegt wird. Die Kalkulation erfolgt für die jeweilige Wirtschaftsperiode, ein nachträglicher Ausgleich ist in der Regel nicht vorgesehen. Dies soll einerseits zu mehr Transparenz und Bedarfsgerechtigkeit führen, hält die Träger aber zugleich auch dazu an, ihre Konkurrenzfähigkeit immer stärker über den Preis für konkrete Leistungen unter Beweis zu stellen. Zudem werden immer mehr Bereiche durch die Praxis projektformiger Ausschreibungen von Leistungen erfasst. Als Folge beantragen die Organisationen Projekte mit immer kürzeren Laufzeiten und knapper kalkulierten Ressourcen. Der Aufbau regional abgestimmter und nachhaltiger Angebote droht damit zu einer nachrangigen Zielstellung zu werden.

Insgesamt wird somit deutlich, dass die veränderten staatlichen Rahmenbedingungen keineswegs eine reine Deregulierung der Freien Wohlfahrtspflege darstellen. Vielmehr greifen Wettbewerbselemente und neue Formen der Regulierung als komplex indirekter Steuerung ineinander. Der Trend zu quasi-marktförmigen

Beziehungen und neuen Finanzierungsmodalitäten lässt mithin eine Zunahme des Wettbewerbs und eine wachsende finanzielle Planungsunsicherheit erwarten (vgl. Becker 2011: 78ff.).

2.3.2 Verbetriebswirtschaftlichung und Soziales Unternehmertum

Bei der Betrachtung des Wandels in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stehen die Veränderungen in der politisch-rechtlichen Steuerung bisher zumeist im Fokus. Dabei werden vornehmlich externe Anforderungsstrukturen beschrieben, welche auf Seiten der Organisationen entsprechende Anpassungen erforderlich machen. Vor allem für den Kernbereich der Freien Wohlfahrtspflege wurde diese Entwicklungslinie bereits in verschiedenen Untersuchungen nachgezeichnet (vgl. Dahme et al. 2005, Neumann 2005). Die aktive Rolle, die den Organisationen der freien Wohlfahrtspflege dabei zukommt, wurde bisher wenig betrachtet. Allerdings ist durchaus von einem Wechselverhältnis zwischen externen Anforderungen und internen Modernisierungsbestrebungen auszugehen. Es greift daher wohl insgesamt zu kurz, die Prozesse der Ökonomisierung im Dritten Sektor auf reine Anpassungsleistungen an veränderte Umweltbedingungen zu reduzieren. Vielmehr unterliegen Diskurs und Praxis der Organisationen längst einem viel umfassenderen Wandel, in welchem die „Verbetriebswirtschaftlichung“ (Zimmer 2012) von zahlreichen Akteuren aus dem Feld selbst aktiv betrieben wird.

Exemplarisch wäre zunächst die Entwicklung etlicher NGOs zu effizient geführten Moralunternehmen zu nennen. Hier wurden unternehmerische Konzeptionen erstmals erfolgreich in den Nonprofit-Bereich übertragen: die Rolle der Gründerpersönlichkeit, ein straffes Management, eine eigene „Unternehmens-Philosophie“ und spezifischer Formen der Kapitalbeschaffung (vgl. Zimmer 2012: 193). Damit haben sich diese Organisationen zwar nicht in ihren Zielsetzungen, aber doch in ihren Organisationsstrukturen, Betriebsabläufen und der Art der Ressourcenbeschaffung seit längerem einer betriebswirtschaftlichen Logik verpflichtet (vgl. ebd.: 194).

Der Erfolg der Moralunternehmer bemisst sich an der effizienten Bewirtschaftung von Spenden- und Aufmerksamkeitsmärkten. Fundraising und Campaigning avancierten entsprechend zu zentralen Managementaufgaben. Hierfür verfügen die Organisationen entweder selbst über eine professionelle PR-Abteilung oder sie lagern diese Aufgaben an zumeist privatwirtschaftliche Fundraising-Agenturen und

Consulting-Firmen aus (vgl. ebd.: 194f.). Letztere haben den Dritten Sektor längst von sich aus als attraktives Geschäftsfeld entdeckt, mit hohem Potential für eine nachholende betriebswirtschaftliche Modernisierung. Sie tragen damit wiederum ihren Teil dazu bei, unternehmerische Denkweisen und Handlungsmodi in der gemeinnützigen Organisationslandschaft zu verbreiten.

Des Weiteren treten seit einiger Zeit neue Akteure auf den Plan, die sich selbst als „Social Entrepreneurs“ verstehen und mit einer unternehmerischen Ausrichtung gezielt von traditionellen Wohlfahrtsorganisationen abgrenzen wollen (vgl. Hackenberg/Empter 2011). Letztere werden im Vergleich zu unternehmerischer Flexibilität und innovativer Gestaltungskraft der neuen Sozialunternehmer als zu staatsnah, bürokratisch und wenig effizient kritisiert. Anstelle dessen versprechen die Social Entrepreneurs, unternehmerische Lösungsansätze für soziale und ökologische Probleme an der Schnittstelle von Wirtschaft und Drittem Sektor zu schaffen. Die Akteure definieren sich häufig über konkrete Zielstellungen und charismatische Gründerpersönlichkeiten, weniger über Organisationsmodelle oder gar bestimmte Rechtsformen. Zentrale Schlagworte sind Kreativität, Risikobereitschaft und Innovation. Im Idealfall sollen marktbasierendes Einkommen für selbsttragende Lösungen sorgen. Auch die Erzielung von Gewinnen wird z.T. nicht ausgeschlossen, um die Bearbeitung aktueller gesellschaftlicher Probleme für privatwirtschaftliche Investoren attraktiv zu machen und damit eine größere Unabhängigkeit von staatlicher Subventionierung und Regulierung zu erzielen.

Social Entrepreneurs werden von Mittlerorganisationen wie Ashoka² medienwirksam in Szene gesetzt und mit vielfältigen Versprechungen beworben: als Königsweg zur Überwindung aktueller sozialer und ökologischer Probleme, als Vorboten eines Kapitalismus 2.0 und ausdrücklich als „ideale kompensatorische Instanzen für einen finanziell restringierten Wohlfahrtsstaat“ (Priddat 2011: 106). Auch wenn das Phänomen des Sozialunternehmertums, was Anzahl der Organisationen und Umsätze anbelangt, noch als „Nischenphänomen“ gelten kann (Stiftung Mercator 2012), und der Goldrausch des „Philanthrokapitalismus“ (Edwards 2011) im Vergleich zu Ländern wie den USA in Deutschland noch in den Startlöchern steht, sind den Social Entrepreneurs derzeit hohe mediale und politische Aufmerksamkeit gewiss. Nicht zuletzt aufgrund aktueller Förderprogramme sowohl auf EU- wie auch auf Bundes-

2 <http://germany.ashoka.org/>

ebene ist davon auszugehen, dass das soziale Unternehmertum zukünftig an Bedeutung gewinnen wird. Offen bleibt derzeit aber vor allem die Frage, wie viel Innovation sich hinter dem „Business Talk“ (Zimmer 2012: 199) der Entrepreneurs am Ende des Tages tatsächlich verbirgt.

Der Dritte Sektor befindet sich folglich – über die Reorganisationsprozesse im Kernbereich der Freien Wohlfahrtspflege hinaus – in einem umfassenderen Prozess betriebswirtschaftlicher Modernisierung. Die Verbreitung betriebswirtschaftlich inspirierter Verfahrensweisen kann dabei nur zum Teil als ein Anpassungsprozess an veränderte politisch-rechtliche Rahmenbedingungen interpretiert werden. Vielmehr setzten zahlreiche Akteure inzwischen von sich aus auf den unternehmerisch-betriebswirtschaftlichen Entwicklungspfad.

2.3.3 Erwartete Folgen des Ökonomisierungstrends

Die Folgen des Ökonomisierungstrends werden vielfach als höchst ambivalent eingestuft (vgl. Liebig 2005: 75; Dahme et al. 2005: 187). Einerseits kann betriebswirtschaftliche Rationalität gewiss dazu beitragen, die Prozesse der Leistungserstellung transparenter und kalkulierbarer zu machen. Zur Verfügung gestellte Ressourcen können gegebenenfalls effizienter und bedarfsgerechter eingesetzt, Qualitätsstandards verallgemeinert und einheitlich überprüft werden. Ebenso ist nicht zu unterschätzen, dass Wettbewerbselemente die Entwicklung innovativer Lösungsansätze fördern und zu deren Durchsetzung beitragen können.

Andererseits gehen Wettbewerb und fehlende Planungssicherheit für zahlreiche Dritte-Sektor-Organisationen mit einem erhöhten „Legitimations- und Effizienzdruck“ (Liebig 2005: 64) einher. Die Anforderungen steigen insbesondere in Bezug auf eine nachweisliche Wirksamkeit der erbrachten Leistungen. Entsprechend ist eine Fokussierung auf betriebswirtschaftlich messbare und rationalisierbare Teile des bisherigen Leistungsspektrums zu erwarten. Wirkungen, die nach Wettbewerbsgesichtspunkten nur schwer rentabel gestaltet oder direkt gemessen werden können (also eine Vielzahl der eher indirekten oder langfristigen Beiträge), werden es zunehmend schwerer haben, ihren Stellenwert zu behaupten. Als Folge kann es auch zur Trennung zwischen ideellen und wirtschaftlichen Funktionen und damit zur zunehmenden (Aus-)Gründung unternehmerischer Tochterorganisationen bspw. in Form von gGmbHs kommen.

Von den Akteuren im Bereich der Wohlfahrtsverbände wird in Bezug auf diese Entwicklung seit geraumer Zeit beklagt, dass sie sich zunehmend in Zielkonflikten sehen, zwischen den eigenen sozial-kommunikativen Ansprüchen an ihre Arbeit und den Effizienzkriterien, welche die betriebswirtschaftlichen Produktbeschreibungen ihrer Tätigkeit auferlegen: „In der Grundtendenz steht daher die Ökonomisierung der Solidarisierung von diakonisch Handelnden und Hilfebedürftigen entgegen. Es besteht die Tendenz, dass die in solcher Diakonie praktizierten Hilfebeziehung durch einen »Warencharakter« geprägt wird und die in der »Hinwendung zum Nächsten« begründete persönliche Beziehung zugunsten einer »Waren-Beziehung« entpersonalisiert wird“ (Becker 2011: 87). So oder ähnlich wird nicht nur im Bereich der ambulanten Pflege ein engmaschiges und funktional ausgerichtetes Zeitkorsett bemängelt, welches immer weniger Raum für ganzheitliche Zuwendungen lässt.

Nicht zuletzt weisen aktuelle Forschungsergebnisse darauf hin, dass im Ökonomisierungstrend ein Katalysator für den sich fortsetzenden Wandel der Beschäftigungsstruktur in den Organisationen des Dritten Sektors zu sehen ist. Vermarktlichung und zunehmender Kostendruck schlagen sich demnach in einem Wachstum atypischer Arbeitsverhältnisse nieder: mehr Teilzeit- und geringfügige Beschäftigung sowie eine ausgedehnte Befristungspraxis werden als Folgen erwartet (vgl. Dathe et al. 2009: 5). Ebenso konnten bereits negative Auswirkungen auf die traditionell hohe Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten im Dritten Sektor belegt werden (vgl. Schmeißer 2013).

3. Anlage und Struktur der Erhebung „Organisationen heute 2011/2012“

Im Zeitraum von Oktober 2011 bis Januar 2012 wurde am Wissenschaftszentrum Berlin eine größere bundesweite Befragung unter Organisationen des Dritten Sektors durchgeführt. Das Untersuchungsfeld bildeten dabei die wesentlichen Rechtsformen, die den Sektor in Deutschland prägen: entsprechend wurden eingetragene Vereine, gemeinnützige GmbHs (gGmbHs)³, Stiftungen und Genossenschaften berücksichtigt. Befragt wurden Geschäftsführer_innen bzw. Vorstandsmitglieder, die stellvertretend für ihre Organisation Auskunft gaben. Die Befragung erfolgte

3 Gemeinnützige Unternehmungsgesellschaften (gUGs) wurden aufgrund der geringen Fallzahlen den gGmbHs zugeordnet.

schriftlich, wobei alternativ die Möglichkeit bestand, eine Online-Version des Fragebogens zu nutzen. Das komplexe Tätigkeitsfeld der Nonprofit-Organisationen wurde anhand einer Einteilung in 14 Bereiche erfasst und hatte damit die Breite der Tätigkeitsbereiche im Blick, wie sie in der internationalen Forschung im Anschluss an die Systematik des „Johns Hopkins Comparative Nonprofit Project“ praktiziert wird (vgl. Salamon/Anheier 1992: 142, Zimmer/Priller 2004: 32ff.). Berücksichtigt wurden Organisationen aus den folgenden Bereichen:

- Kunst und Kultur
- Sport und Bewegung
- Freizeit und Geselligkeit
- Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung
- Forschung
- Gesundheitswesen
- Soziale Dienste und Hilfen
- Umwelt- und Naturschutz
- Gemeinschaftliche Versorgungsaufgaben
- Wohnungswesen
- Bürgervertretung
- Internationale Aktivitäten
- Arbeitsbeziehungen
- Unternehmens- und haushaltsbezogene Dienstleistungen.

Da zur Grundgesamtheit des Dritten Sektors in Deutschland derzeit keine exakten statistischen Angaben vorliegen, orientierte sich die Konstruktion der Stichprobe am Umfang der aufgeführten Rechtsformen. Durch eine disproportional geschichtete Stichprobenziehung wurde sichergestellt, dass die in Relation zu den Vereinen relativ kleinen Teilgesamtheiten der gGmbHs, Genossenschaften und Stiftungen in einer für die Datenanalyse ausreichenden Anzahl in der Stichprobe vertreten sind. Eine entsprechende Anpassung der Stichprobenzusammensetzung erfolgt daher durch eine nachträgliche Gewichtung der Daten. Zur Ermittlung der benötigten Adressen wurden entsprechend der Rechtsformen unterschiedliche Zugänge genutzt. Neben der Nutzung verschiedener, nach den einzelnen Rechtsformen geführter Register, wurden Stichproben aus rechtsformspezifischen Datenbanken gezogen. Zusätzlich wurden im Rahmen einer aufwendigen Internetrecherche persönliche Ansprechpartner_innen für die einzelnen Zielorganisationen ermittelt.

Der Fragebogen wurde auf Grundlage projektspezifischer Forschungsfragestellungen und einer vergleichenden Auswertung bewährter Erhebungsinstrumente aus der Dritte-Sektor-Forschung erstellt. Im Vorfeld der Hauptuntersuchung konnte die Validität des Erhebungsinstruments mithilfe von Expertengesprächen mit Vertreter_innen aus Wissenschaft und Praxis sowie eines Pretests mit 100 ausgewählten Zielorganisationen überprüft werden. Neben Fragen zur Wettbewerbssituation und zu Veränderungen in Struktur und Arbeitsweise wurden in weiteren inhaltlichen Schwerpunkten des Fragebogens Angaben zur Beschäftigungssituation, zur Rolle des ehrenamtlichen Engagements und zur Situation von Jugendlichen in Dritte-Sektor-Organisationen erhoben⁴.

Im Rahmen der Erhebung wurden rund 12.000 Organisationen des Dritten Sektors in Deutschland angeschrieben. Von den versendeten Fragebögen wurden im Hauptfeld der Untersuchung 3.111 beantwortet, was einer Rücklaufquote von rund 26 Prozent entspricht. Von den realisierten Interviews wurden 2.536 schriftlich bearbeitet, 575 Organisationen nutzten die Online-Version.

Die Antwortbereitschaft und damit der Rücklauf waren in den einzelnen Rechtsformen durchaus unterschiedlich ausgeprägt. Während 32 Prozent der angeschriebenen Vereine den Fragebogen beantworteten, wurde bei den gGmbHs eine Rücklaufquote von 18 Prozent erzielt. Bei den Stiftungen betrug der Rücklauf 21 Prozent und bei den Genossenschaften 19 Prozent. Die Ausschöpfung der Befragung ist in Relation zu anderen Erhebungen mit vergleichbarer Methodik als sehr hoch einzuschätzen. Tabelle 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick zur Stichprobenszusammensetzung und den erzielten Responseraten.

Eine systematische Operationalisierung von Ökonomisierungsprozessen und deren Folgen im Dritten Sektor stellt aufgrund der hohen Komplexität der Wirkmechanismen eine erhebliche Herausforderung dar. Da bisher keine vergleichbaren empirischen Studien vorliegen, konnte nicht auf erprobte Indikatoren zurückgegriffen werden. Die Ökonomisierungstendenzen wurden entsprechend der beiden Makrotrends in den politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen in die beiden Hauptindikatoren „Wettbewerb“ und „finanzielle Planungsunsicherheit“ übersetzt.

4 In der Studie „Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen“ (Priller et al. 2012) werden empirische Ergebnisse zu allen inhaltlichen Schwerpunkten überblicksartig dargestellt.

Tab. 1: Stichprobenzusammensetzung und Rücklauf

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

Quelle: Eigene Darstellung.

Um der erheblichen Heterogenität des Dritten Sektors gerecht zu werden, erfolgt in den nachstehenden Auswertungen in der Regel eine Differenzierung nach der Rechtsform sowie partiell nach den jeweiligen Tätigkeitsbereichen. Damit wird unterstrichen, dass Prozesse der Ökonomisierung auf sehr unterschiedliche organisatorische Ausgangsbedingungen treffen. Die Auswertungen zu den Ökonomisierungsfolgen (Abschnitt 5) nehmen den Dritten Sektor und seine Organisationen hingegen in seiner ganzen Breite in den Blick und damit eine gewisse Unschärfe in Kauf. Gleichwohl liegen mit diesen Auswertungen nun zu viel diskutierten Phänomenen erstmals repräsentative empirische Ergebnisse vor.

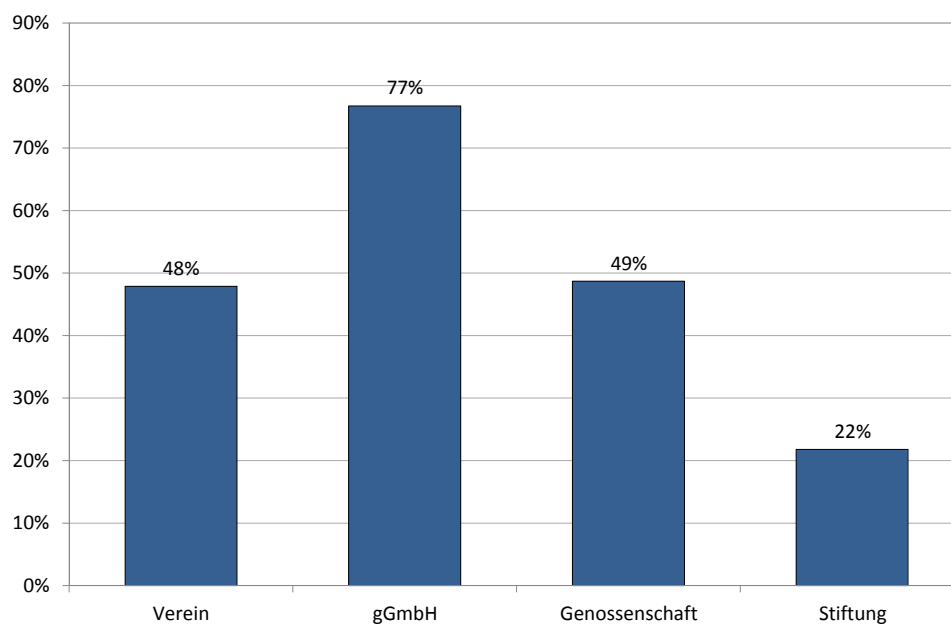
4. Verbreitung von Wettbewerb und finanzieller Planungsunsicherheit

4.1 Zunahme des Wettbewerbs

Um einen ersten Eindruck zu gewinnen, welche Dynamik die Verbreitung des Wettbewerbs in den Organisationen des Dritten Sektors inzwischen angenommen hat, sollten die befragten Organisationen zunächst angeben, ob sie derzeit eine generelle Zunahme des Wettbewerbs in ihren Aktivitäten registrieren. Dies wird am deutlichsten durch die gGmbHs bestätigt, bei denen gut drei von vier (77%) einen Anstieg des Wettbewerbs verzeichnen. Bei den Vereinen (48%) und Genossenschaf-

ten (49%) ist immerhin in knapp jeder zweiten Organisation, unter den Stiftungen nur in gut jeder fünften (22%) eine Zunahme feststellbar (vgl. Abbildung 2). Damit wird deutlich, dass Stiftungen mit ihrer spezifischen Funktionalität und einem festen Kapitalstock weit weniger den Unwägbarkeiten marktförmiger Einflüsse ausgesetzt sind. Die Dienstleister in der Rechtsform der gGmbH stehen hingegen erwartungsgemäß an der Spitze dieser Entwicklung.

Abb. 2: Zunahme des Wettbewerbs (Antwort „ja“)

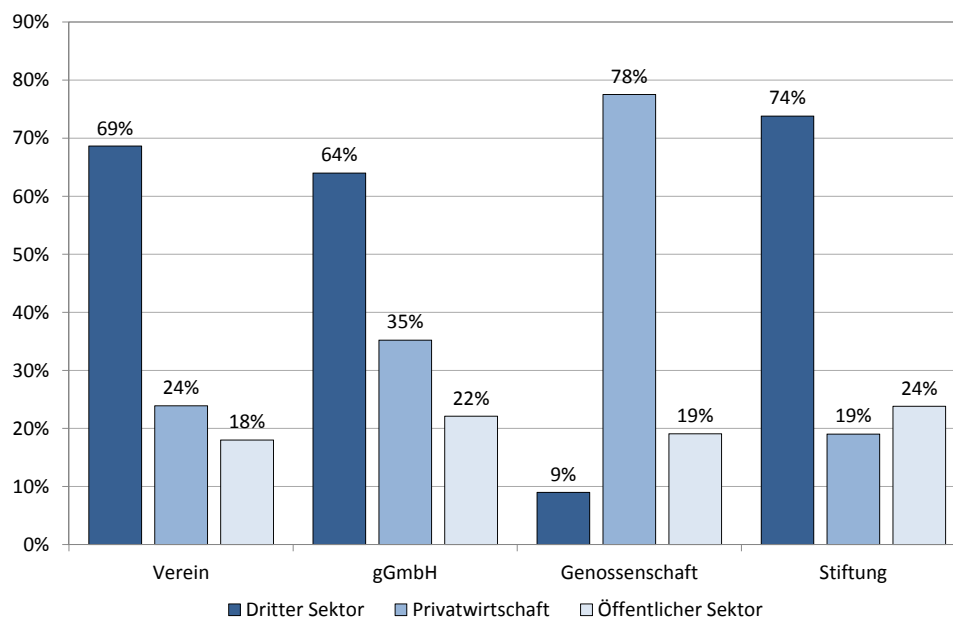


Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; gewichtet; n = 2.962.

Deutliche Unterschiede lassen sich im Hinblick auf die Tätigkeitsbereiche nachweisen. So stellen etwa die Organisationen im Gesundheitswesen (68%), im Bereich Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung (57%) und in den Sozialen Diensten und Hilfen (57%) überdurchschnittlich häufig einen Anstieg des Wettbewerbs fest. Der Kurs zur vermehrten Leistungserbringung unter Konkurrenzbedingungen schlägt sich also erwartungsgemäß am deutlichsten in der sozialen und gesundheitlichen Daseinsfürsorge nieder. Die aktuelle Entwicklung macht jedoch auch vor weniger dienstleistungsgeprägten Tätigkeitsbereichen nicht halt. So verzeichnen etwa die Bereiche Internationale Aktivitäten (47%), Sport und Bewegung (46%) oder Umwelt- und Naturschutz (41%) zwar vergleichsweise seltener eine Zunahme des Wettbewerbs, aber auch hier sind es noch jeweils mehr als zwei von fünf der befragten Organisationen.

Doch mit wem konkurrieren die Organisationen des Dritten Sektors in erster Linie? Gut zwei Drittel (68%) aller befragten Organisationen geben an, dass sie sich im Wettbewerb mit anderen gemeinnützigen Einrichtungen befinden, immerhin 25 Prozent stehen vornehmlich mit Unternehmen der Privatwirtschaft in Konkurrenz. Auch hierbei zeigen sich erhebliche rechtsformspezifische Unterschiede: knapp drei Viertel der Stiftungen (74%) konkurrieren vor allem mit anderen Dritte-Sektor-Organisationen, auch bei den Vereinen (69%) und gGmbHs (64%) liegt hier der Schwerpunkt. Von den Genossenschaften haben hingegen 78 Prozent privatwirtschaftliche Wettbewerber, was auch auf 35 Prozent der gGmbHs, 24 Prozent der Vereine und 19 Prozent der Stiftungen zutrifft. Die Konkurrenz mit öffentlichen Einrichtungen fällt hingegen über alle Rechtsformen hinweg ähnlich gering aus (rund 20%) (vgl. Abbildung 3).

Abb. 3: Hauptkonkurrenzfelder in den einzelnen Rechtsformen



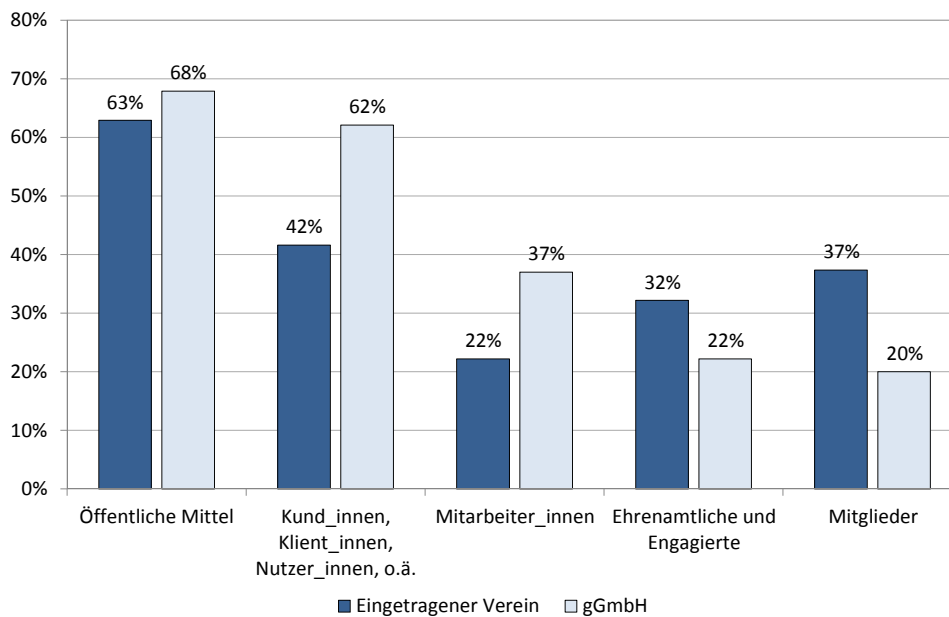
Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; gewichtet; n = 816/42; Mehrfachnennungen möglich.

Außer für den Spezialfall der Genossenschaften handelt es sich bisher also überwiegend um einen intrasektoralen Wettbewerb, was aufgrund der langen Tradition einer subsidiären Sonderstellung der Organisationen des Dritten Sektors nicht verwundert. Dass gut jede dritte gGmbH, jeder vierte Verein und jede fünfte Stiftung angibt, hauptsächlich mit privatwirtschaftlichen Anbietern zu konkurrieren, weist allerdings unverkennbar darauf hin, dass die Privilegierung gemeinnütziger Träger infolge der rechtlichen Deregulierungen schwindet und privatwirtschaftliche Ak-

teure zunehmend auf das Terrain drängen, welches früher gemeinnützigen Organisationen vorbehalten war.

Von Interesse ist schließlich, um welche Ressourcen bzw. Zielgruppen die Organisationen konkurrieren und wie stark diese Konkurrenz ausgeprägt ist. Auf dem ersten Platz stehen dabei mit deutlichem Abstand die öffentlichen Mittel: 68 Prozent der gGmbHs und 63 Prozent der Vereine verzeichnen diesbezüglich einen starken Wettbewerb (vgl. Abbildung 4).

Abb. 4: Wie stark ist der Wettbewerb um ...? (Antwort: „stark“)



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; gewichtet; n = 1.248/966.

Dies lässt sich zum einen durch den besonders hohen Stellenwert der öffentlichen Mittel im Finanzierungsmix der beiden Rechtsformen erklären: Bei Vereinen machen die öffentlichen Einnahmen rund zwei Drittel und bei den gGmbHs sogar drei Viertel der Gesamteinnahmen aus (vgl. Priller et al. 2012: 41). Zudem sind die öffentlichen Gelder selbst zum Vehikel einer wettbewerbsförmigen Regulierung geworden, sei es durch Leistungsverträge oder die projektförmige Ausschreibung der Gelder, welche die Organisationen in Bieterkonkurrenz zueinander setzt.

Ferner geben 62 Prozent der gGmbHs an, dass sie in starker Konkurrenz um Kund_innen, Klient_innen bzw. Nutzer_innen stehen. Auch auf 42 Prozent der Vereine trifft dies zu. In beiden Rechtsformen befinden sich darunter vor allem Organisationen aus dem Sozial-, Gesundheits- sowie Bildungsbereich, welche sich

verstärkt auf Dienstleistungsmärkten positionieren müssen. Die Erstellung und Distribution der Leistungen wird hier zunehmend warenförmiger gestaltet. Etwas seltener kommt es hingegen zum Wettbewerb um Mitarbeiter_innen, Ehrenamtliche und Mitglieder, wobei Vereine erwartungsgemäß eher um Ehrenamtliche und Mitglieder, gGmbHs um Mitarbeiter_innen konkurrieren. Die Problematik der Überalterung in den Mitgliedsorganisationen (vgl. Priller et al. 2012: 52f.) sowie der Fachkräftemangel in den gGmbHs (ebd.: 35f.) lässt zukünftig jedoch einen weiteren Anstieg des Wettbewerbs in den letztgenannten Bereichen erwarten.

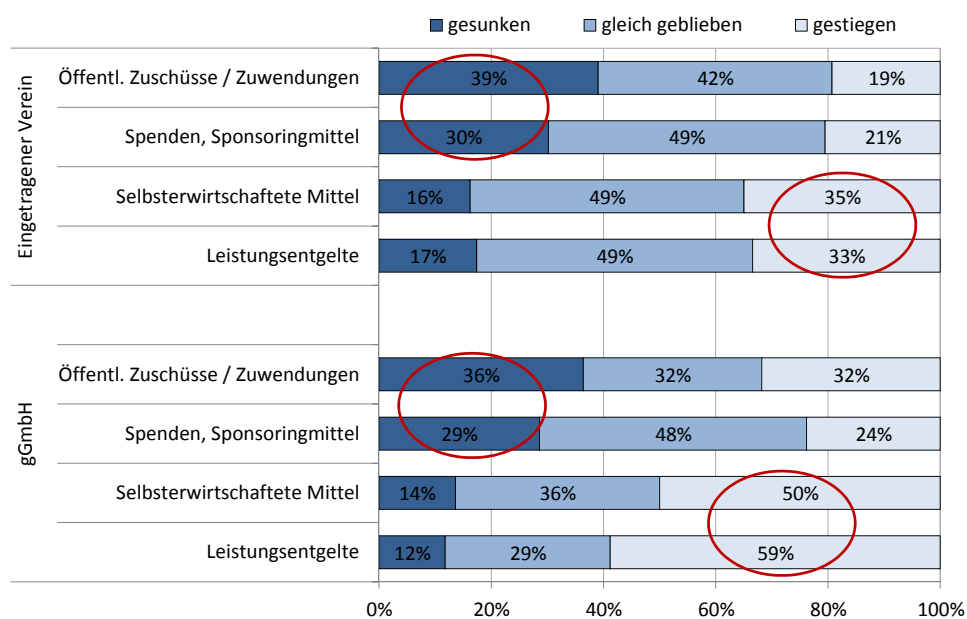
Schließlich wird auch aus der Innenperspektive der Organisationen bestätigt, dass zunehmende marktförmige Strukturen sowie Effizienz- und Konkurrenzdruck eine erhebliche Belastung darstellen. Von 71 Prozent der befragten Organisationen wird diese Entwicklung als problematisch wahrgenommen, von einem knappen Drittel (31%) sogar in starkem bzw. sehr starkem Maße. Die Befragten Organisationen konstatieren demnach nicht nur eine objektive Zunahme des Konkurrenzdrucks, sondern stehen der Verbreitung marktförmiger Mechanismen innerhalb des Dritten Sektors überwiegend skeptisch gegenüber. Organisationen der Bereiche Gesundheitswesen, Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung sowie Soziale Dienste und Hilfen nehmen hierbei eine besonders kritische Haltung ein.

4.2 Finanzierungsmix und finanzielle Planungsunsicherheit

Grundlegend lassen sich für Organisationen des Dritten Sektors drei Einnahmequellen unterscheiden: die Finanzierung durch öffentliche Mittel, selbsterwirtschaftete Gelder und Spenden (vgl. Vilain 2006: 73). Vor allem der Finanzierungsmix der Vereine und gGmbHs wird in der Bundesrepublik zu gut zwei Dritteln durch Mittel der öffentlichen Hand dominiert (vgl. Priller et al. 2012: 41). Diese setzen sich überwiegend aus Zuwendungen und Leistungsentgelten (z.B. in Form von Pflegesätzen) zusammen. Daneben machen selbsterwirtschaftete Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen, Verkaufserlösen oder Vermögensverwaltung einen weiteren wichtigen Teil der Einnahmen aus. In Genossenschaften und Stiftungen sind die selbsterwirtschafteten Mittel sogar die Haupteinnahmequelle. Den Einnahmen aus Spenden kommt – gerade auch im internationalen Vergleich – eine eher nachrangige Bedeutung zu (vgl. ebd.). Aktuelle Hinweise auf Veränderungen in diesem Finanzierungsmix geben die retrospektiven Einschätzungen der Organisationen zur Entwicklung der einzelnen Einnahmepositionen in den letzten fünf Jahren.

Die deutlichsten Verschiebungen zeigen sich bei den Vereinen und den gGmbHs. So gingen die öffentlichen Zuschüsse bzw. Zuwendungen seit 2005 bei 39 Prozent der Vereine zurück, lediglich bei 19 Prozent sind sie gestiegen. Jeweils ein gutes Drittel der Vereine gab hingegen an, dass sich die Einnahmen aus selbsterwirtschafteten Mitteln und Leistungsentgelten erhöht haben. Noch deutlicher ist dies in der Gruppe der gGmbHs erkennbar. Hier verzeichnen 50 Prozent einen Anstieg in den selbsterwirtschafteten Mitteln und 59 Prozent einen Anstieg der Einnahmen aus Leistungsentgelten (vgl. Abbildung 5).

Abb. 5: Entwicklung der Einnahmepositionen seit 2005 nach Rechtsform



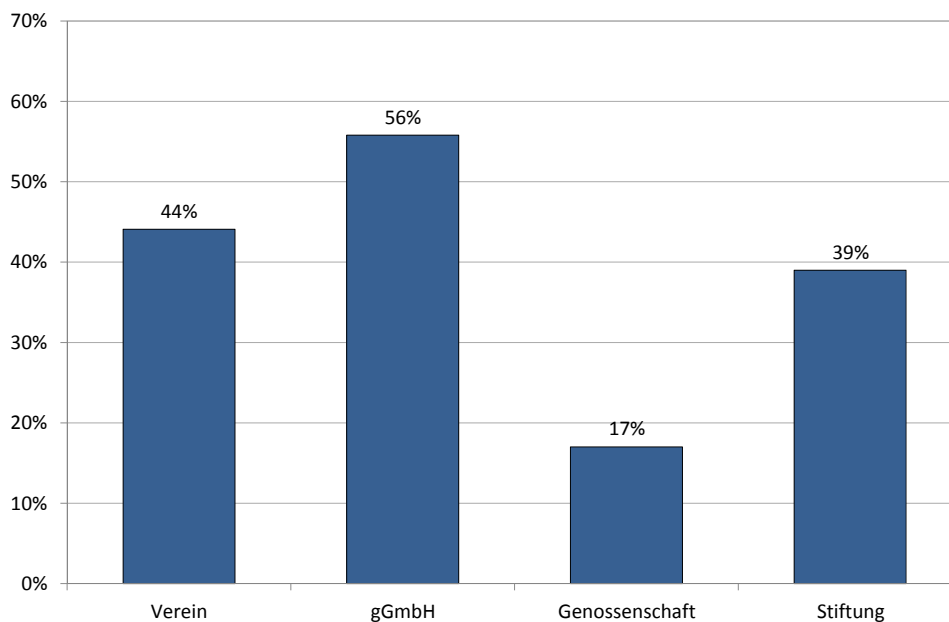
Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; gewichtet; n = 1.804/714.

Einerseits zeigt sich somit eine Verschiebung innerhalb der Einnahmen aus öffentlichen Mitteln: an Stelle fester Zuwendungen spielen kosten- und leistungsorientierte Entgelte für eine wachsende Zahl der Vereine und gGmbHs in den vergangenen fünf Jahren eine immer wichtigere Rolle. Andererseits steigen die Einnahmen aus den selbsterwirtschafteten Mitteln, da durch die Organisationen zusätzliche Finanzierungsquellen erschlossen werden: Verbände bieten kostenpflichtige Beratungs- und Serviceleistungen an, Museen unterhalten Museumsshops mit gastronomischen Angeboten, Betreuungseinrichtungen vertreiben handwerkliche Produkte oder übernehmen Sortier-, Verpackungs- oder andere Dienstleistungsaufträge (vgl. Gmür/Lichtensteiner 2010: 240). Insgesamt gewinnt die Finanzierung über marktfähige Leistungen im letzten halben Jahrzehnt somit weiter an Bedeutung, so

dass Dritte-Sektor-Organisationen verstärkt als Anbieter von Marktgütern auftreten und darüber in Konkurrenz zu privatwirtschaftlichen Akteuren geraten.

Innerhalb der Organisationen schlagen sich diese Verschiebungen im Finanzierungsmix in Form von finanzieller Planungsunsicherheit nieder. Von dieser sind 56 Prozent der gGmbHs und 44 Prozent der Vereine in starkem bzw. sehr starkem Maße betroffen (vgl. Abbildung 6).

Abb. 6: Finanzielle Planungsunsicherheit (Antwort: „stark“ / „sehr stark“)



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; gewichtet; n = 2.359.

Die finanzielle Unsicherheit wird somit vor allem in den Rechtsformen zum Problem, welche sich am stärksten über den Bezug öffentlicher Mittel finanzieren. Damit geht offensichtlich eine besondere Abhängigkeit von den Umstellungen in den Finanzierungsmodalitäten einher. Zeitlich begrenzte Leistungsverträge und Ausschreibungspraxis haben den Zeithorizont stabiler finanzieller Planung entschieden verringert. Steht die Finanzierung eines Projektes, muss bereits die Anschlussfinanzierung nach Ablauf der Projektlaufzeit in Angriff genommen werden. Die Genossenschaften verzeichnen hingegen die höchste Sicherheit in der Finanzplanung. Sie finanzieren sich zu 77 Prozent über Mitgliedsbeiträge sowie eigene wirtschaftliche Aktivitäten und sind damit im Vergleich aller Rechtsformen am unabhängigsten von öffentlichen Finanzmitteln (vgl. Priller et al. 2012: 41).

Überraschend ist demgegenüber der vergleichsweise hohe Anteil von Stiftungen (39%), die mit einer starken bzw. sehr starken finanziellen Planungsunsicherheit zu kämpfen haben. Eine nahe liegende Erklärung ist, dass in den Stiftungen, welche sich zu einem nicht unerheblichen Teil über Erträge aus dem eigenen Stiftungsvermögen finanzieren, inzwischen die Unwägbarkeiten der krisenhaften Finanzmarktsituation spürbar werden. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt bereits eine Studie aus dem Jahr 2009, in der Entscheidungsträger aus 110 deutschen Stiftungen zu Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise befragt wurden (vgl. PricewaterhouseCoopers 2009). Neben Vermögensverlusten infolge sinkender Kapitalerträge wird darin auf einen krisenbedingten Rückgang des Spendenaufkommens verwiesen.

In Bezug auf die Tätigkeitsfelder sind von (sehr) starker finanzieller Planungsunsicherheit vor allem die Bereiche Soziale Dienste und Hilfen (54%), Gesundheitswesen (53%), Vertretung von Bürger- und Verbraucherinteressen (50%) sowie Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung (50%) betroffen. Die mit Abstand größte Planungssicherheit besteht demgegenüber im Bereich des Wohnungswesens, in dem 90 Prozent der befragten Organisationen nur mäßig oder gar nicht von finanziellen Unsicherheiten betroffen sind. Dies korrespondiert mit dem niedrigen Anteil der finanziellen Problemlagen unter den Genossenschaften, welche sich schwerpunktmäßig in diesem Tätigkeitsfeld wiederfinden.

4.3 Multivariate Perspektive auf die Verbreitung des Wettbewerbs

Es konnte bisher gezeigt werden, dass sich ein erheblicher Teil der Organisationen des Dritten Sektors mit Ökonomisierungstendenzen in Form einer generellen Zunahme des Wettbewerbs sowie finanzieller Planungsunsicherheit konfrontiert sieht. Ersichtlich wurde zudem, dass sich in Bezug auf die Rechtsformen und die verschiedenen Tätigkeitsbereiche erhebliche Unterschiede ergeben. Im Folgenden soll die aktuelle Verbreitung des Wettbewerbs unter den Organisationen des Dritten Sektors einer vertiefenden Analyse unterzogen werden.

Neben den Unterschieden nach Rechtsform und Tätigkeitsbereich sind für die befragten Organisationen ebenfalls deskriptive Variationen in Abhängigkeit von der Größe (in Form des jährlichen finanziellen Umsatzes), der regionalen Herkunft (Ost/West), dem Vorhandensein hauptamtlicher Beschäftigter sowie dem Verhältnis zwischen ehrenamtlich Engagierten und hauptamtlichen Mitarbeiter_innen zu vermuten. Bei der Prüfung entsprechender deskriptiver Zusammenhänge zeigt sich

jedoch, dass diese in erheblichem Maße dem Einfluss von Drittvariablen unterliegen. So kann bspw. ein Teil des hohen Wettbewerbs in bestimmten Tätigkeitsbereichen (z.B. dem Gesundheitsbereich oder den Sozialen Diensten und Hilfen) darauf zurückgeführt werden, dass hier besonders viele gGmbHs aktiv sind. Der hohe Wettbewerb in Organisationen mit hauptamtlichen Beschäftigten lässt sich wiederum teilweise daraus erklären, dass diese Organisationen im Schnitt deutlich größer sind und entsprechend höhere Jahresumsätze generieren als Organisationen, die ausschließlich von Ehrenamtlichen getragen werden. Angaben über den effektiven Einfluss eines einzelnen Faktors sind daher mit den Methoden der deskriptiven Statistik nur bedingt aussagekräftig.

Zur grundsätzlichen Prüfung der in Frage stehenden Unterschiede hinsichtlich der Verbreitung des Wettbewerbs unter den Organisationen kam aus diesem Grund ein multivariates Analyseverfahren in der Form der binären logistischen Regressionen zum Einsatz. Die Durchführung solcher Analysen dient der Überprüfung der statistischen Signifikanz möglicher Unterschiede. Dies erfolgt jedoch – und darin liegt der entscheidende Vorteil der multivariaten Verfahren – stets unter Kontrolle der berücksichtigten Kovariablen. So können die einzelnen Effekte stets unter Ausschaltung der anderen in das Modell aufgenommenen Einflussgrößen berechnet werden. Zudem lassen sich im Rahmen des logistischen Regressionsmodells auch vergleichende Aussagen zur Stärke der Unterschiede treffen⁵.

Für die nähere Bestimmung der verschiedenen Einflussfaktoren im binären logistischen Modell ist zunächst die Konstruktion einer trennscharfen dichotomen Wettbewerbsvariable als abhängige Größe erforderlich. Für die logistische Regressionsanalyse wird daher nachfolgend vom Vorliegen eines starken Wettbewerbs ausgegangen, wenn eine Organisation mindestens für einen der drei zentralen Bereiche „Finanzielle Ressourcen“ (öffentliche und weitere finanzielle Mittel), „Kund_innen/Klient_innen/Nutzer_innen“ oder „Mitarbeiter_innen“ angibt, dass sie einen starken Wettbewerb verzeichnet. Für alle übrigen Organisationen liegt nach dieser Einordnung kein erhöhter Wettbewerb vor. Damit wird Wettbewerb vorrangig als ökonomischer Wettbewerb konzipiert, verstanden als eine Situation, in welcher die Anbieter in Konkurrenz um Produktionsfaktoren und die Gunst potentieller Nach-

5 Die Form der Quantifizierung erschwert jedoch die Interpretation der Koeffizienten, da durch die notwendige Transformation der abhängigen Größe nur die Verhältnisse zwischen logarithmierten Chancen vorhergesagt werden können. Zur Einführung in die logistische Regressionsanalyse und zur Interpretation der Koeffizienten vgl. Backhaus et al. 2003: 417 ff.

frager_innen geraten. Der Wettbewerb um externe finanzielle Ressourcen ist dabei freilich ein Spezifikum vieler Dritter-Sektor-Organisationen, da die Kosten für die Angebote im subsidiären Beziehungsgeflecht von dritter Seite (Staat) übernommen werden. Konkurrenz um natürliche Ressourcen spielt hingegen, vergleichbar zum privatwirtschaftlichen Dienstleistungssektor, eine untergeordnete Rolle. Die verwendete Konzeption des Wettbewerbs ist somit stark auf die Organisationen im subsidiären Wohlfahrtsbereich zugeschnitten und erfasst für die Organisationen jenseits dieses Kernbereichs hauptsächlich, inwiefern auch hier bereits ein ökonomischer Wettbewerb vorliegt. Zwar wurde in der Befragung „Organisationen heute 2011/2012“ auch die Konkurrenz um Engagierte und Mitglieder erfasst, sie können jedoch weniger direkt als Indikatoren für eine ökonomische Wettbewerbssituation betrachtet werden. Gründe für einen Wettbewerb um diese Faktoren können vielmehr auch in allgemeinen gesellschaftlichen Trends, wie dem Rückgang des Engagements in bestimmten Bevölkerungsgruppen (vgl. Gensicke/Geiss 2010: 148) oder einem sinkenden Interesse an Mitgliedschaften in bestimmten Tätigkeitsbereichen (Dathe et al. 2010) gesehen werden. Es ist jedoch keineswegs auszuschließen, dass Mitgliedschaften in Organisationen, die in ökonomischem Wettbewerb stehen, zunehmend unter dem Gesichtspunkt finanzieller Einnahmen betrachtet werden und der Beitrag der Engagierten eine günstige Arbeitskraftressource darstellt. Dieser Zusammenhang kann im Rahmen der vorliegenden Daten allerdings nicht eindeutig verifiziert werden.

Die erklärenden Variablen wurden in Dummy-Variablen recodiert und schrittweise in die Berechnungen aufgenommen. Die Ergebnisse der Regressionsanalysen sind in Tabelle 2 dargestellt. Je Modell sind für die aufgenommenen unabhängigen Variablen die jeweiligen Effektkoeffizienten und das Signifikanzniveau wiedergegeben. Die Effektkoeffizienten, die sogenannten „Odd-Ratios“, geben an, wie viel höher oder niedriger die Chance bzw. das Risiko⁶ ist, dass eine befragte Organisation unter starkem ökonomischen Wettbewerb steht, wenn die unabhängige Variable um eine Einheit ansteigt. Die Effektkoeffizienten können Werte zwischen 0 und ∞ annehmen, wobei ein $\exp(b) > 1$ ein erhöhtes Risiko und ein $\exp(b) < 1$ eine Verringerung des Risikos anzeigt. Darüber hinaus wird als Maß für die Gesamtgüte des jeweiligen Modells Nagelkerkes Pseudo R² ausgewiesen, welches zwischen 0 und 1 variiert

6 „Chance“ und „Risiko“ werden hier gleichbedeutend verwendet, da der Risikobegriff dem inhaltlichen Zusammenhang besser entspricht.

kann und die relative Verbesserung eines Modells gegenüber dem Ausgangsmodell quantifiziert. Eine Interpretation als exakter Anteil der Varianzausschöpfung in Analogie zur OLS-Regression ist jedoch nicht zulässig.

Tab. 2: Logistische Regressionen auf starken ökonomischen Wettbewerb

Abhängige Variable: Starker ökonomischer Wettbewerb vorhanden	Modell 1 exp(b)	Modell 2 exp(b)	Modell 3 exp(b)	Modell 4 exp(b)	Modell 5 exp(b)	Modell 6 exp(b)
Rechtsform						
<i>Referenz: Stiftung</i>	-	-	-	-	-	-
Verein	2,81**	3,72**	3,80**	3,74**	3,16**	2,73**
gGmbH	10,56**	10,05**	6,53**	6,33**	5,03**	3,45**
Genossenschaft	1,65	2,27	1,06	1,07	0,89	0,69
Tätigkeitsbereich						
<i>Referenz: Interessenvertretung</i>		-	-	-	-	-
Kunst & Medien		1,09	1,73**	1,80**	1,90**	1,74*
Sport & Freizeit		0,89	1,61*	1,64*	1,78**	1,72**
Bildung & Forschung		2,02**	2,01**	2,03**	1,96**	1,90**
Gesundheit		3,64**	3,02**	3,22**	3,08**	2,94**
Soziale Dienste & Hilfen		2,65**	2,87**	2,95**	2,78**	2,70**
Sonstiges		1,33	1,53	1,56	1,56	1,45
Größe (Finanzvolumen)						
<i>Referenz: bis 100.000 Euro</i>			-	-	-	-
> 100.000 bis 1. Mio Euro			2,62**	2,63**	1,68**	1,54**
> 1. Mio Euro			7,71**	7,58**	4,78**	3,94**
Region						
<i>Referenz: West</i>				-	-	-
Ost				1,51**	1,49**	1,49**
Hauptamtliche Beschäftigung (ja/nein)						
<i>Referenz: nein</i>					-	-
ja					2,26**	2,24**
Verhältnis Anzahl Beschäftigte/Engagierte						
<i>Referenz: Beschäftigte > Engagierte</i>						-
Engagierte > Beschäftigte						0,69*
Zahl der Organisationen (n)	2.898	2.723	2.579	2.579	2.572	2.344
Pseudo-R2 (Nagelkerke)	0,017	0,089	0,212	0,219	0,240	0,241

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; gewichtet; ** und *: Signifikanz auf 1 bzw. 5 % Niveau.

In die Modellberechnungen gehen zwischen 2.898 (Modell 1) und 2.344 (Modell 6) Fälle (Organisationen) ein. Diese Verringerung der Fallzahl ist durch die Aufnahme zusätzlicher Variablen zu erklären. Für das Gesamtmodell (Modell 6) bedeutet ein Pseudo-R2 von 0,241, dass die Schätzung um 24,1% verbessert werden kann, wenn zur Schätzung nicht das Null-Modell sondern das Prädiktoren-Modell verwendet wird. Im Folgenden werden die Effekte der erklärenden Variablen zunächst einzeln erläutert und anschließend in einer vergleichenden Gesamtschau zusammengefasst.

4.3.1 Rechtsform

Während 36 Prozent der Vereine zum Befragungszeitpunkt von starkem ökonomischen Wettbewerb berichten, liegt der Anteil bei den gGmbHs mit 67 Prozent nahezu doppelt so hoch. Unter den Genossenschaften ist jede vierte (24%), bei den Stiftungen weniger als jede fünfte (16%) Organisation betroffen (vgl. Tabelle 3).

Tab. 3: Starker ökonomischer Wettbewerb – deskriptive Übersicht

Starker ökonomischer Wettbewerb vorhanden?	nein	ja
Rechtsform		
Stiftung	84%	16%
Verein	64%	36%
gGmbH	33%	67%
Genossenschaft	76%	24%
Tätigkeitsbereich		
Interessenvertretung	73%	27%
Kunst & Kultur	71%	29%
Sport & Freizeit	75%	25%
Bildung & Forschung	57%	43%
Gesundheit	42%	58%
Soziale Dienste & Hilfen	51%	49%
Sonstiges	70%	30%
Größe (Finanzvolumen)		
bis 100.000 Euro	77%	23%
> 100.000 bis 1. Mio Euro	52%	48%
> 1. Mio Euro	27%	73%
Region		
West	66%	34%
Ost	57%	43%
Hauptamtliche Beschäftigung (ja/nein)		
nein	81%	19%
ja	49%	51%
Verhältnis Anzahl Beschäftigte/Engagierte		
Beschäftigte > Engagierte	32%	68%
Engagierte > Beschäftigte	70%	30%
Gesamt		
	64%	36%

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; gewichtet; n = 2.971/2.691.

Auch in multivariater Perspektive bestätigen sich diese grundlegenden Unterschiede hinsichtlich der Rechtsform. Ein deutlicher Teil des ursprünglichen gGmbH-Effekts (Modell 1) geht zwar mit zunehmender Erweiterung der Modelle im Einfluss von Organisationsgröße, dem Vorhandensein hauptamtlich Beschäftigter sowie dem Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen auf. Dies ist daran erkennbar, dass die Effektkoeffizienten der gGmbHs mit Einführung dieser Variablen schrittweise

abnehmen. Aber auch unter gleichzeitigem Einschluss aller erklärender Größen (Modell 6) ist die Chance, dass eine Organisation unter starkem ökonomischen Wettbewerb steht, für einen Verein noch 2,7-mal und für eine gGmbHs sogar 3,5-mal höher als für eine Stiftung. Für die Genossenschaften liegt aufgrund der geringen Fallzahl kein statistisch signifikantes Ergebnis vor.

4.3.2 Tätigkeitsbereich

Gemäß der deskriptiven Verteilung sind überdurchschnittlich viele Organisationen mit starkem ökonomischen Wettbewerb in den Bereichen Gesundheit (58%), Soziale Dienste und Hilfen (49%) sowie Bildung und Forschung (43%) tätig⁷. Der Bereich Kunst und Kultur liegt mit 29 Prozent bereits unter dem Durchschnitt, Interessenvertretung sowie Sport und Freizeit haben mit 27 bzw. 25 Prozent die geringsten Anteile. Die Regressionsanalyse zeigt im vollständigen Modell 6 ein zumindest partiell abweichendes Bild: Gemäß der berechneten Effektkoeffizienten haben gegenüber dem Referenzbereich Interessenvertretung die Bereiche Kunst und Kultur, Sport und Freizeit sowie Bildung und Forschung ein 1,7 bis 1,9-mal höheres Risiko, unter starkem Wettbewerb zu stehen. Die in der deskriptiven Auswertung vergleichsweise hohen Anteile im Bereich Bildung und Forschung sind demnach zu einem gewissen Teil auf den Einfluss von Drittvariablen zurückzuführen. Da sich die Effektkoeffizienten der Kategorie Bildung und Forschung zwischen Modell 2 und Modell 6 kaum verändern, ist die Ursache im Einfluss der Rechtsform zu vermuten. Weitere Analysen bestätigen daher auch eine überdurchschnittliche Häufung von gGmbHs im Bildungs- und Forschungsbereich, also gerade von der Rechtsform mit der höchsten Verbreitung des Wettbewerbs.

7 Aufgrund geringer Fallzahlen wurden einige Tätigkeitsbereiche für die Regressionsanalyse entsprechend ihrer inhaltlichen Nähe zusammengefasst:

- Kunst & Kultur
- Sport & Freizeit: Sport und Bewegung; Freizeit und Geselligkeit
- Bildung & Forschung: Bildung; Erziehung und Kinderbetreuung; Forschung
- Gesundheitswesen
- Soziale Dienste & Hilfen
- Interessenvertretung: Umwelt- und Naturschutz; Bürgervertretung; Internationale Aktivitäten; Arbeitsbeziehungen
- Sonstiges: Gemeinschaftliche Versorgungsaufgaben; Wohnungswesen; Unternehmens- und haushaltsbezogene Dienstleistungen.

Die Effekte für die Bereiche Gesundheit und Soziales bestätigen hingegen unmittelbar die deskriptive Analyse, hier liegt das Wettbewerbsrisiko jeweils nahezu drei Mal höher als im Bereich der Referenzkategorie Interessenvertretung.

4.3.3 Größe und Region

Während lediglich 23 Prozent der Organisationen mit einem Jahresumsatz von bis zu 100.000 Euro von starkem ökonomischen Wettbewerb berichten, sind es in der Gruppe mit einem Jahresumsatz zwischen 100.000 und 1 Mio. Euro bereits doppelt so viele (48%). Noch drastischer steigt der Anteil bei den Organisationen mit einem jährlichen Umsatz von über einer Mio. Euro, hier ist sogar bei 73 Prozent der befragten Organisationen ein starker ökonomischer Wettbewerb spürbar.

Im Regressionsmodell zeigt sich ein entsprechendes Bild. Gegenüber der Referenzkategorie der kleinen Organisationen (<100.000 Euro) ist das Wettbewerbsrisiko in den mittelgroßen Organisation 1,5-mal und in den großen Organisationen sogar nahezu 4-mal höher. Damit ist der Effekt der Organisationsgröße nach Jahresumsatz im Vergleich aller Koeffizienten am größten und übersteigt sogar den Einfluss der Rechtsform gGmbH.

Die Kategorie Region spielt im Vergleich hierzu eine etwas geringere Rolle. Ein signifikanter Einfluss ist dennoch zu verzeichnen: so zeigt sich eine Erhöhung des Wettbewerbsrisikos um 49 Prozent, wenn die Organisation ihren Sitz in einem der neuen Bundesländer (inkl. Berlin) hat. Auch dieses Resultat bestätigt die deskriptive Verteilung.

4.3.4 Hauptamtlich Beschäftigte und Ehrenamtliche

Ein systematischer Zusammenhang besteht schließlich zwischen der Wettbewerbs- und der Beschäftigungssituation. Hat eine Organisation hauptamtliche Mitarbeiter_innen, so ist das Wettbewerbsrisiko im Gesamtmodell 2,2-mal höher als in der Referenzgruppe der Organisationen, in denen ausschließlich ehrenamtlich Engagierte tätig sind. Dieses Ergebnis ist insofern zu erwarten, als dass der Einsatz bezahlten Personals für Organisationen des Dritten Sektors eine Schwelle markiert, ab der sich grundsätzliche Fragen nach der Kostenwirtschaftlichkeit der eingesetzten Beschäftigten für die zu erfüllenden Aufgaben stellen (vgl. Eckardstein 1997).

Da sich die meisten Organisationen des Dritten Sektors allerdings durch ein Nebeneinander von bezahlten Mitarbeiter_innen und mehr oder weniger unentgeltlich

tätigen Engagierten auszeichnen, wurde auch der Einfluss des Verhältnisses zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen in multivariater Perspektive geprüft. Für Organisationen, in denen die Anzahl der Engagierten die Anzahl der hauptamtlich Beschäftigten übersteigt, konnte dabei ein um 45 Prozent geringeres Wettbewerbsrisiko nachgewiesen werden⁸. Eine stärkere Prägung der Organisation durch das zivilgesellschaftliche Engagement dämpft also den ökonomischen Wettbewerb spürbar.

4.3.5 Zusammenfassung der multivariaten Analyseergebnisse

Unter wechselseitiger Kontrolle aller überprüften Einflussfaktoren konnten in multivariater Analyseperspektive somit neben Rechtsform und Tätigkeitsbereich vor allem die Größe der Organisation und das Vorhandensein hauptamtlicher Beschäftigung als zentrale Determinanten eines erhöhten ökonomischen Wettbewerbsrisikos in den Organisationen ausgemacht werden. Der Größe der Organisation (bemessen am jährlichen finanziellen Umsatz) kommt dabei in der vergleichenden Gesamtschau der entscheidende Einfluss zu. Für Organisationen mit einem Umsatz von über einer Mio. Euro ist das Risiko nahezu 4-mal höher, in starkem ökonomischem Wettbewerb zu stehen, als für kleinere Organisationen. Den zweitstärksten Einfluss hat die Rechtsform der Organisationen. Jedoch ist der Unterschied zwischen gGmbHs und Vereinen geringer als der deskriptive Vergleich nahelegt, da ein Großteil des gGmbH-Effekts im Einfluss der Organisationsgröße und der Beschäftigung aufgeht. Unabhängig von Größe und Rechtsform belegen die Ergebnisse ein signifikant erhöhtes Wettbewerbsrisiko für die dienstleistungsgeprägten Tätigkeitsbereiche Gesundheit und Soziales sowie für diejenigen Organisationen, die über hauptamtlich Beschäftigte verfügen.

Eine merkliche Korrekturfunktion kommt hingegen dem freiwilligen Engagement zu, da eine hohe Engagementquote nachweislich mit einem geringeren Wettbewerbsrisiko einhergeht. Offen bleibt dabei allerdings, ob dies der speziellen zivilgesellschaftlichen Logik zuzuschreiben ist, die für Organisationen mit einer stärkeren Bedeutung des Engagements typisch ist. Oder ob das Engagement vielmehr selbst als kostengünstige Ressource zu einem Wettbewerbsvorteil wird und somit bspw. die Konkurrenz um finanzielle Mittel oder Mitarbeiter_innen zu kompensieren vermag.

⁸ Für Odds Ratios < 1 berechnet sich eine prozentuale Verringerung der Chance gemäß der Formel: $[(1/OR) - 1] * 100$.

5. Auswirkungen des Ökonomisierungsdrucks

Nicht nur die generelle Verbreitung von Ökonomisierungstendenzen innerhalb des Dritten Sektors ist von Interesse, sondern vor allem auch die Frage, ob sich aus einem erhöhten Ökonomisierungsdruck spezifische Auswirkungen für die Organisationen ergeben. Bisher lagen hierzu jedoch keine belastbaren empirischen Ergebnisse vor, so dass mit den folgenden Auswertungen erstmals verallgemeinerbare Aussagen zu dieser Fragestellung getroffen werden können. Auch auf der Grundlage der vorliegenden Daten ist es allerdings kein einfaches Unterfangen, einen so komplexen Prozess wie die zunehmende Ökonomisierung auf einem einzigen Indikator abzubilden. Dennoch wurde hier ein erster Versuch unternommen, den Ökonomisierungsdruck zu erfassen, um dessen Auswirkungen auf die Organisationen untersuchen zu können.

Für den folgenden Untersuchungsschritt wurden die beiden Variablen starker ökonomischer Wettbewerb (nein vs. ja)⁹ und finanzielle Planungsunsicherheit (mäßig/gar nicht vs. stark/sehr stark) gekreuzt und die möglichen Kombinationen zu einem dreistufigen Index zusammengefasst (vgl. Tabelle 4).

Tab. 4: Indexkonstruktion: Ausmaß des Ökonomisierungsdrucks

		Finanzielle Planungsunsicherheit	
		mäßig / gar nicht	sehr stark / stark
Starker ökonomischer Wettbewerb	nein	gering	mittel
	ja	mittel	hoch

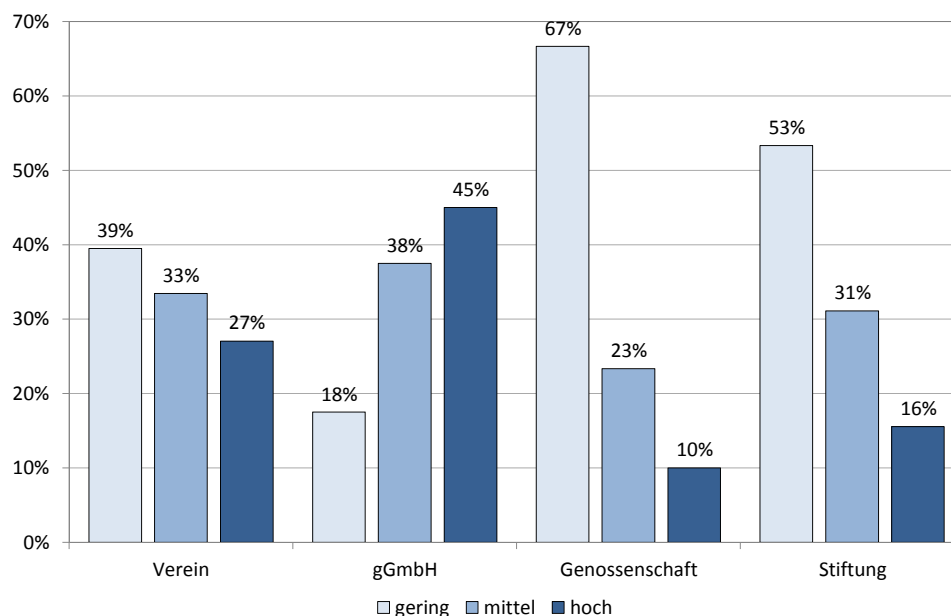
Quelle: Eigene Darstellung.

Entsprechend des Schemas ergibt sich ein Ökonomisierungsindex, auf welchem der Ökonomisierungsdruck niedrig ist, wenn weder ein starker ökonomischer Wettbewerb, noch starke oder sehr starke finanzielle Planungsunsicherheit vorliegen. Ein mittlerer Ökonomisierungsdruck besteht, wenn lediglich einer der beiden Indikatoren zutrifft. Und schließlich wird von einem hohen Ökonomisierungsdruck ausgegangen, wenn eine Organisation sowohl starken ökonomischen Wettbewerb als auch eine (sehr) starke finanzielle Planungsunsicherheit verzeichnet.

⁹ Zur Generierung der dichotomen Wettbewerbskategorie siehe Abschnitt 4.3.

Von einem hohen Ökonomisierungsdruck ist demnach bei 45 Prozent der gGmbHs und bei 27 Prozent der Vereine auszugehen. Wesentlich seltener sind Stiftungen (16%) und Genossenschaften (10%) betroffen (vgl. Abbildung 7)

Abb. 7: Rechtsform nach Ökonomisierungsdruck



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; gewichtet; n = 2.286.

Im Folgenden werden die entsprechenden Auswirkungen der unterschiedlichen Ökonomisierungsniveaus auf Struktur, Arbeitsweise, Beschäftigungssituation und Selbstverständnis der Organisationen untersucht.

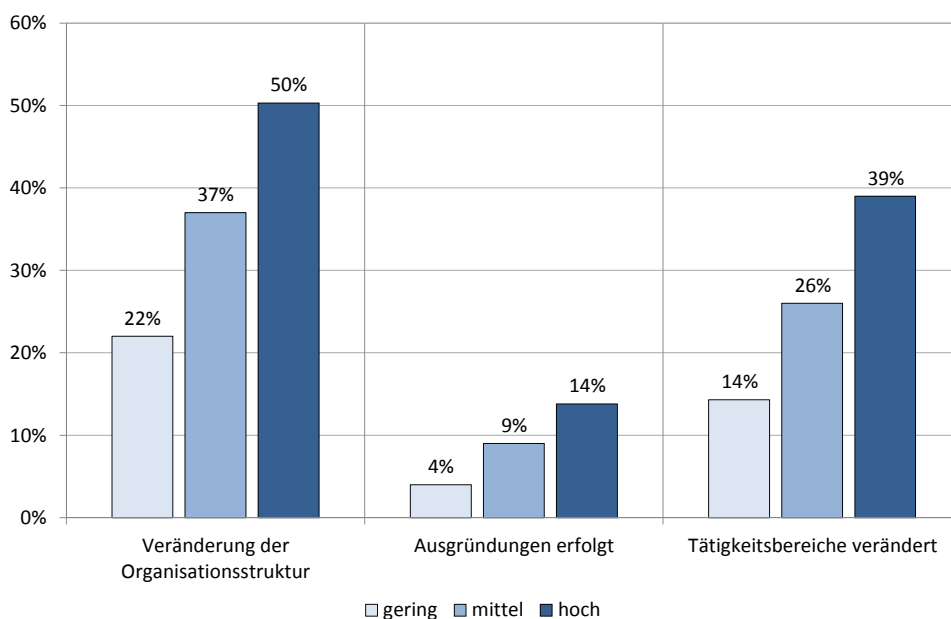
5.1 Strukturelle Veränderungen

Satzungsvorschriften und ein rechtsformspezifischer Organisationsaufbau bestimmen maßgeblich die Struktur der meisten Organisationen im Dritten Sektor. Dies bedeutet jedoch keineswegs, dass es infolge der veränderten Rahmenbedingungen nicht auch zu Anpassungsprozessen in struktureller und organisatorischer Hinsicht kommt. So hat etwa ein knappes Drittel (30%) aller befragten Organisationen in den letzten fünf Jahren mindestens eine grundlegende Veränderung an der Organisationsstruktur durchgeführt. Darunter fallen der Aufbau neuer Bereiche, eine stärkere Trennung von ausführenden Tätigkeiten und Leitungsaufgaben, der Abbau von Hierarchieebenen sowie die Schließung einzelner Organisationseinheiten (vgl.

Priller et al. 2012: 16). Dies sind allesamt Veränderungen, die auf eine stärkere Rationalisierung organisationaler Strukturen hindeuten.

Deutliche Unterschiede zeigen sich diesbezüglich bei einer differenzierten Betrachtung nach der Stärke des Ökonomisierungsdrucks. Hat dieser ein geringes Ausmaß, gibt lediglich jede fünfte Organisation (22%) an, strukturelle Veränderungen durchgeführt zu haben. Bei mittlerem Niveau trifft dies bereits auf gut ein Drittel (37%) und unter hohem Ökonomisierungsdruck sogar auf jede Zweite (50%) Organisation zu (vgl. Abbildung 8).

Abb. 8: Organisatorische Veränderungen nach Ökonomisierungsdruck



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; gewichtet; n = 2.296/2.249.

Im Widerspruch zur traditionellen These von der Resistenz der Organisationen des Dritten Sektors gegenüber Modernisierungsanforderungen (vgl. Seibel 1992: 299) zeigt sich damit inzwischen eine erhebliche Responsivität in Bezug auf den steigenden Veränderungsdruck.

Dieser Effekt lässt sich auch in Bezug auf die Ausgründung ganzer organisatorischer Einheiten erkennen. Während nur vier Prozent der Organisationen mit geringem Ökonomisierungsdruck innerhalb der letzten zehn Jahre eine oder mehrere Töchter ausgegründet haben, sind es unter den Organisationen mit hohem Ökonomisierungsdruck 14 Prozent. Zum überwiegenden Teil handelt es sich dabei um wirtschaftliche Geschäftsbetriebe; Zweckbetriebe werden hingegen etwas seltener

ausgegründet. Der Trend zur stärkeren organisatorischen Ausdifferenzierung zwischen ideellen und wirtschaftlichen Bereichen wird demnach maßgeblich durch das Ökonomisierungsniveau bestimmt.

Auch hinsichtlich der Veränderungen im Tätigkeitsprofil lassen sich ökonomisierungsbedingte Unterschiede ausmachen. So erhöht sich der Anteil der Organisationen, die in den letzten fünf Jahren ihre Tätigkeitsbereiche verändert haben, von 14 Prozent bei geringem, auf 39 Prozent bei hohem Ökonomisierungsdruck. Gefragt nach den Gründen für diese Veränderungen geben 43 Prozent aller gGmbHs und 36 Prozent der Vereine „ökonomische Zwänge“ an (vgl. Priller et al. 2012: 18). Dies bedeutet, dass aufgrund wirtschaftlicher Restriktionen das Tätigkeitsprofil gezielt um ökonomisch attraktivere Aktivitäten erweitert wurde bzw. dass weniger einträgliche Aktivitäten eingestellt werden mussten.

5.2 Arbeitsweise der Organisationen

In den befragten Organisationen finden Managementmethoden inzwischen generell eine hohe Verbreitung. Rund zwei Drittel der Vereine und Stiftungen, vier von fünf Genossenschaften und neun von zehn gGmbHs geben an, dass sie mindestens ein betriebswirtschaftliches Instrument in ihrer Arbeit nutzen (vgl. Priller et al. 2012: 47). Am häufigsten wird dabei das Finanzmanagement genannt (70%). Mit etwas Abstand folgen das Performancemanagement (56%), der Einsatz von Personalinstrumenten (43%) und die Nutzung von Consultingangeboten (43%). Die geringste Bedeutung kommt in den befragten Organisationen bisher den Marketingmaßnahmen zu. Lediglich 11 Prozent geben an, hierfür spezielle Instrumente einzusetzen¹⁰.

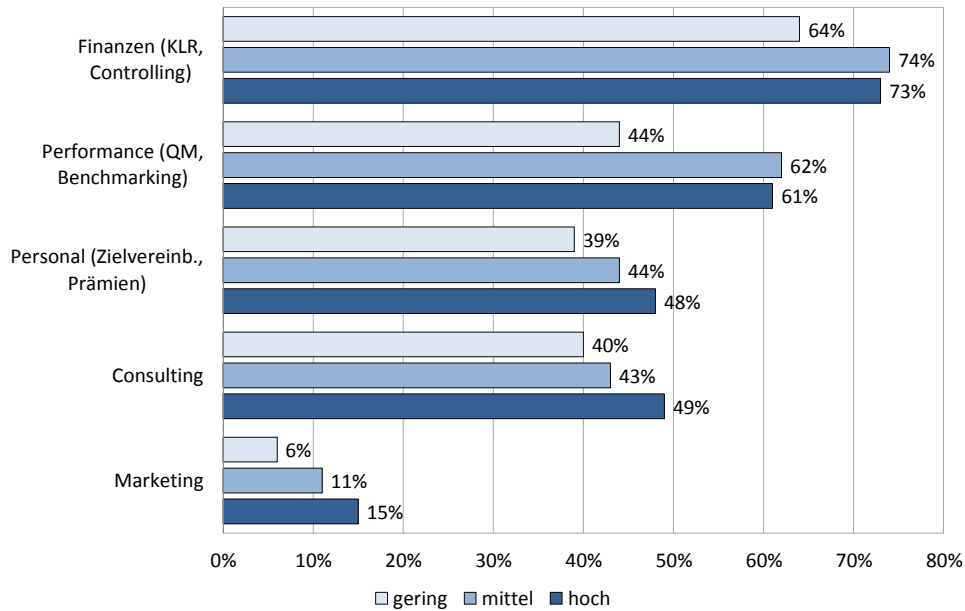
Diese hohe Verbreitung professioneller Arbeitsweisen ist ein wichtiger Bestandteil der aktuellen Wandlungsprozesse in den Organisationen des Dritten Sektors. Inwieweit wird diese Entwicklung jedoch durch das Ausmaß der Ökonomisierung moderiert? Während 60 Prozent der Organisationen mit geringem Ökonomisierungsdruck mindestens ein betriebswirtschaftliches Instrument nutzen, sind es auf der mittleren Stufe 70 und bei hohem Ökonomisierungsdruck sogar 85 Prozent. Die Analyse

10 Zusammenfassung der abgefragten betriebswirtschaftlichen Instrumente:

- Finanzbezogene Instrumente: Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling
- Performancemanagement: Qualitätsmanagement, Benchmarking
- Personalinstrumente: Zielvereinbarungen, Leistungsorientierte Bezahlung, Prämien
- Consulting: Nutzung externer Beratung
- Marketing: Systematische Kundengewinnung.

der einzelnen Managementinstrumente zeigt hingegen ein etwas differenzierteres Bild (vgl. Abbildung 9).

Abb. 9: Nutzung betriebswirtschaftlicher Instrumente nach Ökonomisierungsdruck



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; gewichtet; n = 371/246.

So ist die Verbreitung spezieller Finanzinstrumente in der Gruppe mit mittlerem Ökonomisierungsdruck (74%) höher als in der Gruppe mit geringem (64%). Bei einem weiteren Anstieg des Ökonomisierungsniveaus bleibt der Anteil jedoch annähernd stabil (73%). Auch beim Performancemanagement zeigt sich ein vergleichbares Muster: Nach einer deutlichen Zunahme mit dem Übergang von geringem zu mittlerem Ökonomisierungsdruck steigt die Verbreitung in den Organisationen mit hohem Ökonomisierungsdruck nicht weiter an. Die Nutzung von Personalinstrumenten und Consultingangeboten nimmt hingegen bei Anstieg des Ökonomisierungsniveaus kontinuierlich zu. Und auch beim Marketing lässt sich ein konstanter Nutzungsanstieg erkennen. Jedoch liegt hier insgesamt die geringste Verbreitung vor.

Eine Zunahme der Verbetriebswirtschaftlichung mit steigendem Ökonomisierungsdruck ist somit evident. Doch bereits in der Gruppe mit geringem Ökonomisierungsniveau kommen Managementinstrumente bei einem beachtlichen Teil der Organisationen zum Einsatz. Daher ist zu vermuten, dass weitere Gründe für diese hohe Verbreitung bestehen, welche über das Vorliegen von Wettbewerb und finanzieller Planungsunsicherheit hinausreichen. So ist etwa der Einsatz betriebswirt-

schaftlich inspirierter Maßnahmen des Finanz- und Performancemanagements bei der Verwendung öffentlicher Mittel inzwischen vielfach obligatorisch geworden. Zudem ist in Zeiten eines zunehmenden „Business Talks“ (Zimmer 2012: 199) in den Organisationen des Dritten Sektors auch der eigenständige Wunsch vieler NPOs zu berücksichtigen, die hohe Komplexität und lebensweltliche Ausrichtung ihrer Arbeit durch klare Kennziffern zu untermauern und dadurch sicheren Boden unter die Füße zu bekommen. Insbesondere was Fragen nach der Legitimität ihrer Arbeit anbelangt, ist dies für die Organisationen von Bedeutung, denn Kennzahlen dienen nicht nur nach innen sondern auch nach außen als Beleg der erbrachten Leistungen. Auch wenn Wettbewerb und unsichere Refinanzierungsbedingungen es nicht von jeder einzelnen Organisation verlangen, sind in organisationalen Feldern zudem Homogenisierungseffekte zu erwarten. Das bedeutet, dass die Organisationen Verfahren aus ihrer Umwelt übernehmen, die sie als besondere Erfolgsgaranten betrachten. Sie versuchen auf diesem Weg potentiellen Unsicherheiten vorzubeugen und einen dauerhaften Legitimationsanspruch sicherzustellen (vgl. Neumann 2005: 90). Schließlich werden immer mehr Aufgaben von professionellen Fachkräften übernommen, „die einen wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildungs- oder Erfahrungshintergrund aufweisen“, so dass Dritte-Sektor-Organisationen „vermehrt unter ökonomischen Gesichtspunkten geführt werden und vormals ideelle Sachziele“ durch die neuen Akteure in betriebswirtschaftlich messbare Kennzahlen übersetzt werden (Gmür/Lichtensteiner 2010: 243).

5.3 Beschäftigung

Der Dritte Sektors ist nicht zuletzt aufgrund der großen Unterschiede hinsichtlich der Organisationsformen und Tätigkeitsfelder durch eine komplexe Beschäftigungsstruktur gekennzeichnet. Insgesamt gaben 53 Prozent der befragten Organisationen an, bezahlte Mitarbeiter_innen zu beschäftigen. Nach Rechtsform zeigen sich dabei erhebliche Unterschiede. Vor allem gGmbHs (93%) und Genossenschaften (83%) kristallisieren sich als besonders beschäftigungsintensiv heraus, während unter den Vereinen und Stiftungen lediglich 53 bzw. 36 Prozent über hauptamtliche Beschäftigte verfügen. Bemerkenswert ist zudem der mit 70 Prozent vergleichsweise hohe Frauenanteil an den Beschäftigten in den befragten Organisationen.

Ferner ist die Beschäftigungssituation im Dritten Sektor von hohen Anteilen atypischer Arbeitsverhältnisse geprägt. Nach den Ergebnissen der Erhebung „Organisati-

onen heute 2011/2012“ machen Teilzeitarbeit, Minijobs und Ein-Euro-Jobs in den befragten Organisationen mehr als 60 Prozent aller Beschäftigungsverhältnisse aus (vgl. Tabelle 5).

Tab. 5: Beschäftigungsformen nach Ökonomisierungsdruck

Beschäftigungsform	insgesamt	Ökonomisierungsdruck		
		gering	mittel	hoch
Vollzeitbeschäftigung	34 %	32 %	34 %	37 %
Teilzeitbeschäftigung	33 %	30 %	34 %	36 %
Minijobs	24 %	30 %	24 %	17 %
1-Euro-Jobs	4 %	2 %	3 %	5 %
Sonstige (z.B. Leiharbeit, Midijobs)	3 %	4 %	3 %	2 %

Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; gewichtet; n = 1.732/448.

Der Einfluss der Ökonomisierung auf die Beschäftigungsstruktur lässt unterschiedliche Wirkrichtungen erkennen. So ist bei hoher Ökonomisierung der Anteil der Vollzeitbeschäftigung in den Organisationen mit 37 Prozent etwas größer als in der Gruppe mit mittlerem (34%) oder geringem (32%) Niveau. Was hingegen die Teilzeitbeschäftigung anbelangt, so lässt sich ein deutlicher Anstieg von 30 Prozent bei geringem auf 36 Prozent bei hohem Ökonomisierungsdruck feststellen. Zugleich nimmt der Anteil geringfügiger Beschäftigung mit steigender Ökonomisierung deutlich ab, wohingegen auf Ein-Euro-Jobs wiederum häufiger zurückgegriffen wird.

Die Zunahme der Vollzeitanteile lässt sich vor dem Hintergrund der bisherigen Auswertungen durchaus plausibel interpretieren. Wie die multivariate Analyse zeigte, stehen vor allem die großen Organisationen (bemessen am jährlichen finanziellen Umsatz) im Sozial- und Gesundheitsbereich besonders häufig in ökonomischem Wettbewerb. Bei diesen Organisationen handelt es sich überwiegend um professionelle Arbeitgeber, welche im Vergleich zu den kleineren Organisationen deutlich mehr Mitarbeiter_innen in Vollzeitarbeitsverhältnissen beschäftigen.

Hohe Anteile atypischer Beschäftigung finden sich hingegen auf allen Ökonomisierungsniveaus, jedoch in anderer Zusammensetzung. Zu vermuten ist daher, dass unterschiedliche Gründe für den Einsatz flexibler Beschäftigungsformen bestehen. In der Gruppe mit geringem Ökonomisierungsdruck sind vornehmlich kleinere Organisationen anzutreffen. Deren Personalbedarf ist – was den zeitlichen Umfang

anbelangt – häufig begrenzt, so dass die anfallenden Arbeitsaufgaben durch Minijobber erledigt werden können. In den großen Organisationen mit hohem Ökonomisierungsdruck kann hingegen davon ausgegangen werden, dass der Einsatz flexibler Beschäftigung gezielt erfolgt um bspw. unsicheren Refinanzierungsbedingungen zu begegnen. Hierfür sind Teilzeitjobs jedoch eher geeignet als Minijobs, da sich Arbeitszeitflexibilität und Planungssicherheit so besser miteinander verbinden lassen. Die flexible Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse erfolgt in Organisationen mit hohem Ökonomisierungsdruck also häufiger durch Teilzeit-, bei geringem Ökonomisierungsdruck eher durch Minijobs.

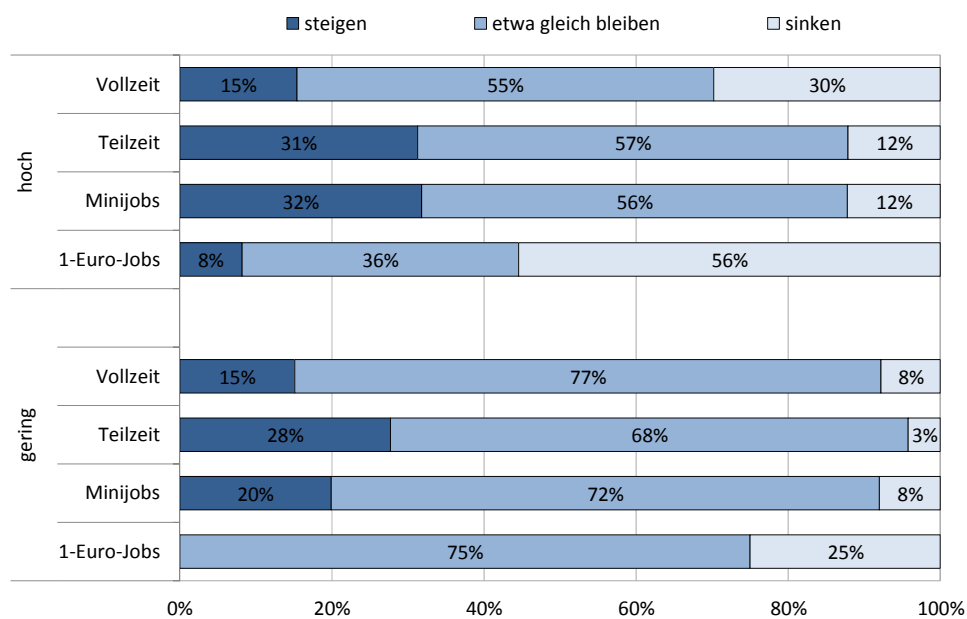
Neben der momentanen Zusammensetzung der einzelnen Beschäftigungsformen wurde ebenfalls abgefragt, wie sich die Anzahl der Mitarbeiter_innen aller Voraussicht nach in den kommenden fünf Jahren entwickeln wird. Bezüglich der Zahl der Vollzeitbeschäftigten zeichnet sich hierbei im Durchschnitt aller Organisationen eine stabile Entwicklung ab: 16 Prozent gehen von einer Zunahme und 18 Prozent von einer Abnahme der Vollzeitkräfte aus. Gleichzeitig wird jedoch ein weiterer Zuwachs im Bereich der flexiblen Beschäftigungsformen erwartet: 31 Prozent der Organisationen erwarten eine Ausweitung der Teilzeitbeschäftigung, lediglich acht Prozent gehen von einem Rückgang aus. Ebenso rechnet ein Viertel aller befragten Organisationen (25%) mit einer Zunahme bei den Minijobs, während nur neun Prozent eine rückläufige Tendenz prognostizieren.

In der Gegenüberstellung der Organisationen mit hohem und geringem Ökonomisierungsdruck zeigen sich hinsichtlich der perspektivischen Entwicklung der Beschäftigungssituation erhebliche Unterschiede. So gehen bei hohem Ökonomisierungsniveau etwa 30 Prozent der Organisationen von einem zukünftigen Rückgang der Vollzeitbeschäftigten aus, bei geringem Ökonomisierungsdruck sind es lediglich acht Prozent. Gleichzeitig prognostizieren die Organisationen mit hohem Ökonomisierungsdruck einen stärkeren Zuwachs von Teilzeit- und Minijobs (vgl. Abbildung 10).

Obwohl es sich bei den erwarteten Beschäftigtentrends um einen weichen Indikator handelt, sind darin doch deutliche Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen der Stärke des Ökonomisierungsdrucks und dem weiteren Wandel der Beschäftigungsstruktur in den Organisationen des Dritten Sektors zu sehen. Da die Personalkosten in den meisten Organisationen einen vergleichsweise hohen Anteil der Ausgaben ausmachen und sich Einsparungen nur bedingt an anderer Stelle realisieren lassen,

gehen die Organisationen infolge von Wettbewerb und unsicheren Refinanzierungsbedingungen offensichtlich davon aus, in einem noch höheren Maße als bisher auf atypische Beschäftigungsverhältnisse zurückgreifen zu müssen. Diese Beschäftigungsformen bieten die Möglichkeit, den Personaleinsatz flexibler und kostengünstiger zu gestalten, um auf aktuelle Veränderungen schneller reagieren zu können. Für die Beschäftigten sind damit jedoch verstärkte Prekaritätsrisiken hinsichtlich ihrer beruflichen Zukunft verbunden (vgl. Keller/Seifert 2007).

Abb. 10: Beschäftigungsentwicklung in den nächsten fünf Jahren nach Ökonomisierungsdruck



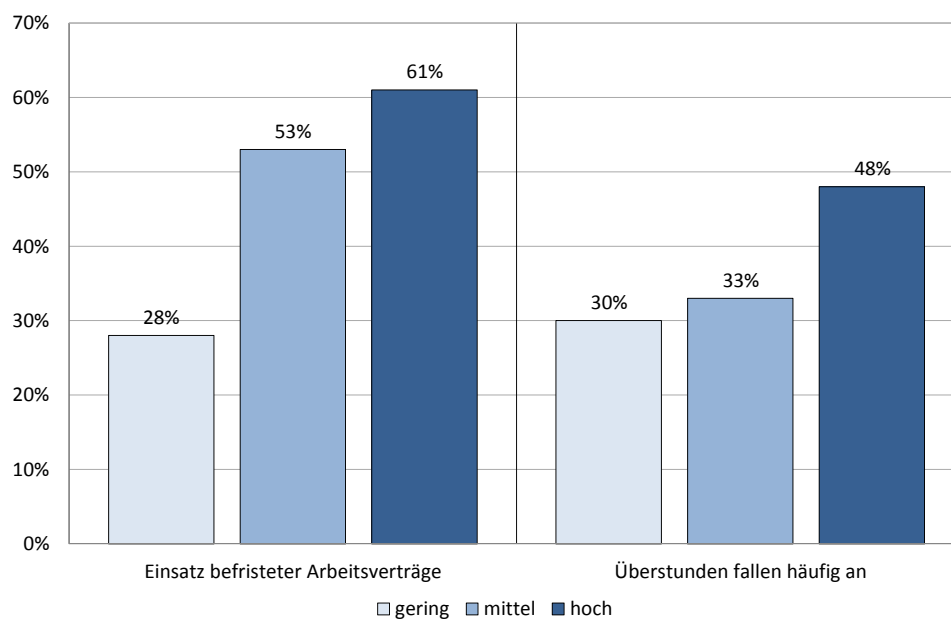
Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; gewichtet; n = 1.250/284.

Ein ähnlicher Trend ist darin erkennbar, dass die Organisationen des Dritten Sektors in zunehmendem Maße befristete Arbeitsverträge vergeben¹¹. Bei 45 Prozent aller befragten Organisationen kommt befristetes Personal zum Einsatz und macht dort im Durchschnitt etwa ein Drittel der Beschäftigten aus. Diese Praktik findet sich insbesondere bei den gGmbHs (66%) und in den beschäftigungsintensiven Tätigkeitsbereichen Bildung (62%), Gesundheit (56%) sowie Soziale Dienste und Hilfen (55%).

¹¹ Die Befristung von Arbeitsverhältnissen wird für gewöhnlich als ein weiteres Merkmal atypischer Beschäftigung verstanden. Aus erhebungstechnischen Gründen sind Auswertungen hier jedoch nur getrennt von der Beschäftigungsform möglich.

Hinsichtlich des Ökonomisierungsdrucks lässt sich ein klarer Zusammenhang zur Befristungspraxis ausmachen: Befristete Arbeitsverhältnisse werden deutlich häufiger eingesetzt, je stärker der Ökonomisierungsdruck ist (vgl. Abbildung 11). Unter den Organisationen mit geringem Druck vergeben 28 Prozent zeitlich begrenzte Verträge, bei mittlerem Ökonomisierungsdruck ist es bereits mehr als die Hälfte (53%) und bei weiter steigendem Druck erhöht sich der Anteil auf 61 Prozent.

Abb. 11: Befristung und Überstunden nach Ökonomisierungsdruck



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; gewichtet; n = 1.599/1.575.

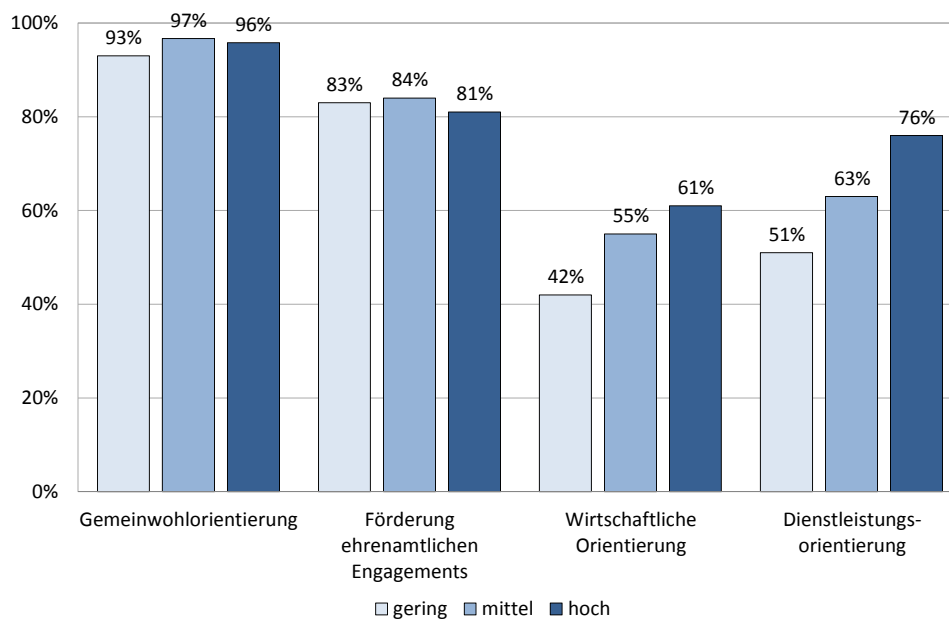
Schließlich steht auch die Häufigkeit, mit der Arbeitsstunden über die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit hinaus geleistet werden, in deutlicher Abhängigkeit vom Ausmaß der Ökonomisierung. Von den Organisationen mit hohem Druck geben 48 Prozent an, dass häufig Überstunden anfallen. Im Vergleich dazu sind es lediglich 33 Prozent derer mit mittlerem und 30 Prozent der Organisationen mit geringem Ökonomisierungsniveau. Es zeichnet sich somit eine Tendenz ab, nach der bei starkem Wettbewerb und finanzieller Planungsunsicherheit die Sicherheit der Arbeitsverhältnisse abnimmt und die Arbeitsbelastung steigt.

5.4 Selbstverständnis

Um Hinweise zur „feindlichen Übernahme“ des Dritten Sektors durch wirtschaftliche Denk- und Handlungsweisen zu erhalten, ist schließlich zu prüfen, ob es in Folge

des Ökonomisierungsdrucks zu Verschiebungen im organisatorischen Selbstverständnis kommt. Um dieser Frage nachzugehen, wurde erhoben, welche Leitlinien den Organisationen in ihrer Arbeit wichtig sind. Die Antwortkategorien „wichtig“ und „sehr wichtig“ wurden für die Auswertung zusammengefasst und wiederum differenziert nach den unterschiedlichen Ökonomisierungsniveaus ausgewiesen (vgl. Abbildung 12).

Abb. 12: Leitlinien der Arbeit (Antwort: „wichtig/sehr wichtig“) nach Ökonomisierungsdruck



Datenbasis: Organisationen heute 2011/2012; gewichtet; n = 2.287/2.193.

Es zeigt sich hierbei, dass der Orientierung am Gemeinwohl der mit Abstand höchste Stellenwert beigemessen wird. Mehr als neun von zehn Organisationen sehen darin eine wichtige bzw. sehr wichtige Leitlinie für ihre Arbeit. Besonders bemerkenswert ist, dass diese Einschätzung offenbar unabhängig vom Ausmaß des Ökonomisierungsdrucks geteilt wird. Auch unter starkem ökonomischen Wettbewerb und finanzieller Planungsunsicherheit bleibt die hohe Bedeutung der Gemeinwohlorientierung unvermindert bestehen.

Gleiches gilt für die Förderung des ehrenamtlichen Engagements, der ebenfalls ein vergleichsweise hohes Gewicht zukommt (vgl. Alscher/Priller 2012). Rund vier von fünf aller befragten Organisationen stufen diese Leitlinie als wichtig bzw. sehr wichtig ein. Gleichzeitig werden in der Mehrheit der Organisationen sowohl ökonomische als auch Dienstleistungsorientierungen als wichtige bzw. sehr wichtige Leitlinien eingeordnet. Wenig überrascht dabei, dass diese Orientierungen mit

steigendem Ökonomisierungsdruck an Bedeutung gewinnen. Während 42 Prozent der Organisationen mit geringem Ökonomisierungsdruck die wirtschaftliche Orientierung als wichtig oder sehr wichtig einstuft, sind es unter den Organisationen mit mittlerem bereits 55 und unter denen mit hohem Druck sogar 61 Prozent. Noch deutlicher fällt das Resultat bei der Dienstleistungsorientierung aus: 51 Prozent mit geringem, 63 Prozent mit mittlerem und 76 Prozent mit hohem Ökonomisierungsniveau stufen sie als wichtige oder sehr wichtige Leitlinie für die Organisation ein.

Ein direkter negativer Einfluss des Ökonomisierungsdrucks auf die soziale und zivilgesellschaftliche Logik ist damit nicht erkennbar. Auch bei weiteren Betrachtungen der Leitlinien untereinander lässt sich kein signifikanter Rückgang der Missionsziele bei hoher wirtschaftlicher Orientierung nachweisen. Gemäß der Einschätzung der Organisationen muss hingegen vielfach, insbesondere unter höherem Ökonomisierungsdruck, von einer Gleichwertigkeit ideeller Zielstellungen und wirtschaftlicher Orientierungen ausgegangen werden. Offen bleibt, inwiefern diese Konstellation zu Spannungen zwischen den traditionellen Missionszielen und der steigenden Bedeutung wirtschaftlicher Leitlinien führt. Zumindest im Selbstverständnis der Organisationen hat das zunehmende Gewicht von ökonomischen Denk- und Handlungsweisen bisher nicht zur Verdrängung der sozialen bzw. zivilgesellschaftlichen Logik geführt. Denkbar ist jedoch auch, dass klassische Missionsziele im Zuge der Ökonomisierungsprozesse einen Funktionswandel erfahren. So kann unbezahltes Engagement zur wichtigen Ressource im Wettbewerb und die Orientierung am Gemeinwohl zu einem zentralen Aspekt unter Marketinggesichtspunkten werden. Traditionellen Missionszielen käme somit in gewandelter Gestalt auch weiterhin eine hohe Bedeutung zu. Derartige Transformationsprozesse können jedoch wohl letztlich nur auf der Ebene konkreter Fallstudien untersucht werden.

6. Fazit

Ausgehend von theoretischen Überlegungen zum Begriff der Ökonomisierung wurden im vorliegenden Paper empirische Untersuchungsergebnisse zur Verbreitung der Ökonomisierungstendenzen im Dritten Sektor sowie zu deren Auswirkungen hinsichtlich Struktur, Arbeitsweise, Beschäftigungssituation und Selbstverständnis der Organisationen präsentiert. Unter Bezugnahme auf differenzierungstheoretische Ansätze erfolgte zunächst eine Konzeption des Ökonomisierungstrends als „Übergriff“ typischer Strukturen, Orientierungen und Handlungsweisen der kapitalistischen Wirtschaft auf den gesellschaftlichen Teilbereich des Dritten Sektors. Für die konkreten Wandlungsprozesse ließen sich verschiedene Entwicklungslinien nachzeichnen. Den Organisationen der Wohlfahrtsverbände wurde unter dem Diktat knapper Kassen die privilegierte Partnerschaft aufgekündigt. Durch die Etablierung von Quasi-Märkten und leistungsabhängigen Finanzierungsformen werden inzwischen vor allem die Gesundheits- und Sozialdienstleistungen überwiegend auf kompetitiven Märkten erbracht. Dabei ist von einer zunehmenden Konkurrenz mit privatwirtschaftlichen Anbietern auszugehen. Gerade große Einrichtungen, wie bspw. Krankenhäuser oder Altenheime, ähneln inzwischen straff nach betriebswirtschaftlichen Kriterien geführten Unternehmen und sind daher auch überwiegend in der Betriebsform der gGmbH tätig.

Hinzu kommen Aktivitäten neuer Akteure an der Schnittstelle von Drittem Sektor und Markt, die von sich aus stärker auf unternehmerische Lösungen für soziale und ökologische Probleme drängen. Sie wollen den Wohlfahrtsstaat durch wirtschaftlich selbsttragende Lösungen entlasten und sehen in der unternehmerischen Innovationsfähigkeit einen universalen gesellschaftlichen Problemlösungsmechanismus. Der Markt soll in diesem Verständnis letztlich die sozialen Probleme bearbeiten, die er in mancher Hinsicht an anderer Stelle schafft. Insgesamt unterliegt der Dritte Sektor somit einem betriebswirtschaftlichen Modernisierungsprozess, der teils Ergebnis externen Rationalisierungsdrucks, teils aber auch Folge der Neuausrichtungen durch die Akteure selbst ist. Festgehalten werden kann, dass das Wechselverhältnis von prägenden Strukturen und eigenständiger Praxis im Feld der Organisationen konzeptionell noch nicht hinreichend in den Blick genommen wurde.

Die auf der Grundlage der Erhebung „Organisationen heute 2011/2012“ erfolgten empirischen Auswertungen dokumentieren erstmals rechtsformspezifische repräsentative Analysen zu den in aktuellen Forschungsarbeiten viel diskutierten Öko-

nomisierungstrends im Dritten Sektor. Es zeigt sich, dass ein erheblicher Teil der Organisationen eine deutliche Zunahme des Wettbewerbs verzeichnet; v.a. um öffentliche Mittel, aber auch um Kund_innen und Klient_innen wird konkurriert. Auch die häufig postulierte wachsende Konkurrenz mit privaten Anbietern lässt sich bestätigen, wobei ein großer Teil des Wettbewerbs nach wie vor intrasektoral stattfindet. Ebenfalls ließen sich grundlegende Verschiebungen in den Einnahmequellen hin zu mehr leistungsbezogenen Entgelten und selbsterwirtschafteten Mittel nachweisen. Damit verbunden treten die Dritte-Sektor-Organisationen verstärkt als Anbieter von Marktgütern auf und geraten in Konkurrenz zu privatwirtschaftlichen Akteuren. Der Zeithorizont für eine stabile Finanzplanung hat sich zudem entschieden verringert, so dass finanzielle Planungsunsicherheit viele Organisationen erfasst und zu erheblichen Problemen führt.

Was sich bereits in den deskriptiven Untersuchungsergebnissen zeigte, bestätigte sich ausdrücklich in der multivariaten Perspektive zur Verbreitung des ökonomischen Wettbewerbs: der Ökonomisierungstrend erfasst nicht alle Teile des heterogenen Dritten Sektors in gleichem Maße. Vor allem für die großen, finanzstarken und beschäftigungsgeprägten Organisationen in der Rechtsform der gGmbH ist die Ökonomisierung ein dominanter Entwicklungstrend. Erwartungsgemäß sind sie hauptsächlich in den Kernbereichen der freien Wohlfahrtspflege – dem Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten und Hilfen – zu finden. Doch auch andere Teile des Sektors bleiben vom Ökonomisierungstrend nicht völlig verschont. So steht bspw. ein Drittel aller Vereine in starkem ökonomischen Wettbewerb, was an einer Organisationsform, die traditionell Ausdruck von freiwilliger Mitarbeit, ehrenamtlicher Leitungsverantwortung und solidarischen Handlungsformen ist, auf Dauer nicht ohne Spuren vorübergehen dürfte. Dabei konnte immerhin belegt werden, dass eine stärkere Prägung der Organisation durch zivilgesellschaftliches Engagement den ökonomischen Wettbewerb spürbar abdämpft. Spielen freiwillig Engagierte in den organisatorischen Aktivitäten hingegen keine bestimmende Rolle mehr, ist mit einem höheren ökonomischen Wettbewerb zu rechnen.

Besonders eindrücklich sind schließlich die Ergebnisse zu den Folgen eines erhöhten Ökonomisierungsdrucks. Es wird deutlich, dass Organisationen, in denen das Ausmaß der Ökonomisierung besonders hoch ist, häufiger ihre Organisationsstrukturen rationalisieren, wirtschaftliche Geschäftsbereiche ausgründen und Tätigkeitsbereiche nach Wirtschaftlichkeitskriterien anpassen. Betriebswirtschaftliche In-

strumente finden zwar allgemein eine starke Verbreitung, werden aber in Organisationen mit hohem Ökonomisierungsdruck noch häufiger eingesetzt. Schließlich führen ökonomischer Wettbewerb und finanzielle Planungsunsicherheit dazu, dass Beschäftigungsverhältnisse flexibler gestaltet werden und gehen mit einer ausgedehnten Befristungspraxis sowie höheren Arbeitsbelastungen einher. Die Ökonomisierung kann daher zweifelsohne als ein entscheidender Katalysator gelten, der die Organisationen in eine Richtung drängt, die durch strukturelle Rationalisierungen, Konzentration auf ökonomisch erträgliche Bereiche und die weitere Flexibilisierung der Beschäftigungsstrukturen gekennzeichnet ist.

Die Auswertungen zum Selbstverständnis der Organisationen spannen schließlich noch einmal den Bogen zur Frage nach der „feindlichen Übernahme“, also inwieweit Dritte-Sektor-Organisationen sich auch zukünftig als Orte von Interessenvertretung, freiwilliger Teilhabe und Sozialintegration behaupten können. Oder ob sie durch eine zunehmend ökonomische Prägung Gefahr laufen, ihre bisherige multifunktionale Eigenlogik einzubüßen. Die Analysen des empirischen Datenmaterials legen nahe, dass die Organisationen in ihren Zielstellungen nach wie vor gemeinwohlorientierten, zivilgesellschaftlichen Leitlinien folgen. Auch der hohe Stellenwert der Förderung ehrenamtlichen Engagements wird unter starkem Ökonomisierungsdruck nicht erschüttert. In ihrem Selbstverständnis und damit auch ihren Zwecksetzungen kann also bisher nicht von einem Verlust der sektorspezifischen Multifunktionalität ausgegangen werden, wenn auch gleichzeitig wirtschaftliche Leitlinien eine immer größere Rolle spielen. Die Mittel zum Zweck scheinen jedoch „zunehmend einer an Effizienz- und Optimierungskriterien orientierten Unternehmensführung“ entlehnt (Zimmer 2012: 192). So wird sich in Zukunft wohl vermehrt die Frage stellen, inwiefern sich die Mittel aus dem Feld der Wirtschaft als beherrschbar erweisen, um die sozialen, solidarischen und partizipativen Zwecke der Organisationen zu fördern. Oder ob der einmal eingeschlagene Pfad der betriebswirtschaftlichen Modernisierung und des „Business Talks“ eine praktische und diskursive Eigendynamik ins Rollen bringt, nach der sich letztlich auch die Zwecke zukünftig zuallererst an unternehmerischer Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit auszeichnen müssen. Womit es für die Organisationen des Dritten Sektors letztendlich heißen könnte: *Die Geister, die ich rief, werd ich nun nicht mehr los.*

7. Literatur:

- Adloff, Frank (2005):** Zivilgesellschaft. Theorie und politische Praxis. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Alscher, Mareike/Priller, Eckhard (2012):** Engagement verändert sich. In: Universitas – Orientieren! Wissen! Handeln!, 67. Jg., Heft 5, S. 59-68.
- Anheier, Helmut K./Priller, Eckhard/Zimmer, Annette (2000):** Zur zivilgesellschaftlichen Dimension des Dritten Sektors. In: Klingemann, Hans-Dieter et al. (Hg.): Zur Zukunft der Demokratie. Herausforderungen im Zeitalter der Globalisierung. Berlin: edition sigma, S. 71-98.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2003):** Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 10., neu bearb. u. erw. Aufl. Berlin: Springer-Verlag.
- Becker, Uwe (Hg.) (2011):** Perspektiven der Diakonie im gesellschaftlichen Wandel. Neukirchen: Neukirchener Theologie Verlag.
- Bourdieu, Pierre (2001):** Die Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hg.) (2000):** Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Buestrich, Michael/Wohlfahrt, Norbert (2008):** Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Heft 12/13, S. 17-24.
- Dahme, Heinz-Jürgen/Kühnlein, Gertrud/Wohlfahrt, Norbert (2005):** Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft. Berlin: edition sigma.
- Dathe, Dietmar/Hohendanner, Christian/Priller, Eckhard (2009):** Wenig Licht, viel Schatten – der Dritte Sektor als arbeitsmarktpolitisches Experimentierfeld. WZBrief Arbeit 03. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).
- Dathe, Dietmar/Priller, Eckhard/Thürling, Marleen (2010):** Mitgliedschaften und Engagement in Deutschland. WZBrief Zivilengagement 02. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).
- Droß, Patrick J./Priller, Eckhard (2012):** Ökonomisierung und organisationaler Wandel im Dritten Sektor in Deutschland: Ergebnisse einer Organisationsbefragung. In: Gmür, Markus et al. (Hg.): Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt Verlag, S. 366-376.
- Eckardstein, Dudo von (1997):** Personalmanagement in NPOs. In: Badelt, Christoph (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 227-246.
- Edwards, Michael (2011):** Philanthrokapitalismus: Nach dem Goldrausch. BBE-Newsletter 12/2011.
- Evers, Adalbert/Heinze, Rolf G. (Hg.) (2008):** Sozialpolitik. Ökonomisierung und Entgrenzung. Wiesbaden: VS Verlag.

- Gensicke, Thomas/Geiss, Sabine (2010):** Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004-2009, Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Berlin.
- Gmür, Markus/Lichtensteiner, Hans (2010):** Ausblick: 10 Thesen zur Entwicklung der Organisationen im Dritten Sektor der Schweiz. In: Helmig, Bernd et al. (Hg.): Der Dritte Sektor der Schweiz. Bern: Haupt Verlag, S. 239-250.
- Grunwald, Klaus (2001):** Neugestaltung der freien Wohlfahrtspflege. Management organisationalen Wandels und die Ziele der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Habermas, Jürgen (1999):** Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 2. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. 4. durchges. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp Verlag.
- Hackenberg, Helga/Empter, Stefan (Hg.) (2011):** Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hansmann, Henry B. (1980):** The Role of Nonprofit Enterprise. In: The Yale Law Journal, 89. Jg., Heft 5, S. 835-901.
- Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (2007):** Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. In: Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (Hg.): Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken. Berlin: edition sigma.
- Kratzer, Nick (2003):** Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma.
- Krölls, Albert (1996):** Die Ökonomisierung der Sozialarbeit im Zeichen des neuen Sozialstaates. In: Krölls, Albert (Hg.): Neue Steuerungsmodelle. Der Einzug der Betriebswirtschaftslehre in die Sozialarbeit/Diakonie. Hamburg, S. 10-26.
- Le Grand, Julian (1991):** Quasi-Markets and Social Policy. In: The Economic Journal, 101. Jg., Heft 408, S. 1256-1267.
- Lessenich, Stephan (2008):** Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus. Bielefeld: transcript Verlag.
- Liebig, Reinhard (2005):** Wohlfahrtsverbände im Ökonomisierungsdilemma. Analysen zu Strukturveränderungen am Beispiel des Produktionsfaktors Arbeit im Lichte der Korporatismus- und der Dritte Sektor-Theorie. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Lohr, Karin/Peetz, Thorsten/Hilbrich, Romy (2013):** Bildungsarbeit im Umbruch. Zur Ökonomisierung von Arbeit und Organisation in Schulen, Universitäten und in der Weiterbildung. Berlin: edition sigma.
- Stiftung Mercator (Hg.) (2012):** Sozialunternehmer – Chancen für soziale Innovationen in Deutschland. Möglichkeiten der Förderung. Essen.
- Merchel, Joachim (2006):** Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Neumann, Sven (2005):** Non Profit Organisationen unter Druck: eine Analyse des Anpassungsverhaltens von Organisationen des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste in der Freien Wohlfahrtspflege. München: Rainer Hampp Verlag.

- PricewaterhouseCoopers (Hg.) (2009):** Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf deutsche Stiftungen. Eine Befragung von Entscheidern in 110 deutschen Stiftungen. Hannover.
- Priddat, Birger P. (2011):** Organisationstheoretische Einschätzungen – Warum Social Entrepreneurship so attraktiv für junge High Potentials ist. In: Hackenberg, Helga/ Empter, Stefan (Hg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden: VS Verlag, S. 105-118,
- 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: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).
- Rosenski, Natali (2012):** Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors. In: Wirtschaft und Statistik, März 2012, S. 209-217.
- Salamon, Lester M./Anheier, Helmut K. (1992):** In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. In: Voluntas, 3. Jg., Heft 2, S. 125-151.
- Schimank, Uwe/Volkmann, Ute (2008):** Ökonomisierung der Gesellschaft. In: Maurer, Andrea (Hg.): Handbuch der Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 382-393.
- Schmeißer, Claudia (2013):** Die Arbeitswelt des Dritten Sektors. Atypische Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in gemeinnützigen Organisationen. Discussion Paper SP V 2013 – 302, Berlin: WZB.
- Seibel, Wolfgang (1992):** Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im ›Dritten‹ Sektor zwischen Markt und Staat. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Simsa, Ruth (2012):** Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs. In: Simsa, Ruth et al. (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 125-142.
- Vilain, Michael (2006):** Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen. Zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit. Wiesbaden: VS Verlag.
- Zimmer, Anette (2012):** Die Zivilgesellschaft zwischen Ökonomisierung und Verbetriebswirtschaftlichung. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 35. Jg., Heft 2, S. 189-202.
- Zimmer, Anette/Priller, Eckhard (2004):** Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. Wiesbaden: VS Verlag.

Discussion Papers der Projektgruppe Zivilengagement

Britta Baumgarten and Peter Ullrich

SP IV 2012-401

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

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

SP IV 2012-402

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

Patrick J. Droß

SP V 2013-301

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

Claudia Schmeißer

SP V 2013-302

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