

## Krise als Chance?

### Strategien und Handlungspläne zur Stärkung des freiwilligen Engagements in Krisenzeiten

*Tim Becker<sup>1</sup>, Nuria Catalán<sup>2</sup>, Carola Schaaf-Derichs<sup>3</sup>, Linda Spadolini<sup>4</sup>, Heinz Stapf-Finé<sup>5</sup>*

#### Zusammenfassung

Die Auswirkungen der Coronapandemie und anderer Krisen auf die Gesellschaft sind bisher unzureichend erforscht und aufgearbeitet, was insbesondere im Feld des freiwilligen Engagements deutlich wird. Eine Analyse der Krisenbewältigung kann eine wertvolle Grundlage für die zukünftige Förderung, fachliche Ausrichtung sowie infrastrukturelle Unterstützung von freiwilligem Engagement sein. Dies ist in Zeiten zunehmender Polykrisen umso relevanter. Das Forschungsprojekt „Krise als Chance?“ untersucht die Bereiche Flucht und Migration sowie Wohnungslosenhilfe in Berlin. Der vorliegende Beitrag präsentiert eine Auswahl von Zwischenergebnissen, mit dem Fokus auf drei Themenbereiche, die mit der Entwicklung von Krisenresilienz verknüpft sind: die Rolle hauptamtlicher Freiwilligenkoordination, die Bedeutung von Vernetzung und Austauschformaten sowie die Kompetenzentwicklung und Weiterbildung von freiwillig Engagierten.

#### Schlagwörter

Krise; Zivilgesellschaft; Engagement; Resilienz; Freiwilligenkoordination; Vernetzung; Kompetenzen

#### 1. Einleitung

Gefördert von der Stiftung Deutsche Klassenlotterie Berlin untersucht das Europa-Institut für Sozial- und Gesundheitsforschung – ein An-Institut der Alice Salomon Hochschule – die Auswirkungen der Coronapandemie

- 
- 1 Europa-Institut für Sozial- und Gesundheitsforschung, tim.becker@socialeurope.net.
  - 2 Europa-Institut für Sozial- und Gesundheitsforschung, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, projekt@socialeurope.net.
  - 3 Freie Organisations- und Managementberaterin, schAAF-derichs@ngo-coaching.de.
  - 4 Europa-Institut für Sozial- und Gesundheitsforschung, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, projekt@socialeurope.net.
  - 5 Prof. Dr., Alice Salomon Hochschule Berlin, Direktor Europa-Institut für Sozial- und Gesundheitsforschung, stapf-fine@ash-berlin.eu.

und der nachfolgenden Krisen (Fluchtbewegung aus der Ukraine, Inflation, politischer Rechtsruck) auf das freiwillige Engagement in den Bereichen Flucht/Migration und Wohnungslosenhilfe in Berlin.

Im Rahmen der Untersuchung wurden zwischen Juni 2024 und Februar 2025 insgesamt 40 qualitative, leitfadengestützte Einzel- und Gruppeninterviews durchgeführt. Es nahmen 34 Freiwillige und 19 Expert:innen teil, darunter Ehrenamtskoordinator:innen sowie Leiter:innen von Einrichtungen, Projekten und Freiwilligenagenturen. Die Teilnehmer:innen und Multiplikator:innen wurden Anfang 2024 auf Berliner Veranstaltungen im Bereich des freiwilligen Engagements und auf Freiwilligenbörsen gewonnen. Unterstützung bei der Gewinnung von Teilnehmer:innen kam auch von einzelnen Verbänden und dem „Beratungsforum Engagement für Geflüchtete“ der Landesfreiwilligenagentur Berlin. Die Interviews wurden nach der qualitativen Inhaltsanalyse von Meuser und Nagel (2022) ausgewertet.

Das Projekt verfolgt einen Civic-Science-Ansatz (Bäckstrand 2003), der Forschung mit den von sozialen Phänomenen betroffenen Menschen in den Mittelpunkt stellt und nicht Forschung über die Menschen. Daher wurde das Projektdesign in enger Kooperation mit der Praxispartnerin Landesfreiwilligenagentur Berlin entworfen. Der Leitfaden wurde in Diskussionen mit Koordinator:innen von Freiwilligen entwickelt. Eine Reihe von Interviews wurde nach entsprechender Schulung durch Koordinator:innen selbst vorgenommen. Die gewonnenen Ergebnisse wurden mit den Teilnehmenden der Interviews kommunikativ validiert.

Diesem Ansatz folgend startete das Projekt mit einer alltagswissenschaftlichen Definition von gesellschaftlichen Krisen, die Einfluss auf freiwilliges Engagement haben. Am meisten erwähnt haben die Befragten neben der Coronapandemie, die im Mittelpunkt der Betrachtungen stand: die Fluchtbewegung aus der Ukraine, Inflation / steigende Armut und Krise der Demokratie / politischer Rechtsruck.

Der für die Interviews entwickelte Leitfaden stützt sich auf eine Definition von organisationaler Resilienz (in Anlehnung an Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2016), die sich am Ablauf einer krisenhaften Störung orientiert:

- *Antizipation*: Vorhersehen von möglichen Störungen
- *Abpuffern*: Eingreifen nach der Störungswirkung aber vor der vollständigen Wirkungsentfaltung
- *Anpassung*: Handhaben einer akut entfalteten Störungswirkung

- *Erholung*: Handlungen, die die Funktionalität einer Organisation nach deren Beeinträchtigung durch eine Störung/Schwankung wiederherstellen sollen
- *Lernen*: Anpassen von Organisation und Prozessen nach Abklingen der Störungswirkung

Im vorliegenden Beitrag werden die Zwischenergebnisse dreier Themenbereiche zusammengefasst, die für die ZEFFF-Tagung 2025 ausgewählt wurden. Der Fokus der Analyse liegt dabei insbesondere auf Aussagen, die sich auf die Folgen zweier Krisen beziehen: die Coronapandemie und die Fluchtbewegung aus der Ukraine. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden bereits eine Literaturanalyse (Becker et al. 2024) sowie eine Broschüre (Europa-Institut 2024a) veröffentlicht. Der Abschlussbericht wird im Logos-Verlag Berlin unter dem Titel „Krise als Chance? Strategien und Handlungspläne zum Aufbau resilienter Strukturen im freiwilligen Engagement“ erscheinen.

## 2. Hauptamtliche tragen zur Krisenfestigkeit bei

### 2.1 Freiwillige wünschen sich mehr Unterstützungssysteme

Im Rahmen der qualitativen Interviews berichteten Freiwillige und Freiwilligenkoordinator:innen und -manager:innen von ihren größten Herausforderungen während der Coronapandemie. Dabei äußerten mehrere Engagierte den Wunsch nach stärkerer Begleitung durch Beratungs- und Unterstützungssysteme. Auch erachteten sie Austauschformate unter den Freiwilligen, wie beispielsweise kollegiale Beratung, in diesem Zusammenhang als wichtig.

Die Freiwilligen, die während der Pandemie die Möglichkeit hatten, von hauptamtlichen Beschäftigten betreut zu werden, empfanden dies als einen unterstützenden Faktor, der die Bewältigung der akuten Krisensituationen erleichterte: „In jeder Hinsicht hatte ich Unterstützung von dem Team [...] in keiner Hinsicht habe ich mich alleine gefühlt oder im Stich gelassen“ (FW06, Abs. 50).

In Situationen, in denen diese Unterstützung nicht zur Verfügung stand, zeigten sich die Freiwilligen teilweise überfordert. Beispielsweise waren nach den Berichten mehrerer Interviewpartner:innen viele Bewohner:innen in Gemeinschaftsunterkünften (GU) von Einsamkeit betroffen und brauchten daher eine verstärkte Seelsorge. Dies belastete wiederum auch

die Freiwilligen zusätzlich: „Sie rufen dich an, reden mit dir, erzählen ihre Probleme. Und danach bleibt das bei dir. Man versucht all das abzubauen, aber wir haben keine Angebote für solche Sachen [Supervision] gehabt“ (FW14, Abs. 191).

Die Aufrechterhaltung der Motivation und des Kontakts zu den Engagierten in der ersten Phase der Pandemie wurde von den Freiwilligenkoordinator:innen und -manager:innen als eine der signifikantesten Herausforderungen für die Organisationen identifiziert. Wo Aktivitäten teilweise oder komplett eingestellt werden mussten, versuchten die Organisationen den Kontakt zu den Engagierten über Handys und soziale Apps, sowie durch Online-Treffen und Veranstaltungen aufrechtzuerhalten. Es wurde betont, dass Personen, die sich aufgrund der Pandemie nicht aktiv beteiligen konnten, nicht vernachlässigt werden sollten.

## 2.2 Hauptamtliche als Resilienzfaktor

Mehrere Interviewteilnehmer:innen identifizierten die Verfügbarkeit hauptamtlichen Personals als wesentlichen Faktor für die Resilienz von Organisationen. In Phasen, in denen Engagierte nicht verfügbar waren, sorgten hauptamtliche Mitarbeitende für eine gewisse Kontinuität, die eine effizientere Reaktion und Anpassung an Krisen ermöglichte.

Laut den Befragten erforderte die Bewältigung der Coronapandemie zusätzliche Kapazitäten und personelle Ressourcen sowie eine hohe Anpassungsfähigkeit der hauptamtlichen Mitarbeiter:innen. Zu Beginn der Pandemie übernahmen sie viele Tätigkeiten der Freiwilligen, die aufgrund der Zugehörigkeit zu Risikogruppen oder aus Angst vor Ansteckung nicht eingesetzt werden konnten, und hielten den Kontakt zu Freiwilligen und Zielgruppen aufrecht. Später unterstützten sie die Freiwilligen bei digitalen Verfahren und neu entstandenen Aktivitäten und pflegten bzw. erweiterten ihre Netzwerke und Kooperationen. Zudem bemühten sich die Hauptamtlichen um die Sicherung der Existenz der Organisationen, indem sie sich um Finanzierungsanträge kümmerten.

Sowohl zu Beginn der Coronapandemie als auch am Anfang der Fluchtbewegung aus der Ukraine stieg die Engagementbereitschaft. Aufkommende Krisensituationen motivieren viele Menschen dazu, aktiv zu werden und in konkreten Notlagen zu helfen. Unter diesen sind auch jene, die sich erstmals engagieren und neue Erfahrungen sammeln möchten.

Um von diesen „Welle[n] der Hilfsbereitschaft“ (E15, Abs. 89) zu profitieren, ist eine angemessene Anzahl an Hauptamtlichen erforderlich: „Wenn man ausreichende Personalressourcen [hat, um] mit Ehrenamtlichen zu arbeiten, das ist für mich wirklich der Schlüssel, um resilient aufgestellt zu sein“ (E15, Abs. 124).

Eine Freiwilligenmanagerin erwähnte, dass insbesondere in Krisenzeiten die Notwendigkeit einer koordinierenden Person besteht:

*„Also da braucht es natürlich Menschen, die sagen, guck mal, da kannst du das machen, da könntest du dich einbringen, was liegt dir, was ist das, was du machen möchtest? Wenn man das nicht an der Stelle koordiniert, ist man das Engagement ganz schnell wieder los.“ (E05, Abs. 196)*

Mehrere Befragte erwähnten die hohe Personalfuktuation im sozialen Bereich, in deren Folge die in Krisenzeiten gemachten Lernerfahrungen nicht langfristig genutzt werden können. Sie wiesen darauf hin, dass es eine Herausforderung darstelle, die verfügbaren hauptamtlichen Stellen zu besetzen. Als mögliche Gründe dafür wurden der Fachkräftemangel sowie die anspruchsvolle Arbeit von Freiwilligenkoordinator:innen genannt.

Die Aufgabe der Ehrenamtskoordination wird in den Bereichen der Migrations- und Wohnungslosenhilfe unterschiedlich wahrgenommen und umgesetzt. Infolge der Zuwanderungsbewegung 2015–2016 gewann die Koordination freiwillig Engagierter in Integrationsprogrammen und GU zunehmend an Bedeutung, sodass die Berliner Verwaltung entsprechende Ehrenamtskoordinationsstellen einrichtete (Landesfreiwilligenagentur Berlin 2018: 1). Für Unterkünfte und Tageseinrichtungen im Bereich der Wohnungslosenhilfe wurden bislang keine vergleichbaren Maßnahmen ergriffen. Ein vom Berliner Senat 2023–2024 gefördertes Modellprojekt verdeutlichte jedoch den Bedarf und die signifikanten Vorteile hauptamtlicher Koordinationsstellen im Bereich der Wohnungslosenhilfe (Europa-Institut 2024b).

### 2.3 Die Bedeutung spontanen Engagements in frühen Krisenphasen

Das informelle Engagement einzelner Menschen und Initiativen hat durch seine hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität zur Resilienz der Zivilgesellschaft in Krisenzeiten beigetragen (Hutter et al. 2021: 19, 21; Krimmer et al. 2020: 5). Die große Menge an spontan Engagierten in den ersten Tagen nach dem Angriff auf die Ukraine wurde von den Befragten als zentral für

die Bewältigung dieser Krisenphase bezeichnet. Eine signifikante Anzahl von Freiwilligen organisierte sich über soziale Medien und stellte erste Versorgungsleistungen bereit. Ohne diese unverzügliche und informelle Welle an Hilfsbereitschaft wären viele der akuten Bedürfnisse ungedeckt geblieben: „Sonst wären die Leute einfach nachts auf der Straße erfroren“ (E12, Abs. 164).

Obwohl die Organisationen und die Verwaltung auf die Situation schnell reagierten, dauerte es laut der Aussagen mehrerer befragter Freiwilligenkoordinator:innen und -manager:innen einige Tage oder Wochen, bis die Infrastruktur zur Deckung der Grundbedürfnisse der geflüchteten Ukrainer:innen zur Verfügung stand. Im Zuge der Übertragung von Verantwortlichkeiten an Organisationen (Betreuung und Unterstützung der Ankommenden, Weitervermittlung an andere Organisationen/Behörden, Transport, Unterbringung) erfüllten hauptamtliche Mitarbeiter:innen eine zentrale Funktion in der Gewinnung des Vertrauens der spontan Engagierten und der Koordination einer hohen Anzahl an Freiwilligen.

*„Also auch das ist nochmal wichtig, dieses spontane Engagement so aufzunehmen und zu begleiten [...], dass den Menschen auch dann so gedankt wird, dass sie das gute Gefühl haben, sie haben was Tolles getan. Weil die brauchen wir in der nächsten Krise wieder, weil wir wissen, Verwaltung, Behörden und auch große Wohlfahrtsträger schaffen es nicht so schnell, innerhalb von wenigen Stunden hunderte Menschen am Bahnhof zu begrüßen.“ (E11, Abs. 104)*

### 3. Vernetzung, Austausch und Mitgestaltung haben eine zentrale Bedeutung in Krisenzeiten

#### 3.1 Austauschformate fördern: Mehr Vernetzung für nachhaltiges Engagement, während und nach Krisen

Während des Lockdowns der Coronapandemie setzten viele der befragten Organisationen im Bereich Flucht und Migration Videokonferenzen ein, um den Austausch zu fördern und Freiwillige effektiv einzubinden. Die Verlagerung ins Digitale ermöglichte es, trotz sozialer Einschränkungen weiterhin auf Augenhöhe zu kommunizieren, die Erwartungen der Freiwilligen besser zu verstehen und mehr Teilnehmende in den Austausch zu integrieren. Jedoch führte die Umstellung auf digitale Formate zu einer erhöhten Frequenz von Netzwerk-Treffen, die wiederum den Arbeitsaufwand

erhöhte. Obwohl die Freiwilligenkoordinator:innen und -manager:innen diese Treffen während der Lockdown-Phasen als sehr nützlich empfanden, wurden sie mit dem Ende der Coronapandemie nicht mehr mit der gleichen Intensität fortgeführt und teilweise durch Hybrid- und Präsenzformate ersetzt. Der kontinuierliche Kontakt zu den Freiwilligen wurde von den befragten Expert:innen als sehr wertvoll erachtet. Wo regelmäßige Austauschformate beibehalten wurden, berichteten sie von einer verbesserten Organisation und Teamarbeit in der Erholungsphase nach der Coronapandemie.

Einige Befragte berichteten von internen Online-Freiwilligenrunden, in denen ein Austausch über die Herausforderungen der Coronapandemie erfolgte. Aus ihrer Sicht stärkte dieses Format die Freiwilligen, indem es Reflexionsräume für die Entwicklung kreativer Lösungen schuf. Mehrere Koordinator:innen und Freiwillige bestätigten diese Relevanz interner Online-Freiwilligenrunden, darunter auch diejenigen, die das Format bislang nicht genutzt haben, sich seine Implementierung aber wünschen.

### 3.2 Netzwerke als stabiler Faktor

Die befragten Freiwilligen und Freiwilligenkoordinator:innen bewerteten die Entstehung neuer Netzwerke und die Einführung von Info-E-Mails als positiv, da sie zusätzliche Unterstützungsstrukturen schufen und die Zusammenarbeit verbesserten. In Organisationen mit kontinuierlichem Austausch zeigte sich nach Beendigung der Maßnahmen im Rahmen der Coronapandemie eine verbesserte Struktur und Organisation.

Im Gegensatz dazu berichteten mehrere Befragte aus der Wohnungshilfe von einem anderen Szenario: Während des Lockdowns wurden keine neuen Netzwerke aufgebaut, sondern lediglich bestehende Kontakte gepflegt. Als Gründe wurden von den Freiwilligenkoordinator:innen vor allem die späten Arbeitszeiten und die hohe Belastung genannt, die zu fehlenden Kapazitäten für Netzwerkarbeit führten.

Während der Coronapandemie, so äußerten es viele der befragten Freiwilligenkoordinator:innen und -manager:innen, hätten sich viele Berliner Ämter nicht als verlässliche Kooperationspartner erwiesen. Anstatt den Austausch über existenzielle Themen für die Zielgruppe zu fördern, hätten die Behörden Sprechstunden eingestellt und nur wenige digitale Lösungen angeboten. Es wäre aus Sicht der befragten Expert:innen wünschenswert gewesen, wenn beispielsweise das Jobcenter, das Sozialamt oder die Aus-

länderbehörde weiterhin uneingeschränkt erreichbar gewesen wären, um Menschen helfen zu können.

Es wurde mehrfach die Idee einer organisationsübergreifenden Datenbank geäußert, die die Akuthilfe und gezielte Weiterleitung von Hilfsanfragen erleichtern könnte. Als Verwaltungsinstrument wäre sie besonders nützlich, insbesondere dann, wenn Ämter schwer erreichbar sind.

### 3.3 Ambivalenz zwischen Systemrelevanz und Beteiligung

Einige der befragten Freiwilligen wiesen auf einen Widerspruch hin: Sie seien einerseits als systemrelevant eingestuft worden, andererseits hätten ihre Bedürfnisse und Ideen kaum Berücksichtigung gefunden. Dies habe dazu geführt, dass manche Freiwillige die Hoffnung verloren hätten, dass Entscheidungsträger:innen ihren Anliegen Beachtung schenken würden. Bis heute, so die Aussagen in den Interviews, fehle ein gesellschaftlicher Diskurs sowie eine umfassende Aufarbeitung der Coronapandemie und der Rolle der Zivilgesellschaft in ihr: „Statt zu fragen, was braucht ihr, womit können wir euch noch unterstützen? Und dafür dann Geld auszugeben, statt uns mit Masken zu überschütten“ (E05, Abs. 75–76).

Als Beispiel für die mangelnde Berücksichtigung der Perspektive der sozialen Organisationen wurde mehrfach genannt, dass viele Freiwillige vor verschlossenen Türen der Geflüchteten-Unterkünfte gestanden hätten. Diese hätten bereits in der Akutphase unter bestimmten Bedingungen helfen können, wenn die Organisationen stärker in die Entwicklung der Maßnahmen einbezogen gewesen wären.

## 4. Kompetenzentwicklung als Schlüssel zu Resilienz

Während die Bedeutung des Erwerbs digitaler Kompetenzen bereits ausführlich in anderen Publikationen diskutiert wurde, liegt der Fokus im abschließenden Kapitel dieses Beitrags auf der Kompetenz des Lernens aus Krisen. Diese fand im öffentlichen Diskurs bisher weniger Beachtung.

### 4.1 Überforderung freiwillig Engagierter in Krisensituationen

Die freiwillig Engagierten sahen sich besonders in akuten Krisensituationen großen Anforderungen ausgesetzt, was in einigen Fällen zu Überfor-



derung führte. Die Befragten berichteten beispielsweise, dass sie schnell Verantwortung übernehmen mussten, was häufig mit Verunsicherung und Erschöpfung einherging. Aufgrund fehlender Abgrenzung von Verantwortlichkeiten übernahmen die Freiwilligen teils Aufgaben, die normalerweise von hauptamtlich Angestellten erledigt werden. Diese Erfahrung verstärkte den Wunsch nach einer klaren Definition und Weiterentwicklung des Rollenprofils von Freiwilligen:

*„Also da wurden Aufgaben gemacht, die eigentlich Hauptamtliche machen sollten. Oder früher hatten wir auch immer die Devise, es soll nicht [den] Arbeitsplatz ersetzen, sondern immer zusätzlich sein. Und das hat sich in der Krise halt doch teilweise enorm verschoben gehabt.“ (E07, Abs. 162)*

Auch wenn das Engagement in Krisensituationen die freiwillig Engagierten teils an ihre Grenzen brachte, führten gerade diese herausfordernden Situationen zu einem Kompetenzgewinn. Die befragten Freiwilligen betonten, dass dieser sie nachhaltig für ihr weiteres Engagement stärkte. So hätten sich insbesondere ihre Sensibilisierung für die Hintergründe der Zielgruppe, die zwischenmenschliche Kommunikation sowie die Organisationsfähigkeit verbessert. Auch sprachliche Kompetenzen, insbesondere Deutschkenntnisse, entwickelten sich bei einigen Freiwilligen durch ihr Engagement schnell weiter.

#### 4.2 Kritik an einer Professionalisierung des freiwilligen Engagements

Die Schilderungen von anspruchsvollen Aufgaben und der Übernahme von Verantwortung durch freiwillig Engagierte – insbesondere in Krisensituationen – rücken die Frage nach einer möglichen Professionalisierung bzw. einer verstärkten Förderung des freiwilligen Engagements in den Fokus. Eine befragte Person auf Koordinationsebene merkte an, dass Weiterbildungen, die Freiwillige krisensicherer aufstellen sollen, schwierig umzusetzen seien. Jede Krise folge einer eigenen Logik, wie beispielsweise die Coronapandemie im Vergleich zum Angriffskrieg auf die Ukraine, was eine einheitliche Schulung erschwere. Zudem gestalte sich die Weiterbildung freiwillig Engagierter herausfordernder im Vergleich zu jener der Hauptamtlichen, weil sie diese in ihrer Freizeit absolvieren müssen: „Fortbildung für Ehrenamtliche ist eine tricky Sache, weil die in der Regel sowieso nur begrenzte zeitliche Ressourcen haben [...]. Und wenn man ihnen dann mit

irgendwelchen Fortbildungen um die Ecke kommt, muss es sehr attraktiv sein“ (E12, Abs. 139).

Einige Engagierte empfinden eine große Kluft zwischen Theorie und Praxis und halten Weiterbildungen innerhalb ihres Tätigkeitsfeldes für wenig sinnvoll. Andere hingegen sehen in Weiterbildungsseminaren einen großen Mehrwert:

*„Ich hatte ein Deeskalationsseminar. Das fand ich sehr, sehr hilfreich. [...] Das war nicht online, das war praktisch. [...] Da haben wir gelernt, wie man Menschen anspricht, die Drogen konsumiert haben, die alkoholisiert sind, die nicht bei Sinnen sind, die eventuell schizophren sind, worauf wir achten müssen.“ (FW22, Abs. 34)*

Die Aussagen verdeutlichen, wie unterschiedlich die Perspektiven auf Weiterbildungen für Freiwillige sein können, und rücken die Frage in den Fokus, wie entsprechende Schulungen sinnvoll implementiert werden können.

#### 4.3 Unterschiedliche Wahrnehmung und Nutzung von Weiterbildungsangeboten

Während einige Befragte bemängeln, dass es nicht genügend Weiterbildungsformate gibt, berichten andere davon, dass solche Angebote für Freiwillige in ihren Organisationen bereits erfolgreich etabliert wurden. Dennoch blieben die Nachfrage und Nutzung teils sehr gering. In einer der Organisationen ist eine Weiterbildung Voraussetzung für ein regelmäßiges Engagement mit bestimmten Zielgruppen. Themen wie Deeskalation, Drogenkonsum, Waffenbesitz, psychische Erkrankungen sowie Lücken im Sozialstaat stehen dabei im Mittelpunkt. Bestehende Weiterbildungsmaßnahmen haben somit einen klaren Praxisbezug und sollen Freiwillige darauf vorbereiten, herausfordernde Situationen zu bewältigen sowie sich selbst sowohl psychisch als auch physisch zu schützen. Bei der Frage nach bestehenden Weiterbildungen und potenziellen Wünschen für spezifische Lernfelder nannten die befragten Expert:innen und Freiwilligen eine Vielzahl relevanter Themen. Zu den genannten Lernfeldern gehören unter anderem Asylrecht, Online-Engagement, interkulturelle Sensibilität, Dialogfähigkeit sowie ein Basiskurs zur Freiwilligenkoordination.

Im Interview mit zwei Personen in Leitungsfunktion wurde betont, dass die Weiterbildungen für Hauptamtliche gleichermaßen für freiwillig

Engagierte zugänglich sein sollten. Besonders für Personen in einer rein ehrenamtlichen Koordinationsfunktion sei ein entsprechendes „Toolkit“ von großem Nutzen. Mehrere Koordinator:innen und Leitungskräfte äußerten in den Gesprächen den Wunsch nach einer effektiveren Umsetzung und gezielten Bewerbung von Weiterbildungsangeboten. Dabei sahen sie sich selbst in der Verantwortung, den Mehrwert dieser Schulungen an die freiwillig Engagierten weiterzuvermitteln: „Der Mehrwert für dich besteht darin, dass das, was du hier lernst in diesem Workshop, in allen Lebensbereichen anwenden kannst, eine Resilienz für dich erzeugen kannst, möglicherweise besser und verbindender kommunizieren kannst, in Krisensituationen noch mal anders reflektieren kannst“ (E11, Abs. 120).

#### 4.4 Priorisierung der Förderung und Vermittlung von Weiterbildungen

Ein signifikanter Teil der befragten Freiwilligen äußerte keine Weiterbildungswünsche und sah auch keinen Bedarf für solche Angebote. Dieser Befund weist auf einen Verbesserungsbedarf bei der Vermittlung des Mehrwerts dieser Bildungsangebote hin. Laut einer Leitungsperson sei es besonders wichtig, einen niedrigschwelligen Zugang zu entsprechenden Angeboten zu schaffen, damit Freiwillige diese auch wahrnehmen.

Ebenfalls erscheint es sinnvoll, bereits erfolgreich implementierte Weiterbildungsformate als Beispiele guter Praxis organisationsübergreifend weiterzugeben und anzubieten. So könnte mehr Einheitlichkeit und Transparenz geschaffen werden. Eine umfassendere Vermittlung dieser Angebote, die den vielseitigen Nutzen für Freiwillige stärker betont, könnte sich positiv auf die Teilnehmendenzahlen auswirken.

Ob praxisbezogene Fähigkeiten, die Stärkung der persönlichen Resilienz oder die Erweiterung des Lebenslaufs um weitere Kompetenzen – Weiterbildungen bieten Freiwilligen vielseitige Vorteile. Weiterbildungsangebote und die damit möglicherweise einhergehende Professionalisierung sollten auch im Hinblick auf potenzielle Aufstiegschancen, beziehungsweise auf einen möglichen Übergang ins Hauptamt betrachtet werden. Die befragten Personen aus dem Management- und Leitungsbereich sahen im zivilgesellschaftlichen Sektor einen Mangel an Personen, die ehrenamtliche Vorstandsarbeit leisten, weshalb sie bereits Maßnahmen zur Gewinnung diskutierten. Aus dieser Perspektive könnte eine größere fachliche Sicherheit, die durch die Teilnahme an Bildungsangeboten gewonnen wird, die Bereitschaft erhöhen, verantwortungsvolle Positionen zu übernehmen.

## 5. Fazit

Obwohl sich das Forschungsprojekt „Krise als Chance?“ auf die Erfahrungen und Strategien des freiwilligen Sektors in Krisenzeiten konzentriert, spiegeln viele der in den Interviews genannten Punkte Herausforderungen allgemeiner Natur wider, die in Krisenzeiten lediglich besonders deutlich hervortreten. Beispiele hierfür sind der Mangel an hauptamtlichem Personal und Freiwilligenkoordination, die zunehmende Flexibilisierung des Engagements, sowie der Bedarf an Qualifizierungen. Aus den Aussagen in den qualitativen Interviews lässt sich ableiten, dass Organisationen, die in „normalen“ Zeiten über eine gute personelle Ausstattung verfügen, bspw. über Freiwilligenmanagement und -koordination, auch besser auf Krisen reagieren können. Mehrfach wurde die Befürchtung geäußert, dass die Bedarfe der Zielgruppen in den Bereichen Flucht/Migration und Wohnungslosenhilfe durch die gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen weiter steigen werden. Die Verschärfung der Asylpolitik, Inflation, Budgetkürzungen im Sozialbereich sowie die weltweite politische Instabilität machen den Einsatz der Zivilgesellschaft wichtiger denn je.

Aus den Erkenntnissen der Interviews lassen sich Strategien zur allgemeinen Stärkung des freiwilligen Engagements ableiten. Die (Weiter-)Förderung hauptamtlicher Freiwilligenkoordinationsstellen ist von entscheidender Bedeutung – sowohl im Bereich Flucht und Migration als auch in der Wohnungslosenhilfe, wo diese derzeit (noch) nicht finanziert werden. Durch Freiwilligenkoordination kann u. a. eine bessere Betreuung bzw. ein stärkerer Beziehungsaufbau zu den Freiwilligen erreicht werden, was wiederum Auswirkungen auf deren Motivation und Wirksamkeit zu Krisenzeiten hat. Die zentrale Rolle des informellen Engagements in den ersten Krisenphasen, die sich in den Interviews zeigt, sollte besser anerkannt und unterstützt werden.

Informelle Austauschprozesse unter Freiwilligen sowie Vernetzungsmöglichkeiten zwischen Organisationen wurden als signifikante Faktoren für die Bewältigung von Krisen identifiziert. Die für die Zielgruppen zuständigen Behörden sollten sich dabei als ein aktiver Partner des Netzwerks verstehen und eine gute Erreichbarkeit auch in Krisenzeiten gewährleisten. Im Sinne einer gelungenen Krisenreaktion sollte auch die verstärkte Partizipation der Zivilgesellschaft an politischen Entscheidungsprozessen gewährleistet werden, ebenso wie strukturierte Verweisungsmechanismen, die eine gezieltere Unterstützung der Zielgruppen und der Freiwilligen ermöglichen.

Der Austausch mit Freiwilligen, Koordinator:innen und Leitungsverantwortlichen zeigt: Weiterbildungsformate bieten sowohl für Freiwillige als auch für hauptamtlich Mitarbeitende ein großes Potenzial zur Stärkung von Resilienz. Allerdings werden sie sehr unterschiedlich wahrgenommen und genutzt. Weiterbildungen bieten vielseitige Vorteile – von dem Erlernen praxisnaher Fähigkeiten bis hin zu Karrierechancen im Hauptamt. Um die Teilnahme an Bildungsangeboten zu steigern, muss der Mehrwert dieser Angebote klarer vermittelt und der Zugang niedrigschwelliger gestaltet werden. Erfolgreiche Weiterbildungsformate sollten organisationsübergreifend als „Good Practices“ weitergegeben werden, um den zivilgesellschaftlichen Sektor strukturierter und somit widerstandsfähiger zu gestalten.

### *Literaturverzeichnis*

- Bäckstrand, Karin (2003): Civic Science for Sustainability: Reframing the Role of Experts, Policy-Makers and Citizens in Environmental Governance. In: *Global Environmental Politics*, 3. Jg., Heft 4, S. 24–41, <https://doi.org/10.1162/152638003322757916>.
- Becker, Tim; Catalán, Nuria; Schaaf-Derichs, Carola; Spadolini, Linda; Stapf-Finé, Heinz (2024): Strategien und Handlungspläne zum Umgang mit den Folgen der Corona-Pandemie im freiwilligen Engagement. Analyse bestehender Fachliteratur. Berlin, <https://doi.org/10.58123/aliceopen-639>.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Organisationale Resilienz, <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20160713/5>.
- Europa-Institut (2024a): Krise als Chance? Strategien und Handlungspläne zum Abbau pandemiebedingter Probleme im Zugang zu freiwilligem Engagement. Zusammenfassung des Zwischenberichts zur Literaturanalyse. <https://www.socialeurope.net/projekte/> (14.8.2025).
- Europa-Institut (2024b): Ergebnisdokumentation – Zwischenauswertung des Modellprojekts „Freiwilligenkoordination in der Wohnungsnotfallhilfe“. [https://www.social-europe.net/app/download/8273059964/Ergebnisdokumentation\\_1.4.pdf?t=1739033126](https://www.social-europe.net/app/download/8273059964/Ergebnisdokumentation_1.4.pdf?t=1739033126) (14.8.2025).
- Hutter, Swen et al. (2021): Deutschlands Zivilgesellschaft in der Corona-Pandemie. Eine Befragung von Vereinen und Initiativen. III.2021. Berlin.
- Krimmer, Holger; Bork, Magdalena; Markowski, Lydia; Gorke, Johanna (2020): Lokal kreativ, finanziell unter Druck, digital herausgefordert. Die Lage des freiwilligen Engagements in der ersten Phase der Corona-Krise. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. [https://www.ziviz.de/medien/freiwilliges\\_engagement\\_corona-krise](https://www.ziviz.de/medien/freiwilliges_engagement_corona-krise) (14.8.2025).

Landesfreiwilligenagentur Berlin (2018): Handbuch Freiwilligenkoordination in Unterkünften für Geflüchtete. Landesfreiwilligenagentur Berlin e. V. <https://beratungsforum-engagement.berlin/handbuch-freiwilligenkoordination-2017/> (14.8.2025).

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2002): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Wiesbaden, S. 71–93, [https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_3).