



Sozialplanung und Quartiersentwicklung

Vereinslandschaft und Bürgerschaftliches Engagement in der Landeshauptstadt München

Ergebnisbericht basierend auf einer Online-Befragung und Fallanalysen

**im Auftrag des Direktoriums
der Landeshauptstadt München**

Kurzfassung

**vorgelegt vom Institut SIM Sozialplanung und Quartiersentwicklung
München, den 20.07.2018**

Vorwort

Die vorliegende Kurzfassung des Abschlussberichts der Münchner Vereinsbefragung fasst die Ergebnisse der im Auftrag des Direktoriums der Landeshauptstadt München von Juni 2017 bis Februar 2018 durchgeführten aktivierenden Befragung zusammen. Die aus einer Online-Befragung, an der sich insgesamt 1.190 Vereine beteiligt haben, und auf Expertengesprächen basierenden 22 Fallanalysen bestehende Untersuchung bot die Möglichkeit, Einblicke in die vielfältige und heterogene Vereinslandschaft in München zu erhalten.

Dabei wurde deutlich, wie die unterschiedlichen Akteure in den verschiedenen Bereichen bereit waren, viel Energie und Zeit zu investieren, um Menschen unmittelbar zu helfen, Kultur und Natur zu bewahren, Ideen zu realisieren oder allgemein einen Beitrag zu leisten, um die Gesellschaft humaner und lebenswerter zu gestalten. Über den Prozess der aktivierenden Befragung konnte die Bedeutung der Vereine für das Zusammenleben in München unmittelbar erfahren werden. Das Vereinswesen erschien keineswegs überholt oder antiquiert, sondern wurde als Forum lebendiger Begegnungsformen wahrgenommen, dessen Förderung der demokratischen Entwicklung und der Identitätsstiftung dienlich ist.

In diesem Sinne besteht die Hoffnung, dass der vorliegende Bericht mit seinen Handlungsempfehlungen einen konkreten und nachhaltigen Beitrag zur Verbesserung der Situation der Vereine in München leisten kann.

Zur detaillierten Information über die Methode der Untersuchung, den Befragungsverlauf, die gesamten Ergebnisse der Online-Befragung mit ausführlichen statistischen Angaben, Grafiken und Tabellen, der Auswertung der Fallanalysen sowie den Erhebungsinstrumenten wird ausdrücklich auf den Gesamtbericht verwiesen.

Gedankt sei an dieser Stelle allen an dem Zustandekommen der Studie Beteiligten: der den Gesamtprozess unterstützenden Begleitgruppe, allen Vereinen, die an der Online-Befragung mitgewirkt haben und vor allem den Vorstandsmitgliedern und weiteren Expertinnen und Experten der Vereine, die sich viel Zeit genommen haben, um ihren Verein, ihre Motivationen, ihre Ziele und ihre Wünsche zu verdeutlichen.

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung der Ergebnisse der Online-Befragung	4
1.1 Erstes Leitthema: Organisationsstruktur	4
1.2 Zweites Leitthema: Mitgliederstruktur und Ehrenamt	4
1.3 Drittes Leitthema: Vorstandsstruktur	5
1.4 Viertes Leitthema: Herausforderungen, Informationsstand, Unterstützungsbedarf	5
2. Zusammenfassung der Ergebnisse der Fallanalysen	6
3. Zusammenführung der Ergebnisse der Online-Befragung und der Fallanalysen	7
3.1 Erstes Leitthema: Organisationsstruktur	7
3.2 Zweites Leitthema: Mitgliederstruktur und Ehrenamt	15
3.3 Drittes Leitthema: Vorstandsstruktur	21
3.4 Viertes Leitthema: Entwicklung und Unterstützung	26
3.5 Querschnittsthemen: Frauen, Personen mit Migrationshintergrund, Bildung	29
4. Handlungsempfehlungen zur Unterstützung der Münchner Vereine	34
4.1 Individuelle, passgenaue Angebote schaffen	35
4.2 Bewusstseinswandel fördern	35
4.3 Unterstützung nach Vereinstyp differenzieren	36
4.4 Finanzielle Förderung flexibilisieren	37
4.5 Räume bereitstellen – Kooperationslösungen unterstützen – Infrastruktur ausbauen	38
4.6 Neue Kommunikationskanäle nutzen – Telefonhotline einrichten	39
4.7 Partizipative Beratung intensivieren – Passgenaue Qualifizierungen konzipieren	39
4.8 Reichweite der Vereine erhöhen	40
4.9 Vereinsnetzwerke fördern	41
4.10 Persönlicher Austausch zwischen Behörden und Vereinsaktiven optimieren	41
4.11 Offene Kommunikation führen – Für Transparenz sorgen – Entbürokratisierung	42
4.12 Anerkennung des Bürgerschaftlichen Engagements weiterentwickeln	42
4.13 Regelmäßig Vereine befragen – Evaluationen durchführen	43

1. Zusammenfassung der Ergebnisse der Online-Befragung

1.1 Erstes Leitthema: Organisationsstruktur

Tätigkeitsfeld und Vereinsalter

- Die meisten befragten Vereine verteilen sich auf die Bereiche „**Kultur**“ (16%), „**Sport**“ (15%), „**Soziales**“ (12%) und „**Bildung**“ (16%).
- Die meisten befragten Vereine sind jüngere Vereine: **37%** wurden **nach 2000** gegründet.

Gemeinnützigkeit

- Im Vergleich mit den nicht gemeinnützigen haben die gemeinnützigen Vereine **mehr ehrenamtlich Tätige**, die häufiger weiblich, Personen mit Migrationshintergrund und älter sind.
- Die gemeinnützigen Vereine zählen häufiger die **Vereinsfinanzierung** und die **Professionalisierung** zu ihren aktuellen Herausforderungen.

Verbandszugehörigkeit

- **50%** der befragten Vereine **gehören einem Verband an** und sind damit häufiger professionalisiert und besser finanziert.
- Die verbandsangehörigen Vereine haben **häufiger ehrenamtlich Tätige**.
- Verbandsangehörige Vereinen nutzen **häufiger vielfältige Möglichkeiten zur Gewinnung von Vorstandsmitgliedern** und setzen öfters verschiedene Partizipationsverfahren ein.
- Die verbandsangehörigen Vereine sehen in der **Nachbesetzung von Vorstandspositionen** öfters eine **Herausforderung** und nutzen das **bestehende Unterstützungsangebot häufiger**.

Vereinskontakte und lokale Vernetzung

- **Vereine mit Personen mit Migrationshintergrund** in der Mitgliedschaft sind häufiger „kontaktfreudig“ und **öfters verbandsbezogen oder lokal vernetzt**.
- Vernetzte Vereine haben häufiger **mehr ehrenamtlich Tätige** und setzen **häufiger Partizipationsmöglichkeiten** für ihre Mitglieder ein.
- Die **Vorstände der vernetzten Vereine** haben **mehr Aufgaben in ihrem Verein** übernommen und schätzen die Anforderungen an die Vorstandstätigkeit öfters als gestiegen ein.
- Die lokal vernetzten Vereine sind häufiger **besser** über die bestehenden Unterstützungsmöglichkeiten in München **informiert** und **nutzen die Angebote öfters**.

Finanzierung

- Ihre **finanzielle Situation** schätzen die meisten Vereine als **stabil** ein. Die überwiegende Mehrheit gab an, dass sie gut wirtschaften können und so mit den Mitteln auskommen.

1.2 Zweites Leitthema: Mitgliederstruktur und Ehrenamt

Soziodemografie der Mitglieder

- Die Altersstruktur der Münchner Vereine weist häufig einen **Überhang der älteren Jahrgänge** auf. Jugendliche Mitglieder waren deutlich seltener in den Vereinen vertreten.
- **Frauen** waren in den Münchner Vereinen mit 45% gegenüber 50,7% in der Gesamtbevölkerung **leicht unterrepräsentiert**, **Personen mit Migrationshintergrund** mit 11% gegenüber 43% **deutlich**.

Mitgliederentwicklung, Mitgliedergewinnung, Mitgliedermitbestimmung

- Die **Entwicklung der Mitgliederzahlen** wird von den meisten Vereinen als **stabil** eingeschätzt
- Vereine mit steigenden Mitgliederzahlen konnten ihre **finanzielle Situation häufiger verbessern** und schätzten ihre finanzielle Entwicklung öfters positiv ein.

- Vereine, die sich über **Unterstützungsangebote informiert** haben, konnten häufiger eine **Erhöhung ihrer Mitgliederzahl** erreichen.
- „Überalterte“ **Vereine** nutzen **virtuelle Partizipationsmöglichkeiten seltener** und trafen Entscheidungen weniger oft transparent.

Soziodemografie der Ehrenamtlichen

- Der überwiegende Teil der Münchner Vereine **arbeitet mit Ehrenamtlichen**, wobei es sich bei über der Hälfte der Vereine um Vereinsmitglieder handelte.
- Deutlich **über die Hälfte** der ehrenamtlich Tätigen **war über 50 Jahre alt**.
- **Personen mit Migrationshintergrund** waren im Ehrenamt **deutlich unterrepräsentiert**.

Würdigung und Gewinnung von Ehrenamtlichen

- Die Vereine unterscheiden sich hinsichtlich der eingesetzten Wertschätzung des ehrenamtlichen Engagements. **Reine Frauenvereine würdigen vielfältiger**.
- Bei den **Gewinnungsmaßnahmen** für Ehrenamtliche überwiegt die **gezielte Ansprache** von Mitgliedern deutlich. Angebote der Münchner Freiwilligenagenturen wurden kaum genutzt.
- **Vereine mit hohem Frauenanteil bzw. mit Personen mit Migrationshintergrund** in der Mitgliedschaft setzen **häufiger auf vielfältige Gewinnungsmethoden** für das Ehrenamt.

1.3 Drittes Leitthema: Mitgliederstruktur und Ehrenamt

Soziodemografie der Vorstandsmitglieder

- In den **Vorständen** der Vereine waren häufiger **Personen aus den höheren Altersgruppen** der über 50-Jährigen vertreten.
- In den Vorständen der Vereine waren **Frauen** im Verhältnis zu ihrem Anteil in der Mitgliedschaft mit 37% gegenüber 45% **unterrepräsentiert**.
- **Personen mit Migrationshintergrund** waren mit 7% gegenüber 11% **unterrepräsentiert**.

Tätigkeitsfelder, strategische Ziele und Bewertung der Vorstandstätigkeit

- **Strategische Ziele** werden öfters von **Vorständen aus größeren Vereinen** verfolgt.
- Knapp **50%** bewerten die **Anforderungen** an die Vorstandstätigkeit als **gestiegen** ein.

Vorbereitung, Unterstützungsmöglichkeiten, Übernahmebereitschaft

- **50%** der Vorstandsmitglieder haben sich im Vorfeld **bei anderen** Vereinsmitgliedern **informiert**.
- **Vorstände** der Vereine **mit jüngeren Mitgliedern** nutzen das **Internet öfters**.
- Die **Bereitschaft zur Übernahme** einer Vorstandsfunktion wird von über zwei Drittel der Befragten als **gering** eingeschätzt.

1.4 Viertes Leitthema: Herausforderungen, Informationsstand, Unterstützungsbedarf

- **Nachwuchsgewinnung** und die **Gewinnung von Ehrenamtlichen** werden am häufigsten als besonders relevante Aufgaben genannt.
- Die meisten Vereine fühlten sich **unzureichend über das Unterstützungssystem informiert**.
- Die häufigste **genutzte Informationsquelle** war das **Internet**.
- Den meisten Vereinen waren die **Unterstützungseinrichtungen und ihre Angebote nicht bekannt** und sie wurden dementsprechend auch selten genutzt. Angebote der MVHS waren am häufigsten bekannt. Angebote von Stiftungen wurden am häufigsten genutzt.
- Von den **Vereinen mit Personen mit Migrationshintergrund** werden die Unterstützungsangebote **häufiger positiv beurteilt**.
- Am häufigsten **kritisierten** die Vereine den hohen **Aufwand für die Fördermittelbeantragung**.

2. Zusammenfassung der Ergebnisse der Fallanalysen

Besonderheiten und Vereins- bzw. Vorstandsstruktur

- Besonderheiten der Münchner Vereinslandschaft: **Heterogenität, Ressourcenkapazität, Veränderungsbereitschaft** und **Transparenz, klassische** und **partizipative Vereinskulturen**
- Die Vereine unterscheiden sich dahingehend, inwieweit sie eher **mitgliederorientiert** oder eher **dienstleistungsbezogen** sind.
- In den studentisch geprägten **Vereinen des partizipativen Typs** ist die **gleichberechtigte Vertretung von Männern und Frauen** in den Vorständen weitgehend realisiert.
- Es zeigt sich, dass die **Gewinnung von Personen mit Migrationshintergrund** noch **kaum** als Thema **im Bewusstsein der Vereine** und ihrer Vorstände verankert ist.

Mitgliedergewinnung und Mitgliederperspektive

- Als Aktivierungs- und **Gewinnungsmethode** wird hauptsächlich die **persönliche Anwerbung** eingesetzt. Über professionelle Gewinnungsstrategien verfügen die Vereine in der Regel kaum.
- **Gezielte Mitgliederförderungen** und erweiterte Partizipationsmöglichkeiten sind in den Vereinen insgesamt **eher selten** anzutreffen.
- Die **Würdigung** der ehrenamtlichen Tätigkeiten ist den Vereinen **wichtig**. Sie bedienen sich weitgehend üblicher Würdigungsmöglichkeiten, wie Lob oder Einladungen zu Festivitäten. Bildungsangebote und Mitbestimmungserweiterungen werden dagegen kaum eingesetzt.
- Die meisten **Mitglieder** schließen sich dem Verein an, weil sie von den **Vereinszielen und -themen angesprochen** werden und gemeinsam etwas bewirken wollen
- Für die **Aktivierung der Mitglieder** ist ein **kontinuierlicher Austausch** zwischen Vorstand und Mitgliedschaft, eine **offen geführte Kommunikation, Mitbestimmungsmöglichkeiten** und die **Delegation von Verantwortlichkeiten** erforderlich.
- Um die Mitglieder zur **Übernahme von Vorstandstätigkeiten** zu **motivieren**, sind „**Übergangslösungen**“ wie die Leitung von Projekten oder die Verantwortungsübertragung für spezifische Aufgaben sinnvoll. Außerdem ist eine **gezielte Einarbeitung** notwendig.

Biografischer Hintergrund der Vorstandstätigkeit – Vorstandsstruktur

- Die meisten Vorstandsmitglieder wurden über eine gezielte **persönliche Ansprache** für den Vorstand **geworben**. Eine professionelle Vorbereitung fand in der Regel nicht statt. Aufgrund der **bereits bestehenden Vereinserfahrungen** – häufig auch in Führungspositionen erworben – gelang der Übergang in den Vorstand zumeist **weitgehend reibungslos**.
- Die meisten Vorstandsmitglieder ließen eine **berufliche Nähe zur Vorstandsarbeit** und eine generelle **Vereinsaffinität** erkennen und verfügten über entsprechende **Vorerfahrungen** aus anderen Vereinen und Institutionen.
- Die **Übernahme** der Vorstandstätigkeit war zumeist **innen geleitet motiviert**, insbesondere wenn die Vorstandstätigen gleichzeitig die Vereinsgründer waren.
- Die Vorstandstätigkeit wurde als **Lernerfahrung und positive persönliche Entwicklung** erlebt. Berufliche Vorteile oder Prestigegewinn spielten dagegen kaum eine Rolle.
- In den meisten Vereinen sind die Festlegung der strategischen Ausrichtung, die Verantwortung und ein großer Anteil der **Vereinsarbeit auf den Vorstand konzentriert**.

Herausforderungen und Unterstützungsbedarf

- Zu den am häufigsten genannten Herausforderungen zählt die problematische **Raumsituation**.
- Weitere Unterstützungswünsche beziehen sich auf die Personalgewinnung, die Förderung von Vernetzungen sowie auf unterschiedliche Beratungs-, Qualifizierungs- und Fortbildungsbedarfe.
- Eine **deutlichere Würdigung des Ehrenamts** durch die Stadtverwaltung wird gewünscht.

3. Zusammenführung der Ergebnisse der Online-Befragung und der Fallanalysen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Online-Befragung mit denjenigen der Fallanalysen in Beziehung gesetzt. Dies erfolgt nach den vier Leitthemen der Befragung „Organisationsstruktur“ (3.1), „Mitgliederstruktur und Ehrenamt“ (3.2), „Vorstandsstruktur“ (3.3) sowie bezogen auf die aktuellen Herausforderungen und den gewünschten Unterstützungsbedarf (3.4). Ergänzend werden die geschlechts- und migrationsspezifischen Zusammenhänge in den Vereinen sowie die Bildungsvoraussetzungen für die Vorstands- und Vereinsarbeit als Querschnittsthemen diskutiert (3.5).

3.1 Erstes Leitthema: Organisationsstruktur

Haupttätigkeitsfeld

Eines der auffälligsten Charakteristika der Münchner Vereinslandschaft stellt ihre **Heterogenität** dar. So weichen die befragten Vereine in ihrer Organisationsstruktur deutlich voneinander ab. Ein zentrales Differenzierungsmerkmal ist das Haupttätigkeitsfeld, dem sich der Verein selbst zuordnet. 59% der Vereine der Online-Befragung verteilen sich zu etwa gleichen Anteilen auf die Bereiche „Kultur“, „Sport“, „Soziales“ und „Bildung“ – differenziert nach den Bereichen: „Schule/Kindergarten“ und „Jugend- und Erwachsenenbildung“.

Dabei sind in den Bereichen „Kultur“, „Soziales“ und „Bildung“ auch die meisten Kleinstvereine mit einer Mitgliederzahl von unter 50 anzutreffen. Die jüngsten Vereine gehören dem Bereich „Schule/Kindergarten“ an. Signifikante statistische Unterschiede bzgl. des Haupttätigkeitsbereichs zeigen sich für die Organisationsstruktur insgesamt, die Entwicklung und Einschätzung des Bürgerschaftlichen Engagements, die Situation des Vorstands sowie bezogen auf die aktuellen Herausforderungen und das Unterstützungssystem (*Tabelle 1*).

Tabelle 1: Differenzierungsebenen in Abhängigkeit vom Haupttätigkeitsbereich des Vereins

Organisationsstruktur	Einschätzung des Ehrenamts	Vorstandssituation	Herausforderungen / Unterstützungssystem
Größe und Alter des Vereins	Anzahl der Ehrenamtlichen / Stundenumfang	Altersstruktur	Aktuelle Themen
Vernetzungsgrad / Kontaktpflege zu anderen Vereinen	Würdigungsformen	Anteil der Frauen und Personen mit Migrationshintergrund	Informationsgrad
Wirkungsbereich	Akquisitionsmaßnahmen	Aufgabenverteilung	Nutzungsgrad
Professionalisierungsgrad	Mitgliederentwicklung	Strategische Ziele	Qualitätsbewertung
Mitgliederstruktur	Entwicklung des Ehrenamts	Unterstützungsformen und Bewertung	
Partizipationsformen		Einschätzung der Übernahmebereitschaft	

Vergleicht man die Sport-, Kultur-, Selbsthilfe-, Traditions- und Vereine des Bereichs „Schule und Kindergarten“ miteinander, so erhält man fünf **unterschiedliche Vereinstypenprofile**, die **sich** organisatorisch, in ihrer Mitgliederstruktur und ihrer Vorstandszusammensetzung **deutlich voneinander unterscheiden** (*Tabelle 2*).

Tabelle 2: Strukturelle und Bewertungsunterschiede nach Haupttätigkeitsbereich

Organisationsstruktur	Sportvereine	Kulturvereine	Selbsthilfe	Tradition	Schule
<i>Gründungsjahr</i>	Ø 1975	Ø 1996	Ø 1992	Ø 1966	Ø 2002
<i>Vereinsgröße</i>	Eher größere V.	Kleinere Vereine	Größere Vereine	Eher kleinere V.	Kleinstvereine
<i>Professionalisierungsgrad</i>	Sehr hoch	Gering	Sehr hoch	Sehr gering	Gering
<i>Finanzierung (> 50%)</i>	Mitgliederbeiträge	Mischfinanzierung	Öffentliche Mittel	Mischfinanzierung	Öffentliche Mittel
<i>Vernetzung</i>	Verband / Informelle Kontakte	[keine markante Ausprägung]	Lokale Netzwerke / Verband	Lokale Netzwerke / Informelle Kontakte	Keine Vereinskontakte
Mitgliederstruktur					
<i>Altersstruktur</i>	Eher jünger	Ø	Ø	Eher älter	Eher jünger
<i>Frauenanteil</i>	Eher niedrig	Eher hoch	Sehr hoch	Sehr niedrig	Sehr hoch
<i>Anteil Migrationshintergrund</i>	Eher hoch	Eher hoch	Eher hoch	Niedrig	Hoch
<i>Mitgliederentwicklung</i>	Erhöhung	Erhöhung	Deutliche Erhöhung	Leichte Erhöhung	Erhöhung
Ehrenamt					
<i>Anzahl: Tätige</i>	Hoch	Niedrig	Sehr hoch	Niedrig	Niedrig
<i>Frauenanteil</i>	Niedrig	Hoch	Sehr hoch	Niedrig	Sehr hoch
<i>Anteil Migrationshintergrund</i>	Ø	Hoch	Ø	Niedrig	Sehr hoch
<i>Einschätzung Abhängigkeit vom Ehrenamt</i>	Sehr hoch	Hoch	Sehr hoch	Sehr hoch	Hoch
<i>Würdigungsformen</i>	Ehrungen	[keine markante Ausprägung]	Fortbildungen, Verantwortungsübertragung, Lob	Ehrungen	Wenige Würdigungsformen
Vorstandsstruktur					
<i>Alter</i>	Ø	Eher hoch	Sehr hoch	Sehr hoch	Niedrig
<i>Frauenanteil</i>	Eher niedrig	Eher hoch	Sehr hoch	Niedrig	Sehr hoch
<i>Ziele</i>	Attraktives Angebot		Vereinsklima / Ausweitung Beteiligung	Kostenreduzierung / Mitgliedererhöhung	Selten: Gewinnung von Ehrenamtlichen
<i>Einschätzung Vorstandsarbeit</i>	Enger Kontakt zu den Mitgliedern / Teamarbeit	[keine markante Ausprägung]	Mehr Hauptamtliche benötigt	Enger Kontakt zu den Mitgliedern	[keine markante Ausprägung]
Unterstützungssystem					
<i>Personalgewinnung</i>	Hoch	Eher gering	Hoch (Vorstand)	Sehr hoch (Nachwuchs)	Gering
<i>Informationsgrad</i>	Hoch	Ø	Sehr hoch	Niedrig	Ø
<i>Informationsart</i>	Stadt München / Dachverband		Andere Anbieter / Dachverband	Stadt München	
<i>Unterstützungseinrichtung</i>	Referat Bildung und Sport	Kulturreferat	SHZ, IBPRO, Sozialreferat		RBS, Sozialreferat
<i>Qualitätsbewertung</i>	Ø	Eher niedrig	Sehr hoch	Niedrig	Eher hoch
<i>Aufwand Fördermittelbeantragung</i>	Ø	Hoch	Sehr hoch	Hoch	Ø

So handelt es sich bei den **Vereinen des Bereichs „Schule und Kindergarten“** am häufigsten um **Kleinvereine mit geringer Vernetzung**, wohingegen die Sportvereine deutlich häufiger größer und öfters in einem Verband und lokal verankert sind. Die **Traditionsvereine** fallen dadurch auf, dass sie **wenig Frauen und Personen mit Migrationshintergrund** in ihrer Mitgliedschaft haben und sehr deutlich mit **Nachwuchsproblemen** konfrontiert sind. Auch ist bei ihnen, wie bei den Selbsthilfevereinen eine **Überalterung des Vorstands** erkennbar. Die Vorstandsnachbesetzung ist dementsprechend auch für die Selbsthilfevereine ein akutes Thema, wohingegen die Vereine des Schulbereichs davon kaum betroffen sind. Dementsprechend sind diese Vereine seltener an einer Gewinnung von Ehrenamtlichen interessiert.

Vor allem hinsichtlich ihrer Anbindung an das bestehende Unterstützungssystem zeigen sich Unterschiede in Abhängigkeit der Haupttätigkeitsbereiche der Vereine: So haben die Vereine des **Sport- und Selbsthilfebereichs** häufiger einen **besseren Informationsstand** über die bestehenden Unterstützungsangebote, was nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, dass diese Vereine öfters in einem Dachverband organisiert sind.

Entsprechend den in der Stadtverwaltung in München bestehenden Zuständigkeiten nutzen die Sportvereine häufiger die Angebote des Referats für Bildung und Sport, die Kulturvereine die Unterstützung durch das Kulturreferat und die Selbsthilfevereine kooperieren mit dem Sozialreferat sowie dem Selbsthilfezentrum und IBPRO. Die Vereine des Bereichs „Schule und Kindergarten“ bekommen sowohl vom Referat für Bildung und Sport als auch vom Sozialreferat Unterstützung, die beide in München an den Schulen – unter anderem über gemeinsam geförderte Projekte – zusammenwirken.

Verbandszugehörigkeit

Die Zugehörigkeit oder Unabhängigkeit von einem Verband stellt ein weiteres wichtiges strukturelles Unterscheidungskriterium dar, das sich auf die Gesamtstruktur der Vereine auswirkt. Insgesamt gehört die Hälfte der befragten Vereine einem Verband an. Die **verbandsorganisierten Vereine** weisen in der Regel einen **höheren Professionalisierungsgrad** auf, haben ein **größeres Finanzvolumen** zur Verfügung – als Zuwendungsgeber fungiert häufiger der Freistaat Bayern – beschreiben die **Vorstandstätigkeit als anspruchsvoll** und stellen den Vorstandstätigen **mehr Unterstützungsangebote** zur Verfügung.

Im Unterschied zu den Vereinen, die nicht in einem Verband Mitglied sind, handelt es sich bei den verbandszugehörigen Vereinen eher um **ältere Vereine**, die allerdings vergleichsweise **mehr jugendliche Mitglieder bis 18 Jahre und mehr ehrenamtlich Tätige** haben. Diese übernehmen häufiger mehr Funktionen im Verein und investieren mehr Zeit.

Deutlich unterscheiden sich die verbandsangehörigen von den verbandsfernen Vereinen hinsichtlich ihrer konkreten Bedarfslage. So sehen die **verbandsorganisierten Vereine** mehrheitlich in der **Nachbesetzung des Vorstands** eine **zentrale Aufgabe**, wohingegen die nicht in einem Verband verankerten Vereine sich eher mit der Vereinsfinanzierung – die Gewinnung von Geldern wird hier auch häufiger als Vorstandsaufgabe genannt – konfrontiert sehen. Neben der Durchführung von **Infrastrukturmaßnahmen** wird die Besetzung von Vorstandspositionen dementsprechend von den verbandsangehörigen Vereinen öfters als aktuelle Herausforderung hervorgehoben. Die Bereitschaft eine Vorstandsfunktion zu übernehmen wird ebenfalls häufiger als gering eingeschätzt.

Weiterhin betonen die verbandsorganisierten Vereine häufiger, die mit der Vorstandstätigkeiten verbundenen **hohen Anforderungen**. Dem begegnen die verbandsorientierten Vereine dadurch, dass sie im Verhältnis zu den verbandsungebundenen Vereinen, den Vorstandsmitgliedern häufiger **mehr Unterstützungsmöglichkeiten anbieten**, wie insbesondere der Austausch mit den Vorständen anderer Vereine, die Teilnahme an Fortbildungen sowie die Entlastung durch Hauptamtliche. Auch setzen sie **häufiger Gewinnungsmaßnahmen** ein, sind

besser über das bestehende Unterstützungssystem informiert – wie insbesondere die Angebote des Referats für Bildung und Sport – und nutzen die Angebote häufiger.

Unter Einbezug der Ergebnisse der Fallanalysen zeigt sich, dass die **Verbandszugehörigkeit** sehr **unterschiedlich ausgeprägt** sein und „gelebt“ werden kann. Für einen der befragten Sportvereine ist die Verbandsmitgliedschaft zum Beispiel verpflichtend, da der Verein nur so an Wettkämpfen teilnehmen darf. Zwar bietet der Verband dem Verein Unterstützungsmöglichkeiten wie insbesondere Fortbildungen an, umgekehrt muss der Verein Personal für den Dachverband zur Verfügung stellen. In anderen Fällen besteht die Verbandsmitgliedschaft eher „formal“ und spielt für die Organisation und Vereinsarbeit keine oder nur eine untergeordnete Rolle.

Lokale Vernetzung

Neben der Verbandszugehörigkeit hat die lokale Vernetzung insbesondere für die Vereine mittlerer Größe eine wichtige Bedeutung. Lokal verankert sind vor allem Vereine, die Personen mit Migrationshintergrund in der Mitgliedschaft haben und deren Wirkungsbereich vorrangig die Stadtteilebene oder die Stadt München ist. Die **lokal vernetzten Vereine** haben im Unterschied zur Vergleichsgruppe häufiger **mehr Ehrenamtliche** und nutzen öfters **mehrere Würdigungsformen**. Insbesondere bieten sie **regelmäßig Fortbildungen** an. Auch haben die Mitglieder in diesen Vereinen häufiger **mehr Mitsprachemöglichkeiten**. Die **Mitgliedergewinnung** wird von den Befragten dieses Vereinstyps als **eher leicht** eingeschätzt.

Ähnlich wie bei den verbandsangehörigen Vereinen werden von den lokal vernetzten Vereinen die **Anforderungen an die Vorstandstätigkeit** als **hoch** wahrgenommen und die Vorstände übernehmen vergleichsweise mehr Aufgaben, zu denen vor allem Beratungstätigkeiten zählen. Die lokal vernetzten Vereine sind häufiger **besser über das Unterstützungssystem informiert**, nutzen die bestehenden Angebote eher und bewerten ihre Qualität in der Regel besser.

Die **lokale Vereinsvernetzung** bietet den Vereinen, wie sich auch in den Fallanalysen verstärkt zeigt, **eine Vielzahl von Vorteilen**, die es nahelegen, die Vernetzungsarbeit der Vereine zu unterstützen. Zu den mit der Vernetzung verbundenen Effekten zählen vor allem:

- Möglichkeiten einer finanziellen Unterstützung
- Gemeinsame Nutzung der vorhandenen Infrastruktur (z.B. Räume, Materialien)
- Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen (z.B. Fortbildungen, Demonstrationen)
- Nutzung des bestehenden Knowhows (z.B. gegenseitiger Austausch, fachliche Beratung, Rückgriff auf die Erfahrungen bereits etablierter Vereine)
- Hilfe bei der Themenfindung und Differenzierung (z.B. Vereine ähnlicher Zielsetzung können Angebote gruppenspezifisch durchführen: für Ältere, für Frauen usw.)
- Möglichkeiten neue Mitglieder und Ehrenamtliche zu gewinnen
- Verbesserung der Kommunikation und Information (z.B. über gemeinsame Publikationen und Plattformen; Weiterleitung von Informationen)

Klassische versus partizipative Vereinskultur

Aufgrund der Expertengespräche kann eine weitere Differenzierung der Vereine in einen „**klassischen**“ eher **hierarchisch strukturierten** und einen „**partizipativen**“ eher **nicht hierarchisch aufgebauten Vereinstyp** getroffen werden. Daneben zeigt sich noch ein „gemischter“ Typ, der sowohl klassische als auch partizipative Merkmale aufweist und vor allem hinsichtlich der starken Fokussierung der Vereinsarbeit auf die Vorstandsvorsitzenden eher dem klassischen Muster entspricht.

Die Vereine mit einer **partizipativen Vereinskultur** sind mehrheitlich **studentisch besetzt** und durch eine jüngere Mitgliedschaft gekennzeichnet mit einem **größeren Frauenanteil** und mehr **Personen mit Migrationshintergrund** im Verein und im Vorstand. Es handelt sich in der Regel um **kleinere, mitgliederorientierte Vereine** mit einem **geringen Professionalisierungsgrad**, die aber häufig zumindest **auf lokaler Ebene vernetzt** sind. Die Verantwortungs- und Aufgabenverteilung ist bei diesem Vereinstyp **seltener auf den Vorstand allein konzentriert**, sondern bezog die Mitglieder mit ein.

Die **partizipativen Vereine** sind **strukturorientiert** und **gendersensibel** sowie **offen für** ein umfangreiches Organisationsentwicklung einschließendes **Beratungsangebot**. Insofern es sich bei diesen Vereinen häufig um studentisch geprägte Vereine handelt, hängt die Vereinsstabilität nicht zuletzt davon ab, inwieweit es diesen Vereinen gelingt, mit einer **Mitgliederfluktuation** umzugehen. Die Mitgliedergewinnung spielt deshalb hier durchaus eine zentrale Rolle, obwohl die Vereine selbst dies nicht immer unmittelbar entsprechend wahrnahmen. In einem Verein ist die Mitgliedschaft an bestimmte methodisch-fachliche Kenntnisse gebunden, die sich die Anwärtinnen und Anwärter über vom Verein angebotene Schulungen allererst erwerben müssen. Damit sind für eine Vereinsmitgliedschaft bereits vergleichsweise hohe Hürden aufgebaut. In einem anderen Fall fehlt den Vorstandsmitgliedern das Vertrauen, dass neue Mitglieder die Vereinsaufgaben mit der notwendigen Vertraulichkeit und Sorgfalt bewältigen würden, was hier die Mitgliederentwicklung behindert.

Die Problematik des **klassischen Vereinstyps** hat zumeist mit dem Thema der **Nachbesetzung von Vorstandspositionen** zu tun. Kennzeichnend für eine klassische Vereinskultur ist immer die starke **Konzentration der Verantwortung** und teilweise der gesamten Vereinstätigkeit **auf eine oder wenige Personen**. Dementsprechend haben diese Vereine häufig Schwierigkeiten, Nachfolgerinnen und Nachfolger zu finden, sei es, weil die bestehenden Vorsitzenden sich an das Amt „klammern“ oder was häufiger vorkommt, dass sich niemand findet, der in diesem Maße – auch hinsichtlich der benötigten zeitlichen Ressourcen – bereit ist, die Vorstandsaufgaben zu übernehmen.

Insbesondere die kleineren und nicht verbandsverankerten Vereine des **klassischen Vereinstyps** fallen durch einen deutlichen „**Strukturkonservatismus**“ auf, d.h. sie sind weniger an der strukturellen und organisatorischen Entwicklung des Vereins interessiert, um so beispielsweise durch erweiterte Partizipationsmöglichkeiten oder einer Neuverteilung von Aufgaben, Anreize für andere zur aktiven Mitarbeit im Verein zu schaffen. Vielmehr verlassen sie sich **auf die einzelne „Persönlichkeit“**, die zum Verein passt, sich für die Vereinsthematik engagiert und aus dieser Motivationslage heraus bereit ist, Führungsverantwortung zu übernehmen.

Bei den **größeren klassisch geprägten Vereinen** ist trotz einer erkennbaren Personenorientierung, insbesondere was die Vorstandstätigkeit betrifft, die **Notwendigkeit von Strukturveränderungen** durchaus im Bewusstsein und zumeist auch schon in Gang gebracht. Weiterhin zeigen sich die klassischen Großvereine mit einer Mitgliederzahl von über 1.000 Personen grundsätzlich **offen für die Gender-Thematik**, obwohl der Frauenanteil in den Vorständen in der Regel noch vergleichsweise gering ist.

Mitgliederorientierung versus Dienstleistungsbezug

Strukturell relevant erweist sich weiterhin, inwieweit die Vereine vorrangig mitgliederorientiert oder dienstleistungsbezogen sind. Fast **zwei Drittel** der Vereine verstehen sich als **Mitgliederorganisationen**, davon etwas über die Hälfte ausschließlich. Ein Drittel der Vereine ordnet sich dem Dienstleistungssektor zu. 9% der befragten Vereine geben an, nur Dienstleistungsverein zu sein.

Aus den Fallanalysen wird ersichtlich, dass es neben den expliziten mitglieder- oder dienstleistungsbezogenen Vereinen, auch Vereine gibt, die sich von ihrem Selbstbild her zwar als Mitgliederorganisationen verstehen, z.B. als stadtteulfördernde Mitmachvereine oder Zusammenschlüsse von Betroffenen in der Selbsthilfe, von den Mitgliedern und Betroffenen aber mehr als Dienstleistungsanbieter wahrgenommen werden. Eine **zunehmende Dienstleistungsmentalität der Mitglieder** wird dementsprechend in der Online-Befragung von 27% der Vereine als problematischer Entwicklungsaspekt hervorgehoben. Diese Differenz zwischen dem Grundverständnis des Vereins einerseits und der tatsächlich erlebten Vereinspraxis andererseits kann u.U. strukturelle Umgestaltungen erforderlich machen im Sinne der Transformation eines mitgliederorientierten in einen stärker auf die Bereitstellung von Dienstleistungen ausgerichteten Vereinstyp.

Die Herausforderungen der Vereine stellen sich somit unterschiedlich da, je nachdem, inwieweit der Verein **dienstleistungsbezogen** besonders auf die **Verbesserung seines Angebots** ausgerichtet ist oder **mitgliederorientiert** mehr die **Mitgliederentwicklung** im Blick hat und gegebenenfalls über neue Vereinsthemen die Mitglieder zu aktivieren sucht.

Professionalisierungsgrad

Die Vereinsstruktur wird weiterhin vom Professionalisierungsgrad des Vereins mitgeprägt, gemessen an der **Zahl an Hauptamtlichen**, die der Verein beschäftigt. Häufiger finden sich Hauptamtliche in den Vereinen, die einem Verband angehören oder eher dienstleistungsorientiert sind.

In den Expertengesprächen wird deutlich, dass die Beschäftigung von Hauptamtlichen als **Entlastung der Vorstände** empfunden wird. Die Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen wird als gut beschrieben. In der Online-Befragung haben 92% der Befragten die gute und enge Kooperation zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen betont. Mögliche Konfliktlinien zwischen den Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen bestehen nur in seltenen Einzelfällen.

Die Beschäftigung von Hauptamtlichen wird von den meisten befragten Vereinen angestrebt, scheitert aber zumeist an den **finanziellen Begrenztheiten** der Vereine. Für kleinere Vereine mit geringer Mitgliedschaft und niedrigen Mitgliedsbeiträgen bestehen dementsprechend kaum Möglichkeiten sich zu professionalisieren. Von den Vereinen wird teilweise thematisiert, dass die Hauptamtlichen zum Verein „passen“ und sich mit den Vereinszielen identifizieren müssen, was eine zusätzliche Hürde für die Anstellung von Hauptamtlichen darstellt.

Die Vereine, die über mehr Finanzen verfügen, sehen in der Professionalisierung öfters eine Herausforderung. In der Tat ist die Beschäftigung von Hauptamtlichen mit einer **Verantwortungszunahme** verbunden. Die Vereine benötigen sowohl ein höheres „finanzielles Polster“ als auch **mehr Planungssicherheit** hinsichtlich ihrer finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten, um so die kontinuierliche Beschäftigung der Hauptamtlichen gewährleisten zu können.

Vereine ohne bzw. mit Personen mit Migrationshintergrund

Deutlich differenzieren die Vereine schließlich, je nachdem, ob sie Personen mit Migrationshintergrund im Verein haben oder ob die Vereine nur deutsche Mitglieder besitzen. Die **Vereine mit Personen mit Migrationshintergrund** wirken insgesamt „**offener**“, insofern sie sich

mehr mit Themen wie u.a. den strukturellen Entwicklungsmöglichkeiten oder der Mitgliederpartizipation auseinandersetzen (vgl. 3.5: *Personen mit Migrationshintergrund in Vorständen und Vereinen*). Auch sind sie häufiger vernetzt und nutzen mehr Werbemöglichkeiten für die Gewinnung von Ehrenamtlichen.

Die Vorstandsmitglieder der Vereine mit Personen mit Migrationshintergrund haben sich **mehr strategische Ziele** gesetzt und **Aufgaben werden öfters an Mitglieder delegiert**. Als zentrale Herausforderungen werden die Nachbesetzung der Vorstandspositionen, die Professionalisierung sowie die Gewinnung von Ehrenamtlichen genannt. Das bestehende **Unterstützungssystem** wird von den Vereinen, die Personen mit Migrationshintergrund als Mitglieder haben, **öfters in Anspruch genommen**.

Zusammenfassung: Organisationsstruktur

Als zentrale Differenzierungsmerkmale der Münchner Vereine konnten der Haupttätigkeitsbereich, die Verbandszugehörigkeit, die Verankerung in einem lokalen Netzwerk, die jeweilige eher klassisch oder partizipativ geprägte Vereinskultur, der jeweilige mitglieder- oder dienstleistungsorientierte Funktionstyp, der jeweilige Professionalisierungsgrad sowie die Existenz von Personen mit Migrationshintergrund in der Mitgliedschaft ermittelt werden.

Entsprechend lassen sich **vier Vereinstypen** voneinander unterscheiden: „**klassische Kleinvereine**“ mit wenigen Mitgliedern und einem geringen Vernetzungsgrad, „**klassische Großvereine**“ mit vielen Mitgliedern und einem hohen Vernetzungsgrad, „**partizipative Vereine**“ mit dezentralen Strukturmerkmalen und einer Mitgliederstruktur mit vergleichsweise höheren Anteilen an Frauen und Personen mit Migrationshintergrund sowie „**klassisch-partizipative Vereine**“ mit einer gemischt-kulturellen Vereinsstruktur, die neben eher partizipativen Merkmalen durch eine Konzentration der Vereinsarbeit und Verantwortung auf den Vorstand bzw. auf den oder die 1. Vorsitzende gekennzeichnet sind (*Tabelle 3*).

Hinsichtlich ihres Unterstützungsbedarfs differenzieren sich die vier Vereinstypen deutlich voneinander. So sind die **klassischen Kleinvereine** häufiger mit dem Thema **Überalterung** konfrontiert. Für die Mitgliedergewinnung fehlen ihnen öfters die „zündenden Ideen“. Für die **Besetzung von Positionen** ist in der Regel der **persönliche Kontakt** entscheidend. Der Einfluss struktureller Elemente – wie die Etablierung vermehrter Partizipationsmöglichkeiten oder institutionalisierte Delegationsformen der Vorstandsarbeit – auf die Vereinsarbeit und die Nachbesetzungsmöglichkeiten von Vorstandspositionen sind hier seltener im Blick.

Entsprechend wäre es sinnvoll, mit diesen Verein allererst ein Bewusstsein für die Notwendigkeit struktureller Veränderungen auch bzgl. der stärkeren Förderung von Frauen und Personen mit Migrationshintergrund zu entwickeln. Auch eine Unterstützung bei der Personalgewinnung wäre für diesen Vereinstyp hilfreich.

Die Problemlagen der **klassischen Großvereine** liegen demgegenüber eher im Bereich der **finanziellen Unterstützung**. Insbesondere im Sportbereich sind Investitionstätigkeiten in die **Infrastruktur** kontinuierlich erforderlich, um das erreichte Dienstleistungsniveau zu erhalten und sich gegenüber den Mitbewerberinnen und Mitbewerbern behaupten zu können. Für diesen Vereinstyp wirken sich dementsprechend langwierige Entscheidungsprozesse über mögliche Förderungen ungünstig aus. Klassische Großvereine bedürfen einer gewissen **Planungssicherheit**. Entsprechend kritisch wird hier wahrgenommen, wenn sich die für die Unterstützung verantwortlichen städtischen Referate in ihren Bewilligungen uneinig sind oder die Kommunikation nicht transparent genug ist.

Dieser Vereinstyp würde dementsprechend deutlich von Entbürokratisierungsmaßnahmen bei der Beantragung von Fördermitteln sowie einer verbesserten Kommunikations- und Informationspolitik profitieren.

Tabelle 3: Typologie der Münchner Vereinslandschaft

Organisationsstruktur	Klassischer Kleinverein (Fälle 1, 3, 4, 8, 10, 12, 13, 17, 21)	Klassischer Großverein (Fälle 9, 11, 14, 22)	Klassisch-partizipativer Verein (Fälle 5, 7, 15, 19)	Partizipativer Verein (Fälle 2, 6, 16 18)
<i>Anzahl Fallanalysen</i>	9 Vereine	4 Vereine	3 Vereine	4 Vereine
<i>Gründungsjahr</i>	Vor 2000	Vor 1990	Nach 2000	Nach 2000
<i>Vereinsgröße</i>	Wenige Mitglieder	Viele Mitglieder	Wenige Mitglieder	Wenige Mitglieder
<i>Vernetzungsgrad</i>	Gering	Hoch (Dachverband)	Mittel	Mittel
<i>Funktionsstyp</i>	Gemischt	Dienstleistung	Gemischt	Mitgliederorientiert
<i>Professionalisierung</i>	Wenige Hauptamtliche	Viele Hauptamtliche	Keine Hauptamtlichen	Keine Hauptamtlichen
<i>Finanzvolumen</i>	Gering bis mittel	Eher hoch	Gering	Gering
<i>Entwicklungsorientierung</i>	<i>Personenorientiert</i>	Personen- und strukturorientiert	Personenorientiert	Strukturorientiert
<i>Gendersensibilität</i>	Nein	Teilweise	Teilweise	Ja
<i>Migrantengeprägt</i>	Nein	Nein	Teilweise	Teilweise
Mitgliederstruktur				
<i>Altersstruktur</i>	Eher ältere	Gemischt	Jüngere	Jüngere
<i>Frauenanteil</i>	Gering	Gemischt	Hoch	Hoch
<i>Anteil Migrationshintergrund</i>	Gering	Gering	Relativ hoch	Relativ hoch
<i>Mitgliederentwicklung</i>	Abnehmend	Zunehmend	Fluktuierend	Fluktuierend
<i>Anzahl der Ehrenamtlichen</i>	Niedrig	Hoch	Erhöht	Erhöht
<i>Frauenanteil der Ehrenamtlichen</i>	Gering	Erhöht	Erhöht	Erhöht
<i>Migrationsanteil Eh.</i>	Sehr gering	Gering	Etwas erhöht	Erhöht
Vorstandsstruktur				
<i>Arbeitsteilung</i>	Auf 1. Vorsitzenden konzentriert	Auf 1. Vorsitzenden konzentriert	Auf 1. Vorsitzenden konzentriert	Teamorientiert
<i>Alter der Vorstandsmitglieder</i>	Älter	Älter	Jünger	Jünger
<i>Frauenanteil</i>	Eher gering	Gering	Eher hoch	Hoch
<i>Migranten</i>	Gering	Gering	Teils/teils	Erhöht
<i>Arbeitsaufwand</i>	Teilweise hoch	Sehr hoch	Phasenweise hoch	Weniger hoch
<i>Nachbesetzungsproblematik</i>	Hoch	Teilweise hoch	Teilweise hoch	Etwas erhöht
Unterstützungssystem				
<i>Informationsgrad</i>	Eher hoch	Hoch	Eher gering	Gering
<i>Unterstützungsbedarf</i>	Strukturentwicklung, Mitgliedergewinnung	Finanzierung, Entbürokratisierung, Infrastruktur	Räumlichkeiten, Organisationsberatung, Finanzierung	Räumlichkeiten, Organisationsberatung, Finanzierung

Die **beiden Vereinstypen** mit **partizipativer** oder **klassisch-partizipativer Prägung** weisen häufig einen **Mangel an einer basalen Infrastruktur** auf, da sie teilweise weder über eigene Räumlichkeiten und Lagermöglichkeiten verfügen noch ihren Materialbedarf vollständig abdecken können. Auch kann die Nachfrage nach Vereinsangeboten aufgrund nicht ausreichend vorhandener organisatorischer, personeller oder zeitlicher Ressourcen, nicht immer bedient werden, so dass sich für diese beiden Vereinstypen die Frage stellt, inwieweit eine Ausweitung der Vereinstätigkeit möglich und inwieweit hierbei zumindest eine **Teilprofessionalisierung** durch Hauptamtliche realisierbar ist.

Auch sind die **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereine** eher durch eine jüngere Mitgliedschaft gekennzeichnet, was sich auf die Besetzung der Vorstandspositionen auswirkt. So haben die Verantwortlichen in diesen Vereinen in der Regel vergleichsweise **nur geringe Vereinerfahrungen** und vereinsrechtliche bzw. finanztechnische **Vorkenntnisse** im Unterschied zu den Vorstandsmitgliedern in den klassischen Vereinen.

Dementsprechend wäre für diese beiden Vereinstypen eine Unterstützung sinnvoll, die einerseits auf die Bereitstellung von regelmäßig nutzbaren Räumlichkeiten und Lagermöglichkeiten abzielt, andererseits aber auch eine Beratung umfasst, die bei der Organisationsentwicklung und Professionalisierung sowie bei der Klärung rechtlicher oder finanzieller Fragen mitwirkt.

Für die **klassisch-partizipativen Vereine** wären zudem ähnlich wie bei den **klassischen Kleinstvereinen**, *Impulse für strukturelle Entwicklungen erforderlich, die insbesondere zu einer Entlastung der Vorstandsarbeit führen könnten.*

3.2 Zweites Leitthema: Mitgliederstruktur und Ehrenamt

Mitgliedschaft und Mitgliedergewinnung

Bei knapp der Hälfte der Vereine handelt es sich um Kleinstvereine; nur 11% konnten 500 Mitglieder oder mehr verbuchen. Personen bis 18 Jahre sind mit nur 4% in den Vereinen eher selten vertreten. Etwa ein Viertel der Vereinsmitglieder sind 65 Jahre oder älter. Die Altersstruktur weist häufig einen **Überhang der älteren Jahrgänge** auf. Wie bereits erwähnt, sind **jüngere Mitglieder** deutlich häufiger in den hier als **partizipativ** bzw. **klassisch-partizipativ** klassifizierten **Vereinen** zu finden. Sportvereine und Vereine des Schulbereichs haben ebenfalls öfters mehr jüngere Mitglieder, wohingegen die Kirchen- und Traditionsvereine häufiger mit einer Überalterung in der Mitgliedschaft konfrontiert sind.

Der Frauenanteil in den Vereinen liegt bei durchschnittlich 45%. **Frauen** sind damit im Vergleich zu ihrem Anteil in der Münchner Gesamtbevölkerung (50,7%) in den Vereinen **leicht unterrepräsentiert**. Die höchsten Frauenanteile finden sich in der Selbsthilfe und im Gesundheitsbereich.

Personen mit Migrationshintergrund sind in den Vereinen mit 11% gegenüber 43% in der Gesamtbevölkerung **deutlich unterrepräsentiert**. Die **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereine** können teilweise, insofern sie gezielt Migrationsthemen aufgreifen, etwas **höhere Anteile an Personen mit Migrationshintergrund** erreichen. In den Vereinen mit kirchlichem oder politischem Hintergrund ist der Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund vergleichsweise am höchsten.

In einigen Fällen unterscheiden die Vereine zwischen zwei Mitgliedertypen, den eher **aktiven Mitgliedern**, die tatsächlich im Verein Tätigkeiten übernehmen und den **Fördermitgliedern**, die den Verein finanziell und ideell unterstützen. Bei den Fördermitgliedern handelt es sich zum Beispiel um ehemalige Betroffene der Selbsthilfegruppe, um Personen, die aus Altersgründen nicht mehr aktiv Funktionen im Verein übernehmen können oder um Personen, die weggezogen sind.

Die **Mitgliederentwicklung** wird von knapp der Hälfte der Vereine als **stabil** eingeschätzt. Etwas mehr als ein Drittel konnte seine Mitgliederzahl erhöhen. Sport-, Kultur- und Selbsthilfvereine prosperierten, wohingegen Traditions- und Umweltvereine mit einer Mitgliederreduzierung umzugehen hatten. Insbesondere Vereine jüngerer Datums zeigen steigende Mitgliederzahlen. Die Erhöhung der Mitgliederzahlen führt zu einer Verbesserung der Finanzentwicklung. Weiterhin hängt eine positive Mitgliederentwicklung davon ab, inwieweit die Vereine Kontakte zu anderen Vereinen pflegen und inwieweit sie das bestehende Unterstützungssystem kennen.

In der Online-Befragung geben 45% der Vereine an, dass für sie die Mitgliedererwerb **nur nebensächlich** ist. Die Fallanalysen bestätigen dies insbesondere für die **partizipativ bzw. klassisch-partizipativ geprägten Vereine**: In einem Fall ist die Mitgliedschaft an bestimmte Vorgaben gebunden wie das Durchlaufen einer Schulung, ein Verein ist nur an einer geringen Erhöhung der Mitgliedschaft um ein bis zwei Personen interessiert, in einem dritten Fall wird kaum zwischen formalen Mitgliedern und den für den Verein Aktiven unterschieden.

40% der Vereine nehmen die **Mitgliedererwerb** als **leicht** wahr. In den Fallanalysen wird deutlich, dass dies vor allem für die **klassischen dienstleistungsbezogenen Großvereine** zutrifft, deren Mitgliederzahlen kontinuierlich – nicht zuletzt aufgrund ihres lukrativen Vereinsangebots – ansteigen. Über zwei Drittel der Vereine geben im Übrigen an, dass ihre aktuellen Themen für viele Menschen ansprechend sind. Einer der befragten klassischen Großvereine hat die kontinuierliche Angebotsanpassung an die Interessen und Bedürfnisse seiner Mitglieder bzw. potenzieller Mitglieder und das Eingehen auf gesellschaftliche Trends zu einem zentralen Organisationsentwicklungselement bestimmt. In einem Fall gibt es lange Wartelisten für die Vereinsmitgliedschaft, da aufgrund infrastruktureller Begrenzungen die Mitglieder nicht unmittelbar in den Verein aufgenommen werden können.

Für die **klassischen Kleinstvereine** scheint die **Gewinnung** von neuen Mitgliedern dagegen **am dringlichsten** zu sein. Hier fehlen im Unterschied zu den Großvereinen mit entsprechenden Werbemöglichkeiten und einem bereits hohen Bekanntheitsgrad in der Münchner Bevölkerung oftmals die geeigneten Instrumente. In der Online-Befragung geben 21% der Vereine an, dass sie nicht über das nötige Knowhow für eine erfolgversprechende Mitgliedererwerb verfügen. Die bereits bestehenden Unterstützungsangebote, wie beispielsweise die Münchner FreiwilligenMesse sind entweder nicht bekannt oder werden nicht als für den Verein geeignete Akquisitionsmethode angesehen.

Vereinskommunikation und Partizipationsmöglichkeiten

Die zumeist genutzte Mitbestimmungsform ist die vom Vereinsrecht als Pflichtorgan vorgeschriebene **Mitgliederversammlung**. 97% der Vereine geben an, dass sie diese durchführen. Die Vereine unterscheiden sich dahingehend, inwieweit die Mitglieder unmittelbar oder – wie in den meisten klassischen Großvereinen – nur Delegierte an der Jahreshauptversammlung teilnehmen können.

Wie die Fallanalysen zeigen, gibt es auch Unterschiede hinsichtlich der Häufigkeit der Mitgliederversammlungen. Insbesondere die **partizipativen Vereine** führen teilweise **mehr Versammlungen** als die normalerweise vorgesehene Jährliche durch (*Tabelle 4*). In einem Fall findet sogar monatlich eine Mitgliederversammlung statt, die auch zur Aufgabendelegation genutzt wird.

Fast zwei Drittel der Vereine empfinden die Versammlungen gut bis eher gut besucht. Auch hier zeigen sich Unterschiede entsprechend der klassifizierten Vereinstypen. So **nehmen** insbesondere in den **partizipativen Vereinen mehr Mitglieder** an den Versammlungen **teil**. In den klassischen Großvereinen mit Delegiertensystem bestand teilweise eine Verpflichtung zur Teilnahme.

Der Besuch der Mitgliederversammlungen hängt naturgemäß von der Anzahl der Mitglieder und der Kommunikation zwischen Vorstand und Mitgliedern bzw. den Mitgliedern untereinander ab. 93% der befragten Vorstandsmitglieder geben an, dass sie einen engen Kontakt zu den Mitgliedern haben.

In den Fallanalysen werden jedoch Differenzen deutlich, je nachdem welchem Vereinstyp der Verein eher entspricht: So sind die **Mitgliederkontakte** in den **klassischen Kleinstvereinen** deutlich **seltener** als in den **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereinen**, in denen häufig über die Vereinsarbeit hinausgehende bzw. dieser vorausgehende **persönliche Beziehungen der Mitglieder** bestehen. Nicht zufällig konnten mit diesen Vereinen immer auch explizit Gespräche mit Mitgliedern geführt werden bzw. Mitglieder nahmen selbstverständlich an den Expertengesprächen mit den Vereinsvorständen teil. In einem Fall ist die Kommunikation aufgrund der gemeinsamen Tätigkeit in einem Rettungsdienst, dem der Verein angeschlossen ist, besonders eng.

In den **klassischen Großvereinen** findet der Kontakt zu den Mitgliedern zumeist nicht unmittelbar vom Vorstand ausgehend statt, sondern wird auf unteren Ebenen in Abteilungen oder Arbeitskreisen gepflegt. Hier gibt es auch regelmäßige Treffen. Bezüglich der Anzahl der Zusammenkünfte heben sich die **partizipativen Vereine** erneut ab, insofern hier **häufiger Veranstaltungen des Vorstands mit den Mitgliedern** stattfinden. Dabei werden unterschiedliche Formate wie u.a. Arbeitskreise; Diskussionsforen oder Workshops genutzt. Besonders auffällig ist hierbei, dass dieser Vereinstyp teilweise keine strikte Trennung zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern zieht. So können Interessierte, die nicht dem Verein angehören, an Veranstaltungsformen teilnehmen, die normalerweise den Mitgliedern vorbehalten sind. In einem Fall werden Nichtmitglieder sogar in die Entscheidungsprozesse des Vereins miteinbezogen.

Etwas mehr als ein Drittel der Vereine setzt virtuelle Möglichkeiten für die Entscheidungsfindung im Verein ein, wobei Vereine mit einer eher älteren Mitgliedschaft diese Partizipationsmethode deutlich seltener verwenden. Auch in den Fallanalysen wird deutlich, dass die durch eine jüngere Mitgliedschaft geprägten **Vereine des partizipativen Typs** die **neuen sozialen Medien**, wie insbesondere „WhatsApp“, „Instagram“ und „Facebook“ **häufiger und gezielter** nutzen. Ein Verein hat als Kommunikationsplattform ein Online-Forum etabliert, das sowohl Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern offen steht. Die Nutzung der „Neuen Medien“ wird aber immerhin von etwas über einem Drittel der befragten Vorstandsmitglieder als persönliches strategisches Ziel angesehen.

Tabelle 4: Vereinskommunikation und Partizipation nach Vereinstyp

	Klassischer Kleinstverein	Klassischer Großverein	Klassisch-partizipativer Verein	Partizipativer Verein
<i>Mitglieder versammlungen</i>	Eine pro Jahr	Eine pro Jahr (Delegiertensystem)	Teilweise mehr als eine pro Jahr	Mehr als eine pro Jahr
<i>Besuchsquote</i>	Durchschnittlich	Teilnahmepflicht	Teils/teils	Hoch
<i>Regelmäßige Treffen</i>	Selten	Ebenenbezogen	Häufig	Sehr häufig
<i>Mitgliederkontakt</i>	Selten	Ebenenbezogen	Eng	Sehr eng
<i>Einbezug von Nicht-Mitgliedern</i>	Nein	Nein	Teilweise	Ja
<i>Nutzung neuer sozialer Medien</i>	Nein	Eher nein	Ja	Ja

Soziodemografie des Ehrenamts

Das Ehrenamt ist die Stütze des Vereinslebens. **91%** der befragten Vereine geben an, dass sie **Ehrenamtliche beschäftigen**; 84% sagen, dass ihr Verein auf das Bürgerschaftliche Engagement existenziell angewiesen ist. Im Durchschnitt verfügt jeder Verein über 24 Ehrenamtliche. Die Großvereine können mit im Schnitt 90 Personen auf deutlich mehr Ehrenamtliche zurückgreifen als die Kleinstvereine mit durchschnittlich 14 Tätigen.

Wie die Fallanalysen zeigen, ist die Spannweite hinsichtlich der Anzahl der Ehrenamtlichen in den Vereinen groß und reicht hier von 15 bis zu 527 Ehrenamtlichen pro Verein. Die **meisten Ehrenamtlichen** können die **klassischen Großvereine** verbuchen sowie ein traditionsreicher Frauenverein, die wenigsten Ehrenamtlichen haben die klassischen Kleinstvereine. Außerdem verfügen Vereine aus dem kirchlichen Bereich und der Selbsthilfe durchschnittlich über mehr Ehrenamtliche als die Vereine anderer Tätigkeitsfelder.

In 60% der befragten Vereine sind ausschließlich Vereinsmitglieder ehrenamtlich tätig. Die meisten Ehrenamtlichen sind somit zugleich Vereinsmitglieder. In mindestens neun Vereinen der Fallanalysen sind alle ehrenamtlich Tätigen auch Mitglied im Verein. Dabei zeigt sich, dass in den **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereinen** in der Regel **alle Vereinsmitglieder aktiv** für den Verein **tätig** sind, wohingegen dies in den klassischen Kleinstvereinen nur für einen kleinen Teil der Mitglieder zutrifft. Einige der befragten Vereine geben ausdrücklich an, dass sie nicht an Ehrenamtlichen interessiert sind, die keine Bereitschaft zeigen, dem Verein auch beizutreten. Hierbei spielt eine gewünschte Identifikation mit dem Verein ebenso eine Rolle wie das Gefühl einer größeren Verlässlichkeit, insbesondere wenn es um den Umgang mit sensiblen Themen oder vertraulichen Daten geht.

Sowohl der Anteil der Ehrenamtlichen bis 18 Jahre (1% in der Online-Befragung) als auch – von drei Fällen abgesehen – der über 65-Jährigen (22% in der Online-Befragung) ist sehr bzw. eher gering. Der Frauenanteil bei den ehrenamtlich Tätigen insgesamt liegt bei 43% und entspricht damit in etwa dem Anteil in der Mitgliedschaft von 45%. In den Fallanalysen ist erkennbar, dass insbesondere die **klassischen Großvereine** und noch eindeutiger die **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereine** einen **Frauenanteil** im Ehrenamt von deutlich **über 50%** haben. Selbsthilfevereine (72% in der Online-Befragung) und Vereine des schulischen Bereichs (62% in der Online-Befragung) können häufiger die höchsten Anteile an weiblichen Ehrenamtlichen verbuchen.

Der Anteil der **Personen mit Migrationshintergrund**, die in den Vereinen ehrenamtlich tätig sind, ist im Verhältnis zu ihrem Anteil an der Münchner Bevölkerung mit durchschnittlich **8% gering** und liegt damit noch einmal um drei Prozentpunkte niedriger als der durchschnittliche Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund in der Mitgliedschaft mit 11%. Ein Vergleich der Anteile der ehrenamtlich Tätigen mit dem Haupttätigkeitsbereich der Vereine zeigt, dass vor allem die Vereine der Bereiche „Kirche, Religion, Weltanschauung“ (Ø 21%), „Jugendarbeit und Bildungsarbeit für Erwachsene“ (Ø 15%) sowie „Schule und Kindergarten“ (Ø 14%) einen vergleichsweise hohen Anteil an ehrenamtlich tätigen Personen mit Migrationshintergrund aufweisen.

Aus den Fallanalysen wird erkennbar, dass vor allem die **klassischen Kleinstvereine kaum Personen mit Migrationshintergrund** für ehrenamtlichen Tätigkeiten einsetzen und deren Anteil auch in den **klassischen Großvereinen eher gering** ist. Nur in den tatsächlichen Migrantenvereinen bzw. den Vereinen des partizipativen Typs gelingt es, etwas mehr Personen mit Migrationshintergrund in die Vereinsarbeit als ehrenamtlich Tätige einzubinden. Als Ergebnis der Online-Befragung zeigt sich schließlich, dass (1) Vereine, die Nicht-Mitglieder als Ehrenamtliche beschäftigen, (2) Vereine, mit ausschließlich Frauen in der Mitgliedschaft sowie Vereine mit steigenden Mitgliederzahlen häufiger mehr Menschen mit Migrationshintergrund als Ehrenamtliche einsetzen können. Der **Zusammenhang zwischen höheren Frauenanteilen und mehr Personen mit Migrationshintergrund** im Ehrenamt bestätigt sich auch in den Fallanalysen insbesondere für die **partizipativen Vereine**.

Tätigkeitsfelder der Ehrenamtlichen und „ungebundenes Engagement“

Zu den Tätigkeitsfeldern und konkreten Aufgaben, die von Ehrenamtlichen in den Vereinen übernommen werden, zählen am häufigsten Vorstandsaufgaben. 88% bzw. 90% geben dies an. Auch die den Fallanalysen zugrunde liegenden Vereine haben ausnahmslos ehrenamtliche Vorstände. Organisatorische und Verwaltungsaufgaben werden außerdem sehr häufig von Ehrenamtlichen übernommen.

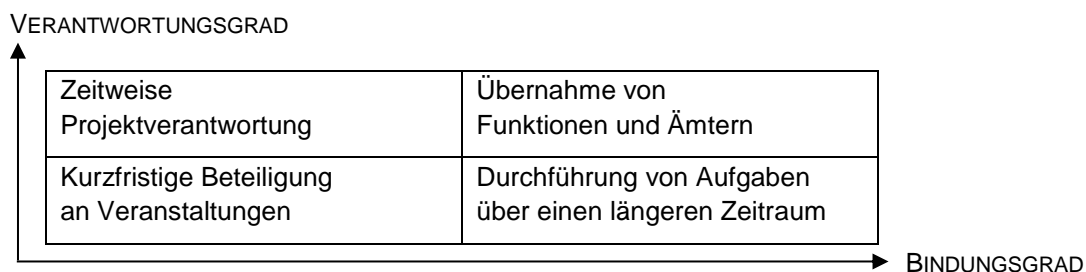
Insgesamt ist das **Tätigkeitsspektrum der Ehrenamtlichen** je nach Vereinsthema **sehr breit gestreut** und reicht von kurzfristigen Unterstützungen, wie der Vorbereitung von Festivitäten oder der Teilnahme an Demonstrationen über zeitlich klar begrenzte Projektaufgaben wie Lesepatenschaften, Hausaufgabenhilfe oder eine wissenschaftliche Projektbegleitung bis zur Übernahme von längerfristigen Aufgaben wie der regelmäßigen Erstellung von Programmheften, Gruppenleitungen, der Verantwortung für bestimmte Aufgabenfelder, wie die Akquisition von Geldern oder Öffentlichkeitsarbeit bis zur Übernahme von Ämtern und Funktionen. Entsprechend lässt sich das Bürgerschaftliche Engagement nach dem **Bindungsgrad** und dem **Verantwortungsgrad der Engagementbereitschaft** differenzieren (*Grafik 1*):

Einen geringen Bindungsgrad weist die zeitlich befristete Verpflichtung auf, wobei Tätigkeiten nur vorübergehend übernommen werden, ohne dass eine dauerhafte Zusammenarbeit mit dem Verein angestrebt wird. Dieses „**ungebundene Engagement**“ kann sich auf Aktivitäten geringerer oder höherer Verantwortung erstrecken. Dagegen setzt die Übernahme von Vorstandsfunktionen sowohl einen hohen Bindungsgrad als auch einen hohen Verantwortungsgrad voraus sowie eine weitgehende Identifikationsbereitschaft mit den Vereinszielen.

Das „ungebundene Engagement“ ist den Vereinen zwar als Entwicklungstrend bekannt – in der Online-Befragung stimmen fast drei Viertel der Vorstandstätigen der Aussage zu, dass „sich junge Menschen nicht mehr langfristig an einen Verein binden möchten“, wird aber nur selten gezielt genutzt. Dies liegt auch daran, dass die Vereine noch nicht über die hierfür erforderliche Aufgabenlogistik verfügen.

Ein Verein kann für gezielte Aktionen auf einen Sympathisantenpool zurückgreifen und in dieser Form eine zeitlich klar definierte und begrenzte Unterstützung erhalten. Andere Vereine lehnen ein „ungebundenes Engagement“ ausdrücklich ab, da sie an einer starken Identifizierung der ehrenamtlich Tätigen mit dem Verein interessiert sind, die sie bei einer zeitlich befristeten Verpflichtung vermissen. Auch ist in mehreren Vereinen die Übernahme von ehrenamtlichen Tätigkeiten mit zuvor zu absolvierenden zeitaufwendigen Fortbildungen oder Schulungen verbunden, was sich mit einem „ungebundenen Engagement“ nicht unmittelbar vereinbaren lässt.

Grafik 1: Engagementformen der ehrenamtlichen Tätigkeit



Würdigung und Gewinnung von Ehrenamtlichen

Bei den Würdigungsformen der Ehrenamtlichen durch die Vereine kann unterschieden werden zwischen **eher aktivierenden**, wie der Ausweitung von Mitbestimmungsmöglichkeiten oder die Ermöglichung der Teilnahme an Fortbildungen oder **eher wertschätzenden Würdigungen**. Die Wertschätzungen können wiederum persönlicher Art sein – wie Lob oder Gratulation – oder ökonomischer Art – wie Aufwandsentschädigungen oder Kostenerstattungen. **Würdigungen finden in allen befragten Vereinen statt**. Dabei überwiegen die wertschätzenden Würdigungen deutlich. In der Online-Befragung geben 90% an, dass sie das persönliche Lob pflegen. Die Gratulation zum Geburtstag sowie Einladungen zu Veranstaltungen oder gemeinsamen Vereinsessen sind durchaus an der Tagesordnung. Die Vereine unterscheiden sich hier kaum voneinander.

Aktivierende Würdigungsformen kommen dagegen insgesamt seltener zum Einsatz und wurden etwas **häufiger** von den **partizipativen Vereinen** genutzt. Ein Verein erwähnt dezidiert, dass er besonders aktiven Mitgliedern die Möglichkeit eröffnet hatte, an normalerweise dem Vorstand vorbehaltenen Veranstaltungen teilzunehmen. In der Online-Befragung gibt immerhin etwas mehr als die Hälfte der Vereine an, dass sie die Schaffung von Mitsprachemöglichkeiten als Wertschätzung einsetzen. Auch ist für über ein Drittel der befragten Vorstandsmitglieder die Ausweitung der Beteiligungsmöglichkeiten ein strategisches Ziel. Insbesondere die Aktivierung durch Fortbildungen wird häufiger von Selbsthilfevereinen geleistet, die aber auch häufiger als die Vereine anderer Haupttätigkeitsfelder persönliches Lob aussprechen, Kosten erstatten und Verantwortung übertragen. **Traditionelle Würdigungsformen** wie Auszeichnungen und Ehrungen finden sich **häufiger** in den **Traditions- und Sportvereinen**.

Vielfältige Würdigungsformen setzen eher **verbandszugehörige Vereine** oder Vereine **mit hohem Frauenanteil** in der Mitgliedschaft ein. Die Ergebnisse deuten zumindest an, dass es einen Zusammenhang zwischen der Würdigungskultur in den Vereinen und der Mitgliedergewinnung gibt. So konnten diejenigen Vereine, die vielfältige und sowohl aktivierende als auch wertschätzende Würdigungsformen verwenden öfters ihre Mitgliederzahlen erhöhen als diejenigen Vereine, die sich auf wenige Würdigungsformen beschränken.

Insgesamt schätzen zwei Drittel der Vereine die Bereitschaft, ehrenamtliche Tätigkeiten zu übernehmen, als gering ein. Die Gewinnung von Ehrenamtlichen betrifft die Vereine jedoch unterschiedlich. Ähnlich wie für die Mitgliedergewinnung – insbesondere die **partizipativen Vereine unterscheiden** oftmals **nicht zwischen Mitgliedern und Ehrenamtlichen** – sind nicht alle Vereine an Ehrenamtlichen bzw. an der Erhöhung ihres Anteils interessiert. Die Gründe hierfür sind recht unterschiedlich: In einem Verein besteht keine Notwendigkeit an Ehrenamtlichen, da der Verein als Trägerverein kaum eigene Aktivitäten durchführt; in anderen Vereinen ist die Nachfrage bereits höher als der Bedarf.

Insgesondere die **klassischen Großvereine** scheinen **kaum Probleme** zu haben, **Ehrenamtliche zu gewinnen**, da sie über eine Struktur verfügen, die es ihnen ermöglicht, aus ihren Abteilungen oder Projekten Ehrenamtliche zu generieren. Außerdem können die Großvereine häufiger Informations- und Werbeveranstaltungen sowie eigene Vereinspublikationen zur Anwerbung von Ehrenamtlichen nutzen.

Bei den **klassischen Kleinstvereinen** zeigt sich am ehesten, dass ein **Bedarf an Ehrenamtlichen** besteht, die Vereine aber zumeist kaum über die persönliche Ansprache hinausgehende Versuche zur Gewinnung von Ehrenamtlichen unternehmen. In der Online-Befragung beklagen fast zwei Drittel der Vereine, dass sie bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen zu wenig Unterstützung erfahren haben.

Insgesamt nutzen die Vereine **eher „traditionelle“ Gewinnungsmethoden**, wie die direkte Ansprache (94%) oder die Mund-zu-Mund Propaganda (48%). Die Werbung in den sozialen Medien findet dagegen nur in den Vereinen mit mehr jugendlichen Mitgliedern bis 18 Jahre häufiger statt. An der Münchner FreiwilligenMesse nehmen nur 4% der befragten Vereine teil. Etwas häufiger nutzen diese Akquisitionsmöglichkeit für Ehrenamtliche, Vereine mit hohem

Frauenanteil, die insgesamt häufiger auf verschiedene Gewinnungsmethode zurückgreifen, und die Sozialvereine.

Wie sich aus den Fallanalysen ablesen lässt, waren die **Erfahrungen mit der Münchner FreiwilligenMesse** sehr **unterschiedlich**. Einige Vereine konnten auf diesem Weg Ehrenamtliche gewinnen, bei anderen Vereinen funktionierte dies nicht. Als Kritikpunkte werden die zu hohen Gebühren, die Benachteiligung kleiner Vereine sowie die eingeschränkten Möglichkeiten jedes Jahr einen Stand zu bekommen, erwähnt. Deutlich zeigt sich, dass die **Münchner FreiwilligenMesse** bei den **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereinen** eher **nicht bekannt** ist und diese dementsprechend bislang nicht daran teilnehmen.

3.3 Drittes Leitthema: Vorstandsstruktur

Soziodemografie und biografischer Hintergrund der Vorstandsmitglieder

Im Durchschnitt sind die Vorstände der Vereine aus fünf Mitgliedern zusammengesetzt. Im Vergleich haben die **klassischen Vereine** im Verhältnis zu den partizipativen und klassisch-partizipativen Vereinen **etwas größere Vorstände**, wobei die Vorstände der klassischen Großvereine erwartungsgemäß durchschnittlich vergleichsweise noch mehr Mitglieder aufwiesen. Auffällig ist hier jedoch auch ein klassischer Kleinstverein mit einem neunköpfigen Vorstand. Hier wurde bewusst eine Ausweitung des Vorstands vorgenommen, um so Mitglieder an den Vorstand zu binden und die Nachbesetzung des 1. Vorsitzenden vorzubereiten.

In der Regel werden die Vorstandstätigkeiten häufiger von Personen der älteren Jahrgangsstufen übernommen. Ihr Anteil liegt in der Gruppe der 50- bis 64-Jährigen bei 41%. Knapp ein Viertel der Vorstandsmitglieder ist zum Befragungszeitraum sogar bereits 65 Jahre oder älter. Eine **Überalterung** ist somit **deutlich erkennbar**. Sie differenziert jedoch, wenn man die klassischen mit den **partizipativen Vereinen** vergleicht, insofern letztere, vor allem wenn sie dem studentischen Milieu entstammen, deutlich **jüngere Vorstände** besitzen. Besonders macht sich die Überalterung des Vorstands in den Traditionsvereinen und den Selbsthilfevereinen bemerkbar, wohingegen die Vereine des Schulbereichs häufig nur wenige Vorstandsmitglieder, die 65 Jahre oder älter waren, haben.

Der **Frauenanteil** in den Vorständen ist insgesamt betrachtet im Verhältnis zum Frauenanteil in der Mitgliedschaft eher **gering** und liegt durchschnittlich bei 37%. 39% der befragten Vereine haben nur einen Frauenanteil von 20% im Vorstand. Hier unterscheiden sich der klassische und der partizipative Vereinstyp deutlich, insofern die **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereine** ein **ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen** im Vorstand haben. Diese Vereine achten ausdrücklich darauf – teilweise über eine Frauenquote – dass Frauen und Männer angemessen im Vorstand vertreten sind. Mit über 60% haben die Selbsthilfevereine und die Vereine des Schulbereichs einen deutlich höheren Frauenanteil als die Vereine der anderen Haupttätigkeitsbereiche.

Die Besetzung von Vorstandspositionen mit **Personen mit Migrationshintergrund** fällt **besonders gering** aus. Der durchschnittliche Anteil an Personen mit Migrationshintergrund in den Vereinsvorständen liegt bei nur 7%. 89% der befragten Vereine haben nur einen Anteil von Personen mit Migrationshintergrund von 20% im Vorstand. Auch die Fallanalysen lassen erkennen, dass selbst in den **klassischen Großvereinen, Personen mit Migrationshintergrund selten** und teilweise überhaupt nicht **im Vorstand** vertreten sind. Hiervon unterscheiden sich die **partizipativen Vereine**, in denen der **Anteil** von Personen mit Migrationshintergrund im Vorstand teilweise **bei 33% oder** sogar bei **50%** liegt.

Hinsichtlich der **biografischen Hintergründe** für die Übernahme der Vorstandstätigkeit machen die Fallanalysen deutlich, dass in den meisten Fällen die **Übernahmebereitschaft aus eigenem Antrieb** erfolgte. Prestigegewinn oder berufliche Vorteile wurden nicht als Grund

genannt. Allerdings betonen einige jüngere Vorstandsmitglieder, dass sich die Erwähnung ihrer Vorstandsfunktion günstig im beruflichen Bewerbungsverfahren ausgewirkt hat. Als Grund für die Vorstandsmitgliedschaft wird öfter angeführt, dass es darum ging, **größere Gestaltungsspielräume** zu erhalten und die **Entwicklung des Vereins** sowie das **Voranbringen bestimmter Themen** maßgeblich mitbeeinflussen zu können.

In einem Fall wurde der Vereinsvorsitz vor dem Hintergrund übernommen, dass das Weiterbestehen des Vereins in Frage stand. Die Übernahme der Vorstandstätigkeit wurde in einigen Fällen auch als Verpflichtung gegenüber dem Vorgänger betrachtet, zu dem persönliche Beziehungen bestanden und der das Mitglied zuvor entsprechend gefördert hatte. Insbesondere in den **partizipativen Vereinen** sind die **Vorstandsvorsitzenden häufig die Initiatoren der Vereine**, so dass sich die Übernahme von mehr Verantwortung im Vorstand quasi von selbst ergab. 18% der Befragten geben auch explizit in der Online-Befragung an, dass sie den Verein gegründet haben.

Typisch für die **klassischen Großvereine** ist, dass die Vorstandstätigen zuvor schon in anderen herausgehobenen Funktionen für den Verein tätig und so **in den Vorstand „hineingewachsen“** waren. Dies wird auch in der Online-Befragung mehrfach entsprechend formuliert. In den **partizipativen Vereinen** kam es vor, dass die Vorstandsposition **deshalb übernommen** wurde, damit **Männer und Frauen im Vorstand angemessen vertreten** waren. Die Vorstände der klassischen und partizipativen Vereine unterscheiden sich dahingehend, dass fast ausnahmslos alle befragten Vorstandsmitglieder des **klassischen Vereinstyps Vorerfahrungen für die Vorstandstätigkeiten** mitbrachten, z.B. ein spezifischer beruflicher Hintergrund oder, was häufig vorkommt, Erfahrungen aus anderen Vereinen, in denen die Betroffenen bereits Führungsfunktionen innehatten. Bestehendes Vorwissen aufgrund einer langjährigen Vereinsmitgliedschaft oder einer Vorstandstätigkeit in einem anderen Verein sowie berufliche Vorkenntnisse werden auch in der Online-Befragung vielfach hervorgehoben.

Darüber hinaus zeigt sich, dass die Vorstandsmitglieder der **klassischen Vereine häufig in mehreren Vereinen** gleichzeitig tätig sind. In der Online-Befragung geben drei Viertel der Befragten an, dass sie in mehr als einem Verein Mitglied sind. Auch die Vorstandstätigen in den **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereinen** brachten **häufig** schon ein gewisses **Knowhow für die Vorstandstätigkeit** mit oder hatten bereits **Erfahrungen aus anderen Vereinen**. Allerdings kam es hier auch vor, dass die Vorstandsmitglieder zum ersten Mal einen Verein leiteten, was ihnen allerdings kaum Schwierigkeiten bereitete.

Vorbereitung der Vorstandstätigkeit, Unterstützung, Arbeitsaufwand, Voraussetzungen

Fortbildungen im Vorfeld sind eher die **Seltenheit**. Ein Drittel der Befragten gibt an, „ins kalte Wasser“ geworfen worden zu sein. Die Hälfte der befragten Vorstandsmitglieder hat sich bei anderen Vereinsmitgliedern über die anstehenden Aufgaben informiert. Insbesondere für die Vorstände aus den Vereinen mit eher jüngeren Mitgliedern ist das Internet eine bevorzugte Informationsquelle. Häufig gibt es eine **Übergabe durch den alten Vorstand**, was als sehr hilfreich wahrgenommen wird. Auch werden zumeist nicht alle Vorstandsmitglieder gleichzeitig ausgetauscht, so dass das vorhandene Wissen von den noch verbliebenen Mitgliedern an die Neuen weitergetragen werden kann.

Die Fallanalysen machen deutlich, dass nur die **partizipativen Vereine keine Fokussierung der Verantwortung auf die Vorstandsmitglieder** bzw. eine Konzentration der zu leistenden Arbeit auf den Vorstand zeigen. In allen anderen drei Vereinstypen kommt dem Vorstand eine zentrale Rolle für den Bestand des Vereins, seine strategische Ausrichtung und eine funktionierende Organisation zu. Dies gilt besonders deutlich für die **klassischen Kleinstvereine**, die häufig gerade auch dem Selbstverständnis der Vereinsmitglieder gemäß **im ersten Vorsitzenden bzw. der ersten Vorsitzenden den für alles Verantwortlichen und Zuständigen** sehen.

In den Expertengesprächen mit den Vereinsvorsitzenden, an denen andere Vorstandsmitglieder oder einfache Mitglieder teilnahmen, setzten diese „ihren“ ersten Vorsitzenden immer wieder ins Zentrum und betonten dessen Leistungen und dessen hohen Arbeitseinsatz. Die **Konzentration der Verantwortung** auf die Vorstandsmitglieder ist also zumindest **wechselseitig bedingt**. So ziehen die Vorstandstätigen einerseits Arbeiten auf sich, vielleicht weil sie es aus ihrer Vereinshistorie nicht anders kennen oder weil sie einen Bedeutungsverlust ihrer Rolle fürchten. Andererseits bestätigen die Vereinsmitglieder die Vorstandszentrierung regelmäßig und fordern selten mehr Mitbestimmung oder Mitwirkung ein, weil sie das damit verbundene mehr an Verantwortung und einen höheren Arbeitseinsatz scheuen.

Die **Vorstandsfokussierung** ist dementsprechend, dies gilt insbesondere für die **klassischen Kleinvereine, nicht einfach aufzubrechen**, obwohl sie, da sie die Nachbesetzung von Vorstandspositionen erschwert, die Vereine instabiler macht. In der Regel haben die Vorstandsvorsitzenden ihre Funktion deshalb über viele Jahre inne. Es wurde häufig von den Vorstandsmitgliedern betont, dass es außer ihnen niemand gegeben hätte, der die Arbeit hätte übernehmen wollen. Entsprechend kam es dann zu einer erneuten Kandidatur und Wiederwahl. In der Online-Befragung stimmen der entsprechenden Aussage, dass die Vorstandstätigkeit deshalb übernommen wurde, weil es keine Alternative gab, mehr als die Hälfte der Befragten voll oder eher zu.

In den Fallanalysen zeigt sich deutlich, dass die Vereine mit einer starken **Konzentration** der Vereinstätigkeit **auf den Vorstand** ihren **Arbeitsaufwand** am häufigsten als **hoch** bzw. sehr hoch einschätzten. Nicht selten verglichen die Befragten insbesondere der **klassischen Großvereine** die für die Vorstandsarbeit benötigte Zeit mit einer **Vollzeitstelle**. In den **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereinen** wurde der benötigte Zeitraum dagegen deutlich geringer eingeschätzt. Hier handelte es sich auch zumeist um Vorstandsmitglieder, die vollberufstätig oder in der Ausbildung waren und dementsprechend per se nur über geringere zeitliche Ressourcen verfügten.

Entgegen des Befunds der Fallanalysen, dass die Vereinsarbeit und der höchste Arbeitsaufwand auf den ersten Vorsitzenden konzentriert ist, geben in der Online-Befragung fast drei Viertel der Befragten an, dass sie im Vorstand als Team arbeiten und Aufgaben dementsprechend aufteilen. Knapp die Hälfte der Vorstandsmitglieder delegiert Tätigkeiten auch an Vereinsmitglieder. Für die Großvereine bietet sich weiterhin die Möglichkeit, Aufgaben an hauptamtlich Beschäftigte zu übertragen.

Die Unterstützungsformen der Vorstandsarbeit unterscheiden sich u.a. nach der Altersstruktur im Verein, dem Anteil an Personen mit Migrationshintergrund und dem Haupttätigkeitsbereich des Vereins. Beispielsweise geben über 80% der Vorstandsmitglieder der Sport- und Umweltvereine an, dass sie teamorientiert arbeiten und Aufgaben im Vorstand verteilen. Etwas über die Hälfte der Vorstände der Traditions- und Selbsthilfevereine nutzt auch häufiger die Möglichkeit, Aufgaben an Vereinsmitglieder zu übertragen. Vorstände aus Selbsthilfe- und Umweltvereinen nehmen öfters an Fortbildungen teil.

Als zentrale **Voraussetzungen** für die Übernahme von Vorstandsaufgaben werden vor allem die **hohe Identifikation mit den Vereinszielen**, eine **hohe soziale Kompetenz** insbesondere auch im Umgang mit den hauptamtlich Beschäftigten, die **Bereitschaft ein großes Maß an Zeit zu investieren** und der Wille sich **Fachwissen** oder spezifische Methodenkenntnisse **anzueignen** genannt.

Tätigkeitsfelder und strategische Ziele der Vorstandstätigkeit

Zu den Haupttätigkeiten, die vom Vorstand übernommen werden, zählen vor allem die Umsetzung der Vereinszwecke (91%), die Repräsentation des Vereins (88%) und die Vermögens- und Finanzverwaltung (81%). Die Gewinnung von Ehrenamtlichen spielt auch für etwas mehr

als zwei Drittel der Befragten eine wichtige Rolle. Die vom Vereinsvorstand übernommenen Aufgaben differenzieren je nachdem, ob der Verein über hauptamtlich Beschäftigte verfügt, je nachdem wie groß der Verein ist und inwieweit der Verein aus eher älteren Mitgliedern besteht.

So ist die **Gewinnung von Ehrenamtlichen** häufiger Vorstandsaufgabe in den Vereinen, die Mitglieder haben, die 65 Jahre oder älter sind. Entsprechend wird dieser Aufgabenbereich öfters von den **Traditionsvereinen** genannt, die häufiger von einem Mitgliederrückgang und einer Überalterung gekennzeichnet waren. Auch die Gewinnung von Geldern wird von den Traditionsvereinen öfters als Vorstandstätigkeit hervorgehoben. Im Verhältnis zu den Vereinen der anderen Tätigkeitsfelder haben die Vorstandsmitglieder der Traditionsvereine **die meisten verschiedenen Aufgaben übernommen**. Dem entspricht auch, dass der **Arbeitsaufwand** für die Vorstandstätigkeit in der Regel als **hoch** eingeschätzt wird.

Die **Schaffung eines guten Vereinsklimas** ist mit **83%** das am häufigsten genannte strategische Ziel der Vorstandsmitglieder, gefolgt von der Aufgabe, Ehrenamtliche und Mitglieder für den Verein zu gewinnen (62% bzw. 57%). Für **etwas mehr als die Hälfte** der Vorstandstätigen sind der **Aufbau einer professionellen Struktur** und die Bereitstellung eines attraktiven Angebots von großer strategischer Bedeutung. Die Vorstandstätigen der Sportvereine haben dieses Ziel am häufigsten.

Aus den Fallanalysen ist klar erkennbar, dass insbesondere die **klassischen** und dienstleistungsbezogenen **Großvereine** kontinuierlich an der **Weiterentwicklung ihres Angebots** arbeiten, um dieses den Bedürfnissen ihrer Mitglieder und den Interessierten anzupassen. Insgesamt geben die Vertreterinnen und Vertreter der Großvereine mehr strategische Ziele an, die sie zu realisieren suchen. Dies gilt in entsprechender Weise ebenso für die Vereine mit Personen mit Migrationshintergrund in der Mitgliedschaft.

Bewertung der Vorstandstätigkeit

Der **enge Kontakt zu den Mitgliedern** wird in der Bewertung der Vorstandsarbeit mit **93%** am häufigsten genannt. Insbesondere die Vorstände der Traditionsvereine, der Sportvereine und der Bildungsvereine heben die Bedeutung der Kontaktpflege zu den Mitgliedern hervor.

Aus den Fallanalysen wird deutlich, dass die meisten Vereinsvorstände bestrebt sind, den Kontakt zu den Mitgliedern zu halten und diese über das Vereinsgeschehen und die Vorstandsarbeit zu informieren. Dazu werden u.a. Newsletter, Rundschreiben, Arbeitstreffen und die **sozialen Medien** eingesetzt. Letztere werden **häufiger** von den **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereinen** genutzt, die insgesamt durch eine besonders **enge Beziehung zwischen Vorstand und Mitgliedschaft** auffallen, sei es, weil strukturell eine weniger strenge Differenzierung zwischen Vorstand und Mitgliedschaft besteht, sei es, weil der Verein durch die existierenden persönlichen Freundschaften der Vereinsmitglieder untereinander geprägt ist.

In der Online-Befragung betonen **83%** der Vorstandsmitglieder die mit ihrer Tätigkeit verbundene sehr **hohe Verantwortung**. Auch in den Fallanalysen ist unverkennbar, dass sich die Vorstandsmitglieder ihrer herausragenden Verantwortung bewusst sind, insofern die Existenz und Weiterentwicklung des Vereins von ihren Entscheidungen abhängt, insofern sie teilweise mit hohen Geldsummen umgehen müssen und insofern sie die Weiterbeschäftigung von Hauptamtlichen sicherzustellen haben.

Insbesondere in den **klassischen Großvereinen** ist die Verantwortung dementsprechend **besonders hoch** und die Vorstandstätigkeit wird teilweise mit der Führung eines mittelgroßen Unternehmens verglichen. Vor allem die großen Dienstleistungsvereine des Sportbereichs funktionieren weitgehend wie privatwirtschaftlich agierende Organisationen und stehen in Konkurrenz zu den privaten Anbietern entsprechender Leistungsangebote. Die Vorstände der **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereinen** beschreiben ihren **Verantwortungs-**

druck deutlich **weniger dramatisch**. Hierbei haben neben der vereinsgrößenbedingten überschaubareren organisatorischen, rechtlichen und finanziellen Verantwortung ebenso die weniger hierarchische Vereinsstruktur einen Einfluss, die, wenn sie tatsächlich funktioniert und nicht zu einem Verantwortungsvakuum führt, eine echte Entlastung der Vorstandstätigen darstellt.

Fast die Hälfte der befragten Vereinsvorstände gibt an, dass die **Anforderungen** an die Vorstandstätigkeit **gewachsen** sind. Von den Vertreterinnen und Vertretern der Großvereine und der Selbsthilfe- und Umweltvereine sehen dies annähernd drei Viertel der Befragten so. Auch Vereine mit Personen mit Migrationshintergrund nehmen öfters gestiegene Anforderungen wahr. Als Gründe hierfür werden vor allem die **zunehmende Verrechtlichung und Bürokratisierung** sowie permanente gesetzliche Neuerungen genannt. In den Fallanalysen wird in diesem Kontext auf die Problematik der **Digitalisierung**, auf einen **zunehmenden Leistungs- und Konkurrenzdruck** sowie die **gestiegenen Ansprüche in der Mitgliedschaft** hingewiesen.

Trotz der gewachsenen Anforderungen und dem hohen Arbeitsaufwand gibt in der Online-Befragung eine überdeutliche Mehrheit von **90%** an, dass ihnen die **Vorstandstätigkeit sehr viel Freude** bereitet. Auch die Fallanalysen zeigen, dass die meisten Vorstandsmitglieder ihre Tätigkeit mit sehr viel Engagement und „Herzblut“ durchführen. Die Identifikation mit den Vereinszielen und Vereinsthemen war permanent spürbar. Vor allem in den **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereinen** mit jüngeren Vorstandstätigen wurde teilweise betont, dass die Vorstandstätigkeit der **persönlichen Entwicklung dient**.

Übernahmebereitschaft und Gewinnung von Vorstandsmitgliedern

Die **Bereitschaft** eine **Vorstandstätigkeit** im Verein zu übernehmen, wird von einer deutlichen Mehrheit der Befragten mit **69%** als **eher gering** eingeschätzt. 7% sehen sogar gar kein Interesse an einer Vorstandsfunktion in ihrem Verein. Dabei zeigt sich, dass vor allem Vereine mit älteren Mitgliedern ein Desinteresse an einer Vorstandspostion wahrnehmen. Besonders häufig sehen sich die Freizeit- und Traditionsvereine mit einer **Nachbesetzungsproblematik** konfrontiert.

Die Fallanalysen machen deutlich, dass **Vereine aller Vereinstypen** von Nachwuchssorgen hinsichtlich der Besetzung vor Vorstandspostionen **betroffen** sind. Dies zeigt sich **besonders** für die **klassischen Kleinstvereine**, wohingegen dies in den **partizipativen Vereinen etwas seltener** der Fall war. Die Gespräche mit den Mitgliedern dieses Vereinstyps lassen eine Bereitschaft zur Übernahme einer Vorstandstätigkeit erkennen, vorausgesetzt dass eine **geeignete Vorbereitung** stattfindet und die **Chance zur Einarbeitung** besteht.

Auf die Übernahmebereitschaft wirken sich zwei Effekte negativ aus: zum einen, die **hohe Verantwortung** und Arbeitsbelastung der Vorstandsmitglieder in den Vereinen des **klassischen Typs**, zum anderen die **hohe Fluktuation in der Mitgliedschaft** und die **Abnahme der Bindungsbereitschaft** in den eher studentisch geprägten Vereinen des **partizipativen Typs**.

Entsprechend der **Gewinnung von Ehrenamtlichen** insgesamt kommen für die Akquisition von Vorstandsmitgliedern häufiger „traditionelle“ Methoden, wie die **konkrete Ansprache** von Mitgliedern (94%) oder **Mund-zu-Mund Propaganda** (31%) zum Einsatz. Die Werbemöglichkeit über Vereinsbroschüren ist auch hier für die größeren Vereine häufiger gegeben. Ebenfalls wurde die Mund-zu-Mund Propaganda im Werbeportfolio der Großvereine öfters eingesetzt. Ähnlich wie für Ehrenamtsgewinnung spielen die Kooperation mit den Münchner Freiwilligenagenturen sowie die Teilnahme an der Münchner FreiwilligenMesse so gut wie keine Rolle. Die Fallanalysen zeigen, dass es über die traditionellen Akquisitionsmethoden hinaus Versuche gibt, über **strukturelle Veränderungen** das Nachbesetzungsproblem zu lösen. So **ver-**

größerten einige Vereine ihren **Vorstand**, um gezielt jüngere Mitglieder langsam in eine verantwortliche Position hineinwachsen zu lassen oder bildeten **Unterstützungsteams** für die Vorstandsarbeit, in denen Mitglieder mit der Vorstandstätigkeit vertraut werden konnten. Diese Unterstützungsteams waren somit auch als Pool gedacht, aus dem künftige Vorstandsmitglieder hervorgehen sollten. Manche Vereine taten aber auch gar nichts oder standen erst am Anfang einer geeigneten Strategieentwicklung.

Für die **klassischen Großvereine** bietet sich zudem die Möglichkeit, auf den **eigenen Nachwuchs zurückzugreifen**. So wurden in einem Fall Personen, die bereits Gremienerfahrung und in ihrer Jugendzeit Funktionen im Verein übernommen hatten, gezielt angesprochen. Auch über die Intensivierung der persönlichen Kontaktpflege durch niederschwellige Angebote wie beispielsweise die Einrichtung eines Stammtisches wurde in Einzelfällen versucht, Mitglieder an den Verein zu binden und an den Vorstand heranzuführen.

3.4 Viertes Leitthema: Entwicklung und Unterstützung

Aktuelle Herausforderungen

Alle befragten Vereinsvorstände sind sehr an der Weiterentwicklung und der Prosperität ihres Vereins interessiert und die Vereine insgesamt sind unabhängig von ihrer strukturellen, persönlichen und finanziellen Ausstattung durch ein **hohes Maß an Funktionalität und Ressourcenfähigkeit** gekennzeichnet. Nur in einem Fall war ein Verein tatsächlich in seinem Bestand bedroht, dies aber nicht aufgrund mangelndem Knowhow oder Engagement, sondern weil ihm seine infrastrukturelle Grundlage entzogen worden war.

Entsprechend beziehen sich die aktuellen Herausforderungen der Vereine zumeist (1) auf die Absicherung der Vereinstätigkeit im Sinne der Schaffung stabiler Strukturen und finanzieller Spielräume, die Herstellung einer ausgewogenen Mitgliederstruktur und die Gewinnung von Planungssicherung, (2) die Verbesserung der Vereinsqualität im Sinne der Erneuerung von Vereinsthemen und -angeboten bzw. die Erweiterung der bestehenden Infrastruktur, (3) die Optimierung der Vereinswahrnehmung in der Öffentlichkeit sowie (4) die Planung und Durchführung einmaliger Großereignisse.

Hinsichtlich der jeweiligen Herausforderungen unterscheiden sich die verschiedenen Vereinstypen teilweise voneinander (*Tabelle 5*). So sind die **klassischen Kleinstvereine** häufiger mit dem Thema **Überalterung** konfrontiert, wohingegen die **Modernisierung der bestehenden Infrastruktur** öfters die **klassischen Großvereine** betrifft.

Das häufigste diskutierte Thema ist die **Raumsituation**. Entweder haben die Vereine, was eher für die **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereine** typisch war, überhaupt **keine eigenen Räumlichkeiten** und Lagermöglichkeiten oder die bestehenden Räume reichen nicht mehr aus. Auch fehlen den Vereinen teilweise Raummöglichkeiten für die Durchführung größerer Veranstaltungen bzw. die Mieten hierfür sind zu hoch.

Weiterhin ist das Thema Mitglieder- bzw. **Personalgewinnung** für die meisten befragten Vereine wichtig. In der Online-Befragung geben zwei Drittel der Vereine an, dass die Nachwuchsgewinnung und die Gewinnung von Ehrenamtlichen für sie eine hohe bzw. eher hohe Herausforderung darstellt. Unter den Vereinen mit mehr älteren Mitgliedern sagen dies sogar bis zu fast drei Viertel der Befragten. Mit **93%** sehen fast alle **Traditionsvereine** in der Nachwuchsgewinnung eine aktuelle Vereinsproblematik.

Für die **klassischen Kleinstvereine** geht es dabei darum, vor allem **jüngere Personen** für den Verein zu **gewinnen**, wohingegen die **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereine** daran interessiert sind, ihre **Mitgliederzahlen stabil zu halten** bzw. maßvoll zu erhöhen. Auch kommt es hier nicht selten vor, dass gezielt Mitglieder für den Verein angeworben werden, die über ein bestimmtes in der Vereinsarbeit gebrauchtes Knowhow mitbringen müssen.

Schließlich stellt die **Vereinsfinanzierung** ein für fast **alle Vereine relevantes Thema** dar. Etwas weniger als ein Drittel der befragten Vereine sagen dies auch in der Online-Befragung. Dabei wird das Thema von den Groß- und Kleinstvereinen häufiger als sehr bzw. eher hohe Herausforderung eingeschätzt als von den Vereinen „mittlerer“ Größe.

Die Finanzierungsproblematik ist unterschiedlich, je nachdem, ob es sich um einen **klassischen Großverein** handelt, der mit großen Geldmengen jonglieren muss, **viele finanzielle Verpflichtungen** zu erfüllen hat und für den **größere Investitionen** zur Absicherung der Qualität der Vereinsarbeit notwendig sind. Oder ob es, wie vor allem bei den **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereinen** erst einmal darum geht, eine **Grundfinanzierung** zu erhalten, um überhaupt dem Vereinsziel gerecht werden zu können. Der Ausfall einer Projektfinanzierung kann sich hier, wie ein Fall besonders deutlich zeigt, durchaus existenziell auf den Verein auswirken. Ergänzend stehen hier immer auch strukturelle Fragen im Raum mit dem Ziel mehr Mitglieder zur aktiven Vereinsteilnahme zu motivieren bzw. das Vereinsangebot zu verbessern, wie eine thematische Weiterentwicklung oder Neuausrichtung, die Einführung eines Delegiertensystems, die Digitalisierung oder eine beabsichtigte Professionalisierung.

Tabelle 5: Systematisierung der aktuellen Herausforderungen nach Vereinstyp

	Absicherung der Vereinstätigkeit	Verbesserung der Vereinsqualität	Optimierung der Vereinswahrnehmung	Durchführung von Großereignissen
Klassischer Kleinstverein	Mitgliedergewinnung (Überalterung)	Neue Themen, Digitalisierung	Effektivere Werbemöglichkeiten	
Klassischer Großverein	Finanzierung von Hauptamtlichen Planungssicherheit bzgl. Förderungen Mitgliedergewinnung	Modernisierung der bestehenden Infrastruktur		Veranstaltungen für den Dachverband, Jubiläumsfeiern
Klassisch-partizipative Vereine	Strukturentwicklung und thematische Neuausrichtung	Einleitung der Professionalisierung	Positionierung im Netzwerk	
Partizipative Vereine	Teilweise keine Räumlichkeit und Lagermöglichkeiten Mitgliedergewinnung Projektfinanzierung			

Bekanntheit, Nutzung und Bewertung der Unterstützungsangebote

Mehr als drei Viertel der befragten Vereine fühlt sich über das bestehende Unterstützungssystem in München eher mangelhaft bis gar nicht informiert. Der **Informationsgrad** über die Hilfsangebote ist somit **sehr gering**. Auch die Fallanalysen bestätigen dieses Ergebnis, wobei die Vereine, die einem **Dachverband** oder einem **lokalen Netzwerk** angehören, etwas **häufiger** die gegebenen **Unterstützungsmöglichkeiten kennen**. Entsprechend verfügen die **klassischen Großvereine** eher als partizipativen und klassisch-partizipativen Vereinen, insbesondere wenn diese nicht lokal vernetzt waren, über **mehr Informationen** der Unterstützungsmöglichkeiten. In der Online-Befragung empfinden sich dementsprechend die verbandsangehörigen und die vernetzten Vereine zu einem Drittel sehr bzw. eher gut informiert. Auch die Befragten der Selbsthilfevereine – sogar mit 55% – sowie wiederum etwa zu einem Drittel die Sozial- und die Sportvereine sagen öfters, dass sie sich sehr bzw. eher gut informiert fühlen.

Die Fallanalysen machen aber auch deutlich, dass es den Vereinsvorständen häufig **an Zeit mangelt**, um sich neben den vielfachen Aufgaben, die sie zu bewältigen haben, noch hinsichtlich der unterstützenden Angebotsstruktur auf dem neuesten Stand zu halten. Insofern kein konkreter Anlass besteht, wird das Unterstützungssystem nicht wahrgenommen. Dies spricht

nicht unbedingt gegen die bestehenden Unterstützungsformen, sondern bestätigt die bestehende Ressourcenkapazität, insofern die Vereine in der Regel eher dazu neigen, zunächst einmal allein zurecht zu kommen. Hierzu passt auch das Ergebnis, dass in der Online-Befragung über ein Drittel der Vereine dezidiert angibt, bislang keine Informationen beansprucht zu haben bzw. dass keine Unterstützung benötigt wird.

Insbesondere die noch eher unerfahrenen Vorstandsmitglieder der **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereinen** erweisen sich als **ausgesprochene „Autodidakten“**, die sich das benötigte Knowhow für die Vorstandsarbeit zumeist mittels des Internets oder spezifischer Fachliteratur selbst aneignen. Entsprechend geben mit drei Viertel die meisten Vereine an, dass für sie das **Internet** die **wichtigste Informationsquelle** darstellt. In den Vereinen mit einer jüngeren Altersstruktur sind dies sogar 80%. Nach dem Internet wird der Kontakt zu anderen Vorständen oder Vereinen mit 40% am zweithäufigsten genutzt. Die Informationen der Stadt München finden am häufigsten mit etwas weniger als die Hälfte der befragten Vereine bei den Sport- und Traditionsvereinen Anklang. Deutlich über die Hälfte der Selbst- und Sportvereine greifen auf die Informationen ihrer Dachverbände zurück.

Differenziert nach den einzelnen Angebotsanbietern zeigt sich, dass die Angebote der Volkshochschule mit 60% am häufigsten bekannt sind, gefolgt von den Unterstützungen durch die städtischen Referate sowie den Kreisjugendring mit etwas weniger als die Hälfte der Nennungen. Die Leistungen des Kreisjugendrings auch in finanzieller Hinsicht werden auch von einem Verein in den Fallanalysen deutlich hervorgehoben.

Am häufigsten wird auf **Angebote von Stiftungen**, des **Kulturreferats** oder des **Referats für Bildung und Sport** mit jeweils 14% bis 15% zurückgegriffen, wobei größere Vereine und Vereine mit eher jüngeren Mitgliedern öfters die Leistungen des RBS in Anspruch nehmen. Die Vereine orientieren sich stets in erster Linie an den Angeboten der Institutionen, die gezielt für deren Förderung verantwortlich sind: Selbsthilfevereine und Sozialvereine wenden sich an das Selbsthilfezentrum, das Sozialreferat und die Wohlfahrtsverbände; Kulturvereine kooperieren mit dem Kulturreferat; die Sportvereine und die Vereine des Schulbereichs bezogen Unterstützung vom Referat für Bildung und Sport; die Vereine der Jugendarbeit und kirchliche Vereine stehen dem Kreisjugendring nah. Etwas weniger als ein Drittel der Selbsthilfevereine gibt darüber hinaus an, Hilfe durch IBPRO erhalten zu haben.

Von den Befragten, die eine **Qualitätsbewertung** in der Online-Befragung vornehmen – dies sind allerdings weniger als die Hälfte der Vereine – geben **59%** an, dass sie die bekommene **Unterstützung sehr bzw. eher gut** fanden. Die Vertreterinnen und der Vertreter der Sozialvereine und der Vereine der Jugendbildung beurteilen die Angebotsqualität mit 90% bzw. 82% deutlich häufiger höher.

Befragt nach den **konkreten Problemen**, die sie im Zusammenhang mit dem bestehenden Unterstützungssystem haben, geben fast zwei Drittel an, dass sie bislang noch keine Angebote genutzt haben. Etwas mehr als ein Viertel – in Vereinen mit jüngeren Mitgliedern, mit einem hohen Frauenanteil bzw. in den Umwelt- und Selbsthilfevereinen – sind es über ein Drittel – bewertet die **Beantragung von Fördermitteln** als **zu aufwendig**, ein weiteres knappes Fünftel findet die **Förderbedingungen als zu wenig durchsichtig**. Keine unmittelbare Stelle für konkrete Fragen bzw. keinen direkte Ansprechperson für ihr Anliegen vermissen 15% bzw. 13% der Befragten.

Die **Bewertung der Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung** und ihren Einrichtungen fällt in den Fallanalysen **unterschiedlich** aus: Einerseits wird die Kooperation als gut beschrieben und den Referaten eine positive Entwicklung bescheinigt, andererseits werden bürokratische Hemmnisse, eine mangelhafte Kommunikation und nicht selten eine unzureichende Wertschätzung kritisiert. Insbesondere die **klassischen Großvereine**, die naturgemäß mit den Institutionen der Landeshauptstadt enger verflochten sind, wünschen sich **weniger Bürokratie** und eine **bessere Einbindung** des Vereins in **Entscheidungsprozesse**, die zudem als **zu wenig transparent** und als zu lange dauernd beanstandet werden. Demgegenüber haben die

partizipativen und klassisch-partizipativen Vereine selten Berührungspunkte mit den städtischen Einrichtungen.

Konkreter aktueller Unterstützungsbedarf

In Analogie zu den aktuellen Herausforderungen der Vereine, lässt sie der konkrete Unterstützungsbedarf skizzieren. In der Online-Befragung werden hier am häufigsten eine Hilfe bei der Verbesserung der Raumsituation und der Wunsch nach regelmäßigen Informationen über die jeweiligen aktuellen Unterstützungsmöglichkeiten genannt.

Gerade in den Fallanalysen ist die **Unterstützung bei der Raumfindung** eines der zentralen Themen. Weiterhin werden **finanzielle Hilfen** für Projekte oder Professionalisierungsmaßnahmen gewünscht. Für einige Vereine ist die **Bereitstellung von Infrastruktur** besonders wichtig. Auch ein **Beratungs- und Fortbildungsbedarf** ist erkennbar. Hierzu werden Vorschläge gemacht, wie die Einrichtung einer individuellen Beratungsstelle, die Vereine gezielt bei der Organisationsentwicklung, bei der Strategieentwicklung für die Personalgewinnung, bei Digitalisierungsmaßnahmen oder bei rechtlichen bzw. finanziellen Fragen fachlich unterstützen könnte. **Niederschwellige Angebote** werden ebenso erwähnt, wie beispielsweise eine **Telefonhotline**. Außerdem wünschen sich die Vereine den **Abbau bürokratischer Hürden**, transparentere Entscheidungsprozesse, eine **bessere Kommunikation** und eine **größere Wertschätzung des Ehrenamts** durch die Stadtvertretung.

Ein nicht zu vernachlässigender Aspekt ist schließlich die **Vernetzung**, um Knowhow auszutauschen, gemeinsame Aktivitäten durchzuführen und sich Infrastruktur zu teilen. Die positiven Effekte der Netzwerke werden nicht zuletzt auch von denjenigen Vereinen betont, die bereits Teil eines Netzwerks sind.

Vor diesem Hintergrund sind Maßnahmen sinnvoll, die eine Netzwerkbildung unterstützen, wie u.a. Suche-Biete-Portale oder Überblickslisten über die Münchner Vereinslandschaft, oder die Netzwerke stabilisieren, u.a. durch die Förderung vereinsübergreifender Projekte und Werbemaßnahmen oder die Bereitstellung gemeinsam nutzbarer Räumlichkeiten.

3.5 Querschnittsthemen: Frauen, Personen mit Migrationshintergrund, Bildung

Frauen in Vorständen und Vereinen

Sowohl in der Online-Befragung als auch in den Expertengesprächen wurde der Frauenaspekt in den Vereinen und Vorständen ausdrücklich thematisiert. Wie bereits erwähnt, liegt der Frauenanteil in der Mitgliedschaft mit 45% und im Ehrenamt mit 43% leicht unter dem Anteil von 50,7% in der Münchner Bevölkerung insgesamt. **Höhere Anteile** insbesondere unter den Ehrenamtlichen haben vor allem die **Selbsthilfevereine** mit fast drei Viertel und die **schulbezogenen Vereine** mit fast zwei Drittel weiblichen ehrenamtlich Tätigen sowie die **klassischen Großvereine** und die **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereine**, die teilweise Frauenanteile in der Mitgliedschaft bzw. im Ehrenamt von bis zu 75% erreichen. Der Frauenanteil in denjenigen Vereinen, die den Fallanalysen zugrunde liegen, war allerdings insgesamt sehr unterschiedlich und liegt zwischen etwa 5% und 100%.

Im Verhältnis zum Frauenanteil in der Mitgliedschaft und im Ehrenamt ist der **Anteil in den Vorständen** insgesamt betrachtet **eher gering** und liegt durchschnittlich bei **37%**. 39% der Vereine haben nur bis maximal ein Fünftel Frauen im Vorstand. Die Online-Befragung zeigt auch, dass in den Vereinen mit hohen Frauenanteilen in der Mitgliedschaft, die Ehrenamtlichen generell seltener Vorstandstätigkeiten übernehmen, dafür aber häufiger pädagogische Betreuungsaufgaben. Einen höheren Anteil an Frauen im Vorstand weisen wiederum die Selbsthilfevereine und die Vereine des Schulbereichs mit über 60% auf. Die **partizipativen Vereine**,

die zumeist gezielt ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen im Vorstand anstreben – teilweise gesteuert mittels einer Frauenquote –, können ebenfalls **mehr Frauen im Vorstand** platzieren. In den Vorständen der **klassischen Kleinstvereinen** ist dagegen der **Frauenanteil** häufig **unterdurchschnittlich**.

In den gemeinnützigen und stadtteilbezogenen Vereinen ist der Anteil an weiblichen Mitgliedern am höchsten. Dabei wird deutlich, dass Vereine mit mehr Frauen einen **größeren Beratungsbedarf** haben, insofern sie häufiger die mit der Vorstandstätigkeit verbundenen rechtlichen Fragen zu kompliziert und die Fördermittelbeantragung zu aufwendig erachten. Dementsprechend beklagen diese Vereine auch öfters einen **Mangel an externer Unterstützung** und wünschen sich eine entsprechende Stelle, an die sich gezielt mit ihren Fragen wenden können. Die Vereine mit hohen Frauenanteilen zeigen sich aber ebenfalls bereits häufiger **besser** über das bestehende **Unterstützungssystem informiert** und nutzen öfters die Angebote unterschiedlicher Einrichtungen.

Auch sind die von ihnen eingesetzten **Methoden**, um Ehrenamtliche zu gewinnen, **vielfältiger**. Beispielsweise kooperieren die **Vereine mit mehr weiblichen Mitgliedern** häufiger mit den Freiwilligenagenturen und nehmen **öfters an der Münchner FreiwilligenMesse** teil. Betrachtet man die Vereine, die ausschließlich aus Frauen bestehen, so wird deutlich, dass hier die Nachwuchsgewinnung im Vergleich besonders wichtig ist und diese Vereine zur Wertschätzung ihrer Ehrenamtlichen häufiger vielfältige Würdigungsformen einsetzen.

In den Fallanalysen lässt sich erkennen, dass das Thema **Förderung von Frauen** insbesondere zur Übernahme von Vorstandstätigkeiten sehr unterschiedlich wahrgenommen und behandelt wird, obwohl sich alle Vereine der Thematik gegenüber offen zeigen. So verstehen sich die **partizipativen Vereine** zumeist als „**gendersensibel**“, was nicht nur bedeutet, dass die Vereine darauf achten, dass Frauen angemessen in den Vorständen vertreten sind, sondern auch, dass in diesen Vereinen ein Bewusstsein dafür vorhanden ist, dass Frauen eine andere Unterstützung als Männer benötigen und dass sie eine andere Perspektive in den Verein hineinbringen, die zu einer Bereicherung des Vereins beiträgt. Ein Verein betont in diesem Kontext ausdrücklich, dass er auf eine gendergerechte Sprache verwendet und Gender- und Diversity-Themen vereinsintern kontinuierlich diskutiert.

Von dieser Sichtweise unterscheiden sich vor allem die **klassischen Kleinstvereine** deutlich: Zwar sind auch diese Vereine generell an einer Erhöhung des Frauenanteils im Vorstand interessiert bzw. bestrebt, überhaupt Frauen für den Vorstand zu gewinnen. Vielfach **fehlt** jedoch ein **Verständnis** dafür, **dass Frauen eine gezielte Unterstützung brauchen** und dass die Besetzung von Vorstandspositionen durch Frauen kein „Selbstläufer“ ist. Entsprechend haben die klassischen Kleinstvereine in der Regel keine geeigneten Strategien und Instrumente, um Frauen für Vorstandstätigkeiten zu motivieren. Die Akquisitionsversuche kommen selten über eine bloße Ansprache von weiblichen Vereinsmitgliedern hinaus.

Teilweise wird das Stereotyp reproduziert, dass Frauen für betreuende und helfende Tätigkeiten per se eher als Männer geeignet seien und z.B. besser mit Kindern und Jugendlichen umgehen könnten. Unabhängig von ihrer eventuellen Richtigkeit birgt diese Ansicht zumindest die Gefahr, dass daraus der Umkehrschluss entsteht, dass Frauen für Führungsfunktionen mit finanzieller Verantwortung entsprechend weniger befähigt seien. Die Gleichberechtigung von Mann und Frau bzw. die gleichwertige Repräsentanz der beiden Geschlechter in den Führungsgremien der Vereine wird so zwar von allen Vereinen anerkannt, häufig aber **ohne** dass damit **gezielte Handlungsmaßnahmen** verbunden sind.

Im Unterschied zu den klassischen Kleinstvereinen zeigen sich in den **klassischen Großvereinen** offensichtlichere **Ansätze für einen Bewusstseinswandel**. Die Diskrepanz zwischen dem Anspruch, Frauen gleichermaßen wie Männer in den Vereinsleitungen repräsentiert zu sehen und den tatsächlichen Anteilsverhältnissen wird deutlich empfunden. Ein Vertreter eines Großvereins wies ausdrücklich darauf hin, dass er die paritätische Zusammensetzung, die er

in seinem Verein bereits realisieren konnte, auch in dem Verband, dem er vorsteht, umzusetzen beabsichtigt. Auch verfügen die klassischen Großvereine häufig bereits über einen **höheren Frauenanteil unter den Hauptamtlichen**, wodurch die Frauenperspektive in diesen Vereinen durchaus präsent ist. In einem befragten klassischen Großverein hat der Jugendbereich des Vereins die gleichberechtigte Vertretung von Männern und Frauen im Vorstand durch eine geschlechtssparitätisch zu besetzende „Doppelspitze“ eingeführt.

Es kann insgesamt betrachtet davon ausgegangen werden, dass sich zumindest in den klassischen Großvereinen vor allem bei einer entsprechenden externen Unterstützung zukünftig mehr Frauen in den Vereinen an der Vorstandsarbeit beteiligen werden.

Personen mit Migrationshintergrund in Vorständen und Vereinen

Wie bereits erwähnt, sind Personen mit Migrationshintergrund in den Vereinen mit 11% unter den Mitgliedern bzw. 8% unter den ehrenamtlich Tätigen gegenüber 43% in der Gesamtbevölkerung deutlich unterrepräsentiert. Die **partizipativen Vereine** hatten **teilweise** etwas **höhere Anteile**. Häufiger sind Personen mit Migrationshintergrund in Vereinen mit religiöser oder politischer Ausrichtung zu finden. Diese Vereine haben auch mit 21% bzw. 18% die höchsten Anteile an Vorstandsmitgliedern mit Migrationshintergrund, wohingegen ihr Anteil durchschnittlich nur bei 7% liegt.

Aus der Online-Befragung wird erkennbar, dass sich Vereine mit Personen mit Migrationshintergrund in der Mitgliedschaft deutlich von denjenigen unterscheiden, bei denen dies nicht der Fall ist. Diese Ergebnisse lassen es für gerechtfertigt erscheinen, die **Vereine mit Personen mit Migrationshintergrund** als die „**offeneren**“ und „**kommunikativeren**“ **Vereine** zu beschreiben. So besitzen diese Vereine häufiger Kontakte zu anderen Vereinen oder waren Teil eines Netzwerks. Auch führen die Ehrenamtlichen öfters **Vernetzungsarbeit** durch. Die Vereine setzen zumeist **vielfältigere Personalgewinnungsmethoden** ein und die Vorstände dieser Vereine haben häufiger mehr strategische Ziele als die Vorstandsmitglieder der Vereine ohne Personen mit Migrationshintergrund.

Allerdings betonen die Vorstandsmitglieder der Vereine, die über Personen mit Migrationshintergrund verfügen, auch häufiger die **gestiegenen Anforderungen an die Vorstandstätigkeit**, fühlen sich öfters in ihrer Arbeit allein gelassen, sehen in einer **hohen formalen Bildung eine wichtige Voraussetzung** für die Ausübung einer Vorstandstätigkeit und nehmen einen höheren Bedarf an Hauptamtlichen wahr. Aufgaben werden dementsprechend häufiger an Mitglieder delegiert und an Fortbildungen wird öfters teilgenommen.

Es bestehen für diese Vereine ebenfalls häufiger **mehr Herausforderungen**, wie die Besetzung von Vorstandspositionen, Professionalisierungs- und Infrastrukturmaßnahmen sowie insbesondere die Gewinnung von Ehrenamtlichen. Von den Vereinen mit Personen mit Migrationshintergrund in der Mitgliedschaft werden **mehr Informationsquellen** über die Unterstützungsmöglichkeiten **herangezogen** – dabei vor allem die Angebote des Referats für Bildung und Sport sowie des Sozialreferats auch häufiger genutzt –, wohingegen die Vereine ohne Personen mit Migrationshintergrund mehrfach unzufrieden mit ihrem Informationsstand über das Unterstützungssystem waren.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine „Öffnung“ der Vereine für unterschiedliche Gruppen und die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven einerseits einen Gewinn für die Vereine darstellen, indem sie die Entwicklungsmöglichkeiten verbessern und die Vereine dazu anspornen, mehr Kommunikationsbereitschaft und Aktivität zu entfalten, andererseits aber damit zugleich die Anforderungen an Führungstätigkeiten steigen und die Kompetenzvoraussetzungen für die Übernahme von Vorstandspositionen größer werden.

Sieht man von den drei migrantendominierten Vereinen, einem klassischen Großverein und einem partizipativen Verein ab, so ist der **Anteil an Personen mit Migrationshintergrund** in

den Vereinen der Fallanalysen insgesamt **sehr gering**. Als Ursache hierfür wird von den Vereinen zumeist hervorgehoben, dass das **Vereinsthema** für Personen mit Migrationshintergrund **nicht ansprechend** ist, dass zu **große Sprachbarrieren** bestehen oder **Tendenzen zur Separierung** bei den Personen mit Migrationshintergrund vorhanden sind. Am besten **funktioniert die Integrationen** von Menschen mit Migrationshintergrund im **Dienstleistungssektor** und zwar insbesondere im Sportbereich, da hier das Beherrschen der deutschen Sprache weniger wichtig ist.

Die meisten Vereine haben bislang keine oder kaum Versuche unternommen, um mehr Personen mit Migrationshintergrund für ihren Verein bzw. für den Vereinsvorstand zu gewinnen. Insbesondere **fehlt** den Vereinen häufig **eine** hierfür **geeignete Strategie**, die an den Bedarfen und Interessen der Personen mit Migrationshintergrund ansetzt. Ein Verein mit nur wenigen Mitgliedern mit Migrationshintergrund, der gerade einen Organisationsentwicklungsprozess in Gang gesetzt hatte, stand einer gezielten Anwerbung von Personen mit Migrationshintergrund zwar grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber, sah aber darin zugleich eine Überforderung, die ihn davon abhielt, das Thema zusätzlich auf die Agenda zu setzen.

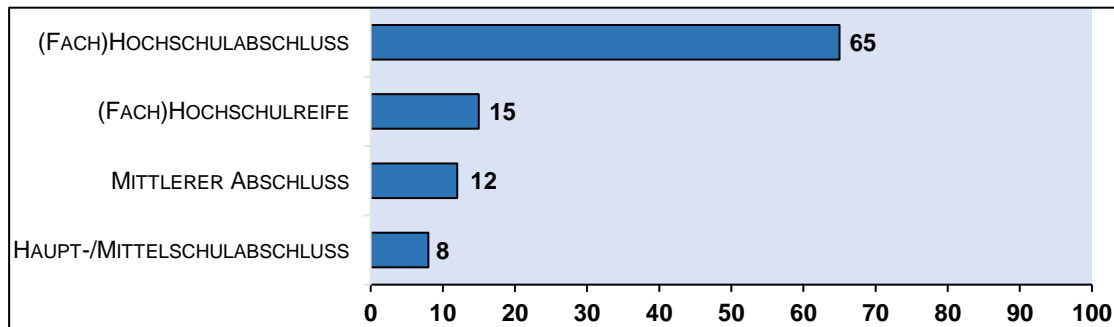
Einige Vereine hatten teilweise **niederschwellige Versuche** unternommen, um Personen mit Migrationshintergrund anzusprechen, die aber in der Regel **nicht erfolgreich** waren. Am ehesten scheint hier die **konkrete persönliche Ansprache** zu funktionieren oder die Vermittlung über einen bestehenden Freundeskreis. Logischerweise sind generell die Vereine in der Anwerbung von Personen mit Migrationshintergrund im Vorteil, die Vereinsthemen präsentieren, die gezielt die Belange von Personen mit Migrationshintergrund ansprechen oder die genau die spezifischen Ressourcen von Menschen mit Migrationshintergrund benötigen.

Es ist zu vermuten, dass Personen mit Migrationshintergrund am ehesten dazu bereit sind, sich in einem Verein zu engagieren und sogar Führungsverantwortung zu übernehmen, wenn sie neben dem Interesse an der Vereinsarbeit auch das wertschätzende Gefühl vermittelt bekommen, dass sie nicht aufgrund ihres Migrationshintergrunds, sondern aufgrund den mit ihrer Migrationshintergrund verbundenen Kompetenzen und Fertigkeiten für den Verein eine wichtige Ressource darstellen.

Vergleicht man abschließend die Situation der Frauen in den Vereinen und ihren Leitungsgremien mit der entsprechenden Lage von Personen mit Migrationshintergrund, so ist erkennbar – dies zeigt nicht nur die vergleichsweise deutlich geringere Repräsentanz dieser Personengruppe in den Vereinen und Vorständen –, dass im Unterschied zu einer mittlerweile entstandenen Selbstverständlichkeit bezüglich der Beteiligung von Frauen in den Vereinen gegenüber der Gruppe der Personen mit Migrationshintergrund durchaus noch **Abwehrhaltungen vorhanden** sind. Dabei ist auch zu konstatieren, dass die Personen mit Migrationshintergrund keine einheitliche Gruppe darstellen, insofern sie den gut integrierten EU-Bürger mit einem vergleichsweise vertrauten Lebensstil genauso wie den anerkannten Geflüchteten mit nur geringen Deutschkenntnissen umfasst. Entsprechend kann hier nicht von einem einheitlichen Interessenstand ausgegangen werden, für den es ein alle gleichermaßen ansprechendes Anwerbungsdesign geben könnte.

Bildungssituation in Vorständen und Vereinen

In der Online-Befragung werden die formalen Bildungsabschlüsse der Mitglieder und ehrenamtlich Tätigen nicht explizit erhoben. Lediglich der formale Bildungsabschluss des befragten Vorstandsmitglieds ist bekannt. Hierbei zeigt sich bereits, dass die meisten Befragten über ein **höheres formales Bildungsniveau** verfügen: So haben fast zwei Drittel mindestens einen Fachhochschulabschluss (*Grafik 2*). Die Fallanalysen bestätigten diesen Befund deutlich, da die meisten Vorstände zum größten Teil aus Mitgliedern mit hoher formaler Bildung zusammengesetzt sind. In den **partizipativen Vereinen** besaß in der Regel **jedes Mitglied mindestens die Fachhochschulreife**, häufig hatten die Vorstandsmitglieder bereits einen akademischen Abschluss oder strebten diesen an.

Grafik 2: Höchster Schulabschluss (Angaben in %; ohne „Sonstige“; n = 1176)


Ohne Abschluss: n = 2; (Fach)Hochschulabschluss: davon mindestens 4% mit Promotion

Interessante Ergebnisse erhält man durch die Korrelation der Bildungsabschlüsse der Befragten mit verschiedenen Aspekten der Online-Befragung: Dabei zeigt sich, dass die befragten Vorstandsmitglieder der Wissenschaftsvereine und kirchlichen Vereine sowie Vereine mit höheren Gesamteinnahmen, in denen die Vorstandsarbeit in der Regel mit einer besonders hohen finanziellen Verantwortung verbunden ist, häufiger einen höheren Schulabschluss haben. Ein eher niedriger Bildungsgrad geht dagegen öfters mit den strategischen Zielen Kostenreduzierung und Personalgewinnung einher.

Die **Befragten mit einem eher niedrigeren Bildungsniveau** finden häufiger die mit der Vorstandsarbeit verbundenen **rechtlichen Fragen** als **zu kompliziert**, **vermissen** öfters als die höher Gebildeten eine **externe Unterstützung** und **wünschen** sich dementsprechend eine **konkrete Beratungsstelle**, an die sich mit vereinsbezogenen Fragen wenden können. Auch sehen sie deutlicher eine fehlende Übernahmebereitschaft für eine Vorstandsfunktion in ihren Vereinen und nehmen dementsprechend die Besetzung von Vorstandspositionen öfters als hohe Herausforderung wahr. An Veranstaltungen und Fortbildungen nehmen sie indes häufiger als die Befragten mit höheren Bildungsabschlüssen teil.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Übernahme einer Vorstandstätigkeit für Personen mit niedriger formaler Bildung insbesondere aufgrund der rechtlichen und finanziellen Thematik mit größeren Hürden verbunden ist, und dass dementsprechend für diesen Personenkreis ein größerer Fortbildungs- und Unterstützungsbedarf besteht.

Die Fallanalysen machen zudem deutlich, dass in der Regel auch der **berufliche** oder ehemalige berufliche **Hintergrund** und das dadurch **erworbene Fachwissen** oder **Erfahrungen in der Personalführung** für eine erfolgreiche Vereinsvorstandstätigkeit **dienlich** oder sogar unabdingbar sind. Meist handelt es sich bei diesen Berufen aber wiederum um solche, deren Ausübung ein formal höheres Bildungsniveau zur Voraussetzung hat. Auch in der **Außenwirkung** und der **externen Kommunikation** bringt der Nachweis einer formal höheren Bildung nicht selten **Vorteile** mit sich, insofern mit einem höheren Bildungsniveau mehr Kompetenz und ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein assoziiert werden. Die Fördergeber und Fördergeberinnen verfügen zumeist selbst über eine höhere formale Bildung und pflegen eine entsprechende Kommunikationskultur.

Das **Bildungsniveau** steht oftmals in Zusammenhang mit einem **spezifischen Lebensstil** und entsprechenden **weltanschaulichen Grundansichten**. Vor diesem Hintergrund ist es insbesondere in den mitgliederorientierten Vereinen schwierig, in der Mitgliedschaft ein ausgewogenes Verhältnis von Personen unterschiedlicher Bildungsgrade zu etablieren. Die mitgliederbezogenen, partizipativen Vereine sind durch eine höhere bzw. akademisch gebildete Mitgliedschaft geprägt. Diese monolithische Ausrichtung hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass sich diese **Vereine aus einem bereits bestehenden Freundeskreis** heraus entwickelt haben.

In einem Fall wurde deutlich, dass zwar die Dienstleistungen des Vereins von Personen aller Bildungsschichten genutzt werden, die aktive Mitgliedschaft sich aber eher auf die formal höher Gebildeten beschränkt. Den dienstleistungsorientierten Vereinen fiel es entsprechend leichter sogenannte „bildungsferne“ Gruppen anzusprechen. Die **klassischen Großvereine** formulierten in den Fallanalysen deutlich den **Anspruch** – im Übrigen auch über eine entsprechende Preisstruktur– **alle Bevölkerungsschichten** mit entsprechenden Angeboten **repräsentieren zu wollen**.

Es ist davon auszugehen, dass aufgrund einer komplexer werdenden Gesellschaft und dementsprechend einer Vereinslandschaft mit mehr Vereinen, in denen sich weltanschaulich unterschiedliche Gruppen zusammenfinden, sowie einer zunehmenden Verrechtlichung, die persönlichen und fachlichen Anforderungen an eine Vorstandstätigkeit eher zunehmen werden.

Deshalb benötigt eine größere Öffnung von Vorstandspositionen für Menschen mit einer vergleichsweise niedrigeren formalen Bildung nicht nur die entsprechenden Fortbildungen und begleitenden Unterstützungsangebote, sondern strukturelle Veränderungen in den Vereinen und Vorständen selbst.

Aufgabendelegationen und Teamprozesse können so selbstverständlicher werden im Sinne einer Abkehr von der Konzentration der Vorstandsarbeit und Verantwortung auf einzelne Vorstandsmitglieder – wie zumeist auf die erste Vorsitzende bzw. den ersten Vorsitzenden.

4. Handlungsempfehlungen zur Unterstützung der Münchner Vereine

Die Zukunftsfähigkeit der Münchner Vereine ist nicht nur abhängig vom Engagement der in den Vereinen Tätigen, sondern auch von der **Attraktivität der Strukturen**, in denen das Ehrenamt stattfindet. Um langfristig die Stabilität der Münchner Vereinslandschaft zu sichern und die in den Vereinen bestehenden Entwicklungspotentiale zu nutzen, sind deshalb **Strukturveränderungen und Organisationsanpassungen** in den Vereinen **unumgänglich**. Strukturentwicklung bedeutet dabei nicht den Verzicht oder die Ausklammerung des „Persönlichen“, das viele Vereine prägt, sondern im Gegenteil die Schaffung von Begegnungsmöglichkeiten und die Festigung des persönlichen Austausches durch mehr Vernetzung, mehr Kommunikation und mehr Mitbestimmung.

Die nachfolgenden aus der Untersuchung entwickelten Handlungsempfehlungen orientieren sich an diesem Leitgedanken des **synergetischen Zusammenspiels von strukturellen und persönlichen Faktoren** und sollen zur Entwicklung und Anwendung entsprechender Unterstützungsformate motivieren. Dabei ist zu beachten, dass **Strukturkorrekturen Zeit benötigen**, da sie nicht erzwungen und in das bereits Bestehende eingebunden werden müssen. Vor diesem Hintergrund sind **mittelfristige Strategien** gefragt, die es gemeinsam mit den Vereinen zu entwickeln und zu erproben gilt.

Für das **gesamte** zu entwickelnde **Maßnahmen- und Angebotspaket** gilt es zu **berücksichtigen**, dass die **zeitlichen Ressourcen der Ehrenamtlichen und Vereinstätigen begrenzt** sind. So hängt die **Akzeptanz der Unterstützungsangebote** deutlich davon ab, inwieweit ihre Inanspruchnahme in das **Zeitfenster** der Vereinsaktiven **passt** und inwieweit sie sicher gehen können, dass die **Maßnahme** für sie **nutzbringend** ist. In den Befragungen wurde teilweise explizit darauf hingewiesen, dass besuchte Unterstützungsveranstaltungen wenig neue Kenntnisse mit sich brachten und wenig praxisrelevant waren. Die Vorstandsmitglieder unterzogen die Angebote einer **Effektivitäts- und Effizienzprüfung**.

Dementsprechend spiegelt die in der Befragung deutlich gewordene Unkenntnis über das bestehende Unterstützungssystem nicht unbedingt ein mangelndes Interesse wider, sondern häufig ein **Mangel an Zeit**, um sich **ausführlich** mit den **vorhandenen Angeboten auseinanderzusetzen**. Die Unterstützungsangebote müssen somit **zielgenau und bedarfsgerecht** konzipiert sein, so dass sie möglichst **zeitsparend für die Teilnehmenden** sind. So könnten

Unterstützungen dort, wo dies möglich ist, **bei den Vereinen vor Ort** durchgeführt werden. Als **Ausgleich für Zeitinvestitionen** könnten finanzielle Boni oder andere Vergünstigungen genutzt werden.

4.1 Individuelle, passgenaue Angebote schaffen

Da die Vereine aufgrund ihrer unterschiedlichen Thematik, Struktur und Entwicklung sehr verschiedene Interessen und Bedarfe haben, können die Vereine von allgemeinen Angeboten nur begrenzt profitieren. Die Berücksichtigung des individuellen Charakters der Vereine sollte in diesem Sinne bei der Entwicklung von Fördermaßnahmen ein wichtiger Gradmesser sein.

Die **Individualität und Heterogenität** der Münchner Vereine hinsichtlich ihrer Thematik, Struktur und Entwicklung ist ein **zentrales Charakteristikum** der Münchner Vereinslandschaft. Der **Nutzen ausschließlich allgemein gehaltener Angebote** für die Vereine **steht** damit **in Frage**. In den Expertengesprächen wurde entsprechend Kritik an den Angeboten laut, in denen die jeweils spezifische individuelle Vereinssituation keine oder zu wenig Berücksichtigung fand. Auch zeigte sich, dass in den Vereinen das **basale Wissen**, wie ein Verein zu führen ist und welche rechtlichen und finanztechnischen Rahmenbedingungen zu beachten sind, in den meisten Fällen ausreichend **vorhanden** war. **Unkenntnis** bestand häufiger bezüglich **spezifischer Fragestellungen**, die mit dem Verein bzw. seiner Entwicklung und Positionierung in der Münchner Vereinslandschaft zusammenhängen. Auch das Thema **Personalgewinnung** stellt sich für jeden Verein **anders dar**, je nachdem, welchen Organisationsgrad der Verein bereits erreicht hat und welche Akquisitions- und Aktivierungsinstrumente ihm zur Verfügung stehen. Dementsprechend ist der **Schwerpunkt** der zu entwickelten Angebote nicht auf die Unterstützung bei allgemeinen Fragestellungen zu legen, sondern muss dem **individuellen Charakter** des jeweils zu unterstützenden Vereins **Rechnung tragen**.

4.2 Bewusstseinswandel fördern

Da insbesondere die klassischen Kleinstvereine bislang wenig auf strukturelle Veränderungen vorbereitet waren, gilt es diese erst einmal bei einem Bewusstseinswandel zur Anpassung an die gesellschaftliche Entwicklung zu unterstützen und sie niederschwellig und moderat für Themen wie „Gendergerechtigkeit“, „interkulturelle Kommunikation“ oder „ungebundenes Engagement“ zu sensibilisieren.

Die meisten der in den Vereinen bestehenden Herausforderungen, wie effizientere Personalgewinnung, eine aktive Mitgliedschaft sowie eine Entlastung der Vorstandsarbeit lassen sich nur über **strukturelle Korrekturen** erreichen. Dabei geht es insbesondere um die **Weiterentwicklung der klassischen Kleinstvereine** zu einem gendergerechteren, migrationsoffeneren Vereinstyp nicht zuletzt verbunden mit neuen Partizipationsmöglichkeiten. Eine Erhöhung des Frauenanteils und des Anteils an Personen mit Migrationshintergrund in den Vorständen würde zu einer Verbesserung der Vereinsqualität beitragen, insofern auf diesem Weg neue Perspektiven in die Vereinsgestaltung eingebracht werden könnten. Gerade die klassischen Kleinstvereine zeigten sich ja durch **Überalterungseffekte** und eine stagnierende Mitgliederaktivität gekennzeichnet, dem über strukturelle Maßnahmen wie die **gezielte Förderung von jüngeren und weiblichen Personen bzw. Menschen mit Migrationshintergrund** sowie eine **erweiterte Mitbestimmung** begegnet werden könnte. Insofern muss die **Förderung strukturverändernder Schritte** Ziel des Unterstützungssystems sein.

Vor allem in den **klassischen Kleinstvereinen** dominiert nicht selten die Vorstellung, dass es nur geeigneter Personen bedürfe, um Positionen besetzen und die Vereinsarbeit erfolgreich

weiterführen zu können. Dabei wird häufig übersehen, dass gerade die bestehenden **strukturellen Defizite**, wie beispielsweise eine hohe Arbeitsbelastung im Vorstand oder geringe Mitwirkungsmöglichkeiten, **mitverantwortlich** dafür sind, dass **keine** entsprechenden **Personen gefunden werden**. Da die Nachbesetzung in den klassischen Kleinstvereinen eher nach dem „Ähnlichkeitsprinzip“, erfolgt, insofern sich die Vorstandsvorsitzende oder der Vorstandsvorsitzende ihren bzw. seinen Nachfolger weitgehend nach ihren bzw. seinen persönlichen Vorstellungen auswählt, bleiben **strukturkonservative Tendenzen** oftmals auch nach einem Wechsel in der Vereinsführung bestehen.

Für die klassischen Kleinstvereine erweist sich die aktuelle Situation insofern als Dilemma, als sie einerseits aufgrund von Überalterung und einer inaktiven Mitgliedschaft unter einem spezifischen **Veränderungsdruck** stehen, andererseits aber insbesondere im Vergleich zu den klassischen Großvereinen und den partizipativen Vereinen am wenigsten bereit sind, größere strukturelle Veränderungen auf sich zu nehmen. Vor diesem Hintergrund kommt es hier darauf an, bevor überhaupt größere Organisationsentwicklungsmaßnahmen in Gang gesetzt werden können, ein **Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Vereine durch Strukturveränderungen tatsächlich Mehrwert generieren** und ihren Weiterbestand sichern **können**.

4.3 Unterstützung nach Vereinstyp differenzieren

Die vier Vereinstypen – klassischer Kleinstverein, klassischer Großverein, klassisch-partizipativer Verein, partizipativer Verein – zeigen teilweise jeweils ähnliche Interessen und Bedarfe. Dementsprechend lassen sich Unterstützungsleistungen differenziert und gezielt für einen bestimmten Vereinstyp entwickeln.

Die Untersuchung zeigt, dass es neben den wesentlichen individuellen Problemlagen **Herausforderungen** gibt, die viele – wie die Raumthematik – bzw. die Vereine **eines Vereinstyps** besonders betreffen. Durch die vorgenommene Klassifizierung der Vereine in unterschiedliche Vereinstypen ist es möglich, Interessen und Bedarfe entsprechend zu bündeln und gemeinsame Problemsituationen sichtbar zu machen. Vor diesem Hintergrund können **vereinstypenbezogene Angebotsschwerpunkte** formuliert werden (*Tabelle 6*):

Für die strukturkonservativen, durch Überalterung gekennzeichneten **klassischen Kleinstvereine** sind dementsprechend Unterstützungsmaßnahmen relevant, die sie **von der Wirkung von Strukturmaßnahmen überzeugen** und bei der **Entwicklung von Personalgewinnungsstrategien** mitwirken. Auch die Netzbildung ist für diesen häufig nicht verbandsorganisierten oder lokal verankerten Vereinstyp von Bedeutung.

Die **klassischen Großvereine** profitieren am ehesten von **Entbürokratisierungsmaßnahmen** und einer **transparenten Kommunikation** mit den Behörden. Weiterhin sind sie öfters von der finanziellen Unterstützung bei Infrastrukturmaßnahmen betroffen.

Die **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereine** haben den größten Unterstützungsbedarf bezüglich der **Bereitstellung von Räumen** und Lagermöglichkeiten. Da sie sich per se eher offen für **Strukturveränderungsmaßnahmen** zeigen, wäre ein entsprechendes Beratungsangebot für diese Vereine sinnvoll. Auch eine **gezielte Informationspraxis** über die Unterstützungsmöglichkeiten und eine **Förderung der Netzwerkentwicklung** wären insbesondere für diesen Vereinstyp von Vorteil.

Tabelle 6: Angebotsschwerpunkte nach Vereinstyp

	Finanzierung	Infrastruktur	Beratung	Kommunikation	Behördenverhalten
Klassischer Kleinstverein	Projektfinanzierung	Verbesserung Raumsituation	Bewusstmachung von Strukturveränderungen; Personalgewinnung; Themenfindung; Digitalisierung;	Unterstützung Netzworkebildung; Schaffung von Werbemöglichkeiten	Konkrete Ansprechperson; Erreichbarkeit; Würdigung Ehrenamt
Klassischer Großverein	Projektfinanzierung; finanzielle Förderung von Infrastrukturmaßnahmen	Bereitstellung von kostengünstigen Veranstaltungsräumen für Großveranstaltungen	Finanzierungsmöglichkeiten; Weiterentwicklung von Professionalisierungsmaßnahmen	Einbezug in die Entscheidungsprozesse der Fördermittelgeber	Vereinheitlichung der Entscheidungskriterien; Mehr Transparenz und Planungssicherheit
Klassisch-partizipativer Verein	Projektfinanzierung; Professionalisierungsmaßnahmen	Bereitstellung von Räumlichkeiten / Lagermöglichkeiten	Bewusstmachung von Strukturveränderungen; Personalgewinnung	Unterstützung Netzworkebildung; Angebotsinformationen; Schaffung von Werbemöglichkeiten	Konkrete Ansprechperson; Erreichbarkeit; Würdigung Ehrenamt
Partizipativer Verein			Organisationsentwicklung / fachliche Beratung		

4.4 Finanzielle Förderung flexibilisieren

Zur Stabilisierung der Münchner Vereinslandschaft und der Herstellung von Planungssicherheit sind gemeinnützige Maßnahmen, insofern Qualität, Nachfrage und zukünftiger Bedarf nachgewiesen wurden, dauerhaft zu fördern. Eine Vernetzung der administrativen Aufgaben mehrerer Vereine und die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur sind finanziell zu unterstützen.

Viele **Vereine** sind hinsichtlich einer erfolgreichen Vereinstätigkeit **abhängig von der finanziellen Unterstützung** durch die Landeshauptstadt München. Die Vereine zeigten sich in den Gesprächen weitgehend mit der finanziellen Förderung zufrieden und brachten ihre Hoffnung zum Ausdruck, dass die Stadt München auch zukünftig ihre Förderungen nicht zurückfährt.

Neben der Beibehaltung der bisherigen Förderungspraxis wäre allerdings zu prüfen, inwieweit eine **Ausdehnung der finanziellen Hilfe** in einem überschaubaren Rahmen möglich ist. Um die Planungssicherheit der Vereine zu erhöhen und ihre finanziellen Handlungsspielräume zu erweitern, wäre die bisherige **Fehlbedarfsfinanzierung zu hinterfragen** bzw. zu überprüfen, inwieweit sich **bewährte Projekte dauerhaft fördern** ließen. Um die Existenz eines Vereins zu gewährleisten oder Organisationsentwicklungsprozesse zu beschleunigen, kann es im Einzelfall auch sinnvoll sein, **finanzielle Unterstützung für geringfügige Beschäftigungen** zu leisten. Damit mehrere Vereine die Chance erhalten, eine Professionalisierung in Gang zu setzen, wäre eine von mehreren Vereinen genutzte **Verwaltungseinrichtung städtisch finanziert zu etablieren**, die im Übrigen auch Austausch, Vernetzung und eine Verbesserung des Informationsflusses forcieren könnte.

Ergänzend zur bisherigen finanziellen Förderung sollten insbesondere Projekte eine finanzielle Unterstützung erhalten, die aktuelle gesellschaftlich relevante Themen aufgreifen und einen innovativen Beitrag zu einer besseren Integration von Jüngeren, Frauen und Personen mit Migrationshintergrund in die Münchner Stadtgesellschaft und die Vereine bzw. ihre Leitungsgremien leisten.

Leitlinien der finanziellen Förderung sollten neben der ökonomischen Stabilisierung der Münchner Vereinslandschaft die **Schaffung von Anreizen für kreative Weiterentwicklungen** sowie für die **angemessene Repräsentanz möglichst aller gesellschaftlichen Gruppen im Vereinswesen** sein. Die Finanzierung stellt in diesem Sinne ein wirkungsvolles Steuerungsinstrument dar, um die Anpassung der Vereine an die gesellschaftliche Entwicklung zu gewährleisten und zu beschleunigen.

Sinnvoll wäre hier vor allem die **Förderung innovativer gemeinnütziger Projekte**, wie sie beispielsweise im **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereinsspektrum** anzutreffen sind. Dabei wären vor allem Aktivitäten mitzufinanzieren, durch die es gelingen kann, jüngere Mitbürgerinnen und Mitbürger, Frauen oder Personen mit Migrationshintergrund für die Vereinsarbeit und die Übernahme von Vorstandspositionen zu motivieren. Gegebenenfalls könnten Vereine über finanzielle Zusatzleistungen gezielt gefördert werden, wenn sie **Gendermainstreaming** durchführen, **gleichstellungsorientiert arbeiten** oder Strategien der **interkulturellen Öffnung** entwickeln.

Über die Finanzierung von Fort-, Weiterbildungs- und Aktivierungsangeboten sollten die Vereine bei der Integration von in den Vereinen unterrepräsentierten gesellschaftlichen Gruppen unterstützt und zu deren Aufnahme in die Leitungsgremien der Vereine motiviert werden.

Wie sich gezeigt hat, besteht insbesondere für spezifische Gruppen, wie Jüngere, Frauen, Personen mit Migrationshintergrund oder Menschen mit vergleichsweise niedriger formaler Bildung ein erhöhter und **spezifischer Bedarf an Fort- und Weiterbildung** insbesondere auch im Hinblick auf die Vorbereitung der Übernahme einer Vorstandstätigkeit. Neben traditionellen Bildungsmethoden kann hier eine Begleitung u.a. über **Mentoringprogramme, Austauschmöglichkeiten** oder **Patenschaften** erfolgen. Die hierfür erforderlichen finanziellen Mittel wären zur Verfügung zu stellen.

4.5 Räume bereitstellen – Kooperationslösungen unterstützen – Infrastruktur ausbauen

Die Raumsituation stellt für viele Vereine eine aktuelle Herausforderung dar. Sowohl die Möglichkeiten einer unmittelbaren Finanzierung durch die Bereitstellung von preiswerten Räumlichkeiten oder über Mietzuschüsse, als auch einer mittelbaren Finanzierung über die Förderung von Netzwerken, die für Vereine Räume bereithalten, sollten geschaffen bzw. ausgeweitet werden. Insbesondere die klassischen Großvereine sind verstärkt bei der Modernisierung ihrer Infrastruktur zu unterstützen.

Wie bereits mehrfach beschrieben, sind von der Raumproblematik viele Vereine betroffen und dementsprechend sind hier die Wünsche an die Stadtverwaltung in München besonders konkret. Unterschiede zeigen sich zwischen den **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereinen**, die generell über gar keinen oder **wenig Vereinsraum** verfügen und den **klassischen Großvereinen**, die häufiger an **kurzfristig zu mietenden Räumen für Veranstaltungen** interessiert sind.

Vorrangig sollten diejenigen Vereine unterstützt werden, für die das Fehlen von Räumen den Verein in seinem Bestand gefährdet. Hier wäre zu prüfen, inwieweit die Stadtverwaltung selbst **kostengünstige Räume oder Transport- bzw. Lagermöglichkeiten** zur Verfügung stellen kann. Gegebenenfalls könnten **Mietzuschüsse** für privat angemietete Räume geleistet werden. Die Stadt könnte weiterhin Vermieterinnen und Vermietern finanzielle oder andere Vergünstigungen zukommen lassen, wenn sie den Vereinen Räume zu Sonderkonditionen anbieten.

Für Einzelveranstaltungen für einen größeren Personenkreis, wie sie die **klassischen Großvereine** teilweise benötigen, wäre in ähnlicher Weise zu prüfen, inwieweit die Stadtverwaltung solche **Räume hat** bzw. inwieweit sie sich an **Mietkosten beteiligen** oder **Rabattierungen vornehmen** kann. Das in der Münchner „Raumbörse“ präsentierte Raumangebot wäre dementsprechend zu überarbeiten.

Eine förderungswürdige, raum- und kostensparende Möglichkeit, um die problematische Raumsituation zu entschärfen, wäre der **Ausbau von Vereinsnetzwerken**, die mehreren Vereinen gleichzeitig Räume zur Verfügung stellen könnten. Auch eine **Hilfe bei der Raumsuche** wäre denkbar, indem die Vereine beispielsweise in den städtischen Veröffentlichungen kostenfrei Raumgesuche schalten dürften oder indem sie Informationen über bezahlbare Mietmöglichkeiten erhielten.

Insbesondere die **klassischen Großvereine** beanspruchen Unterstützung, wenn es um die **Modernisierung und den Ausbau ihrer Infrastruktur** geht. Da die Vereine teilweise Aufgaben der Daseinsvorsorge übernehmen, steht auch hier die Stadtverwaltung in München in der Pflicht, Unterstützungsleistungen zur Verbesserung der Infrastruktur der Vereine zu leisten. Dies gilt insbesondere, wenn Vereine aufgrund infrastruktureller Mängel gesellschaftlich relevante Dienstleistungen oder andere Angebote nicht mehr ausreichend ausführen können. Was im Einzelfall gebraucht wird, hängt vom Vereinszweck ab und kann von einer religiösen Stätte, einer Gartenlage bis zu Notfalleinrichtungen reichen.

4.6 Neue Kommunikationskanäle nutzen – Telefonhotline einrichten

Zur Optimierung der Informationspraxis der Stadtverwaltung bzw. des Unterstützungssystems sind weitere u.a. stadtteil- oder vereinstypenbezogene Kommunikationsformen zu etablieren sowie eine Informations- und Vermittlungsstelle für alle Hilfsangebote einzurichten.

Die Informationspraxis der Stadtverwaltung über das bestehende Unterstützungsangebot wird von den Vereinen als verbesserungswürdig angesehen. Unter anderem wünschen sich die Vereine eine detailliertere **Übersicht über** die bestehenden **Angebote**, eine **Informationsstelle**, die Auskünfte über das gesamte Unterstützungsspektrum erteilen kann, eine **proaktive Informationspolitik** sowie **Mitteilungen über potentielle Geldgeber**, stadtteilbezogene Veranstaltungen und gezielte **Informationsformate für neugegründete Vereine** bzw. eine Anlaufstelle für noch unerfahrene Vereine.

Entsprechend ist zu erwägen, über die bestehenden Kanäle hinaus, deren Attraktivität auch zu überprüfen wäre – wie beispielsweise die Münchner FreiwilligenMesse –, **neue Kommunikationsforen zu entwickeln**, über die die Vereine mit dem Unterstützungssystem in Kontakt treten könnten. Insbesondere ist die **Etablierung einer Informationseinrichtung** mit einem Überblick über das gesamte Unterstützungssystem zu empfehlen, die fachlich fundiert Vereine gezielt je nach Fragestellung an die entsprechenden Stellen weitervermitteln und die regelmäßig Vereine über das Angebotsportfolio aktiv in Kenntnis setzen könnte. Als ein niederschwelliges und kostengünstigeres Angebot käme eventuell die **Installation einer Telefonhotline** als Informationsgeberin in Frage.

4.7 Partizipative Beratung intensivieren – Passgenaue Qualifizierungen konzipieren

Der Ausbau des bestehenden Fortbildungs- und Beratungsangebots zu einem bedarfsgerechten und partizipativen Beratungs- und Qualifizierungssystem wird empfohlen. Alternative Beratungsformen, die den jeweiligen individuellen Entwicklungsstand der Vereine berücksichtigen, sollten erprobt werden.

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass in den Vereinen ein individueller Beratungsbedarf vorhanden ist. Dementsprechend benötigen die Vereine je nach Problemlage eine differenzierte Beratungsunterstützung. So stehen vor allem die **klassischen Kleinstvereine** eher erst **am Anfang der Organisationsentwicklung**, wohingegen ein **strukturelles Denken** in den **partizipativen und klassisch-partizipativen Vereinen** bereits eine gewisse **Etablierung** erreicht hat. Vor diesem Hintergrund ist ein an den individuellen Bedarfen der Vereine ausgerichtetes Fortbildungs-, Beratungs- und Qualifizierungskonzept zu entwickeln, das eventuell **modular aufgebaut** seine könnte und den Vereinen **zu gezielten Themen** zur Verfügung stände. Dabei sollten die Angebote sowohl den Ehrenamtlichen als auch **den hauptamtlich Beschäftigten offenstehen**. Themen, wie Organisationsentwicklung, kulturelle Öffnung oder Gendermainstreaming betreffen die Hauptamtlichen in gleichem Maße. Auch sollte das Fortbildungs- und Beratungsangebot antizipativ erkennbare gesellschaftliche Entwicklung berücksichtigen.

In Orientierung an den von den Vereinen genannten Fortbildungs- und Beratungswünschen lassen sich die Angebote thematisch nach den Bereichen „Organisationsentwicklung“, „Finanz- und Personalentwicklung“, „Vorstandstätigkeit“ sowie „sonstigen, aktuellen Themen“ differenzieren (*Tabelle 7*).

Tabelle 7: Aktuell relevante Fortbildungs- und Beratungsthemen für die Münchner Vereine

Organisationsentwicklung	Finanz- und Personalentwicklung	Vorstandstätigkeit	Sonstige aktuelle Themen
Bewusstmachung und Förderung von innovativen Strukturveränderungen	Hilfe bei der Beantragung von Zuschüssen für Projekte / Beratung zu finanziellen Themen	Aufgabenverteilung und Teambildung in Vorständen	Vereinsrecht
Unterstützung bei der Weiterentwicklung und Themenfindung	Methoden der Personalgewinnung	Strategien zur Vorstandsnachbesetzung	Werbemöglichkeiten und Kommunikation
Beratung bei der Bildung von Vereinsnetzwerken		Entwicklung von Partizipationsmöglichkeiten	Digitalisierung, Website-Gestaltung, Nutzung der neuen sozialen Medien
Gendermainstreaming, gleichstellungsorientierte Arbeit, interkulturelle Öffnung		Unterstützung der Vorstandsarbeit von Jugendlichen, Frauen und Personen mit Migrationshintergrund	Fortbildungsmöglichkeiten zur Entwicklung sozialer und anderer fachübergreifender Kompetenzen
Strategieentwicklung zur Nutzung „ungebundenen Engagements“			

4.8 Reichweite der Vereine erhöhen

Um die Bekanntheit der Münchner Vereine und ihrer Angebote zu verbessern, ist eine Übersicht über Münchner Vereinslandschaft zu erstellen. Den Vereinen ist die Möglichkeit zu geben, für ihre Anliegen in den städtischen Einrichtungen und Publikationen bzw. den Veröffentlichungen des Unterstützungssystems zu werben.

Zu einer adäquaten Informationspolitik gehört neben der Bewerbung der eigenen Unterstützungsleistungen die Schaffung von Werbemöglichkeiten für die Angebote der Vereine selbst bzw. für deren Personalgewinnungsgesuche. In diesem Kontext wäre die Erstellung einer **Gesamtübersicht über die Münchner Vereinslandschaft** und ihrer Angebote wünschenswert. Diese könnte sowohl den Münchner Bürgerinnen und Bürgern als auch den Vereinen zur Verfügung gestellt werden, um auch über diesen Weg den **Austausch der Vereine untereinander anzuregen**. Es sollte geprüft werden, inwieweit **Werbemöglichkeiten für Vereine in städtischen Einrichtungen** – u.a. Auslegung von Flyern in Beratungsstellen oder Bibliotheken – und Publikationen ausgeweitet werden können. Hierbei sollten insbesondere diejenigen

Vereine Berücksichtigung finden, deren Eigenwerbung aufgrund von fehlenden organisatorischen, finanziellen oder personellen Ressourcen eingeschränkt ist. Über die Publikationen des Unterstützungssystems könnten beispielsweise im Sinne eines Suche-Biete-Prinzips Vereine auch Anfragen oder Kooperationswünsche veröffentlichen.

4.9 Vereinsnnetzwerke fördern

Die Etablierung von Vereinsnnetzwerken zur allgemeinen gegenseitigen Unterstützung, zum Austausch von Knowhow und Erfahrung, zur gemeinsamen Nutzung von Infrastruktur sowie zur zeitnahen und flächendeckenden Verbreitung von Informationen ist von der Stadtverwaltung nachhaltig zu fördern.

Die Zusammenschlüsse von Vereinen in Netzwerken bieten vielfache Vorteile, die von der **Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen**, die **Gewinnung von neuen Mitgliedern** und **Ehrenamtlichen** über die **Bereitstellung von Wissen, Räumen und Materialien** bis zur **Verbesserung der Kommunikation** und Information reichen. In diesem Sinne dient die Netzwerkbildung auch der **Optimierung der Informationspraxis** in München. So zeigen die Befragungsergebnisse, dass Vereine, die in einem Dachverband organisiert oder lokal vernetzt sind, einen **schnelleren Zugang zu den Unterstützungsangeboten** haben. Netzwerke können sowohl die Schaffung eines intensiveren Austausches der Vereine untereinander – auch in fachlicher Hinsicht – als eine engere **Anbindung an das bestehende Unterstützungssystem** leisten.

Da hierbei nicht unbedingt ein mehr an Kompetenzen generiert werden muss, sondern Kompetenzen eher effizient verteilt werden, handelt es sich um eine **vergleichsweise kostengünstige Fördermaßnahme**. Aufgrund der bereits bestehenden Zusammenschlüsse sind hinsichtlich des Aufbaus und der Gestaltung von Netzwerken **ein abrufbares Knowhow** und entsprechende Erfahrungen **vorhanden**.

Ferner wäre zu prüfen, welche Möglichkeiten bestehen, über die schon etablierten Netzwerke verstärkt **Informationen** an die Vereine **weiterzuleiten**. Auch eine **aktive Bewerbung** zur Teilnahme an bestehenden Kooperationen sowie die Motivation zur Bildung von Vereinsnnetzwerken sollte forciert werden.

4.10 Persönlicher Austausch zwischen Behörden und Vereinsaktiven verbessern

Den städtischen Einrichtungen ist zu empfehlen, für die Vereine konkrete Ansprechpersonen zur Verfügung zu stellen und bekannt zu machen. Die Referate sollten regelmäßig aktiv auf die Vereine zugehen und deren Unterstützungswünsche ermitteln. Die Kommunikation der städtischen Behörden sollte einheitlich sein. Entscheidungen sollten gemeinsam unter Einbezug der Vereine getroffen werden.

Die Ergebnisse der Online-Befragung und der Expertengespräche mit den Vereinen zeigen, dass teilweise **Skepsis gegenüber den Einrichtungen der Stadtverwaltung in München** besteht. Vor allem wird auch ein **Desinteresse** der Stadtverwaltung **an den Vereinsthemen** und Belangen wahrgenommen. Vielfach würden sich die Vereine deshalb ein **aktives Auf-Sie-zukommen durch die Stadtverwaltung** wünschen. Insofern die zeitlichen Ressourcen der Vereinstätigen häufig stark begrenzt sind, kann eher nicht erwartet werden, dass die Vereine regelmäßig aktiv mit der Stadt kommunizieren und sich umgekehrt, wenn eine Kontaktaufnahme nicht unmittelbar zum gewünschten Erfolg führt, ihre kritische Sicht auf das städtische Fördersystem verstärkt.

Deshalb ist es umso wichtiger, dass die Stadtverwaltung von sich aus **kontinuierlich** bei den Vereinen **Präsenz zeigt** und sie nach ihren Bedarfen befragt. Umso **persönlicher** diese **Kontaktpflege** geschieht, desto besser fühlen sich die Vereine aufgehoben und ihre Tätigkeit gewürdigt. Insofern sollten die Referate **feste und gut erreichbare Ansprechpersonen** für die Anliegen der Vereine etablieren und dies auch an die Vereine kommunizieren.

Für die Vereine ist es von Bedeutung, dass ihre Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen **kompetent** sind und über **Entscheidungsbefugnisse** verfügen. Vor diesem Hintergrund wirkt es sich ungünstig aus, wenn die Entscheidungsträger in den einzelnen Referaten zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen; die Vereine wahrnehmen, dass die jeweiligen Vertreterinnen und Vertreter nicht oder nur unzulänglich miteinander kommunizieren; dass Entscheidungsprozesse hinausgezögert und die Vereine selbst kaum oder nicht in ihn einbezogen werden.

4.11 Offene Kommunikation führen – Für Transparenz sorgen – Entbürokratisierung

Zur Verbesserung des Zusammenwirkens von Vereinen und städtischen Behörden sind eine offene Kommunikation, die Transparenz von Entscheidungsprozessen und die Entbürokratisierung von Förderbedingungen anzustreben.

Ein weiteres zentrales Anliegen, dem die Vereine hohe Priorität beimessen, ist der **Wunsch nach mehr Transparenz**. So geben die Vereine an, dass **Entscheidungsfindungen** für sie häufig **undurchsichtig** sind und dass die **Förderbedingungen** insgesamt als **zu kompliziert** wahrgenommen werden. Fehlende Transparenz impliziert auch oft die Annahme, dass „jemand etwas zu verbergen“ hat und Entscheidungen nicht mehr nach nachvollziehbaren rechtlich abgesicherten Kriterien getroffen werden. Dies führt bei den Betroffenen zu einem Gefühl des Kontrollverlusts und einer Zunahme von Unsicherheit, die im Übrigen auch dem insbesondere für die **klassischen Großvereine** bestehenden **Bedürfnis nach Planungssicherheit** entgegensteht.

Die Schaffung von Transparenz und damit die **Herstellung von Vertrauen** sind für ein kooperatives Behördenverhalten unabdingbar. Damit in Zusammenhang steht auch die Entbürokratisierung insbesondere von Förderbedingungen, Entscheidungsverfahren und Verwendungsnachweisen, insofern ein **kompliziertes Beantragungsverfahren** den Gesamtprozess nicht nur verlangsamt sondern auch **undurchsichtiger** macht.

4.12 Anerkennung des Bürgerschaftlichen Engagements weiterentwickeln

Die Wertschätzung des Bürgerschaftlichen Engagements stellt eine elementare Unterstützungsform dar, die von der Stadtverwaltung ernst genommen und an den Bedarfen der Ehrenamtlichen ausgerichtet sein sollte. Entsprechend wäre das Würdigungssystem so auszugestalten, dass es in ausreichendem Maße wertschätzende, aktivierende, kommunikative und finanzielle Unterstützungselemente umfasst.

Nicht selten wird von den Vereinen Unzufriedenheit mit den bisherigen Wertschätzungsformen der Münchner Stadtverwaltung geäußert. Insbesondere wird bemängelt, dass die **Würdigungsmöglichkeiten zu wenig bekannt**, dass die **Beantragungen** von Würdigungen – wie beispielsweise für das Programm „München dankt!“ – **zu zeitaufwendig** und zu bürokratisch oder dass die **finanziellen Entlastungen** für ehrenamtlich Tätige **unzureichend** sind. Auch

besteht teilweise der **Wunsch nach einer engeren Kontaktpflege** zwischen den Vertreterinnen und Vertretern der Stadt und den für die Vereine ehrenamtlich Tätigen u.a. über gemeinsame Veranstaltungen oder Festivitäten.

Die Wertschätzungskultur stellt einen nicht zu unterschätzenden Faktor im Hinblick auf eine dauerhafte Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern dar. Zwar sind die meisten Ehrenamtlichen, wie die Ergebnisse zeigen, aus innerem Antrieb motiviert, so dass sie die Tätigkeiten aus persönlichem Interesse und einer inneren Engagementbereitschaft heraus ausüben. Der relativ häufig geäußerte Wunsch nach einer stärkeren und persönlicheren Wertschätzung durch die Münchner Stadtverwaltung lässt aber erkennen, dass hier ein **Bedürfnis nach Wahrnehmung des Geleisteten** besteht, das die Stadtverwaltung bislang nicht ausreichend zur Kenntnis genommen und angemessen zufriedengestellt hat. Damit vergibt die Stadt die Chance, eine über Wertschätzung entstehende **Bindungskraft** zu **nutzen**, die insbesondere dann wirksam ist, wenn Ehrenamtliche vor der Entscheidung stehen, sei es aus Mangel an Zeit oder zunehmender Belastung, ihre Tätigkeiten aufzugeben oder beizubehalten.

Entsprechend ist zu empfehlen, dass die Stadtverwaltung ihr bisheriges **Wertschätzungsportfolio auf den Prüfstand stellt** und insbesondere überlegt, auf welche Weise sie die Ehrenamtlichen durch niederschwellige Angebote – wie beispielsweise durch Einladungen zu Kultur- oder Sportevents – mehr wertschätzen aber auch verstärkt finanziell – beispielsweise durch Fahrkostenerstattungen – mehr entlasten kann. Neben den traditionell wertschätzenden Würdigungsformen könnten auch auf Stadtebene **häufiger aktivierende Würdigungen**, wie Einladungen zu Bildungsveranstaltungen oder Fortbildungen genutzt werden. Auch sollten die Wertschätzungsmöglichkeiten den Vereinen gezielter als bislang bekannt gemacht werden.

4.13 Regelmäßig Vereine befragen – Evaluationen durchführen

Die Bedarfe und Interessen der Vereine sollten kontinuierlich ermittelt und aktivierende Befragungen in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass sich **gesellschaftliche Veränderungsprozesse** deutlich **schneller** als früher vollziehen und sich insbesondere in einer Großstadtgesellschaft auswirken. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, **regelmäßig Kurzfragebögen** an die Vereine zu verschicken und in überschaubaren Abständen **Evaluationen** durchzuführen. Dabei hat sich das hier verwendete **aktivierende Verfahren** insofern bewährt, als die Vereine sich diesem gegenüber **offen zeigten** und es **als Wertschätzung empfanden**. Wiederkehrende Befragungen stellen somit einen **direkten Weg** dar, um mit den Vereinen **in Kontakt zu bleiben** und ihren jeweiligen Entwicklungsstand sowie die ihm korrespondierenden Problemlagen kennen zu lernen. Auf dieser Basis lässt sich dann wiederum das bestehende **Unterstützungssystem adäquat weiterentwickeln**.