

Annette Zimmer  
Thorsten Hallmann *Hrsg.*

# Nonprofit- Organisationen vor neuen Herausforderungen

---

# Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen

---

Annette Zimmer  
Thorsten Hallmann (Hrsg.)

# Nonprofit- Organisationen vor neuen Herausforderungen

*Herausgeber*  
Annette Zimmer  
Universität Münster  
Münster, Deutschland

Thorsten Hallmann  
Universität Münster  
Münster, Deutschland

ISBN 978-3-658-10586-0      ISBN 978-3-658-10587-7 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-10587-7

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Jan Treibel, Monika Mülhausen

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

# Inhalt

Vorwort .....	XI
Einführung: Historische, empirische und theoretische Perspektiven .....	1
<i>Thorsten Hallmann und Annette Zimmer</i>	
Der Nonprofit-Sektor in Deutschland .....	13
<i>Thorsten Hallmann</i>	
<b>I NPO heißt Veränderung</b>	
NPOs fit für die Zukunft halten .....	33
<i>Gisela Clausen</i>	
Nonprofit – aber bitte professionell: Die Entwicklung der Elterninitiative krebskranker Kinder Oldenburg e. V. zu einem professionell geführten Verein .....	59
<i>Pia Winter</i>	
Das Pestalozzi Kinder- und Jugenddorf Wahlwies. Von der Dorfgemeinschaft zum sozialen Dienstleister? .....	75
<i>Johannes Rist</i>	
Von der sozialen Bewegung zum professionellen Bildungsnetzwerk: Der Verein Niedersächsischer Bildungsinitiativen (VNB) .....	95
<i>Tino Boubaris</i>	

Zukunftsfähige Strukturen schaffen .....	113
<i>Interview mit Anne Dudeck (Vorsitzende VNB)</i>	
Die NaturFreunde Häuserverwaltungs GmbH Baden-Württemberg .....	119
<i>Bernhard Hametner</i>	
NaturFreunde auf neuen Wegen .....	133
<i>Interview mit Andreas Linsmeier (NaturFreundeLandesverband Württemberg)</i>	
„Nah dran“ – Der Aufbau der Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main seit 2005 .....	139
<i>Roland Kaehlbrandt</i>	

## **II Involvieren und mobilisieren – Freiwillige gewinnen**

Zivilgesellschaftliches Engagement – Eine Aufgabe für jede Nonprofit- Organisation und die Gesellschaft .....	161
<i>Eckhard Priller</i>	
Ehrenamt entlasten – Verwaltung professionalisieren: Eine Genossenschaft als Unterstützung für Vereine .....	175
<i>Interview mit Michael Breier (Bürgerbusverbund Sauerland-Hellweg eG)</i>	
Lokales Engagement für globale Gerechtigkeit .....	185
<i>Interview mit Marion Lieser (Oxfam Deutschland e.V.)</i>	
Potenziale für freiwilliges Engagement freisetzen .....	193
<i>Interview mit Miriam Schwartz (tatkräftig e.V.)</i>	
Fördererkreis Rommersdorf e. V. und Abtei Rommersdorf-Stiftung – Eine Erfolgsgeschichte bürgerschaftlichen Engagements .....	203
<i>Christiane Wilke</i>	
„Da brauchen wir keine Angst zu haben“ .....	217
<i>Interview mit Reinhard Lahr (Abtei Rommersdorf-Stiftung)</i>	

Heimatvereine auf Innovationskurs .....	221
<i>Beate Balsliemke</i>	
„Es sind häufig die Zugezogenen“ .....	235
<i>Interview mit Beate Balsliemke (Heimatverband Verl)</i>	

### III Interessenvertretung durch NPOs

Interessenvertretung durch NPOs: Vom Mitgliederverband zur professionellen Advocacy? .....	243
<i>Rudolf Speth</i>	
Interessenvertretung für Vielfalt im Bildungssystem: Der VDP Verband Deutscher Privatschulen NRW e. V. ....	261
<i>Eva Lingen</i>	
Lobbyarbeit für Privatschulen in Nordrhein-Westfalen .....	275
<i>Interview mit Eva Lingen (VDP Verband Deutscher Privatschulen NRW e. V.)</i>	
Interessenvertretung für Muslime: Das Bündnis der Islamischen Gemeinden in Norddeutschland e. V. ....	281
<i>Interview mit Fatih Yıldız (Bündnis der Islamischen Gemeinden in Norddeutschland)</i>	
„Natürlich eckt man an“. Interessenvertretung für Frauen im Gesundheitsbereich .....	289
<i>Interview mit Regine Rapp-Engels (Deutscher Ärztinnenbund)</i>	
„Menschenrechte sind ein ganz schwieriges Thema“ – Interessenvertretung in der Flüchtlingspolitik .....	297
<i>Interview mit Volker Maria Hügel (GGUA Flüchtlingshilfe)</i>	
Der Verein der Freunde und Förderer der Carl-Stamitz-Musikschule e. V.: Vom Provisorium zur Public Private Partnership .....	309
<i>Beate Glombek</i>	

#### IV Neue Wege der Mittelbeschaffung

Finanzierung von Nonprofit-Organisationen im Wandel .....	331
<i>Michael Vilain</i>	
Digital sozial – Spenden im Online-Zeitalter .....	363
<i>Interview mit Björn Lampe (gut gAG/betterplace.org)</i>	
Crowdfunding – the phenomenon and its potential in the context of civil society and fundraising .....	373
<i>Radha Dilip Banhatti</i>	
„Die interne Kommunikation ist die größte Herausforderung“ – Fundraising im Gesundheitswesen .....	399
<i>Interview mit Martina Klein (Klinikum Dortmund)</i>	
Das Projekt <i>TigerKids</i> – Ein Erfolgsbeispiel für sektor-übergreifende Kooperation zur Gesundheitsprävention .....	407
<i>Hildegard Debertin</i>	
Fundraising für die Stiftung Kindergesundheit .....	421
<i>Interview mit Hildegard Debertin (Stiftung Kindergesundheit)</i>	
Corporate Social Responsibility – Erfolgsfaktoren für Fundraising und intersektorische Partnerschaften mit Unternehmen .....	427
<i>Sira Saccani</i>	
Corporate Social Responsibility im Kulturbereich – Ein Leitbild auf dem Prüfstand .....	453
<i>Melanie Beyer</i>	

#### V Auf die Sache kommt es an: Soziales unternehmen!

Soziales u(U)nternehmen. Was steckt hinter dem Hype um „social entrepreneurship“? .....	467
<i>Danielle Gluns</i>	

---

Sozialunternehmer finden und fördern .....	483
<i>Interview mit Felix Oldenburg (Ashoka Deutschland gGmbH)</i>	
Sozialunternehmen gründen und fortentwickeln .....	493
<i>Interview mit Norbert Kunz (Social Impact gGmbH)</i>	
Junges Sozialunternehmen sucht... – Ein Einblick in Herausforderungen des Personalmanagements .....	505
<i>Jella Riesterer</i>	
Work + Life = Balance? Was Hauptamtliche in kleinen und mittleren NPOs bewegt .....	521
<i>Tino Boubaris</i>	
Genossenschaft als Rechtsform für soziale Unternehmen? .....	529
<i>Thorsten Hallmann</i>	
<b>Anhang</b>	
Zu den Anfängen der NPO-Forschung und des NPO-Managements .....	543
<i>Annette Zimmer</i>	
Annotierte Bibliographie zum Nonprofit-Management .....	549
<i>Thorsten Hallmann</i>	
CVs der AutorInnen und Interviewten .....	559

---

## Vorwort

Mehr als jeder zweite Einwohner Deutschlands ist Mitglied in mindestens einem der mehr als 580.000 Vereine, davon allein über 93.000 Sportvereine. Die beiden größten Wohlfahrtsverbände, Caritas und Diakonie, beschäftigen jeweils eine halbe Million Menschen. Die Lobbyliste des Deutschen Bundestags führt über 2.000 registrierte Interessenverbände. Mehr als 20.000 Stiftungen, über 8.000 gemeinnützige Unternehmen sowie eine Vielzahl von Initiativen bilden eine facettenreiche Sphäre „jenseits von“ staatlicher Verwaltung, profitorientierter Ökonomie und Familie. Gemeinnützige oder Nonprofit-Organisationen übernehmen vielfältige soziale und kulturelle Aufgaben und sind aus unserem Alltag nicht wegzudenken.

Über Dienstleistungserstellung hinaus wird ihnen innovative Kraft, kulturelles Potenzial und eine unverzichtbare Bedeutung für demokratische Gesellschaften zugeschrieben. Lange Zeit von Politik und Wissenschaft eher vernachlässigt, sind Funktion und Besonderheit dieses sozialen Raums und seiner Nonprofit-Organisationen in den vergangenen Jahrzehnten stärker in den Fokus der Sozialwissenschaften gerückt. Rückblickend lässt sich die Entwicklung dieses gesellschaftlichen Raums als Erfolgsgeschichte beschreiben.

Doch werden Warnrufe inzwischen deutlich hörbarer, dass es unter den Vorzeichen von Individualisierung, Globalisierung und Kommerzialisierung für Nonprofit-Organisationen immer schwieriger wird, ihr vielfältiges Aufgabenspektrum wahrzunehmen. Noch ist nicht von der Krise des Nonprofit-Sektors die Rede. Doch Ressourcensicherung wie auch Management von NPOs entwickeln sich angesichts wachsender Konkurrenz, stagnierender bzw. schrumpfender öffentlicher Haushalte und steigender Anforderungen an das Leistungsspektrum der Organisationen zunehmend problematischer.

Dieser Befund ist Ausgangspunkt des vorliegende Bandes: Viele NPOs stehen aktuell vor deutlichen Herausforderungen. Diese sind zum einen bedingt durch die Veränderung der sozialen Milieus. Schon lange gehen den klassischen Mitglie-

derorganisationen die „Stammkunden“ verloren. Es wird für NPOs zunehmend schwieriger, sich im medial besetzten öffentlichen Raum Gehör zu verschaffen. Auf die wachsenden finanziellen Engpässe wurde schon Bezug genommen. Aber auch freiwillige MitarbeiterInnen sind nicht mehr ohne Weiteres zu begeistern. Noch schwieriger gestaltet sich die Gewinnung von freiwilligem Engagement für Führungsaufgaben in Nonprofit-Organisationen.

Die Notwendigkeit, hier strategisch zu reagieren, ist bei NPOs inzwischen allgemein anerkannt und manifestiert sich u. a. in einem wachsenden Angebot an Fachliteratur. Mittlerweile sind auch eine ganze Reihe von Studiengängen entstanden, die Führungskräfte speziell für NPOs aus- oder weiterbilden. Allerdings lassen sich betriebswirtschaftliche Instrumente nicht in einem „Copy-Paste-Verfahren“ nahtlos auf gemeinnützige Organisationen übertragen. Vielmehr bedarf es der Anpassung der Ansätze und Konzepte aus der BWL wie der Organisationssoziologie und -theorie auf die Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen. So handelt es sich bei der Mehrheit der NPOs im Gegensatz zur Welt der Unternehmen nach wie vor um Mitgliederorganisationen, in denen den Mitgliedern die zentrale Entscheidungsmacht zukommt. Viele NPOs haben den Charakter von „Wahlgemeinschaften“, in denen freiwilliges Engagement eine wichtige Bedeutung als Ressource zukommt. Ferner zeichnen sich NPOs in der Regel durch spezifische Werteorientierungen aus, die dezidiert als nicht-monetäre Anreize für Mitgliedschaft und Mitarbeit in NPOs wirken. Die Vielfalt der Organisationen und Tätigkeitsfelder bedingt zudem, dass Nonprofit-Organisationen nicht unterschiedslos mit ein und demselben „Rezept“ adressiert werden können..

Dieser Überzeugung folgt dieser Band und wählt daher die Perspektive der Fallstudie. Anhand einer Vielfalt von Beispielen wird aufgezeigt, was in unterschiedlichen Konstellationen sinnvoll sein könnte. Ein großer Teil der Fallstudien ist von derzeitigen und ehemaligen Studierenden des Weiterbildungsstudiengangs „Nonprofit-Management and Governance“ der WWU Münster verfasst. Die Beiträge basieren auf beruflichen Erfahrungen oder sind im Umfeld der Masterarbeit entstanden. Sie illustrieren, wie Probleme in der NPO-Praxis angegangen werden, welche Schwierigkeiten dabei auftreten und wie diese erfolgreich zu bewältigen sind. Die Fallstudien werden durch knappe Übersichtsartikel eingeführt, die mehrheitlich von DozentInnen des Studiengangs „Nonprofit Management and Governance“ verfasst worden sind. Eine annotierte Bibliographie zum Nonprofit-Management sowie Interviews mit erfolgreichen „sozialen UnternehmerInnen“ und „Change-ManagerInnen“ runden den Band ab. Es wird im Folgenden ein breites Spektrum an Tätigkeitsfeldern, Problematiken und Lösungsansätzen abgedeckt. Hierbei liegt der Schwerpunkt weniger auf den Großorganisationen des NPO-Sektors in Deutschland, sondern in diesem Band kommt vor allem die

Mehrheit der kleineren Organisationen mit ihren Bedarfen, innovativen Ansätzen und Problemlösungsstrategien zu Wort.

Der Aufbau des Bandes reflektiert die Vielfalt der Aufgaben, Funktionen, Strukturbesonderheiten und Organisationsformen im NPO-Sektor Deutschlands. Unser Interesse richtet sich dabei gleichermaßen darauf, wie etablierte bzw. alte NPOs auf die aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen reagieren, und wie neu gegründete NPOs organisationsinterne Herausforderungen angehen und sich in einem NPO-Arbeitsbereich etablieren. Die Fallbeispiele dienen dabei einer doppelten Zielsetzung: Es wird jeweils eine einzelne Organisation in ihrer Entwicklung und Spezifik vorgestellt; gleichzeitig werden aktuelle Herausforderungen an das Management der Organisation dargelegt und ihre strategische Bearbeitung behandelt. Das Instrumentarium des Nonprofit-Managements wird somit anhand von Praxisbeispielen verdeutlicht und seine Anwendung im konkreten Fall als mögliche „best practice“ zur Bewältigung typischer Strukturprobleme von NPOs veranschaulicht: So wird „Change-Management“ als Reaktion auf veränderte Kontextbedingungen und Mitgliederansprüche behandelt. Es werden die Grenzen der Vereinbarkeit von Professionalisierung und Ökonomisierung der NPOs mit ihrem genuin gemeinschaftlichen Charakter ausgelotet. Die Strukturbesonderheit Freiwilligenarbeit und Ehrenamt von NPOs wird vor dem Hintergrund der Notwendigkeit modernen Personalmanagements diskutiert. Wie und mit welchen Instrumenten die monetäre Ressourcensicherung der NPOs gewährleistet werden kann, ohne dass die Organisationen ihren Charakter verlieren, wird ebenso anhand von „Fallbeispielen“ aufgezeigt, wie die Notwendigkeit von Interessenvertretung und Lobbying für die „richtige Sache“ gerade in Zeiten finanzieller Engpässe. Dieses vielfältige Spektrum wie auch der Neuaufbau von Organisationen sind Themen der Fallstudien. Die Handlungsräume der vorgestellten Organisationen erstrecken sich hierbei von Heimat- und Denkmalschutzvereinen über Berufs- und Interessenverbände, Fördervereine und sozial engagierte Stiftungen bis hin zu gemeinnützigen Initiativen, die mit Hilfe des Internets Engagierte, Spender und Organisationen vernetzen.

Wir hoffen, dass Konzeption und Vielfalt der Themen den Band zu einer praxisnahen und inspirierenden Handreichung für Studierende, freiwillig Engagierte und beruflich Tätige im Nonprofit-Sektor machen. Ganz besonders bedanken möchten wir uns an dieser Stelle bei den Autorinnen und Autoren sowie unseren InterviewpartnerInnen für die Mitwirkung an dem vorliegenden Band. Trotz vielfältiger anderer Verpflichtungen haben Sie sich für uns und für diese Publikation Zeit genommen. Ohne ihr Engagement und ihre aktive Mitarbeit wäre dieser Band nicht möglich gewesen. Unser Dank gilt besonders Almut Müskens von der WWU-Weiterbildungs GmbH, die dieses Vorhaben nachhaltig unterstützt hat. Und

nicht zuletzt möchten wir uns ganz herzlich bei Melanie Beyer, Christina Grabbe und Paula Hoffmeyer-Zlotnik für die redaktionelle Unterstützung bedanken. Ohne ihr geduldiges und nachhaltiges Engagement wäre der vorliegende Band nicht zustande gekommen.

Münster im Februar 2015

Annette Zimmer / Thorsten Hallmann

---

# Einführung: Warum ein Band zu neuen Herausforderungen von NPOs?

Thorsten Hallmann und Annette Zimmer

---

## 1 Kontextveränderungen als Herausforderung für NPOs

Nonprofit-Organisationen übernehmen in modernen Gesellschaften eine Vielzahl von Funktionen: Sie sind Orte der Vergemeinschaftung und Sozialisation und als solche Wahlgemeinschaften von Gleichgesinnten. Sie schaffen Räume kollektiven Handelns jenseits der Privatsphäre, aber auch außerhalb von Ökonomie und Staat. NPOs bündeln und artikulieren Interessen gegenüber Öffentlichkeit und politischem Raum, seien es die Interessen der Mitglieder oder weltanschauliche und normative Vorstellungen von einer „guten Gesellschaft“, etwa in Form der Anwaltschaft für „Schwache“. NPOs wird daher eine zentrale Rolle für Demokratie und Partizipation zugesprochen. Als Infrastruktur der Zivilgesellschaft sind sie Orte der kulturellen und normativen Selbstverständigung und der gesellschaftlichen Auseinandersetzung. Als Produzenten von Sozialkapital schaffen sie durch Vernetzung generalisiertes Vertrauen, das sich positiv auf das Gemeinwesen auswirken kann. Und nicht zuletzt erbringen NPOs im beachtlichem Umfang Leistungen im ökonomischen Sinne, und zwar als Clubgüter für ihre Mitglieder, subsidiär als soziale Dienstleister in wohlfahrtsstaatlichem Auftrag oder als funktionales Äquivalent zu profitorientierten Unternehmen.

NPOs konstituieren daher idealtypisch einen „autonomen“ Raum der Selbstorganisationen, gesellschaftlichen Verständigung, sozialen Integration sowie der Interessenvertretung und Produktion von Leistungen und Gütern. Wie jede Organisation, so sind auch NPOs abhängig von Ressourcen in Form von Personal, Sach- oder monetärem Input. Als ressourcenabhängige Organisationen sind NPOs eingebettet in wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Kontexte und damit

abhängig von ihrem Umfeld. Doch dieses Umfeld befindet sich aktuell in einem tiefgreifenden Wandel, wobei eine grundlegende Änderung der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Kontextbedingungen der NPOs festzustellen ist.

So zeigt sich der gesellschaftliche Wandel u. a. darin, dass traditionelle Bindungen brüchig geworden sind und an Attraktivität verloren haben. Gemeint ist hiermit die Erosion der klassischen sozialen Milieus, die keinen festen Sozialverband darstellen, aber durch geteilte Werte und Normen zusammengehalten werden. Beispiele hierfür sind das „katholische“ oder auch das „sozialdemokratische Milieu“. NPOs in Form milieuspezifischer Vereine bilden seit dem 19. Jahrhundert die organisatorische Infrastruktur dieser sozialen Verbände. Mitgliedschaft im Verein, wie etwa in einer der lokalen Kolping-Familien oder einem Ortsverein der SPD-nahen AWO, war nicht nur Ausdruck gesellschaftlichen Engagements, sondern signalisierte gleichzeitig Zugehörigkeit zu einer bestimmten, wertgebundenen gesellschaftlichen Gruppe. Heute verfügen die traditionsreichen und milieugebundenen Vereine nur noch bedingt über „Stammkunden“ (Streeck 1987), die aufgrund von Tradition und Sozialisation Mitglied sind. „Mitgliedschaft“ ist insofern zu einer raren und inzwischen unter starkem Konkurrenzdruck stehenden Ressource für NPOs geworden. In der modernen Freizeitgesellschaft bestehen viele Möglichkeiten, sich zu engagieren und aktiv zu werden, auch ohne Mitglied in einer NPO bzw. in einem Verein zu werden.

Zudem ist die Ressource „frei-verfügbare Zeit“ für viele von uns immer knapper geworden. Der moderne Arbeitsmarkt stellt höhere Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen, so dass „regelmäßiges Engagement“ in Form langfristiger freiwilliger Tätigkeiten oder gar die Übernahme von verantwortlichen Positionen in den Leitungsgremien von NPOs immer schwieriger mit dem beruflichen Alltag in Einklang zu bringen sind. Auch SchülerInnen und Studierende haben aufgrund der zunehmenden Verdichtung der Schul- und Hochschulausbildung immer weniger Zeit für freiwilliges Engagement. Schließlich haben sich auch die persönlichen Zeitbudgets verändert und folgen immer weniger einem „Normalmodell“, das strikt zwischen Arbeit und freier Zeit unterscheidet. Stattdessen sind heute Flexibilität und Spontanität Trumpf. Die Bereitschaft, sich gesellschaftlich zu engagieren, hat zwar keineswegs abgenommen, doch die Bereitschaft, längerfristig und verbindlich mit Verantwortung verbundene ehrenamtliche Tätigkeiten zu übernehmen, ist deutlich zurückgegangen.

Der Wandel des politischen Umfelds von NPOs zeigt sich insbesondere daran, dass es für die Organisationen immer schwieriger wird, öffentliche Unterstützung in Form von Fördermitteln zu bekommen. Dies ist nicht allein der Knappheit der öffentlichen Finanzen geschuldet. In den letzten drei Jahrzehnten hat sich vielmehr ein grundlegender Wandel der Einstellung und der öffentlichen Meinung vollzogen.

Neo-Liberalismus ist nach wie vor das maßgebliche Leitbild unserer Zeit. Danach ist das freie Spiel der Marktkräfte der beste Garant für allgemeine Wohlfahrt. Alle gesellschaftlichen Bereiche werden daher unter Markt- bzw. Konkurrenzbedingungen gestellt. Es gibt keine „besonderen Beziehungen“ mehr zwischen Staat und NPOs, die Dienstleistungen im wohlfahrtsstaatlichen Auftrag erfüllen. „Leistungsentgelte“ sind Ressourcen für NPO-Dienstleister, die unter Konkurrenzbedingungen erarbeitet werden müssen.

Der Wandel des politischen Umfelds bedingt daher für viele NPOs auch eine grundlegende Veränderung ihrer ökonomischen Kontextbedingungen. In der Regel rekurren NPOs auf einen Ressourcenmix, der sich aus Mitgliedergebühren, Einnahmen am Markt (z. B. Eintrittsgelder), Unterstützung der öffentlichen Hand sowie privaten Zuwendungen, in der Regel Spenden und Sponsorenmittel zusammensetzt. Um jede der genannten Ressourcen wird inzwischen unter NPOs heftig konkurriert. Und auch jeder dieser „Märkte“, angefangen bei den Mitgliedern bis hin zu den Sponsoren, ist mittlerweile hart umkämpft. Hinzu kommt, dass NPOs in den letzten Jahren auf eine beachtliche Erfolgsgeschichte zurückblicken können. Weltweit ist es zu einem Gründungsboom von NPOs gekommen, so dass in Deutschland heute gut rund drei Mal so viele NPOs aktiv sind wie vor gut zwanzig Jahren (Alscher et al 2009). Auch dies trägt maßgeblich zur Verstärkung der Konkurrenz bei. Zudem sind viele neue NPOs von Beginn an einem sozial-engagierten Unternehmensmodell verpflichtet. In entsprechender Weise orientieren sich diese NPOs in ihrer Arbeitsweise und Mittelakquise eher an Verfahren, die an Vorgehensweisen und Modellen aus der Wirtschaft angelehnt sind. Die drückt sich u. a. auch in der Terminologie aus. Vielfach ist, gerade im sozialen Bereich nicht mehr von NPOs, sondern von Sozialunternehmen die Rede.

Schließlich haben sich auch die Rahmenbedingungen der Interessenvertretung für NPOs nachhaltig verändert: Infolge von Pluralisierung und Individualisierung haben die gesellschaftlichen Großorganisationen des NPO-Sektors, die traditionellen Verbände, die Gewerkschaften, aber auch die Kirchen deutlich an Gewicht verloren. Neue Interessengruppen sind entstanden. NGOs mit schwach ausgeprägter und eher informeller Mitgliederbindung sowie soziale Bewegungen ohne feste Strukturen sind neben kommerziellen Lobbying-Agenturen im Feld der Interessenvertretung von wachsender Bedeutung (Speth/Zimmer 2015). Auch fällt es angesichts des Konkurrenzdrucks und der ökonomischen Zwänge vielen NPOs zunehmend schwer, ihr Profil als Interessenvertretung zu wahren, Ressourcen hierfür einzusetzen und auch weiterhin als Lobbyist für die Anliegen Dritter aktiv zu sein.

Wie sich NPOs auf die veränderten Kontextbedingungen einstellen, wie sie mit den aktuellen Herausforderungen umgehen und welche Strategien sie hierbei verfolgen, ist Thema des vorliegenden Bandes. Dieser zeichnet sich durch eine Reihe

von Besonderheiten aus. Es handelt sich nicht um ein Lehrbuch im ursprünglichen Sinn, sondern eher um einen Erfahrungsbericht. Die zusammengestellten „Fallbeispiele“ bzw. Case Studies von NPOs sind überwiegend von PraktikerInnen verfasst, die auf umfangreiches Organisations- und Erfahrungswissen im NPO-Sektor zurückgreifen können. Gemeinsam ist der Mehrheit der VerfasserInnen der Beiträge, dass sie den Studiengang „Nonprofit Management and Governance“ der Westfälischen-Wilhelms-Universität durchlaufen haben. Auch die AutorInnen der Überblicksbeiträge des Bandes sind mehrheitlich in den Studiengang eingebunden und als DozentInnen tätig. Der Studiengang „Nonprofit Management and Governance“ richtet sich an Führungskräfte von NPOs und zeichnet sich dadurch aus, dass die Spezifik von NPOs, ihre gesellschaftlich-soziale Einbettung und ihre genuin normative Orientierungen, im Rahmen des Curriculums ein besonderer Stellenwert zukommt.

---

## **2 Zum Aufbau des Bandes**

Die aufgezeigten Problematiken können am konkreten Beispiel sicherlich nicht in „Reinform“ beobachtet werden, vielmehr sind NPOs mit einer komplexen Kombination unterschiedlicher Herausforderungen konfrontiert. Im vorliegenden Band sind die Beiträge nicht als „Schulbeispiele“ für bestimmte Problemlagen und ihre Lösung ausgewählt worden. Es handelt sich vielmehr mehrheitlich um Erfahrungsberichte, wobei der Schwerpunkt auch auf eher kleineren NPOs liegt. Um die Darstellung aufzulockern wurde zudem die Form des Experteninterviews als ergänzendes Format gewählt. Die Interviews verfolgen zum einen die Zielsetzung, eine besondere Facette der Organisation bzw. ihres Wandels herauszustellen, zum anderen wurden Interviews mit RepräsentantInnen von Organisationen geführt, die von den Herausgebern aufgrund ihrer Neuartigkeit, ihrer besonderen Vorgehensweise oder ihres Arbeitsfeldes als interessantes Fallbeispiel für diesen Band erachtet werden.

Eingeleitet wird der Band durch einem Überblicksartikel von Thorsten Hallmann, der auf die Anfänge gemeinnütziger Organisationen in Deutschland eingeht, einen Überblick über die Größe des Sektors vermittelt und wichtige theoretische Ansätze der NPO-Forschung benennt. Daran anschließend ist der Band, um die Vielfalt der Problem- und Fragestellungen sowie Handlungsansätze zu strukturieren, in fünf Kapitel gegliedert, denen jeweils ein Einführungsbeitrag voran gestellt ist.

Das erste Kapitel – NPO heißt Veränderung – widmet sich der Analyse von Veränderungsprozessen in zumeist als Verein entstandenen und langjährig „gewachsenen“ Organisationen, die sich in unterschiedlicher Weise Handlungs- bzw. Veränderungsdruck ausgesetzt sehen. Eingeleitet wird dieser Teil durch einen Überblicksartikel von Gisela Clausen, die auf der Basis eines reichen Erfahrungsschatzes aus der Organisationsberatung und dem Veränderungsmanagement praxisnah erläutert, wie NPOs fit für die Zukunft bleiben können.

Daran schließt sich der Beitrag von Pia Winter „Nonprofit aber bitte professionell“ an. Aufgezeigt wird der Weg der Professionalisierung einer Elterninitiative krebskranker Kinder: Bürokratische Anforderungen, Überforderung der ehrenamtlichen Strukturen und eine unvorhergesehene finanzielle Schiefelage zwangen zur Veränderung, die systematisch und strategisch angegangen wurde.

Im Anschluss stellen Tino Boubaris und Anne Dudeck mit dem Verein Niedersächsischer Bildungsinitiativen sowie Johannes Rist mit dem Pestalozzi-Kinderdorf Wahlwies Organisationen vor, die sich durch zwei Gemeinsamkeiten auszeichnen: Sie sind über lange Jahre gewachsen und sehr stark von einem bestimmten Wertehintergrund geprägt, gleichzeitig sind sie in hohem Maße von öffentlichen Mitteln abhängig. Einerseits stark verberuflicht, arbeiteten beide Organisationen zugleich mit einer teilweise ehrenamtlichen, historisch bedingten Leitungsstruktur. Veränderte Vergabemodalitäten für öffentliche Mittel und die Erkenntnis, dass die gewachsenen Strukturen bereits dysfunktional oder zumindest hemmend sind, verursachten Veränderungsdruck, der jedoch „neue Wege“ auch erst möglich machte. Der Verein Niedersächsischer Bildungsinitiativen (VNB) sowie das Pestalozzi Kinder- und Jugenddorf Wahlwies sind interessante Fallbeispiele für Organisationen im Wandel bzw. für Change Management konkret.

Mit dem NaturFreunde-Landesverband Baden-Württemberg stellen Bernhard Hametner und Andreas Linsmeier einen traditionsreichen und mitgliederstarken Verband vor, der zudem mit den Naturfreundehäusern über ein beträchtliches Vermögen verfügt. Doch die ehrenamtlich geleiteten und bis dato auch kaum durch professionelle Verbandsstrukturen unterstützten Ortsvereine der Naturfreunde sind mit dem Betrieb der Häuser oft überfordert. Zumal wenn eine neue Generation von Ehrenamtlichen ausbleibt. Der Beitrag NaturFreunde Häuserverwaltungs GmbH Baden-Württemberg von Bernhard Hametner und das mit Andreas Linsmeier geführte Interview Naturfreunde auf neuen Wegen zeigen Handlungspfade der Veränderung und des Organisationswandels auf, die an Modelle aus der Wirtschaft angelehnt sind, gleichzeitig aber der NPO-Identität treu bleiben.

Den Abschluss des ersten Kapitels bildet der Beitrag von Roland Kaehlbrandt Nah dran – Der Aufbau der Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main seit 2005. Eine sehr traditionsreiche Organisation – die Polytechnische

Gesellschaft Frankfurt am Main, gegründet in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts – konnte dank glücklicher Umstände eine Stiftung mit einem beachtlichen Vermögen errichten. Wie dieses Window of Opportunity genutzt wurde, wie die Schwerpunktsetzung und Programmausbildung der Stiftung erfolgte, und wie die neue Stiftung gleichwohl den Bezug zum Verein und damit zur Tradition der Polytechnischen Gesellschaft bewahrt, wird in dem Beitrag als Beispiel eines Aufbau- und Veränderungsprozesses im großen Stil anschaulich dargelegt.

Eingeleitet wird das zweite Kapitel – Involvieren und mobilisieren – Freiwillige gewinnen – mit einem Beitrag von Eckhard Priller zum Zivilgesellschaftlichen Engagement als gesellschaftliche Aufgabe, der einen Überblick über die Entwicklung von Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagements vermittelt und aktuelle Probleme und Perspektiven des Engagements aufzeigt.

Daran schließen sich drei Interviews an, die jeweils außergewöhnliche Beispiele der Mobilisierung und Organisation der Ressource freiwillige Arbeit für NPOs thematisieren. Miriam Schwartz zeigt mit dem von ihr gegründeten Verein „tatkräftig e. V.“ einen Weg auf, wie jüngere Menschen, die sich kaum verbindlich und längerfristig engagieren wollen oder können, dennoch für Engagement zu begeistern und zu gewinnen sind. „tatkräftig e. V.“ vermittelt kurzfristige Einsätze mit Erholungscharakter, Gemeinschaftserfahrung und der Möglichkeit, etwas Neues kennenzulernen – also genau das, was in der beruflichen Orientierungsphase trotz vieler Verpflichtungen noch machbar ist. Doch erfüllt sich die Hoffnung, dass durch diese Engagementsätze auch dauerhaft Aktive an NPOs herangeführt werden? Ein Erfolgsbeispiel ist Oxfam. Die 40 Oxfam-Läden in Deutschland werden ausschließlich von Freiwilligen betrieben. Dies funktioniert, obgleich oder auch gerade weil eine hohe Verbindlichkeit vorausgesetzt wird, und das Engagement nicht in klassische Vereinsstrukturen und -tätigkeiten eingebettet ist. Aber, so die Interviewpartnerin und Oxfam Geschäftsführerin Marion Lieser, es sind aktuell mehrheitlich Ältere, die sich kontinuierlich und verbindlich engagieren. Insofern sieht sie die Zukunft des Engagements in ihrer NPO eher skeptisch. Wie freiwilliges Engagement nachhaltig unterstützt werden kann, zeigt Michael Breier an einen originellen, bisher einmaligen organisatorischen Ansatz auf: dem Bürgerbusverbund Sauerland-Hellweg. Hierbei handelt es sich um eine Genossenschaft mit der Zielsetzung, die ehrenamtlichen Bürgerbusvereine im Sauerland administrativ zu unterstützen. Angesichts hoher bürokratischer und organisatorischer Anforderungen, die ein Linienbusbetrieb an einen Verein mit wenigen Freiwilligen stellt, ist dies eine zukunftsweisende Lösung, um die Bürgerbusvereine und ihre Ehrenamtlichen zu entlasten und zugleich eine effizientere Betriebsführung zu erreichen.

Christiane Wilke und Reinhard Lahr vermitteln einen Eindruck von dem komplexen Anforderungsprofil eines Fördervereins, der sich den Aufbau und Erhalt eines historischen Gebäudes zur Aufgabe gemacht hat. Zweifellos ist die permanente Gewinnung und Mobilisierung von Freiwilligen eine Daueraufgabe, die nicht immer einfach zu bewältigen ist. Gleichwohl schätzt die Autorin Christine Wilke den Förderkreis Rommersdorf e. V. und die Abtei Rommersdorf-Stiftung als Erfolgsgeschichte bürgerschaftlichen Engagements ein. Die Zukunftsfähigkeit wird hier nicht bezweifelt, wie Reinhard Lahr im Interview „Da brauchen wir keine Angst zu haben“ betont. Dass traditionelle Vereine es derzeit nicht einfach haben und einiges unternehmen müssen, um attraktiv für Ehrenamt und freiwillige Mitarbeit zu bleiben, steht für Beate Balsliemke außer Frage. Doch in ihrem Beitrag Heimatvereine auf Innovationskurs zeigt sie auf, was möglich ist: Neue Formen der Mitgliedschaft, intersektorale Kooperationen und aktive Interessenvertretung für die Belange des Ortes machen Heimatvereine modern und innovativ, wie am Fallbeispiel des Heimatvereins Legden-Asbeck exemplarisch dargelegt wird. Der Verein ist gerade dann Kristallisationspunkt von lokaler Gemeinschaft, wenn originelle Wege eingeschlagen werden. Es sind aber eben nicht immer die Alt-Eingesessenen, sondern häufig die Zugezogenen, wie Beate Balsliemke im Interview deutlich macht, die insofern neuen Schwung in alte Strukturen bringen, als sie den Verein für sich als neue Heimat entdecken und sich durch Mitgliedschaft und Mitmachen in die lokale Gemeinschaft integrieren.

Gerade diese Einblicke in „klassische“ Vereinsstrukturen zeigen in gewisser Weise eine Diskrepanz zwischen der NPO-Management-Literatur und den praktischen Vorstellungen der Aktiven vor Ort auf. So wird anhand der Fallbeispiele Rommersdorf sowie der Bürgerbusse deutlich, dass auch rein ehrenamtliche Initiativen in der Lage sind, komplexe Aufgaben zu bewältigen. Die Voll-Professionalisierung von NPOs ist nicht unbedingt und auf jeden Fall die Lösung der Zukunft. Gerade im Hinblick auf die Gewinnung und dauerhafte Bindung von Freiwilligen zeigt sich der hohe Stellenwert von persönlichen Beziehungen und Vertrauen, sprich Sozialkapital. Der persönlichen Ansprache wie dem Spaß an der Sache kommt hierbei eine wichtige Bedeutung zu. Nicht zu vergessen ist ferner der Faktor „Geselligkeit“.

Das dritte Kapitel des Bandes – Interessenvertretung durch NPOs – wird mit einem Überblicksbeitrag von Rudolf Speth eingeleitet, der insbesondere auf Veränderungen von Interessenvertretung abhebt und gleichzeitig die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Arbeit im Dienst des Lobbying von Seiten der NPOs betont. Zumindest in der NPO-Management-Literatur wird, von Ausnahmen abgesehen (Simsa 2014, Smith/Pekkanen 2014), dem Arbeitsbereich Interessenvertretung von NPOs eher weniger Beachtung geschenkt. Dabei hat die Zahl der „organisierten Interessen“

bzw. der NPOs, die in ihrem Tätigkeitsbereich primär auf Interessenvertretung fokussieren, deutlich zugenommen, auch ist das Spektrum der Organisationen vielfältiger geworden. Längst ist Interessenvertretung keine ausschließliche Domäne der Verbände mehr, wenngleich diesen immer noch ein wichtiger Stellenwert in diesem Feld zukommt (Speth/Zimmer 2015).

In diesem Teil stellen Vorstandsmitglieder oder GeschäftsführerInnen von insgesamt fünf Organisationen ihre Arbeit als Interessenvertretung vor. Die Beiträge von Eva Lingen (Verband der Privatschulen NRW), Regine Rapp-Engels (Deutscher Ärztinnenbund) und Fatih Yıldız (Bündnis islamischer Gemeinden in Norddeutschland) behandeln eher die klassischen Wege von Interessenvertretung. Vorgestellt wird die Arbeit von Verbänden. So geht Eva Lingen in ihrem Beitrag „Interessenvertretung für Vielfalt im Bildungssystem: Der Verband Deutscher Privatschulen NRW e. V.“ auf Interessenvertretung ein, die primär auf die Gesetzgebung einwirkt. Im Interview beschreibt sie sehr konkret-praktisch die Lobbyaktivitäten des Verbandes. Regine Rapp-Engels macht im Interview deutlich, dass das Thema Gender bzw. die Interessenvertretung von Ärztinnen in dem nach wie vor sehr männlich geprägten Arbeitsbereich der Medizin eine Aufgabe ist, die sehr viel Engagement und auch Mut vom Deutschen Ärztinnenbund erfordert. Fatih Yıldız beschreibt den Aufbau eines Verbandes, der die Interessen einer spezifischen, durch Religion und Kultur geprägten Bevölkerungsgruppe vertritt.

Beate Glombek (Carl-Stamitz-Musikschule) und Volker Maria Hügel (GGUA-Flüchtlingshilfe) hingegen sind in NPOs tätig, die nicht nur Interessen vertreten und „Voice“ mobilisieren, sondern zugleich durch Leistungsverträge und Kooperation mit der Kommune in Governance- und soziale Dienstleistungsstrukturen eingebunden sind. Es wird deutlich, dass sich Interessenvertretung sowohl mit politischen Parteien als auch mit Verwaltung auseinandersetzen hat. Gerade für schwierige Themen, wie die Interessenvertretung in der Flüchtlingspolitik, braucht man „einen langen Atem“, Fingerspitzengefühl und solide Kenntnisse der rechtlichen Situation, so Volker Maria Hügel im Interview „Menschenrechte sind ein ganz schwieriges Thema“. Dass Interessenvertretung von NPOs „Bohren dicker Bretter“ und zwar über einen langen Zeitraum bedeuten kann, zeigt auch Beate Glombek in ihrem Beitrag am Beispiel des Vereins der Freunde und Förderer der Carl-Stamitz-Musikschule. Im Ergebnis, so das Resümee des Beitrages, ist es dank Lobbyarbeit gelungen eine stabile Partnerschaft zwischen NPO und Kommune im Dienst der Musikförderung aufzubauen.

Gemeinsam ist den hier behandelten Fallbeispielen für Interessenvertretung von NPOs, dass sie mit einer relativ schmalen Geld- und Personaldecke auskommen müssen. Dies unterscheidet ihre Interessenvertretung grundsätzlich von der ressourcenstarker Wirtschaftsverbände. Wesentliche Ressourcen sind für die hier

vorgestellten NPOs Kontakte in den politischen Raum und die öffentliche Wahrnehmung ihrer Anliegen. Kooperationen, Networking und Mitglieder mobilisierung sind zentrale Instrumente der Interessenvertretung kleiner und insbesondere ressourcenschwacher NPOs.

Das vierte Kapitel des Bandes – Neue Wege der Mittelbeschaffung – widmet sich schwerpunktmäßig der Mittelbeschaffung „jenseits von Staat und Markt“, in Form privater Spenden, Sponsoring durch Unternehmen sowie Stiftungen. Eingeleitet wird dieser Teil mit einem Überblicksbeitrag von Michal Vilain „Finanzierung von Nonprofit-Organisationen im Wandel“ Der Tenor ist hierbei: Die Finanzierungsmodalitäten von NPOs haben sich differenziert und maßgeblich verändert. So zeichnen sich die „Spendenmärkte“ zunehmend durch Konkurrenz aus. Auch Fundraising bei Wirtschaftsunternehmen folgt nicht mehr dem Konzept „Geld gegen Werbung“ oder „Etwas Gutes tun und darüber reden“, sondern ist von vielfältigen strategischen Überlegungen geprägt. SpenderInnen und Sponsoren erwarten Transparenz und greifbare Ergebnisse auf Seiten der NPOs. Gleichzeitig bestehen sowohl seitens der Unternehmen als auch im privaten Bereich der IndividualspenderInnen beträchtliche Potenziale.

Das Interview mit Björn Lampe (Betterplace) sowie der Beitrag Radha Dilip Banhatti zu Crowdfunding richten den Blick auf das private, individuelle Engagement, und hier insbesondere auf die Möglichkeiten des Internets. Die traditionelle Spendenwerbung per Post zeitigt rückläufige Ergebnisse. Innovative Spendenplattformen wie „betterplace“ und zahlreiche Crowdfunding-Plattformen mit ganz unterschiedlichen Ansätzen sind hingegen im Kommen. Wichtig ist hier neben der anschaulichen und konkret-greifbaren Darlegung der Ziele des beworbenen Projekts oder der Organisation die kontinuierliche Kommunikation mit den SpenderInnen. Gleiches gilt aber auch für das professionelle Fundraising, über das Martina Klein aus ihrer eigenen Praxis im Gesundheitswesen berichtet: Für sie ist die persönliche Ansprache der SpenderInnen wichtig, aber auch die Kommunikation mit den Mitgliedern oder MitarbeiterInnen der spendeneinwerbenden NPOs. Nicht zuletzt muss die spendenempfangende Organisation von ihrer Arbeit überzeugt sein, so Martina Klein im Interview „Die interne Kommunikation ist die größte Herausforderung“.

Aus der Praxis der „Stiftung Kindergesundheit“ berichtet Hildegard Debertin und zeigt die unterschiedlichen Wege auf, die diese relativ kleine Stiftung erfolgreich geht, um Mittel für Projekte einzuwerben. Aber der Beitrag „Das Projekt Tiger Kids“ macht auch Grenzen der Kooperation mit Unternehmen deutlich, wo die Zusammenarbeit für die NPO nicht mehr zuträglich ist.

Sira Saccani unternimmt in ihrem Beitrag „Corporate Social Responsibility“ eine Analyse der Formen, Chancen und Nutzen von Partnerschaften zwischen NPOs und Unternehmen. Der Beitrag behandelt, wie intensive und langfristige Formen Kooperationen von Unternehmen und NPOs so moduliert werden, dass sie zu einer Win-Win-Situation für beide Beteiligten führen. Kontrastierend zu diesem optimistischen Ausblick auf die Potenziale von „Corporate Social Responsibility“ diagnostiziert Melanie Beyer mit empirischem Fokus auf die Kulturregion Hellweg, dass Versuche, hier Kulturförderung durch Unternehmen stärker zu etablieren, – trotz flankierender Anstrengungen öffentlicher Akteure – im Ergebnis nicht zum erhofften Erfolg geführt haben.

Das abschließende Kapitel – Auf die Sache kommt es an: Soziales unternehmen-fokussiert auf „sozial-unternehmerische“ Konzepte und Ansätze. Der einleitende Beitrag von Danielle Gluns fragt: „Was steckt hinter dem Hype um social entrepreneurship?“ Es werden die Kontextbedingungen erläutert, auf Definitionen eingegangen und die Diskussion um Sozialunternehmertum in Bezug zur Veränderung von Wohlfahrtsstaatlichkeit gestellt. Wie im Beitrag von Jella Risterer „Junges Sozialunternehmen sucht ...“ deutlich wird, lassen sich markante Unterschiede zwischen den traditionellen Entwicklungspfaden von NPOs und denjenigen der neuen Sozialunternehmen feststellen. So sind die meisten NPOs in der Regel als zunächst rein ehrenamtliche Initiativen engagierter BürgerInnen entstanden. Hauptamtlichkeit, Verberuflichung und weitere „unternehmerische“ Elemente und Strukturen erwachsen mit der Zeit aus externen oder internen Notwendigkeiten und/oder zusätzlichen Möglichkeiten. Von diesem traditionellen Entwicklungspfad hebt sich das jüngst verstärkt diskutierte Phänomen des „Sozialunternehmertums“ ab: Hier sind sozialer Zweck und unternehmerisches Handeln bereits in der Gründungsidee vereint. Insofern wird hauptamtliche Beschäftigung und die dazu erforderliche finanzielle Ausstattung bereits in der Gründungs- und Etablierungsphase der NPO als fundamental erachtet. „Hybridität“ im Sinne einer Koexistenz von ökonomischen und wertebezogenen Handlungslogiken ist bereits der Gründungsidee immanent und in gewisser Weise sogar das „Markenzeichen“ und Charakteristikum dieser Neugründungen, die nicht immer vollständig dem NPO-Sektor zuzurechnen sind.

Wie das Interview mit Felix Oldenburg, Geschäftsführer des Netzwerks Ashoka in Europa, zeigt, ist die Begriffsbestimmung von Sozialunternehmertum allerdings nicht ganz einfach. Im Zentrum des Interesses von Ashoka stehen auf jeden Fall Menschen, die ein soziales Problem unternehmerisch angehen und die sich für ihre Idee voll und ganz einsetzen. Norbert Kunz, selbst Ashoka-Fellow und Mitbegründer verschiedener sozialer Unternehmen und Organisationen verkörpert diese Vorstel-

lung des „Sozialunternehmers“. Im Interview geht er insbesondere auf die Frage ein, worauf es ankommt, damit aus einer innovativen Idee eine funktionierende NPO als soziales Unternehmen wird.

Neben der Sicherung der finanziellen Grundlagen des „Unternehmens“ ist die Arbeitsorganisation und damit das Personalmanagement von großer Relevanz, wie in den Beiträgen von Norbert Kunz, Jella Riesterer und Tino Boubaris deutlich wird: Wie kann ein Selbstverständnis als kollektives Projekt mit den Notwendigkeiten interner Ausdifferenzierung und professioneller Teamarbeit in Einklang gebracht werden (Kunz)? Wie gelingt es einem jungen Sozialunternehmen, unter den Bedingungen relativer finanzieller Unsicherheit und vergleichsweise bescheidener Entlohnung geeignete MitarbeiterInnen zu werben und nachhaltig zu binden (Riesterer)? Wie vereinbaren Beschäftigte ihre Rund-um-die-Uhr-Berufstätigkeit in kleineren NPOs, die häufig aus einem freiwilligen Engagement erwachsen ist, mit ihrem Privatleben, was macht sie zu zufriedenen MitarbeiterInnen und sichert ihren Verbleib in der Organisation (Boubaris)?

Nicht zuletzt stellt sich auch die Frage nach der geeigneten Rechtsform für eine Organisation, die weder dem Modell des klassischen Idealvereins noch dem eines kommerziellen Unternehmens entspricht, sondern Elemente von beidem umfasst. Viele Dienstleister im sozialen Bereich sind als (g)GmbH organisiert. Doch ist diese Rechts- und Organisationsform nicht durchgängig ideal und eher ungeeignet für solche Sozialunternehmen, die auf Mitgliedschaft und Teilhabe basieren. Thorsten Hallmann lotet in seinem Beitrag „Genossenschaften als Rechtsform für soziale Unternehmen“ Möglichkeiten und Grenzen der eingetragenen Genossenschaft aus, die zwar nicht durchgängig, aber in bestimmten Fällen auch im gemeinnützigen Bereich eine gute Alternative zur (g)GmbH sein kann.

Abgerundet wird der Band durch eine annotierte Bibliographie, die einen Überblick über Standardwerke der NPO-Literatur gibt und auch auf einzelne Spezialthemen wie etwa Fundraising eingeht und die durch eine knappe Retrospektive der NPO-Forschung eingeleitet wird.

## Literaturverzeichnis

- Alscher, M, Dathe, D, Priller, E, Speth, R (2009) Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, Berlin: Wissenschaftszentrum für Sozialforschung
- Pekkanen, R, Smith, S, Tsujinaka, Y (Hrsg) (2014) Nonprofits and Advocacy: Engaging Community and Government in an Era of Retrenchment, Baltimore: Johns Hopkins Univ. Press
- Simsa, R (2014) Drifting apart? Unterschiedliche Handlungslogiken von formalisierten und nichtformalisierten zivilgesellschaftlichen Akteuren. In: Zimmer, A, Simsa, R (Hrsg.) Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement, Wiesbaden: Springer VS, S. 181-195
- Speth, R, Zimmer, A (Hrsg.) (2015) Lobby Work. Interessenvertretung als Politikgestaltung, Wiesbaden: Springer VS
- Streeck, W (1987) Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich verändernden Umwelten, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 39, S. 471-495

---

# Der Nonprofit-Sektor in Deutschland

## Historische, empirische und theoretische Perspektiven

Thorsten Hallmann<sup>1</sup>



### Abstract

Der Beitrag geht auf die Anfänge gemeinnütziger Organisationen (NPOs) ein, vermittelt einen Überblick über Größe und Zusammensetzung des NPOs-Sektors in Deutschland auf der Basis aktueller Erhebungen und benennt wichtigste theoretische Ansätze.

### Keyword

John Hopkins Projekt, Zivilgesellschaft in Zahlen (ZiviZ), Zivilgesellschaft, Sozialkapital

---

## 1 Die Entwicklung des Nonprofit-Sektors in Deutschland

### 1.1 Erste Anfänge

Organisationen, die als Nonprofit-Organisationen zu bezeichnen sind, können historisch in Deutschland mindestens bis ins späte Mittelalter zurückverfolgt werden. In empirischen Studien wie dem Johns-Hopkins-Projekt oder der Studie

---

<sup>1</sup> Fairdruckt eG, thorsten@fairdruckt.de

„Vereine in Münster“ wurden beispielsweise Bürgerschützengesellschaften, Bruderschaften und Stiftungen befragt, deren Wurzeln in der frühen Neuzeit, etwa ab dem 15. Jahrhundert liegen (vgl. Zimmer 2007, S. 97; Zimmer/Priller 2007). Im Zeitalter des Absolutismus und der folgenden revolutionären Phase des späten 18. und frühen 19. Jahrhunderts wurden neue Assoziationen von den Obrigkeiten zumindest mit Misstrauen betrachtet, wenn nicht aktiv bekämpft. So versuchten die Landesherren in weiten Teilen Deutschlands noch im frühen 19. Jahrhundert, die Gründung von Assoziationen aller Art, namentlich auch Turnvereine zu unterbinden (vgl. Zimmer/Basic/Hallmann 2011, S. 274f.). Dennoch erlebten die Zeit des Vormärz und die Jahrzehnte danach einen ersten Gründungsboom von NPOs, sprich Vereinen. Dieser hatte unterschiedliche Wurzeln: Zum einen waren NPOs Ausdruck des wachsenden Selbstbewusstseins und politischen Teilhabeanspruchs des Bürgertums. Zum anderen sind hier die wachsenden sozialen Probleme zu nennen, wegen derer Einrichtungen aus privater Initiative entstanden, in denen die soziale Verantwortung wohlhabender Bürger zum Ausdruck kam.

Wesentliche Triebkraft des Gründungsbooms im späten 19. Jahrhunderts waren jedoch Industrialisierung und Proletarisierung. Sie führten zu einer Ausdifferenzierung der sozialen und kulturellen Milieus insbesondere in den rapide wachsenden Städten: Neben bürgerlich-konservativen und religiös bestimmten Lagern entstand eine wachsende Arbeiterschicht, die sich in einer Vielzahl von Vereinigungen organisierte. Wesentlich waren hier Gewerkschaften, Konsumgenossenschaften und Formen von Freizeitvereinigungen, etwa Arbeitersport- und Arbeitergesangsvereine. Vereine, die sich der Bildung, Kultur und gegenseitigen Hilfe widmeten, standen in enger Bindung an Glaubensrichtungen, Parteien und Gewerkschaften. So existierten bis in die Weimarer Republik neben sozialdemokratischen, kommunistischen, katholischen und liberalen Gewerkschaften ebensolche Jugend- und Frauenverbände und zahlreiche weitere Organisationen (vgl. Zimmer 2007, S. 50ff., Raschke 1988).

## 1.2 NPOs als Partner des Staates

In der Weimarer Republik verstärkte sich auch eine Entwicklung, die bis heute prägend für den deutschen Nonprofit-Sektor ist – seine ausgesprochene Staatsnähe:

„Seit den Anfängen der Moderne werden NPOs ganz bewusst dazu genutzt, gesellschaftliche ‚Modernisierung von oben‘ zu initiieren und erfolgreich umzusetzen. So wurden Organisationen der traditionellen ständischen Gesellschaft, wie etwa Gilden und Zünfte, im Kontext gesellschaftlicher Modernisierung in Deutschland nicht abgeschafft, sondern als (berufsständische) Kammern und Verbände neuen

Aufgaben zugeführt und für staatliche Steuerungszwecke nutzbar gemacht (z. B. Ärzte- Anwaltskammern). Aus dieser Tradition der politischen Indienstnahme gesellschaftlicher Organisationen entwickelte sich in der Folge die deutsche Variante neo-korporatistischer Politikgestaltung und -umsetzung, und zwar als Form des Regierens unter Einbeziehung und Mitwirkung von „Verbänden“ (Zimmer et al. 2013, S 17)

Unter dem Leitmotiv der Subsidiarität und mit der Absicht, NPOs als ausführende und stabilisierende Partner des Staates zu nutzen, erfolgte insbesondere die Einbeziehung der – meist milieugebundenen – Wohlfahrtsorganisationen in die sozialstaatliche Leistungserstellung (vgl. Zimmer/Priller 2007, S. 50ff.). So sind bis heute ein Großteil der Krankenhäuser und Pflegeheime, Jugendhilfeeinrichtungen und Kinderbetreuungsmöglichkeiten in der Hand der Wohlfahrtsverbände.

Allerdings ist die „privilegierte Partnerschaft“ des Staates mit den Wohlfahrtsverbänden in der Praxis inzwischen weitgehend aufgeweicht. Im Zuge der zunehmenden Durchsetzung eines wettbewerbsorientierten Paradigmas in der Sozialpolitik und der Einführung des „Neuen Steuerungsmodells“ in den Öffentlichen Verwaltungen sind die Beziehungen zwischen Staat und den Leistungserbringern kontrakt- und marktförmiger geworden; kommerzielle Anbieter konkurrieren zunehmend mit gemeinnützigen (vgl. Zimmer et al. 2013, S. 21).

Auch der verbandsstrukturierte Sport mit seinen mehr als 93.000 im Deutschen Olympischen Sportbund organisierten Vereinen kann als relativ staatsnaher Bereich des Nonprofit-Sektors angesehen werden (vgl. Zimmer/Basic/Hallmann 2011, S. 282ff.). In historischer Perspektive sind zwar die Milieubindungen der Vielzahl von Organisationen – etwa gerade Sportvereine und Gewerkschaften – heute deutlich schwächer ausgeprägt als in der Weimarer Republik, jedoch keinesfalls vollständig aufgehoben. Gerade der zweite Vereinsgründungsboom in der Bundesrepublik der 1970er bis 1990er Jahre hat wiederum milieugebundene Vereine – etwa im Kontext der Alternativbewegungen – hervorgebracht haben (vgl. Raschke 1988).

---

## **2 Organisationsformen des NPO-Sektors**

### **2.1. Der Idealverein und seine Strukturbesonderheiten**

In struktureller Hinsicht ist seit dem 19. Jahrhundert der eingetragene Verein der bei weitem häufigste Organisationstyp des Nonprofit-Sektors in Deutschland. Ferdinand Tönnies (1887) sah in Vereinen den urbanen Ersatz für die früheren Dorfgemeinschaften (vgl. Häußermann/Siebel 2004, S. 103ff.). Nicht nur in dieser

Hinsicht ist der Verein in gewisser Weise eine „vormoderne“ Organisation in der Industriemoderne: Getragen von einer Mitgliederversammlung als direkt-demokratisches Entscheidungsorgan, geprägt durch Freiwilligkeit in Mitgliedschaft und Mitarbeit, geringe Professionalisierung und gleichberechtigt-horizontale Beziehungen zwischen den Mitgliedern fehlt dem Verein als Organisationstyp die für die Moderne typische funktionale Differenzierung. Diese Struktur erlaubt Vereinen als „Schule der Demokratie“ (Hoffmann 2003, S. 18) zu wirken und zugleich ein Schutzschild gegen übergreifende Bestrebungen des Staates zu sein (vgl. Zimmer 2007, S. 67ff.).

Auch wenn sich heute große Vereine von diesem Idealtypus organisatorisch entfernt haben, ist doch weiterhin eine große Mehrheit der Vereine auf diese einfache Weise strukturiert, in Mitgliedschaft und Finanzvolumen ausgesprochen überschaubar und nur gering professionalisiert.<sup>2</sup> Allerdings geht dies nicht mit einer breiten Beteiligung der Mitglieder einher. Es handelt sich in der Regel um eine Oligarchie der Aktiven (vgl. Heinemann/Horch 1998: 119f.).

Eine weitere Strukturbesonderheit des Vereins liegt in der spezifischen Mitgliedschaftslogik, die sich von der marktförmigen Tauschlogik „Geld – Ware“ fundamental unterscheidet. Bei Vereinen als kollektive Produzenten von Gütern und Leistungen bestehen „reziproke“ Mitgliedschaftsbeziehungen. Klassisches Beispiel hierfür ist der Sportverein: Der Mitgliedsbeitrag ist nicht die Bezahlung für die Dienstleistung „Sport“, sondern lediglich die Umlage der Kosten, während das Sportangebot und das gesamte Vereinsleben auf breiter freiwilliger Beteiligung beruht. Zunächst kann zwar jedes Mitglied die Angebote des Sportvereins nutzen, doch es besteht die Erwartung, dass sich Mitglieder bereitfinden, dem Verein durch ihre freiwillige Arbeit auch etwas „zurückzugeben“ (vgl. Zimmer/Basic/Hallmann 2011, S. 297ff., Heinemann/Horch 1988, S. 121). Diese Strukturbesonderheit wurde von der Vereinsforschung besonders herausgestellt und ist auch von Relevanz für ökonomische theoretische Ansätze (vgl. Buchanan 1965, Olson 1985).

Doch auch die Achillesferse dieses Modells liegt auf der Hand: „Trittbrettfahrer“, die „nur“ Beiträge zahlen und Angebote nutzen, können dieses Modell ins Wanken bringen. Die Anforderungen an die Freiwilligen und Ehrenamtlichen im Verein wachsen in dem Maße, in dem die anfallenden Aufgaben auf freiwillig-reziproker Basis zu erfüllen sind (vgl. Heinemann/Horch 1988, S. 120ff.).

---

2 Im Fragebogen zur Untersuchung „Vereine in Münster“ wurden drei Organisationsmodelle schematisch dargestellt: Ein einfaches, ein funktional differenziertes und föderalistisches. 80% von rund 900 Vereinen ordneten sich dem einfachen Modell zu, 13% dem differenzierten und 5,5% dem föderalen (vgl. Zimmer 2007: 133).

## 2.2 Wandel und Rechtsformwechsel

Die weiteren Organisationsformen des Nonprofit-Sektors entsprechen bereits in ihrer Struktur deutlich weniger dem Idealtypus der reziproken, direkt-demokratischen Gemeinschaft. Zu nennen sind hier insbesondere Stiftung und GmbH, die beide allerdings deutlich weniger häufig anzutreffen sind (vgl. Zimmer et al 2013, S. 24-26). Historisch bedeutsam ist die Stiftung, die keine Mitgliederorganisation, sondern eine gemeinnützige Vermögensverwaltung darstellt. Mit der Reformen des Stiftungsrechts sind Stiftungsgründen wesentlich einfacher geworden und mit dem Modell der Bürgerstiftung ist eine stärker gemeinschaftsähnliche Form entstanden, die allerdings quantitativ relativ unbedeutend ist (vgl. Wolf/Zimmer 2012, S. 63ff.). Gleichwohl hat sich die Anzahl der Stiftungen in jüngster Zeit beachtlich erhöht, so dass durchaus von einem Stiftungsboom gesprochen werden kann.

Der Wechsel vom Verein zur Organisations- und Rechtsform der GmbH ist inzwischen gerade bei großen Einrichtungen und sozialen Dienstleistern die Regel geworden (Priller et al 2012). Ursächlich hierfür ist nicht zuletzt eine steigende Komplexität der sozialstaatlichen Aufgaben, gepaart mit einer Veränderung der politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen, die die Erstellung sozialstaatlicher Dienstleistungen unter zunehmenden Kostendruck setzt und eine stärkere Effizienzorientierung erfordert.

Ferner liegt vielen mobilisierungsstarken themenanzwaltschaftlichen Organisationen, etwa in den Bereichen Umweltschutz, Entwicklung, Tierschutz und Bürgerrechte – wie beispielsweise Greenpeace, Oxfam, Peta und Amnesty International – ein anderes und eher am Modell der Unternehmung als am reziproken Verein orientierten Organisationsmodell zu Grunde. Geführt von einem kleinen professionellen Stab werden diese Organisationen in der Regel nicht von einer breiten Mitgliedschaft getragen, sondern setzen auf stimmrechtslose „Fördermitgliedschaften“ und auf informelles, projektbezogenes Engagement in den Basisgruppen (vgl. Frantz/Martens 2006).

## 2.3 Genossenschaften gestern und heute

Genossenschaften werden in Deutschland nicht zum Nonprofit-Sektor gerechnet. Historisch ist die Entstehung des Genossenschaftswesens jedoch eng mit der des Vereinswesens gekoppelt. Eine erste Welle der Gründung von Vereinen und Genossenschaften erstreckt sich auf die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts. Doch kann man, so der Historiker Wolfgang Hardtwig, in der deutschen Geschichte sogar einen gemeinsamen Urahn beider Assoziationsformen ausmachen, die