

Institut für Sozialmanagement

Zivilgesellschaftliches Engagement in Krisen

Erkenntnisse und Empfehlungen für ein krisenresistentes Freiwilligenmanagement

Sigrid Haunberger, Prof. Dr.
Siro Schnell
Meret Reiser
Karin Graf

Zivilgesellschaftliches Engagement in Krisen

Erkenntnisse und Empfehlungen für ein krisenresistentes Freiwilligenmanagement

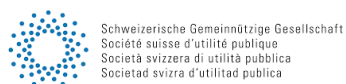
Mitarbeitende

Sigrid Haunberger, Prof. Dr.
Siro Schnelli
Meret Reiser
Karin Graf

Auftraggeberinnen

Diese Studie wurde von der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG), Migros Kulturprozent und der Ernst Göhner Stiftung finanziert.

Finanzierungs- und Projektpartner



ERNST GÖHNER
STIFTUNG

Empfohlene Zitierweise

Haunberger, Sigrid; Schnelli, Siro; Reiser, Meret; Graf, Karin (2025). Zivilgesellschaftliches Engagement in Krisen. Erkenntnisse und Empfehlungen für ein krisenresistentes Freiwilligenmanagement. Zürich: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Juni 2025

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Departement Soziale Arbeit
Institut für Sozialmanagement
Pfingstweidstrasse 96
Postfach
CH-8037 Zürich
www.zhaw.ch/sozialearbeit

Inhalt

1	Management Summary	6
2	Einleitung	11
3	Literaturübersicht	13
3.1	Management Summary	13
3.2	Ausgangslage	14
3.2.1	Methodisches Vorgehen und Stichprobenbeschreibung	14
3.2.2	Definition von Krisen	15
3.3	Forschungsstand: Freiwilligenarbeit und Freiwilligenmanagement	18
3.3.1	Erfahrungen aus der Covid-19-Pandemie	18
3.3.2	Faktoren und Beweggründe für ein freiwilliges Engagement in Krisen	19
3.3.3	Krisen und ihre Folgen für Freiwillige und Freiwilligenmanagement	19
3.3.4	Herausforderungen und Folgen für das Freiwilligenmanagement in Krisen	20
3.4	Forschungsstand: Strategien im Freiwilligenmanagement	25
3.4.1	Empfehlungen für ein krisenresilientes Freiwilligenmanagement	25
3.4.2	Zwischenfazit: Empfehlungen krisenresilientes Freiwilligenmanagement	36
3.5	Synthese	37
4	Onlineumfrage	40
4.1	Management Summary	40
4.2	Stichprobenbeschreibung	41
4.3	Deskriptive Analysen	44
4.3.1	Einstellungen zur Freiwilligenarbeit	44
4.3.2	Aktueller Stand des Freiwilligenmanagements	45
4.3.3	Freiwilligenmanagement in vergangenen Krisen	47
4.3.4	Freiwilligenmanagement in zukünftigen Krisen	49
4.3.5	Zusammenfassung	55
4.4	Explorative Analysen	57
4.4.1	Zusammenhang zwischen verschiedenen Dimensionen im Freiwilligenmanagement	57
4.4.2	Zusammenhänge im Umgang mit vergangenen Krisen	60
4.4.3	Zusammenhänge im Umgang mit zukünftigen Krisen	60
4.4.4	Zusammenhang zwischen Freiwilligenmanagement und Freiwilligenmanagement in Krisen	62
4.5	Synthese	64

5	Workshops mit Fachpersonen	66
5.1	Management Summary	66
5.2	Methodisches Vorgehen	66
5.3	Ergebnisse Expert:innen.....	67
5.3.1	Kernaussagen des Erfahrungsaustauschs.....	72
5.4	Ergebnisse deutschsprachiger Workshop	72
5.4.1	Kernaussagen des deutschsprachigen Workshops	80
5.5	Ergebnisse französischsprachiger Workshop	81
5.5.1	Kernaussagen des französischsprachigen Workshops.....	84
5.6	Workshops im Schweizerischen Netzwerk freiwillig engagiert.....	84
5.6.1	Kernaussagen aus den Workshops der Tagung	86
5.7	Synthese.....	86
6	Literatur.....	88
7	Anhang	92

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Herausforderungen von NPO	23
<i>Abbildung 2.</i> Resilienzfaktoren	36
<i>Abbildung 3.</i> Arbeitspensum gesamt und für die Freiwilligenkoordination	42
<i>Abbildung 4.</i> Einstellung zur Freiwilligenarbeit	45
<i>Abbildung 5.</i> Aktuelles Freiwilligenmanagement	46
<i>Abbildung 6.</i> Freiwilligenmanagement in vergangenen Krisen	48
<i>Abbildung 7.</i> Freiwilligenmanagement in zukünftigen Krisen	49
<i>Abbildung 8.</i> Hauptherausforderungen und Lessons Learned für ein Freiwilligenmanagement in Krisen (deutschsprachiger Workshop)	73
<i>Abbildung 9.</i> Gebundene und "Ad-Hoc" Freiwillige in Krisen (deutschsprachiger Workshop)	75
<i>Abbildung 10.</i> Betroffene Begünstigte und Angebote in Krisen (deutschsprachiger Workshop)	77
<i>Abbildung 11.</i> Bedingungen für krisenresistente NPOs (deutschsprachiger Workshop)	79

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1.</i> Phasen des Krisenmanagements	17
<i>Tabelle 2.</i> Begünstigte Zielgruppen von Angeboten der Organisation	44
<i>Tabelle 3.</i> Zusammenhänge zwischen verschiedenen Dimensionen des aktuellen Freiwilligenmanagements	58
<i>Tabelle 4.</i> Zusammenhänge zwischen verschiedenen Dimensionen des Umgangs mit vergangenen Krisen	60
<i>Tabelle 5.</i> Zusammenhänge zwischen verschiedenen Dimensionen des Umgangs mit zukünftigen Krisen	61
<i>Tabelle 6.</i> Zusammenhänge zwischen verschiedenen Dimensionen des aktuellen Freiwilligenmanagements und dem Freiwilligenmanagement in Krisen	63

1 Management Summary

Krisen wie die Covid-19-Pandemie oder verstärkte Flüchtlingsbewegungen stellen gemeinnützige Organisationen vor enorme Herausforderungen – insbesondere im Freiwilligenmanagement. Trotz der zentralen Rolle von Freiwilligen in solchen Situationen mangelt es bislang an systematischen Erkenntnissen darüber, wie Organisationen und Verantwortliche für Freiwilligenarbeit akute Krisen bewältigt und welche Strategien sich als erfolgreich erwiesen haben. Das Forschungsprojekt «Zivilgesellschaftliches Engagement in Krisen» schliesst diese Lücke: Gemeinsam mit Praxisakteur:innen werden Erfahrungen aus Krisenzeiten aufgearbeitet, um daraus praxisnahe Handlungsempfehlungen sowie eine Checkliste für künftige Krisen abzuleiten.

Das Projekt «Zivilgesellschaftliches Engagement in Krisen» widmete sich zentralen Fragestellungen rund um das Freiwilligenmanagement in Ausnahmesituationen. Dabei wurden insbesondere die Hauptprobleme identifiziert, mit denen Organisationen in solchen Zeiten konfrontiert sind, und es wurde untersucht, welche wertvollen Erkenntnisse sich aus diesen Erfahrungen gewinnen lassen. Ein weiterer Schwerpunkt lag darauf, wie sowohl fest gebundene als auch spontane, sogenannte „ad hoc“-Freiwillige effektiv aktiviert und sinnvoll eingebunden werden können. Zudem wurde analysiert, welche Angebote und Zielgruppen in Krisensituationen besonders anfällig oder widerstandsfähig sind und welche Faktoren hierfür entscheidend sind. Abschliessend richtete sich der Fokus darauf, welche Ressourcen und organisatorischen Strukturen gemeinnützige Organisationen sowie die Zivilgesellschaft insgesamt benötigen, um künftig besser auf Krisen reagieren und ihre Handlungsfähigkeit nachhaltig stärken zu können.

Das Projekt folgte einem dreiphasigen Aufbau mit multimethodischem Design. In der ersten Phase wurden durch eine Literaturanalyse sowie eine breit angelegte Online-Umfrage unter Freiwilligenkoordinator:innen und für Freiwilligenarbeit verantwortliche Personen systematisch Herausforderungen, Lösungsansätze und Unterstützungsbedarfe im Krisenkontext erfasst. In der zweiten Phase wurden diese Erkenntnisse in Workshops mit Akteur:innen aus verschiedenen Handlungsfeldern – darunter Alter, Jugend und Migration – vertieft. Im Fokus standen der Austausch von Praxiserfahrungen, die Diskussion zentraler Herausforderungen sowie die Identifikation von Good Practices. In der dritten Phase wurden die gesammelten Erkenntnisse in einem praxisorientierten Leitfaden sowie einer digitalen Checkliste zur Selbsteinschätzung gebündelt. Diese Checkliste unterstützt Organisationen dabei, den Stand ihres Freiwilligenmanagements hinsichtlich der Resilienz in Krisen zu reflektieren und gezielt weiterzuentwickeln.

Ergebnisse der Literaturübersicht

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine Literaturübersicht erstellt. Mithilfe deutsch- und englischsprachiger Suchbegriffe wurden zwei wissenschaftliche Datenbanken durchsucht und 44 relevante Quellen inhaltsanalytisch ausgewertet – darunter Studien zur Covid-19-Pandemie, zur Flüchtlingskrise, zum Katastrophenschutz sowie zum Freiwilligenmanagement allgemein.

Die Analyse zeigt: Krisen wie Covid-19 stellen gemeinnützige Organisationen vor erhebliche Herausforderungen. Häufig fehlten Konzepte zur schnellen Mobilisierung freiwilliger Helfer:innen sowie zur digitalen Koordination. Die Krise führte zu einer Zunahme informeller und episodischer Engagementformen, die oft selbstorganisiert und schwer steuerbar sind. Gleichzeitig offenbarten sich strukturelle Schwächen – etwa in IT, Kommunikation und Schulung.

Die Literaturübersicht verdeutlicht, dass gemeinnützige Organisationen in Krisenzeiten vor besonderen Herausforderungen stehen, die ein Umdenken im Freiwilligenmanagement erfordern. Zentrale Empfehlungen lassen sich in sieben Handlungsfeldern zusammenfassen: Erstens sollten Organisationen flexible Engagementmodelle etablieren. Projektbezogenes, digitales oder kurzfristiges Engagement ermöglicht eine bessere Anpassung an unterschiedliche Lebensweisen und erleichtert die Beteiligung auch ohne formale Mitgliedschaft. Zweitens gilt es, die Digitalisierung konsequent zu nutzen. E-Volunteering, Crowdtasking und Online-Schulungen eröffnen neue Beteiligungsmöglichkeiten und verbessern Koordination sowie Reichweite. Drittens empfiehlt sich der Aufbau strukturierter Helfer:innenpools, um ungebundene Freiwillige gezielt durch Schulungen und Koordination einzubinden. Eine Mischung aus erfahrenen und spontan verfügbaren Helfer:innen erhöht dabei die Krisenresilienz. Viertens sollten lokale Koordinierungsstellen und sektorenübergreifende Kooperationen gestärkt werden. Netzwerke zwischen Staat, Zivilgesellschaft und Wirtschaft fördern die Sichtbarkeit freiwilliger Potenziale und sichern langfristige Ressourcen – getreu dem Prinzip: „Build your network before you need it.“ Fünftens muss das professionelle Freiwilligenmanagement ausgebaut werden. Investitionen in Personal, Ausstattung und Weiterbildung sind essenziell, um Freiwillige langfristig zu binden und in Krisen flexibel reagieren zu können – auch in kleineren Organisationen. Sechstens wird empfohlen, Krisenmanagement als lernendes System zu etablieren. Dazu gehören regelmässige Evaluationen, Feedbackschleifen mit Freiwilligen und offene Kommunikationsstrukturen, um Resilienz aufzubauen und kontinuierlich aus Krisenerfahrungen zu lernen. Schliesslich ist eine klare, wertschätzende Kommunikation entscheidend. In Krisensituationen bedarf es Transparenz, Empathie und konsistenter Informationen – nach innen wie nach aussen. Eine solche Kommunikation stärkt Vertrauen und langfristige Bindung der Freiwilligen. Insgesamt unterstreicht die Literatur, dass Professionalität, digitale Infrastruktur, Kooperation und Lernbereitschaft zentrale Voraussetzungen für ein krisenfestes und zukunftsfähiges Engagement sind.

Ergebnisse der Online-Umfrage

Zur Erhebung aktueller Herausforderungen und bewährter Praxis im Freiwilligenmanagement wurde eine Online-Umfrage durchgeführt. Ziel war es, sowohl den Ist-Zustand der befragten Organisationen als auch Erfahrungen im Umgang mit Krisen systematisch zu erfassen. Die nicht-repräsentative Umfrage wurde über relevante Netzwerke und Multiplikator:innen in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz verbreitet. Der Link zur Umfrage wurde unter anderem über Benevol Schweiz, das Schweizerische Rote Kreuz, die Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft (SGG), eine Fachtagung, Weiterbildungsangebote und persönliche Kontakte gestreut. Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 10. Oktober bis 30. November 2024. Insgesamt nahmen 95 Personen an der Umfrage teil, davon beantworteten 40 die Fragen vollständig (Beendigungsquote: 38 %).

Die Befragungsergebnisse zeigen zentrale Stärken und Schwächen im aktuellen Freiwilligenmanagement. Viele Organisationen bieten flexible Einsatzmöglichkeiten und fördern Partizipation, weisen jedoch Defizite in strategischen Bereichen wie Bedarfsplanung, Evaluation und Notfallvorsorge auf. In vergangenen Krisen konnten sie häufig schnell reagieren, hatten jedoch Schwierigkeiten bei der Koordination spontaner Freiwilliger. Organisationen mit strukturierten Abläufen, klarer Kommunikation und strategischer Vorbereitung – etwa durch Not-

fallpläne und Rekrutierungsstrategien – waren erfolgreicher in der Krisenbewältigung. Die Ergebnisse belegen: Vorausschauende Planung, gezielte Ressourcensteuerung und stabile Strukturen sind entscheidend für ein resilienteres Freiwilligenmanagement.

Aus den quantitativen Ergebnissen ergeben sich fünf zentrale Empfehlungen für ein krisenfestes Freiwilligenmanagement: Organisationen sollten Notfallpläne mit klaren Abläufen entwickeln und regelmässig testen. Eine vorausschauende Personalplanung mit gezielten Rekrutierungsstrategien und Freiwilligenpools erhöht die Einsatzfähigkeit. Stabile und transparente Kommunikationsstrukturen sind essenziell, um auch in Krisenzeiten verlässliche Informationen zu gewährleisten. Unterstützungssysteme wie Schulungen, Supervision oder Peer-Support stärken Freiwillige im Einsatz. Schliesslich sollten Erfahrungen systematisch evaluiert werden, um Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Diese Massnahmen tragen dazu bei, die Resilienz von Organisationen in Krisensituationen nachhaltig zu stärken.

Ergebnisse der Workshops

Für die qualitativen Erkenntnisse wurden fünf Workshops mit insgesamt rund 50 Teilnehmenden durchgeführt – darunter für Freiwilligenarbeit verantwortliche Personen aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz sowie Expert:innen aus Wissenschaft und Beratung. Die Workshops fanden überwiegend im World-Café-Format statt, einer moderierten Methode, bei der in Kleingruppen Ideen gesammelt, ausgetauscht und weiterentwickelt werden. Ziel war es, kollektives Wissen zu fördern und praxisnahe Lösungsansätze für das Freiwilligenmanagement in Krisen zu erarbeiten.

Die Workshops zeigten inhaltlich eine weitgehende Übereinstimmung: Häufig wurden klassische Aspekte des Freiwilligenmanagements wie Ansprache, Gewinnung und Begleitung thematisiert. Je nach Workshop lag der Fokus teils stärker auf der Perspektive der Freiwilligen, teils auf strukturellen und organisatorischen Fragen. Ein gemeinsamer Nenner war, dass Krisen sehr unterschiedlich verlaufen und daher jeweils individuelle Reaktionen erfordern. Zudem herrschte Einigkeit darüber, dass Krisen nicht nur Herausforderungen, sondern auch Chancen zur Weiterentwicklung bieten.

Die Ergebnisse der Workshops mit Fachpersonen aus Wissenschaft und Praxis verdeutlichen, dass ein krisenfestes Freiwilligenmanagement vor allem flexibel, gut geplant und auf Augenhöhe mit den Freiwilligen gestaltet sein muss. Es braucht Strukturen, die sich an unterschiedliche Krisenszenarien anpassen lassen – zentral oder dezentral, je nach Bedarf. Entscheidend für erfolgreiches Engagement sind Sinnstiftung, klare Aufgaben, verlässliche Kommunikation und sichtbare Wertschätzung. Freiwillige sollten als Partner:innen ernst genommen und aktiv eingebunden werden. Um in Krisen schnell reagieren zu können, ist Agilität gefragt – zu starre Abläufe wirken hinderlich. Gleichzeitig müssen neue Formen des Engagements flexibel integriert und bestehende Angebote weiterentwickelt werden. Die gezielte Zuteilung von Freiwilligen, digitale Vernetzung, der Aufbau belastbarer Kooperationsstrukturen und klare Zuständigkeiten stärken die Einsatzfähigkeit in Krisensituationen. Zudem braucht es politische und gesellschaftliche Unterstützung, etwa in Form von Ressourcen, rechtlichen Rahmenbedingungen und Öffentlichkeitsarbeit. Ein vorausschauendes, professionelles Freiwilligenmanagement erhöht die Resilienz und Handlungsfähigkeit von Organisationen im Krisenfall.

Abschliessende Synthese

Die Synthese der Erkenntnisse aus Literaturübersicht, Online-Umfrage und Workshops zeigt gemeinsame Empfehlungen für ein krisenresilientes Freiwilligenmanagement in gemeinnützigen Organisationen. Zentrale Aspekte sind dabei die Notwendigkeit von Flexibilität, Professionalität und gezielter Planung, um auf die vielfältigen Herausforderungen in Krisensituationen angemessen reagieren zu können.

- Erstens ist die Etablierung flexibler Engagementmodelle essenziell, die unterschiedliche Formen und Zeitrahmen des Freiwilligeneinsatzes ermöglichen – etwa projektbasiertes, virtuelles oder kurzfristiges Engagement. Dies erhöht die Anpassungsfähigkeit und erleichtert die Einbindung auch spontaner und informeller Freiwilliger. Eng damit verbunden ist die nachhaltige Nutzung digitaler Technologien und hybrider Strukturen, um Kommunikation, Koordination und Schulungen effizienter zu gestalten.
- Zweitens erfordert ein professionelles Freiwilligenmanagement klare, gut durchdachte Strukturen. Dazu gehören strategische Personalplanung und der Aufbau von Helfer-pools, die sowohl erfahrene als auch kurzfristig verfügbare Freiwillige umfassen. Notfallpläne, die regelmässig überprüft und angepasst werden, sichern eine schnelle und koordinierte Reaktion auf veränderte Bedarfe. Diese Planung muss vorausschauend und präventiv erfolgen, um langfristig organisatorische Resilienz aufzubauen.
- Drittens ist Kommunikation ein Schlüsselfaktor: Sie muss wertschätzend, transparent und konsistent gestaltet sein, um Motivation und Vertrauen bei den Freiwilligen zu stärken und Missverständnisse zu vermeiden. Dabei gilt es, Freiwillige nicht nur als Ressource, sondern als Partner:innen aktiv einzubinden und ihre Perspektiven in Entscheidungsprozesse einzubeziehen.
- Viertens zeigen die Ergebnisse die Bedeutung von lokalen Koordinierungsstellen und sektorenübergreifenden Kooperationen. Netzwerke zwischen Organisationen, staatlichen Akteur:innen und der Zivilgesellschaft fördern die Sichtbarkeit freiwilliger Potenziale und sichern langfristige Ressourcen. Dabei sollte der Grundsatz „Build your network before you need it“ als Leitlinie gelten.
- Fünftens ist Krisenmanagement als ein lernendes, dynamisches System zu verstehen. Regelmässige Evaluationen, Feedbackschleifen und strukturierte Reviews nach Krisen ermöglichen es Organisationen, Erfahrungen zu reflektieren, Prozesse anzupassen und ihre Widerstandsfähigkeit zu stärken.
- Schliesslich unterstreichen alle drei Quellen die Notwendigkeit politischer und gesellschaftlicher Unterstützung sowie angemessener Finanzierung, um den gemeinnützigen Sektor langfristig handlungsfähig zu erhalten. Bürokratische Hürden sollten abgebaut und agile Organisationskulturen gefördert werden, damit Organisationen schnell und flexibel auf zukünftige Krisen reagieren können.

Zusammengefasst fordern die gemeinsamen Empfehlungen, Freiwilligenmanagement in Krisenzeiten als integrativen, partizipativen und professionellen Prozess zu gestalten, der auf Flexibilität, Kommunikation, vorausschauende Planung, Vernetzung und kontinuierliches Lernen setzt – um so die gesellschaftliche Bedeutung und Wirksamkeit freiwilligen Engagements auch in herausfordernden Zeiten nachhaltig zu sichern.

Checkliste

Die Checkliste wurde auf Basis der Erkenntnisse dieses Projekts entwickelt. Sie unterstützt Verantwortliche in gemeinnützigen Organisationen dabei, das Freiwilligenmanagement im Hinblick auf künftige Krisensituationen einzuschätzen und gezielt weiterzuentwickeln. Als präventives Reflexionsinstrument hilft sie, Stärken zu erkennen und Handlungsfelder frühzeitig zu identifizieren.

Die Checkliste für ein krisenresilientes Freiwilligenmanagement finden Sie hier:

[Checkliste Freiwilligenmanagement in Krisen und organisationale Resilienz](#)

Es stehen eine digitale und eine analoge deutschsprachige Version sowie eine analoge französischsprachige Version zur Verfügung.

2 Einleitung

Krisen wie die Covid-Pandemie oder erhöhte Flüchtlingsströme stellen gemeinnützige Organisationen, die auf das Engagement von Freiwilligen angewiesen sind, vor grosse Herausforderungen. Wie sie mit der herausfordernden Situation umgegangen sind, welche Strategien sich bewährt haben und welche nicht, wurde bisher nicht systematisch in Erfahrung gebracht. Zusammen mit gemeinnützigen Organisationen und für Freiwilligenarbeit verantwortlichen Personen werden im angewandten Forschungsprojekt «Zivilgesellschaftliches Engagement in Krisen» mittels verschiedener Methoden und Workshops Learnings aus dem Freiwilligenmanagement in Krisen systematisch zusammengefasst und der interessierten Öffentlichkeit in Form eines Berichts sowie einer aus den Erkenntnissen entwickelten Checkliste zur Verfügung gestellt. Damit soll ein rasches, koordiniertes Handeln in zukünftigen Krisen unterstützt werden.

Das Engagement von Freiwilligen ist insbesondere in Krisen essenziell, da bestehende Systeme an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit stossen: Wellen von spontaner Hilfsbereitschaft müssen innerhalb kürzester Zeit kanalisiert und bewältigt, Angebote für Begünstigte aufrechterhalten und Freiwillige ausgebildet, angeleitet und begleitet werden. Konzepte wären hilfreich, um Chaos und Frustrationen sowohl bei den freiwillig engagierten Personen, den Freiwilligenkoordinator:innen, wie auch den begünstigten Personen zu vermeiden. Aus bisherigen Studien wird ersichtlich, dass die Perspektive der aktiven Freiwilligen während der Covid-Pandemie relativ gut erforscht werden konnte. Diese zeigen beispielsweise, dass vor allem Freiwillige, die zu diesem Zeitpunkt 65 Jahre oder älter waren, ihr Engagement reduziert oder ganz eingestellt hatten. Wie Organisationen und für Freiwilligenarbeit verantwortliche Personen, die mit Freiwilligen arbeiten, mit der herausfordernden Situation umgegangen sind, welche Strategien sich bewährt haben und welche nicht, wurde bisher nicht systematisch in Erfahrung gebracht.

Im Projekt «Zivilgesellschaftliches Engagement in Krisen» standen die folgenden übergreifenden Fragestellungen im Zentrum:

- Was sind die Hauptherausforderungen und Lessons Learned für ein Freiwilligenmanagement in Krisen? Welchen Krisen waren/sind für Freiwilligenarbeit Verantwortliche ausgesetzt?
- Wie werden gebundene Freiwillige in Krisen aktiviert? Wie werden «ad hoc» Freiwillige in Krisen kanalisiert?
- Welche Begünstigten und Angebote waren/sind in Krisen besonders betroffen oder besonders krisenresistent? Warum?
- Was brauchen NPOs, was benötigt die Zivilgesellschaft, um im Krisenfall gut gewappnet zu sein?

Drei aufeinander aufbauende Projektphasen sowie ein multimethodisches Design werden dem Anspruch gerecht, Wissen und Erfahrungen zusammenzutragen und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

- Projektphase 1 (Überblick) dient der Erstellung einer Auslegeordnung. Nach einer Literaturanalyse, die wiederum relevante Themen für die Online-Umfrage identifizieren soll, wird in einem zweiten Schritt eine Onlineumfrage bei relevanten Akteur:innen durchgeführt (Freiwilligenkoordinator:innen sowie andere relevante Mitarbeiter:innen von Organisationen, die auf Freiwilligenarbeit angewiesen sind). Hauptziel dieser Online-Umfrage ist es, einen fundierten Überblick über vergangene und aktuelle Herausforderungen sowie existierende Lösungen zu erhalten und den Bedarf an Unterstützung im Umgang mit Krisen identifizieren zu können.
- Darauf aufbauend werden in Projektphase 2 (Vertiefung) die konkreten Erfahrungen von bestimmten Akteur:innen in der Praxis im Rahmen von Workshops (Fokusgruppen) im Dialog abgeholt. Es werden gezielt verschiedene Akteur:innen eingeladen: Freiwilligenkoordinator:innen aus gemeinnützigen Organisationen verschiedener Handlungsfelder (z.B. Altersbereich, Jugendbereich, Migrationsbereich), Vertreter:innen gemeinnütziger Organisationen, die mit Freiwilligen zusammenarbeiten (z.B. Migrationsbereich, Gemeinden).
- In der abschliessenden Projektphase 3 (Zusammenfassung und Diffusion) werden die Ergebnisse in einem Leitfaden mit praxisrelevanten Handlungsanleitungen sowie einer digitalen Checkliste verdichtet.

Die Checkliste enthält konkrete Fragen zur Selbsteinschätzung bezüglich des Stands eines krisenresilienten Freiwilligenmanagements, sie erlaubt Organisationen und Freiwilligenkoordinator:innen eine eigene Standortbeurteilung und entsprechende Weiterentwicklungs-Ideen. Damit können Organisationen sich gezielt auf zukünftige Krisenszenarios vorbereiten.

Die Struktur des vorliegenden umfassende Abschlussberichts folgt den Projektphasen. So werden im ersten Kapitel das Vorgehen sowie relevante Ergebnisse der Literaturübersicht zusammengefasst. Im zweiten Kapitel werden die Stichprobe der Onlineumfrage sowie die relevantesten Ergebnisse präsentiert. Im dritten Kapitel folgen die Ergebnisse, die in verschiedenen deutsch- und französischsprachigen Workshops mit für Freiwilligenarbeit verantwortlichen Personen bzw. Freiwilligenkoordinator:innen gewonnen wurden. Um das Lesen zu erleichtern, wurden die Haupteckkenntnisse den einzelnen Kapiteln jeweils als Management Summary vorangestellt.

An dieser Stelle danken wir den drei Stiftungen herzlich für die finanzielle Unterstützung dieses Projekts: der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft, dem Migros-Kulturprozent und der Ernst Göhner Stiftung.

3 Literaturübersicht

3.1 Management Summary

Dieses Kapitel enthält die im Projekt «Zivilgesellschaftliches Engagement in Krisen» erstellte Literaturübersicht. Krisen wie die Covid-19-Pandemie oder Flüchtlingsströme haben das Freiwilligenmanagement gemeinnütziger Organisationen stark beeinflusst. Viele NPOs verloren freiwillige Helfer:innen, deren Einsatz für den Fortbestand entscheidend war. Häufig fehlten Krisenmanagement-Konzepte zur schnellen Mobilisierung interner Ressourcen. Während Studien oft die Perspektive der Freiwilligen einnehmen, bleibt unklar, wie Organisationen selbst mit Krisen umgehen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine Literaturübersicht erstellt. Mit deutsch- und englischsprachigen Schlagwörtern wurden zwei Datenbanken durchsucht; 44 Quellen wurden inhaltsanalytisch ausgewertet. Thematische Bezüge der Quellen: 24 zur Covid-Pandemie, 1 zur Flüchtlingskrise, 3 zum Katastrophenschutz, 4 zu unspezifischen Krisen und 3 zum Freiwilligenmanagement allgemein. Eine Krise ist ein aussergewöhnliches Ereignis, das Organisationen oder Gemeinschaften bedroht und eine strategische, flexible und rechtzeitige Reaktion erfordert, um deren Lebensfähigkeit zu sichern. Krisen treten unerwartet auf, sind existenzbedrohend, erzeugen Zeitdruck und sind von Unsicherheit geprägt. Studien zeigen, dass Organisationen trotz wiederkehrender Krisen oft ähnliche Fehler machen, Risiken unterschätzen und Prävention vernachlässigen.

Im Forschungsstand zu Freiwilligenmanagement in Krisen konnten Herausforderungen identifiziert werden. Diese umfassen zunächst Ansatzpunkte, die auf den Umgang mit Freiwilligen fokussieren. Weiterhin werden Punkte auf der organisationalen und strukturellen Ebene tangiert. Die Covid-19-Pandemie führte zu einer plötzlichen Verschiebung von formeller zu informeller Freiwilligenarbeit und brachte neue, episodisch engagierte Gruppen wie «Krisenfreiwillige» oder «fliegende Helfer:innen» hervor. Während in urbanen Gebieten ein Überangebot bestand, fehlte es in ländlichen Gebieten oft an Freiwilligen. Die spontane und häufig selbstorganisierte Hilfe stellte Organisationen vor unerwartete Herausforderungen: unklare Bedarfsplanung, fehlendes Aufgaben-Matching, unzureichende Schulung und Kommunikation sowie schwierige Beendigungen des Engagements. Ein zentrales Problem war das unzureichend integrierte digitale Freiwilligenmanagement. Viele Organisationen verfügten zu Beginn der Krise weder über stabile IT-Infrastrukturen noch über ausreichend digitale Kompetenzen. Der notwendige Ausbau ist kostenintensiv und bleibt eine aktuelle Herausforderung. Auch finanziell traf die Pandemie den Sektor hart – insbesondere dort, wo Einnahmen aus Kollekten, Gebühren oder Sponsoring wegbrachen. Langfristige Risiken durch rückläufige Mitgliedschaften oder Spenden bleiben bestehen.

Die Erfahrungen während der Krise zeigen, dass das Freiwilligenmanagement professionalisiert und anpassungsfähig gestaltet werden muss. Neben klassischen Aufgaben wie Rekrutierung, Begleitung und Verabschiedung gewinnen Aspekte wie Flexibilität, digitale Tools und strategische Kommunikation an Bedeutung. Gerade episodische Freiwillige mit hoher Einsatzbereitschaft können durch geeignete Rahmenbedingungen langfristig gebunden werden. Freiwilligenkoordinator:innen spielen hierbei eine Schlüsselrolle: Sie sorgen für gezielte Ansprache, sinnvolle Aufgabenverteilung, Schulung und Anerkennung. Eine passgenaue Abstimmung zwischen Motivation, Kompetenzen und Aufgaben fördert Zufriedenheit und Engagement. Ebenso wichtig sind Massnahmen zum Schutz vor Überlastung sowie der Aufbau eines Gemeinschaftsgefühls. Zur Anpassung an veränderte Bedingungen setzen viele Organisationen auf Instrumente des Personalmanagements: klare Rollenprofile, projektbezogenes Engagement, innovative Anerkennungsformen und flexible Strukturen. Nachwuchsgewinnung gelingt besser mit kürzeren Amtszeiten, digitaler Beteiligung und Kooperationen mit informellen Gruppen. Digitale Formate wie Remote-Volunteering oder Online-Mentoring bieten neue Möglichkeiten der Beteiligung – ortsunabhängig und niedrigschwellig. Social Media und Online-Plattformen steigerten während der Krise Reichweite und Zufriedenheit deutlich. Auch Crowdtasking oder hybride Engagementformen ergänzen klassische Strukturen sinnvoll. Zur Integration kurzfristig Engagierter helfen strukturierte Helferpools mit klaren Ansprechpartner:innen und Schulung. Erfahrungswissen aus dem Katastrophenschutz zeigt: Der Mix aus erfahrenen und neuen Freiwilligen schafft Stabilität und Flexibilität zugleich. Zentral ist der Ausbau von Freiwilligenagenturen, Plattformen und digitaler Infrastruktur – ebenso wie die curriculare Verankerung von Service Learning in Bildungseinrichtungen. Sektorübergreifende Kooperationen stärken Sichtbarkeit, Ressourcen und Reaktionsfähigkeit. Kontinuierlicher Austausch und strategische Netzwerke bilden das Fundament resilienter Engagementförderung.

Für eine effektive Einbindung Freiwilliger – auch im Krisenfall – braucht es einen strukturierten Plan: Bestandsaufnahme, Bedarfsanalyse, flexible Integrationskonzepte, Monitoring und laufende Anpassung. Prävention und klare Krisenkommunikation sind entscheidend – getragen von Transparenz, Empathie und strategischem Reputationsmanagement. Resilienz bedeutet mehr als Rückkehr zum Normalzustand: Sie verlangt nach Lernfähigkeit, agiler Führung, gemeinsamer Wertebasis und strategischer Anpassungsfähigkeit – für nachhaltiges und zukunftsfähiges Engagement.

3.2 Ausgangslage

Krisen wie die Covid-19-Pandemie oder Flüchtlingsströme haben tiefgreifende Auswirkungen auf gemeinnützige Organisationen und ihr Freiwilligenmanagement. Die Covid-19-Pandemie führte zu organisatorischen, wirtschaftlichen und sozialen Störungen, betonte jedoch auch die Resilienz von Organisationen (Brammer et al., 2020 & Mithani, 2020, zitiert nach Keplinger, 2023, S. 27–28). Besonders in der Arbeit mit Freiwilligen musste auf die veränderten Bedingungen reagiert werden. Eine zentrale Herausforderung war der gestiegene Personalbedarf, der durch Freiwillige gedeckt wurde (Simsa et al., 2016, S. 44). Der Verlust freiwilliger Helfer:innen gefährdete das Bestehen vieler NPOs, da Freiwillige essenzielle Aufgaben übernahmen (Newby & Branyon, 2021, zitiert nach Keplinger, 2023, S. 63). Es fehlten zudem oft Krisenmanagement-Konzepte zur raschen Mobilisierung interner Ressourcen (Balthasar, Strotz, Komendzinski & Müller, 2021, S. 5). Besonders während der Pandemie waren Humanressourcen entscheidend, um das Leistungsangebot aufrechtzuerhalten (Doherty et al., 2020; Wicker & Breuer, 2013; Wicker et al., 2013, zitiert nach Keplinger, 2023, S. 65). Es zeigte sich zudem, dass die Zivilgesellschaft in Krisenzeiten verstärkt Aufgaben der Erstversorgung und Integration übernahm, die eigentlich in staatlicher Verantwortung lagen (Schlager & Staritz, 2015, zitiert nach Simsa et al., 2016, S. 65). Pflege- und Betreuungsdienste konnten durch die Resilienz und Innovationskraft der Beschäftigten sowie durch freiwilliges Engagement aufrechterhalten werden (Becka et al., 2020, S. 1). Die Bedeutung des Ehrenamts als flexible Unterstützung wuchs, insbesondere in den Bereichen Rekrutierung, Einbindung und Bindung von Freiwilligen, die durch die Pandemie erschwert wurden (Lachance, 2020, zitiert nach Ganner, Kerschbaumer & Tanzer, 2021, S. 76). Studien analysieren diese veränderte Freiwilligenarbeit in Krisenzeiten, doch bleibt offen, wie Organisationen, die auf Freiwillige angewiesen sind, mit Krisen umgehen (Studer & von Schnurbein, 2013, zitiert nach More-Hollerweger, 2014, S. 307). Besonders kleinere Vereine, Initiativen und Organisationen kämpfen mit fehlendem Know-how in Bereichen wie Controlling, Freiwilligenmanagement und Kommunikation (Simsa et al., 2016, S. 45).

Das Projekt «Zivilgesellschaftliches Engagement in Krisen» untersucht, inwiefern Erkenntnisse aus dem Krisenmanagement auf das Freiwilligenmanagement übertragbar sind. Die Literaturübersicht beantwortet zentrale Fragen zu Krisendefinition, Krisenmanagement, Erkenntnissen zum Freiwilligenmanagement in Krisen sowie Bedingungen für resiliente Organisationen. Die Schlussfolgerungen tragen dazu bei, gemeinnützige Organisationen und Entscheidungsträger:innen bei einem effizienten Krisenmanagement zu unterstützen und deren Krisenresilienz zu stärken (Balthasar et al., 2021, S. 5; Fritzen, Hummel & Schmidt, 2021, S. 3).

3.2.1 Methodisches Vorgehen und Stichprobenbeschreibung

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurde eine Literaturübersicht erstellt. Diese schloss eine Schlagwortsuche in der Literaturlatenbank wiso¹ sowie google.scholar² mit ein. Es wurden die deutsch- und englischsprachigen Schlagwörter «Freiwilligenmanagement», «Krisen» und «Krisenmanagement» verwendet. Es verblieben 44 Literaturquellen, die in die Auswertung eingeschlossen wurden. Dabei handelte es sich um 22 Berichte / Arbeitspapiere (deutschsprachig), 3 Arbeitspapiere (englischsprachig), 3 Abschlussarbeiten, 2 Herausgeberwerke, Bücher oder Buchkapitel, 10 Fachartikel (englischsprachig) und 4 Fachartikel (deutschsprachig). Der Referenzrahmen für die in den Literaturquellen thematisierten Krisen war, falls zuordbar: 24-mal die Covid-Pandemie, 1-mal die Flüchtlingskrise, 3-mal Katastrophenschutz, 4-mal allgemeine Krisen ohne genaueren Bezug sowie 3-mal

¹ <https://www.wiso-net.de/dosearch>

² <https://scholar.google.com/>

allgemeine Erkenntnisse zum Freiwilligenmanagement. Die Literaturquellen wurden entlang der leitenden Fragestellungen gesichtet, die Textstellen entsprechend markiert und mit Codes versehen. Anschliessend wurden die Textstellen inhaltsanalytisch zusammengefasst und verdichtet (Mayring & Fenzl, 2019).

3.2.2 Definition von Krisen

Wenn in diesem Beitrag von Krisen gesprochen wird, sind in erster Linie Krisen gemeint, die das Sozialwesen, die Zivilgesellschaft und insbesondere gemeinnützige Organisationen, die mit Freiwilligen ihre Angebote erbringen, betreffen. In diesem Kapitel wird auch die Covid-19-Pandemie als Krise verstanden, obwohl sie anderenorts zu den Extremereignissen (Katastrophen) gezählt wird (Hannah et al., 2009, zitiert nach Keplinger, 2023, S. 27).

3.2.2.1 Definition

Krisen unterscheiden sich grundlegend vom organisationalen Alltag mit seinen geplanten Routinen, da sie unvorhersehbar, ungewollt und oft einzigartig sind. Sie stören gewohnte Abläufe, verlaufen instabil, sind schwer kontrollierbar und bestehen aus komplexen, vernetzten Prozessen mit offenem Ende. Dadurch gefährden sie sowohl die Ziele der Organisation als auch die beruflichen Perspektiven der Verantwortlichen (Will & Gmür, 2015, S. 7). Eine Situation wird als Krise wahrgenommen, wenn sie unerwartet auftritt, bedrohlich ist und unter Zeitdruck gelöst werden muss (Schreyögg & Ostermann, 2013, S. 120–121). Im Rahmen des Projekts wird eine Krise wie folgt definiert:

Eine Krise ist ein «...anormales oder aussergewöhnliches Ereignis oder Situation, die eine Organisation oder Gemeinschaft bedroht und eine strategische, adaptive und rechtzeitige Reaktion erfordert, um ihre Lebensfähigkeit und Integrität zu erhalten.» (Fritzen et al., 2021, S. 6)

Krisen sind Prozesse mit vier zentralen Merkmalen, die im Folgenden erläutert werden.

3.2.2.2 Merkmale von Krisen

1. Unerwartet – Sie entstehen durch plötzliche Veränderungen innerhalb oder ausserhalb der Organisation.
2. Existenzbedrohlich – Sie gefährden die Organisation durch finanzielle, strukturelle oder qualitative Probleme.
3. Zeitdruck – Erforderliche Gegenmassnahmen müssen schnell ergriffen werden.
4. Ambiguität – Ihre Ursachen und Auswirkungen sind anfangs unklar und entwickeln sich dynamisch (Merten, 2013, S. 153–154; Schreyögg & Ostermann, 2013, S. 119–120).

Jede Krise verläuft anders, doch lassen sich Grundmuster erkennen, wie Töpfer zusammenfassend festhält (2013, S. 240). Plötzliche Krisen lösen oft stärkere Schocks aus als schleichende. Anfangs reagieren Akteur:innen oft gelähmt, was zu verzögerten und unkoordinierten Massnahmen führt. Kommunikationsdefizite – insbesondere in der Öffentlichkeit – verstärken die Krise. Zudem fehlt mitunter die Bereitschaft zur vollständigen Aufklärung, während die öffentliche Wahrnehmung durch Emotionalisierung geprägt wird. Des Weiteren führt eine Krise meist zu einer plötzlichen Verknappung kritischer Ressourcen, etwa von Freiwilligen (Schreyögg & Ostermann, 2013, S. 117). Vorgefertigte Pläne für Alltagsnotfälle reichen dabei oft nicht aus (Fritzen et al., 2021, S. 4). Aus diesem Grund ist eine proaktive Krisenprävention essenziell – sie sollte als zentrale Managementaufgabe betrachtet werden, nicht als Ausnahmesituation (Lintemeier, 2013, S. 55). Wie sich Krisenprävention und Krisenmanagement in sozialen Organisationen definieren und anwenden lassen, soll nachfolgend erläutert werden.

3.2.2.3 Krisenmanagement

Forschungsergebnisse zeigen, dass Organisationen trotz wiederkehrender Krisentypen häufig die gleichen Fehler machen. Dies deutet darauf hin, dass die Auswirkungen von Krisen oft unterschätzt und präventive Massnahmen vernachlässigt werden (Roselieb & Dreher, 2008, zitiert nach Jünger, Anzengruber & Lang, 2013, S. 5). Ein professioneller Umgang mit Krisen ist daher essenziell für den langfristigen Erfolg einer Organisation. Krisenmanagement ist ein zentraler Bestandteil der Organisationsführung und wird wie folgt definiert:

«Krisenmanagement ist (...) das vorausschauende und koordinierte Handeln und Verhalten, das der Problematik und Dringlichkeit der Situation Rechnung trägt und die erkannte oder bereits eingetretene Bedrohung möglichst umfassend beseitigen sowie den früheren positiven Zustand wiederherstellen bzw. fortführen will. Zugleich sollen für die Zukunft Lehren aus der Krisensituation gezogen und Massnahmen als Konsequenzen umgesetzt werden, um ein erneutes Eintreten einer derartigen Bedrohung für das Unternehmen auszuschliessen.» (Töpfer, 2013, S. 239–240)

Eine wirksame Krisenbewältigung erfordert eine frühzeitige und präzise Erkennung. Nach der Identifikation müssen sowohl kurzfristige als auch langfristige Massnahmen ergriffen werden, basierend auf einer Ursachenanalyse. Präventive Massnahmen sind entscheidend, um zukünftige Krisen zu verhindern oder deren Auswirkungen zu minimieren (Schreyögg & Ostermann, 2013, S. 117). Krisenmanagement ist daher ein kontinuierlicher Prozess, der nicht nur in akuten Krisensituationen angewendet wird, sondern auch durch sorgfältige Vor- und Nachbereitung geprägt ist. Der Krisenmanagementprozess unterteilt sich deshalb häufig in drei Phasen: (1) Krisenprävention, (2) Phase der unmittelbaren Krise und die (3) Krisennachbereitung (Crandall et al., 2010; Cohen und Ahearn, 1980; Raphael, 1986; Smith, 1990, zitiert nach Schreyögg & Ostermann, 2013, S. 128). Trotz aller Wachsamkeit kommt es häufig vor, dass Organisationen eine Krise erst erkennen, wenn sie bereits eingetreten ist und Schaden verursacht hat. In diesem Stadium geht es nicht mehr um Prävention, sondern darum, eine weitere Eskalation zu verhindern und mit reaktiven Massnahmen gegenzusteuern (Schreyögg & Ostermann, 2013, S. 129).

Tabelle 1. Phasen des Krisenmanagements

Bassen/Zöllner (2005)	Ditges/Höbel/Hofmann (2008)	Kommunikationsziele
Vor Ausbruch	Krisenprävention	Aufbau von Vertrauen in die Qualität des Managements, Image und Reputation
Bei Ausbruch	Krisenerkennung	Schaffen/Erhalt von Vertrauen in Willen/Fähigkeit, der Krise aktiv zu begegnen
Krisenbewältigung	Krisenbearbeitung, Krisenlösung	Erhalt des Vertrauens in das Krisenmanagement, Vermittlung der Krise als Chance
Krisenerfahrung	Krisennachbetrachtung	Lerneffekte, Erfahrung in Krisenmanagement integrieren, Nutzung der Krise als Chance

Quelle: Eigene Darstellung (Jünger et al., 2013, S. 13)

Aufgrund der Prozesshaftigkeit ist die Definition des Krisenmanagements deshalb um folgende Aspekte zu ergänzen:

«Krisenmanagement ist eine fortwährende, in die alltäglichen Abläufe zu integrierende elementare Aufgabe des Managements der jeweiligen Organisation, um zu jeder Zeit unverzüglich, kompetent und effizient auf eine Krise reagieren zu können. Dies ist ein wesentlicher Faktor der Resilienz einer Organisation.» (Fritzen et al., 2021, S. 5)

Krisen sind dadurch gleichwohl als Chance zu verstehen, da durch sie organisatorische Schwachstellen sichtbar und die Routinen in Organisationen durchbrochen werden (Mast, 2010, zitiert nach Jünger et al., 2013, S. 12).

In der Literatur werden vier zentrale Prinzipien des Krisenmanagements hervorgehoben, die anschliessend stichpunktartig wiedergegeben werden.

Die vier Prinzipien des Krisenmanagements

1. Krisenmanagement ist Chef:innensache – Die oberste Führungsebene trägt die Verantwortung.
2. Krisenmanagement heisst Führung – Klare Entscheidungsstrukturen sind essenziell.
3. Krisenmanagement erfordert persönliche Eignung und Kompetenzen – Führungskräfte müssen die richtigen Fähigkeiten mitbringen.
4. Krisenmanagement heisst Kommunikation – Transparente, zeitnahe und zielgerichtete Kommunikation ist entscheidend.

Die vier Prinzipien im Krisenmanagement überreichen dem Führungspersonal klare Verantwortlichkeiten. Daraus ergeben sich für das Management spezifische Kompetenzen, um handlungsfähig zu bleiben. Diese lassen sich in vier Kategorien einteilen, die in jeder Krisenphase eine besondere Rolle spielen, wie Jünger et al. (2013) zusammenfassend festhalten:

Schlüsselkompetenzen in einer Krise

1. Personale Kompetenzen – Selbstorganisation, kritische Selbstreflexion und die Fähigkeit, kreative Lösungen zu entwickeln.

2. Aktivitätsbezogene Kompetenzen – Entschlossenes und zielgerichtetes Umsetzen von Massnahmen.
3. Fachlich-methodische Kompetenzen – Fundiertes Fachwissen sowie kreative Problemlösungsansätze unter Berücksichtigung von Werten und Normen.
4. Sozial-kommunikative Kompetenzen – Effektive Kommunikation und Kooperation auf interpersonaler und interorganisationaler Ebene zur Reduktion von Konflikten.

Diese Kompetenzen sind essenziell, um Krisen erfolgreich zu bewältigen und die Resilienz der Organisation zu stärken (S. 4–12). Insbesondere kommunikative Kompetenzen erweisen sich als zentral für ein erfolgreiches Krisenmanagement. Führungskräfte müssen ihre Rolle klar definieren, Entscheidungen nachvollziehbar kommunizieren und sicherstellen, dass Mitarbeitende nicht zuerst über externe Quellen informiert werden. Die Verständlichkeit der Botschaften sollte überprüft werden, insbesondere in den sozialen Medien, die eine zentrale Rolle in der Krisenkommunikation spielen (Fritzen et al., 2021, S. 7–8). Krisenkommunikation kann eine Unternehmenskrise nicht rückgängig machen. Allerdings lässt sich durch eine zeitnahe, zielgruppengerechte und glaubwürdige Kommunikation die negative Wirkung der Krise auf das Unternehmen erheblich reduzieren. Die Praxis zeigt, dass öffentliche Kritik am betroffenen Unternehmen häufig weniger durch die Krise selbst ausgelöst wird, sondern vielmehr durch dessen Kommunikationsverhalten im Krisenfall (Ditges, Höbel & Hofmann, 2008, zitiert nach Jünger et al., 2013, S. 11).

3.3 Forschungsstand: Freiwilligenarbeit und Freiwilligenmanagement in Krisen

Das folgende Unterkapitel widmet sich dem Forschungsstand zur Freiwilligenarbeit in Krisen. In einem ersten Schritt werden die Erkenntnisse zu den Auswirkungen von Krisen auf die Freiwilligen geschildert. Dafür werden auch die Beweggründe für ein freiwilliges Engagement in Krisen dargestellt. Darauf folgt der Forschungsstand zu den Herausforderungen, mit denen Organisationen in Krisen konfrontiert sind und die zu Problemen im Freiwilligenmanagement führen können. Abschliessend werden Faktoren gelingender Freiwilligenarbeit, die sich aus der Forschung ergeben, erläutert und Empfehlungen für das Freiwilligenmanagement in Krisen abgeleitet.

3.3.1 Erfahrungen aus der Covid-19-Pandemie

Covid-19 stellt eine bedeutende Krise der letzten Jahre mit Wirkung auf das freiwillige Engagement und das Freiwilligenmanagement dar. Die Pandemie hatte nicht nur einen Einfluss auf sämtliche Lebensbereiche, sondern eröffnete auch der Forschung neue Perspektiven zur Freiwilligenarbeit und dem Freiwilligenmanagement in Krisen. Das zeigt sich auch an den 24 Publikationen im Rahmen dieser Literaturübersicht, die sich explizit mit der Corona-Pandemie beschäftigen. Die Covid-19-Pandemie beeinflusste das freiwillige Engagement in der Schweiz erheblich. Mehr als die Hälfte der Freiwilligen reduzierten oder beendeten ihre Tätigkeit in Vereinen und Organisationen, ebenso wie die Betreuung von Kindern ausserhalb des eigenen Haushalts. Gleichzeitig nahm die Unterstützung älterer Menschen sowie Nachbarschaftshilfe zu. Besonders das lokale Engagement gewann an Bedeutung (Springer, 2021, S. 105). Informelle Formen der Freiwilligenarbeit erlebten aufgrund der pandemischen Bedingungen einen Boom. Besonders aktiv waren Frauen und Personen mit höheren Bildungsabschlüssen, insbesondere in der Altersgruppe der 45- bis 65-Jährigen. Trotz Rückgängen zeigte sich das freiwillige Engagement insgesamt als krisenresistent und anpassungsfähig (Kirchschlager et al., 2021; Simonson & Kelle, 2021, zitiert nach Fischer, Stamm, Lamprecht & Farago, 2022, S. 13), dies gilt insbesondere, wenn man beispielsweise die Potenziale des freiwilligen Engagements älterer Menschen berücksichtigt (Simonson & Kelle, 2021, S. 16). Die meisten Personen beteiligten sich nicht nur während der Pandemie, sondern waren bereits zuvor freiwillig engagiert (Hustinx, 2021, S. 5). Dennoch engagierten sich in ganz Europa viele Menschen erstmals freiwillig, wodurch ein neuer «Pool» an Freiwilligen entstand. Diese Ausgangslage bringt die Frage der Beweggründe für ein freiwilliges Engagement in Krisen hervor.

3.3.2 Faktoren und Beweggründe für ein freiwilliges Engagement in Krisen

Das Engagement in informeller Freiwilligenarbeit während Notlagen folgt spezifischen Beweggründen, die sich von regulären Freiwilligentätigkeiten unterscheiden. Neben prosozialen und wertorientierten Motiven wie Mitgefühl und Hilfsbereitschaft spielen auch persönlichkeitsbezogene Faktoren eine Rolle, etwa der Wunsch nach Selbstverbesserung, das Bedürfnis, sich gebraucht und wichtig zu fühlen oder Ablenkung von eigenen Problemen um mit eigenen Gefühlen der Unsicherheit, Ohnmacht, Orientierungslosigkeit oder Angst umzugehen. Diese Motivationen wurden unter anderem in der Schweiz, Belgien und den Niederlanden bestätigt (Hustinx, 2021, S. 6). Für nachhaltiges ehrenamtliches Engagement, besonders unter Rentner:innen, sind Selbstbestimmung, zeitliche Flexibilität und soziale Akzeptanz entscheidend, wobei ein strukturiertes Freiwilligenmanagement die Dauer des Engagements fördert (Ganner et al., 2021, S. 73). Weiterhin erwiesen sich für ältere Menschen Vorerfahrungen in der Freiwilligenarbeit, eine solidarische Werteorientierung und das Bewusstsein für eigene Ressourcen (Bildung, Finanzen, Arbeits-, Wohn- und Familiensituation) als Faktoren, die ein «Verpflichtungsgefühl» zu helfen hervorrufen. Zudem begünstigten mehr verfügbare Zeit und die Wahrnehmung der Krise als besondere Notsituation das Engagement, verstärkt durch mediale Berichterstattung, wie sich das am Beispiel der Pandemie zeigt (van Riessen, 2021, S. 21). Zusätzlich zeigen Studien, dass innere Wertvorstellungen, Gemeinschaftssinn und direkte Ansprache potenzieller Helfer:innen motivierend wirken. In Kleinstädten hat sich zudem gezeigt, dass die enge Verbundenheit zur Region zur Hilfsbereitschaft beiträgt (Fathi et al., 2015, zitiert nach Schmauder & Lehmann, 2019, S. 231). Vergleichbare Beweggründe für ein ehrenamtliches Engagement zeigen sich auch in anderen Krisensituationen wie beispielsweise der Flüchtlingshilfe. Die Freiwilligen waren sowohl altruistisch als auch eigennützig motiviert. Neben humanitären und politischen Motiven spielten persönliche Fluchterfahrungen eine Rolle. Zudem motivierte der Wunsch nach Zugehörigkeit viele Freiwillige, sich der Welle der Hilfsbereitschaft anzuschließen (Simsa et al., 2016, S. 22–23). Zusammenfassend lassen sich die folgenden Faktoren, die die Bereitschaft beeinflussen, sich in einer Krisensituation zu engagieren, festhalten: Das Empfinden von Privilegien, verfügbare Zeit, die Wahrnehmung von Notlagen sowie niedrigschwellige Angebote (van Riessen, 2021, S. 25–26).

3.3.3 Krisen und ihre Folgen für Freiwillige und Freiwilligenmanagement

Krisensituationen haben für freiwillig engagierte Personen zahlreiche Folgen. Wie Simsa et al. (2016) am Beispiel der Flüchtlingshilfe aufzeigen, war die psychische Belastung der Mitarbeitenden erheblich. Zusätzlich beschäftigten die individuellen Schicksale viele Helfer:innen so stark, dass es ihnen schwerfiel, sich emotional abzugrenzen (S. 44). Die Konfrontation mit Schicksalen war für viele Helfende belastend, gerade für nicht ausgebildete Personen (S. 52–54). Aufgrund der anfangs unzureichenden Koordination und fehlender Ressourcen waren viele Freiwillige Belastungen ausgesetzt, während die notwendige Begleitung lange Zeit nicht in ausreichendem Mass gewährleistet war. Die Freiwilligen übernahmen vielfältige Aufgaben und arbeiteten in unterschiedlichen Kontexten – sowohl in etablierten NPOs als auch in Basisinitiativen oder unabhängig von solchen Strukturen. Ihr sozioökonomischer Hintergrund war breit gefächert und umfasste Studierende, Selbständige, Arbeitslose, Pensionist:innen, Migrant:innen der zweiten Generation sowie Asylbewerber:innen. Ihr Tätigkeitsfeld erstreckte sich über nahezu alle Bereiche der zivilgesellschaftlichen Flüchtlingshilfe: von der Erstversorgung an Grenzen, Bahnhöfen und Notunterkünften bis hin zur Organisation von Sachspenden, Betreuung, Rechtsberatung und Fahrdiensten. Sie agierten als Dolmetscher:innen, gaben Deutschkurse und unterstützten bei der Vermisstensuche. Darüber hinaus leisteten sie gegenseitige psychologische Betreuung und Supervision (Simsa, 2016, S. 356–358). Diese Beispiele verdeutlichen die Vielfältigkeit von Freiwilligenarbeit in Krisen.

Spezifische Folgen lassen sich zudem in migrantischen Gemeinschaften feststellen. Sie organisieren sich oft in informellen Strukturen (Simonson et al., 2022). Zugangsbarrieren wie fehlende Informationen, bürokratische Hürden und die Wahrnehmung, dass formelle Organisationen die spezifischen Bedürfnisse dieser Gruppen nicht adressieren können, könnten Gründe für die geringere Selbstorganisation in formalen Strukturen sein. Diese Barrieren schränken die Beteiligung ein und erschweren den Zugang zu Fördermitteln (zitiert nach Schubert, Kuhn & Tahmaz, 2023, S. 52). Dennoch bleibt zu betonen, dass sich diese Entwicklungen hin zu informellen Strukturen nicht nur bei Migrant:innen zeigen. Neue und vielfältige Modelle, in Abgrenzung zum traditionellen Ehrenamt, nehmen zu. Lebenslanges, anspruchsvolles Engagement für eine Organisation sowie kollektive und altruistische Werte werden durch neue Formen des Ehrenamts abgelöst, die sich durch Merkmale wie kurzfristiges, episodisches Engagement, Individualismus bei der Entscheidung über das Engagement, den Wunsch nach Autonomie

und persönlichem Nutzen sowie eine geringere Loyalität gegenüber bestimmten Organisationen auszeichnen (Hustinx et al., 2010; Hustinx & Lammertyn, 2003; Rochester et al., 2010, zitiert nach McLennan, Whittaker & Handmer, 2016, S. 4–5). Diese neuen Formen des Engagements bringen Herausforderungen für soziale Organisationen mit sich. So ist beispielsweise der australische Katastrophenmanagementsektor weiterhin auf traditionelle Ehrenamtsmodelle angewiesen, um seine Freiwilligenbasis aufrechtzuerhalten (McLennan & Birch, 2005, zitiert nach McLennan, Whittaker & Handmer, 2016, S. 4–5).

Andere Krisenfolgen wurden während der Covid-19-Pandemie auf struktureller Ebene der gemeinnützigen Organisationen sichtbar. Einige Akteur:innen der Zivilgesellschaft waren lange handlungsunfähig und sahen sich existenziellen Bedrohungen gegenüber. Andere hingegen konnten die Umstrukturierungen relativ gut bewältigen, sodass die Auswirkungen der Krise auf die Zivilgesellschaft unterschiedlich ausfallen. Die staatlichen Hilfsangebote in Deutschland sind nicht zentral koordiniert, sondern auf viele verschiedene Behörden verteilt. Der Wert des zivilgesellschaftlichen Engagements in Bereichen wie Gemeinschaftsbildung, Wachsamkeit und politischer Mitgestaltung wurde weitgehend nicht anerkannt, obwohl diese eine entscheidende Rolle bei der Krisenbewältigung spielen. Der Mangel an Wertschätzung stellt ein grosses Hindernis dar, um bürgerschaftliches Engagement zu fördern. Zudem erschweren gesundheitliche Risiken und zusätzliche Belastungen ehrenamtliche Strukturen, was die Rückkehr vieler Engagierter nach der Pandemie unsicher macht (Schrader, Roth & Strachwitz, 2020). Welche Herausforderungen sich aus der geschilderten Ausgangslage für gemeinnützige Organisationen im Freiwilligenmanagement in Krisen ergeben, soll nun erläutert werden.

3.3.4 Herausforderungen und Folgen für das Freiwilligenmanagement in Krisen

3.3.4.1 Informelle Freiwilligenarbeit und Krisenfreiwillige

Die Covid-19-Pandemie führte zu einer plötzlichen Verschiebung von formeller zu informeller Freiwilligenarbeit. Durch Lockdown-Massnahmen mussten viele Organisationen ihre Tätigkeiten einstellen. Gleichzeitig entstand ein akuter Mangel an Freiwilligen, da bestehende Helfer:innen ausfielen und der Hilfsbedarf stieg. Als Reaktion darauf nahm die informelle „Krisenfreiwilligenarbeit“ stark zu und ersetzte teilweise Sozial- und Gesundheitsdienste. Diese spontane, unorganisierte Hilfe ähnelt bekannten Formen des Krisenengagements, etwa nach Naturkatastrophen oder in Flüchtlingskrisen (Bang-Carlsen et al., 2021; Smith et al., 2016; Simsa et al., 2019; Aguirre et al., 2016; Trautwein et al., 2020, zitiert nach Hustinx, 2021, S. 2–3). Mit Blick auf die Unterschiede zwischen Stadt und Land, zeigt sich ein deutlich grösseres Angebot an Freiwilligen in städtischen Gebieten. In ländlichen Gebieten hing die Verfügbarkeit von Freiwilligen von der Existenz bereits etablierter Strukturen und Einrichtungen von Hilfsorganisationen ab. In den Städten führte das grosse Angebot an Freiwilligen hingegen zu Herausforderungen in der Koordination und dem Management der Helfer:innen. Ein weiterer Faktor, der das Angebot an Freiwilligen beeinflusste, war die Art der Tätigkeit. Während in städtischen Gebieten ein Überfluss an „fliegenden“ Helfer:innen vorhanden war, war es schwieriger, Freiwillige für langfristige Einsätze (traditionelles Engagement) zu gewinnen (Simsa et al., 2016, S. 23–24).

3.3.4.2 Zunahme spontaner Freiwilliger - Selbstorganisation

Diese Ausgangslage bringt für Organisationen Herausforderungen mit sich. Spontane Freiwillige werden in einigen Fällen als Unsicherheiten für formale organisatorische Praktiken betrachtet, da sie weniger durch offizielle Regeln gebunden sind und formale Abläufe, wie im Krisenmanagement, behindern können. Führungskräfte von gemeinnützigen Organisationen und der Regierung haben Bedenken hinsichtlich der potenziellen Risiken und erhöhten Kosten, die mit der Ausbildung, Verwaltung und Kommunikation mit spontanen Freiwilligen verbunden sind (Whittaker et al., 2015; Simsa et al., 2019, zitiert nach Yang, 2021, S. 1–2). Jüngste Studien zeigen, dass mit dem schnellen Wachstum von spontanem Engagement unterschiedliche Einstellungen gegenüber bürgerschaftlichem Engagement eingenommen werden (Johansson et al., 2018; Nielsen, 2019; Harris et al., 2017, zitiert nach Yang, 2021, S. 4). Während spontane Freiwillige in einigen Fällen als zusätzliche Ressourcen verstanden werden, kämpfen andere mit dem „Inklusions- oder Exklusions“-Paradoxon und gehen eher beiläufig mit ihnen um. Spon-

taner Ehrenamt wird oft mit zusätzlichen Kosten und Unsicherheiten verbunden und gilt als „Überraschungselement“, das formale Organisationen zusätzlich zu ihrer routinemässigen Arbeit bewältigen müssen (Yang, 2021, S. 4). Das Kernproblem liegt darin, dass Notfallpläne selten auf emergente Gruppen und spontanes Engagement von Freiwilligen Rücksicht nehmen. Sie verstehen weder die Merkmale der Emergenz noch die starken Motivationen dahinter. Emergenz stellt eine Herausforderung für den «Befehl-und-Kontrolle»-Ansatz dar, der auf hierarchischen, bürokratischen Systemen und standardisierten Verfahren basiert. Mit diesem Ansatz könnte Emergenz als Hindernis für effizientes Notfallmanagement betrachtet werden. Dies führt dazu, dass gewöhnliche Bürger:innen und emergente Gruppen in Notfällen oft untergenutzt bleiben oder abgelehnt werden (Drabek & McEntire, 2003; Stallings & Quarantelli, 1985; Helsloot & Ruitenberg, 2004; Scanlon et al., 2014; Whittaker, 2015, zitiert nach Twigg & Mosel, 2017, S. 452).

3.3.4.3 Schwierigkeiten Freiwilligenkoordination Flüchtlingskrise

Für das Freiwilligenmanagement in Organisationen ist es besonders herausfordernd, einen Umgang mit selbstorganisierten Strukturen zu finden. Im Kontext der Flüchtlingshilfe ergaben sich unter anderem folgende Schwierigkeiten bei der Koordination von Freiwilligen:

1. Schwierigkeiten bei der Bedarfsplanung,
2. temporäres Überangebot an Freiwilligen,
3. begrenzte Auswahlmöglichkeiten, insbesondere bei fliegenden Helfer:innen,
4. unzureichende Ressourcen für Orientierung und Schulung,
5. fehlendes „Matching“ zwischen Aufgaben und Kompetenzen der Freiwilligen,
6. Koordinations- und Führungsvakuum,
7. unzureichende Kommunikation,
8. fehlende Begleitmassnahmen wie Supervision und Feedback,
9. schwierige Beendigungen der Zusammenarbeit (Simsa et al., 2016, S. 25).

Zudem zeigt sich, dass der Bedarf an Freiwilligen und Hilfsgütern während der Krise schwer abzuschätzen und von externen Faktoren abhängig war. Simsa et al. (2016) halten fest, dass es oft zu einem temporären Überangebot an Freiwilligen kam, was zu Frustrationen führte, da sich viele Helfer:innen nicht sinnvoll eingesetzt fühlten. Ein weiteres Problem war die eingeschränkte Möglichkeit, Freiwillige gezielt auszuwählen, da weder klare Auswahlkriterien noch Ressourcen in der Krisenphase vorhanden waren. Durch fehlende Ressourcen und hohe Fluktuation gab es kaum ausreichende Einschulungs- und Orientierungsmöglichkeiten. Häufig übernahmen die Freiwilligen selbst die Orientierung, was den Hauptamtlichen den Überblick erschwerte. Zudem trat häufig ein «Mismatch» zwischen den Aufgaben und den Kompetenzen der Freiwilligen auf. Die dynamischen Rahmenbedingungen der Krise führten zu einem Koordinations- und Führungsvakuum, was besonders bei häufigem Wechsel der Koordinator:innen frustrierend für die Freiwilligen war. Auch die Kommunikation und das Wissensmanagement waren problematisch, da Informationen oft unstrukturiert weitergegeben wurden. Begleitmassnahmen wie Supervision, Feedback und Evaluierung wurden erst spät eingeführt, was die Überlastung der Freiwilligen verstärkte. Der Umgang mit unpassenden Helfer:innen stellte eine weitere Herausforderung dar, da die fehlende Selektion die Qualität der Zusammenarbeit erschwerte (S. 25–34). Gemeinnützige Organisationen sind demnach in Krisen mit der Herausforderung konfrontiert, mit der grossen Zahl an Freiwilligen umzugehen, passende Aufgaben zuzuteilen und das Engagement in geregelte Bahnen zu lenken. Dass das nicht immer gelingt, zeigt auch Hustinx (2021) auf. Viele Ressourcen wurden nicht mobilisiert, was die Gefahr erhöht, die zukünftige Bereitschaft für ein freiwilliges Engagement zu schwächen (S. 3). Simsa et al. (2016) betonen zudem, dass die Selbstorganisation der Freiwilligen nicht immer zu den bestehenden Organisationsstrukturen passte, was zu Konflikten führte. Organisationsgrenzen waren nicht eindeutig festgelegt, Freiwillige hatten einen unbestimmten Status und sie wussten nicht, wer im Namen der Organisation und in welchem Umfang handeln durfte (S. 34–36). Trautwein et al. (2020) schliessen daher, dass in Krisenzeiten nicht die Rekrutierung von Freiwilligen, sondern das Vermeiden negativer Folgen eines Überangebots und die richtige Kanalisierung des Engagements entscheidend sind, um positive Ergebnisse zu erzielen (zitiert nach Hustinx, 2021, S. 4). Die Bindung bestehender Freiwilliger scheint deshalb, laut

Steerman und Cole (2009, zitiert nach Windon, Robotham & Echols, 2022, S. 15) in Krisenzeiten besonders wichtig zu sein. Best-Practices im Freiwilligenmanagement, die in normalen Zeiten effektiv sind, sind während der Krise weniger geeignet. In Krisenzeiten spielt eine frühzeitige, proaktive Reaktion eine entscheidendere Rolle (Windon, Robotham & Echols, 2022, S. 15–16).

3.3.4.4 Digitalisierungsschub, Datenschutz und Datensicherheit

Neben der informellen Organisation und entsprechenden Schwierigkeiten bei der Koordination von Freiwilligen, hat sich insbesondere während Covid-19 die Digitalisierung als zentraler Aspekt im Freiwilligenmanagement herausgestellt. Die Pandemie führte dazu, dass gemeinnützige Organisationen eine digitale Transformation durchlaufen mussten. Persönliche oder emotionale Widerstände gegenüber der Digitalisierung wurden überwunden, jedoch traten Probleme in den Bereichen Datenschutz und Datensicherheit auf. Durch den Zeitdruck bei der Digitalisierung wurden wichtige Standards in diesen Bereichen oft vernachlässigt (Harz & Kühl, 2021). Laut Baker et al. (2020, zitiert nach Power & Nedvetskaya, 2022, S. 9–10) ist die Nutzung digitaler Technologien und sozialer Medien aufgrund der Krise stark angestiegen. Sowohl Freiwillige als auch Freiwilligenmanager:innen sehen in diesem veränderten Verhalten eine Gelegenheit, digitale Technologien effektiver für die Organisation und Durchführung von Freiwilligenprogrammen zu nutzen. Dabei wird digitale Kompetenz zu einem entscheidenden Faktor, der neue Zielgruppen anziehen kann, aber auch jene ausschliessen könnte, die über keine entsprechenden Fähigkeiten oder Zugang verfügen (Power & Nedvetskaya, 2022, S. 9–11). Gerade bei älteren Freiwilligen stellt das eine der grössten Herausforderungen für Organisationen dar. In diesem Zusammenhang ist der Wissenstransfer zwischen erfahrenen Organisationen und (jüngeren) Engagierten von besonderem Wert (Krimmer & Tahmaz, 2021, S. 6). Das Beispiel des digitalen Ehrenamts im Katastrophenmanagement zeigt beispielsweise einen Umgang mit digitalen Technologien in Organisationen. Zu betonen bleibt dennoch, dass diese Form des Engagements auch Herausforderungen mit sich bringt (Burns, 2014; Haworth und Bruce, 2015; UN-OCHA, 2013, zitiert nach McLennan et al., 2016, S. 10). Die Hauptprobleme entstehen aus den Spannungen zwischen der traditionellen Befehls- und Kontrollkultur im Katastrophenmanagement und der horizontalen, selbstorganisierenden Natur vieler digitaler Freiwilligenarbeit. Studien zeigen, dass Befehls- und Kontrollstrukturen schwer an die zunehmenden, von der Öffentlichkeit generierten und gesammelten Daten angepasst werden können (Palen und Liu, 2007, zitiert nach McLennan et al., 2016, S. 10–11). Digitales Ehrenamt kann eine Dezentralisierung und Verteilung von Autorität im Katastrophenmanagement fördern, da es neue Akteure anzieht, die traditionelle Hierarchien ignorieren, weil sie das Gefühl haben, etwas Sinnvolles beitragen zu können (UN-OCHA, 2013, zitiert nach McLennan et al., 2016, S. 10–11). Auch die Nutzung sozialer Medien und ähnlicher Tools variiert stark zwischen den Organisationen. Zu Beginn der Krise war der Einsatz dieser Medien in vielen Organisationen noch nicht effektiv in die bestehenden Strukturen integriert (Simsa et al., 2016, S. 41). Zuletzt ergeben sich aus der Digitalisierung auch Herausforderungen finanzieller Art. Laut dem Engagement-Barometer von ZiviZ zählen die kostenintensive Schaffung stabiler IT-Strukturen und der zeitaufwändige Ausbau der digitalen Kompetenzen bei Mitarbeitenden und Engagierten zu den grössten aktuellen Herausforderungen in zivilgesellschaftlichen Organisationen (Krimmer & Tahmaz, 2020, zitiert nach Springer, 2021, S. 105).

3.3.4.5 Rückläufige Mitgliederzahl und mangelhafte staatliche Unterstützung

Herausforderungen finanzieller Art sind aber nicht ausschliesslich auf die Schaffung digitaler Infrastruktur zurückzuführen. Die Covid-19-Pandemie führte laut Harz und Kühl (2020) beispielsweise in verschiedenen Bereichen des Engagements zu erheblichen Finanzierungsproblemen, besonders in Jugend- und Bildungsstätten, Kultureinrichtungen und Selbsthilfeorganisationen, die durch den Wegfall von Kollekten und Gebühren existenzielle Herausforderungen erlebten. Weniger betroffen waren Organisationen, die auf Mitgliedsbeiträge angewiesen sind. Die grösste finanzielle Bedrohung wird jedoch in der Zukunft gesehen, falls es zu einem Rückgang der Mitgliederzahlen, Spenden oder Sponsoren kommt (S. 9). Gerade mit Blick auf die Entwicklungen hin zu mehr informellem Engagement, ist diese Tatsache für Organisationen nicht zu vernachlässigen. Gleichzeitig gelang es zivilgesellschaftlichen Organisationen, sich untereinander auszutauschen und beispielsweise gemeinsame Spendenaufrufe und andere ideelle Hilfsangebote zu koordinieren. Beim Zugang zu staatlichen Geldern zeigt sich ein differenziertes Bild. In Deutschland lässt sich feststellen, dass viele kleinere und mittlere zivilgesellschaftliche Initiativen und Organisationen durch das Netz staatlicher Unterstützung fallen, weil staatlichen Hilfsprogramme vor allem an

gemeinnützige Akteur:innen gerichtet sind, die in Verbandsstrukturen eingebunden sind und einen laufenden Geschäftsbetrieb nachweisen können (Schrader, Roth & Strachwitz, 2020, S. 67). Es wird deutlich, dass die finanzielle Situation von Organisationen von vielen Faktoren abhängig ist und sich unter Krisenbedingungen verschärft. Im Falle von Mitgliederschwund, fehlendem Zugang zu staatlichen Mitteln oder dem Ausbleiben von Spenden, sind Organisationen und ihre Angebote bedroht.

3.3.4.6 Führung und inklusive Freiwilligenkultur

Die bereits geschilderten Herausforderungen zeigen sich auch im Bereich der Führung. Wie Luksyte et al. (2021) zusammenfassen, hat die Covid-19-Pandemie einzigartige Herausforderungen für Führungskräfte im Bereich des freiwilligen Engagements geschaffen. Sie unterscheiden dabei zwischen einer dirigistischen Führung und einer inklusiven Kultur, die es in Krisenzeiten auszuloten gilt. Laut Rudolph et al. (2021, zitiert nach Luksyte et al., 2021, S. 286) kann eine dirigistische Führung in Krisenzeiten besonders effektiv sein. Während der Pandemie könnte jedoch die notwendige dirigistische Führung die junge, inklusive Kultur gefährden, die für die Gewinnung und Bindung von vielfältigen Freiwilligen entscheidend ist. Luksyte et al. betonen deshalb die positiven Auswirkungen einer inklusiven Kultur auch in Krisenzeiten (2021, S. 286). Zusätzliche Herausforderungen für die Führung in Non-Profit-Organisationen ergeben sich laut Will und Gmür (2015, S. 6) auch aufgrund ihrer Abläufe. Ihre basisdemokratische Struktur und die oft komplexen Entscheidungsprozesse erschweren die Kommunikation, insbesondere da sie meist keine professionellen Kommunikations- und PR-Abteilungen haben. Im Gegensatz zu Privatunternehmen sind NPOs stärker auf das Wohlwollen der Gesellschaft angewiesen, da ein grosser Teil ihrer Ressourcen aus der Bevölkerung stammt. Zudem führt die öffentliche Hand als Fördergeber von Steuermitteln in Krisen zu einer spürbaren Zunahme des medialen und öffentlichen Interesses.

3.3.4.7 Zwischenfazit: Herausforderungen Freiwilligenmanagement in Krisen

Keplinger (2023, S. 31-32) hält für die Corona-Pandemie zusammenfassend verschiedene Herausforderungen von Organisationen fest, die sich aus aktueller Forschung ergeben (vgl. Abb. 1). Zentrale Probleme waren das Wegfallen persönlicher Dienstleistungen durch den Verlust von Face-to-Face-Kontakten, die Fortführung von Aktivitäten und Programmen, technologische Schwierigkeiten bei der Umstellung auf virtuelle Arbeit, Probleme bei der Beschaffung notwendiger Vorräte wie Schutzausrüstung sowie finanzielle Engpässe durch fehlende Einnahmen und Zuschüsse. Darüber hinaus führte der gestiegene Bedarf zu personellen Engpässen. Ein weiteres Hindernis war die unzureichende digitale Infrastruktur. Auch der Mangel an Mitgliedern und Freiwilligen wurde als negatives Element hervorgehoben, das die Arbeitsfähigkeit der Organisationen beeinträchtigte.

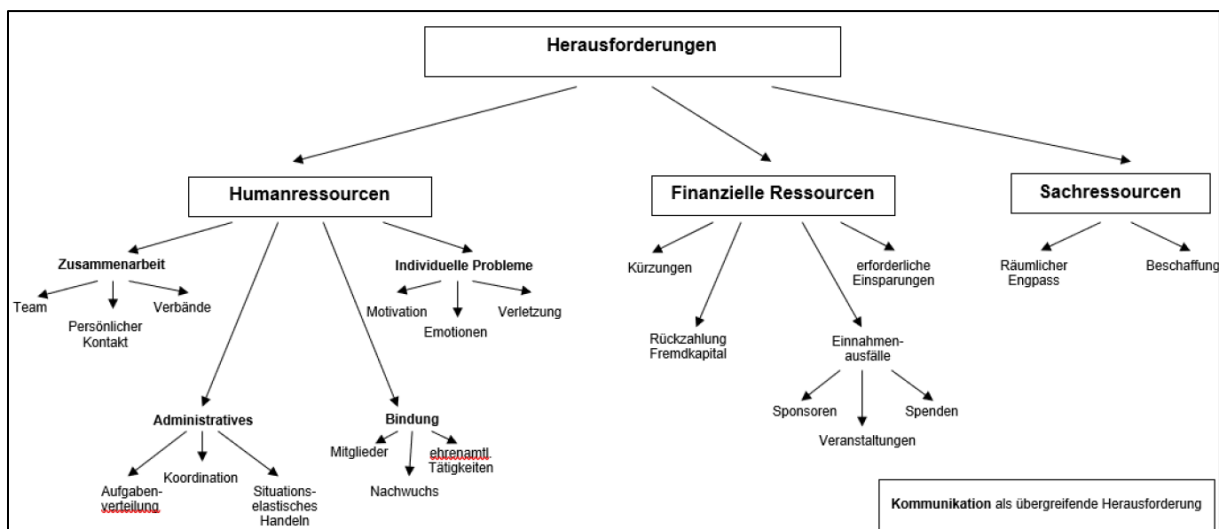


Abbildung 1. Herausforderungen von NPO

Quelle: (Keplinger, 2023, S. 38)

Schubert et al. (2023, S. 52) resümieren, dass viele Organisationen während der Pandemie Schwierigkeiten hatten, Mitglieder und Engagierte zu binden und sie nach der Krise wieder zu aktivem Engagement zu motivieren. Gleichzeitig wurde die gesellschaftliche Bedeutung und der Einfallsreichtum der Zivilgesellschaft besonders deutlich. Zivilgesellschaftliche Organisationen spielten eine zentrale Rolle im gesellschaftlichen Zusammenhalt und leisteten lebenswichtige Unterstützung für bedürftige Menschen. Einige Organisationen reagierten kreativ, setzten digitale Technologien ein, um ihre Arbeit fortzusetzen, ihre Reichweite zu vergrössern und neue Zielgruppen zu erreichen. Trotz der Herausforderungen der Krise bieten insbesondere die Fortschritte in der Digitalisierung eine Chance, Organisationen besser für die Zukunft aufzustellen. Die Erfahrungen aus jüngst vergangenen Krisen zeigen demnach nicht nur Herausforderungen, sondern auch Lösungsansätze für eine erfolgreiche Krisenbewältigung auf. Gerade im Freiwilligenmanagement gibt es zahlreiche Learnings. Die aktuelle Forschung konzentriert sich dabei auf die Entwicklung von Resilienzfaktoren in Organisationen während Extremsituationen, um das Gleichgewicht innerhalb der Organisation wiederherzustellen. Dabei werden insbesondere finanzielle, strukturelle, menschliche und soziale Ressourcen sowie spezifische Strategien und Praktiken untersucht (Keplinger, 2023, S. 32–34).

3.4 Forschungsstand: Strategien im Freiwilligenmanagement

3.4.1 Empfehlungen für ein krisenresilientes Freiwilligenmanagement

Im Anschluss an die Herausforderungen, mit denen gemeinnützige Organisationen während Krisen konfrontiert sind, sollen nun erste Empfehlungen für das Freiwilligenmanagement in Krisen anhand verschiedener Dimensionen formuliert werden, die sich aus der Literaturanalyse ergaben. Auffällig ist, dass sich einige der genannten Punkte auf die klassischen Dimensionen von Freiwilligenmanagement beziehen (vom Anwerben über die Einarbeitung und Begleitung bis zur Verabschiedung), andere ergeben sich aus den Erfahrungen in den Krisen.

3.4.1.1 Neue Motive, Motivation von Krisenfreiwilligen

In Anbetracht des starken Anstiegs der Freiwilligenbereitschaft von «neuen Freiwilligen», ist eine Herausforderung, dieses Engagement langfristig zu erhalten. Umfrageteilnehmer in Flandern bevorzugen beispielsweise flexible Freiwilligenarbeit hinsichtlich Zeitpunkts (91 %) sowie Art der Tätigkeit (91 %) und eine unverbindliche, kurzfristige Beteiligung (86 %). Online-Plattformen zur Koordination (64 %) und Online-Freiwilligenarbeit (42,9 %) spielen eine geringere Rolle (Hustinx & Gorleer, 2020, zitiert nach Hustinx, 2021, S. 6). Demnach lohnt es sich, diese fliegenden Freiwilligen, wenn auch nur vorübergehend, einzubeziehen. McLennan et al. (2016, S. 8) halten in einer Übersicht fest, dass sich viele wiederholt über längere Zeiträume engagieren und sich für saisonale Aufgaben eignen. Episodische Freiwillige zeigen oft Flexibilität und Pragmatismus, was in dynamischen Krisensituationen vorteilhaft ist. Zudem sind sie bereit, kurzfristig mehr Zeit zu investieren und können durch ihr Engagement langfristig an Organisationen gebunden werden.

3.4.1.2 Von Ergebnissen des spontanen Ehrenamts lernen

Des Weiteren wird deutlich, dass Bürgerschaftliches Engagement in Krisensituationen unverzichtbar ist. Non-Profit- und öffentliche Organisationen sollten Krisenhelfer:innen als Teil der betroffenen Gemeinschaft betrachten und organisatorisch unterstützen. Die Anleitung Freiwilliger könnte zudem als sozialer Dienst in die Leistungsevaluierung von Organisationen integriert werden. Die Erfahrungen mit spontanem Ehrenamt liefern wertvolle Erkenntnisse für das Freiwilligenmanagement. Stärken wie hohe Motivation, Flexibilität und Kooperation sind auch für langfristiges Engagement förderlich (Yang, 2021, S. 16). Eine bedarfsorientierte Perspektive kann deshalb helfen, Freiwilligenmanagement-Strategien besser an die Bedürfnisse der Ehrenamtlichen anzupassen und Probleme wie Bindung oder Koordination zu verbessern (Dwyer et al., 2013, zitiert nach Yang, 2021, S. 16). So kann es Organisationen gelingen, spontane Freiwillige einzubeziehen und ihr Engagement in geregelte Bahnen zu lenken. Freiwilligenkoordinator:innen kommt also eine wichtige Rolle zu.

3.4.1.3 Professionelles Freiwilligenmanagement entscheidend

Um Freiwillige gelingend einzusetzen, spielt ein professionelles Freiwilligenmanagement bei der Betreuung eine entscheidende Rolle. So resümieren Power und Nedvetskaya (2022, S. 3) in ihrer Studie, dass beispielsweise Veranstaltungsmanager:innen die Erfahrungen, Erwartungen und Motivation der Freiwilligen entscheidend beeinflussen können. Durch ihre zahlreichen Aufgaben wie Rekrutierung, Einsatzplanung oder Bindung gelingt es ihnen, eine positive Freiwilligenerfahrung zu schaffen. Die Anerkennung der Freiwilligen - insbesondere durch persönliche Wertschätzung - fördert nachhaltiges Engagement. Der Erfolg dieser Prozesse hängt letztlich von ihrer Konzeption und den verfügbaren personellen Ressourcen ab. Das Bundesamt für Statistik (BFS) (2021, S. 9) stellt ebenfalls fest, dass für einen Zehntel die Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit sowie die fachliche Unterstützung als Voraussetzung für ein Engagement wichtig ist. Ein Fünftel der interessierten Personen erwartet zudem, dass sie konkret angefragt werden. Wie wichtig für die Gewinnung von Freiwilligen der persönliche Kontakt und die gezielte Anfrage ist, zeigt sich auch daran, dass 46% der freiwillig Engagierten durch die Anfrage von anderen Personen im Verein oder in der Organisation ein Engagement aufgenommen haben. Ähnlich verhält es sich auch im Krisenfall mit spontan entstehenden Gruppen. Die Arbeit mit ihnen und freiwilligen Helfern sollte als

eine bedeutende Bewältigungsstrategie in Krisenzeiten angesehen werden, die die Fähigkeit etablierter Organisationen erweitert, auf sich verändernde Anforderungen zu reagieren (Kendra & Wachtendorf, 2002, zitiert nach Twigg & Mosel, 2017, S. 453). Jede Katastrophe ist einzigartig, und eine Katastrophenplanung kann nicht jede Situation vorhersehen. Das bedeutet, dass Katastrophenmanager in der Lage sein müssen, sich in einer Krise anzupassen oder zu improvisieren, um neue Probleme gemeinsam zu lösen – basierend auf ihren Fähigkeiten, ihrer Erfahrung, ihrem Training und ihrem Wissen (Quarantelli, 2002; Kendra & Wachtendorf, 2006, zitiert nach Twigg & Mosel, 2017, S. 453). Der Umgang mit spontan entstehenden Gruppen ist ein Aspekt dieser Improvisation, auch wenn viele Organisationen solche Gruppen und freiwilligen Helfer:innen erst zögerlich in ihre Notfallpläne einbeziehen (Twigg & Mosel, 2017, S. 453). Um diese Freiwilligen besser zu verstehen und effektiv mit ihnen zusammenzuarbeiten, plädiert Yang (2021, S. 6-7) für eine bedarfsorientierte Perspektive. Folgende Faktoren gilt es dabei durch Freiwilligenkoordinator:innen zu berücksichtigen (vgl. Box 1):

Box 1: Wichtige Aspekte in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen

1. **Respekt und Anerkennung:** Freiwillige sollen sich willkommen fühlen, und ihr Engagement wird wertgeschätzt.
2. **Interessenabgleich und Kommunikation:** Die Koordination der Freiwilligen beinhaltet den Dialog mit Mitarbeitenden und Führungskräften über die Rolle, Motive, Ziele und Erwartungen der Freiwilligen. Zielkonflikte, die negative Auswirkungen haben könnten, werden frühzeitig erkannt und vermieden. Ein wertschätzender Austausch zwischen Freiwilligen und festangestellten Mitarbeitenden wird aktiv gefördert.
3. **Strategische Verankerung:** Die Organisationsleitung kommuniziert intern und extern klar über die Zusammenarbeit mit Freiwilligen. Alle Beteiligten sind informiert, wie, wo und in welchem Umfang Freiwillige eingesetzt werden.
4. **Klare Rollenverteilung:** Das festangestellte Personal kennt die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Freiwilligen und betrachtet sie nicht als Konkurrenz – und umgekehrt.
5. **Teamorientierung:** Hauptamtliche Mitarbeitende unterstützen die Einführung der Freiwilligen in die Strukturen und Abläufe der Organisation und arbeiten partnerschaftlich mit ihnen zusammen.
6. **Übergreifende Koordination:** Ein regelmässiger Austausch mit anderen Organisationen und Vermittlungsstellen fördert eine effektive Zusammenarbeit und Weiterentwicklung im Bereich Freiwilligenarbeit.
7. **Partizipation und Mitgestaltung:** Freiwillige werden in Entscheidungsprozesse zur Zielerreichung der Organisation einbezogen – sei es durch regelmässige Information, Berücksichtigung ihrer Perspektiven oder aktive Mitwirkung, z. B. in Arbeitsgruppen (Brassel, 2021, S. 6–7).

3.4.1.4 Gezielte Ansprache von potenziell interessierten Freiwilligen

Auch die gezielte Ansprache von potenziellen Freiwilligen ist sinnvoll. Engagementförderung kann in Bereichen wie beispielsweise Sport und Kultur umgesetzt werden. Aber auch digitale Hinweise oder eine Zusammenarbeit mit lokalen Akteur:innen könnten helfen, ein Netzwerk für ehrenamtliche Tätigkeiten aufzubauen. Zudem könnte ein auffälliger Web-Auftritt Einrichtungen ermöglichen, Bedarfe und Angebote zu präsentieren (Harz & Kühl, 2021, S. 35–36). Vielfalt in zivilgesellschaftlichen Organisationen ist ein weiterer Faktor bei der Ansprache von potenziellen Freiwilligen, da man neue Zielgruppen erschliessen und das Engagement stärken kann. Zudem gilt Diversität als Erfolgsfaktor für Produktivität, Innovation und Anpassungsfähigkeit in einer dynamischen Umwelt (Hummel et al., 2023, zitiert nach Schubert et al., 2023, S. 48). Eine klare und direkte Kommunikation kann sich demnach förderlich auf das Engagement auswirken sowie den Zugang zur Freiwilligenarbeit bei neuen Zielgruppen ermöglichen.

Power und Nedvetskaya (2022, S. 9-11) betonen die Relevanz von neuen und flexiblen Einsatzmöglichkeiten und legen den Fokus deshalb auf digitale und jüngere Zielgruppen. Rekrutierungsstrategien sollen demnach wie folgt angepasst werden, um diese neue Zielgruppe zu erreichen:

- Fokus auf digitale Kompetenzen: Bedarf an Freiwilligen mit Erfahrung in digitalen Tools und Online-Kollaboration
- Ansprache jüngerer Zielgruppen: Nutzung von Plattformen und Kommunikationskanälen, die für junge Menschen attraktiv sind
- Flexibilisierung der Freiwilligenarbeit: Entwicklung von Möglichkeiten für Online-Engagement und hybride Modelle
- Moderne Anreize schaffen: Anpassung von Anerkennungsformen an die Erwartungen jüngerer Generationen

Sie weisen darauf hin, dass das Engagement zurückgehen kann, wenn Freiwilligenkoordinator:innen stets dieselbe Zielgruppe adressieren.

Die Rekrutierungsphase und die Kommunikation sind demnach zentrale Faktoren für eine positive Freiwilligenerfahrung (Taylor et al., 2006, zitiert nach Power & Nedvetskaya, 2022, S. 5). Unzureichende Kommunikation wirkt sich negativ auf die Zufriedenheit aus. Fehlende Anerkennung und Unannehmlichkeiten erschweren zudem die Bindung von Freiwilligen (Doherty, 2009, zitiert nach Power & Nedvetskaya, 2022, S. 5). Eine wertschätzende Kommunikation kann dagegen die Loyalität fördern. Eine Übereinstimmung zwischen Motivation, Erfahrung und Aufgabenverteilung beeinflusst die Zufriedenheit und Leistung der Freiwilligen. 93,8 % der Befragten betonten, laut Power und Nedvetskaya (2022, S. 6), dass sie sich geschätzt fühlen möchten, wohingegen fehlende Wertschätzung und ineffiziente Einsätze zu Frustration führten. Rekrutierung, Kommunikation und Aufgabenverteilung sind grosse Herausforderungen im Freiwilligenmanagement. Überrekrutierung und mangelnde personelle Ressourcen erschweren die Betreuung der Freiwilligen. Organisationen sollten daher in die Beziehungspflege investieren und Kapazitäten für eine effektive Freiwilligenkoordination bereitstellen (Studer & von Schnurbein, 2013; Nichols et al., 2019, zitiert nach Power & Nedvetskaya, 2022, S. 7).

3.4.1.5 Matching, Betreuung und Bindung von Freiwilligen wichtig

Weitere Ergebnisse zeigen, dass die passgenaue Zuordnung von Freiwilligen zu Aufgaben, ihre Betreuung und Aufsicht sowie die Bereitstellung von Schulungen als besonders wichtig angesehen werden. Diese Aspekte verdeutlichen, wie entscheidend es ist, dass Freiwillige mit den richtigen Aufgaben betraut werden und gut unterstützt sowie geschult werden. Im Gegensatz dazu erhielten die Bewertung von Freiwilligen, der gezielte Rekrutierungsplan und die Überprüfung neuer Freiwilliger geringere Wichtigkeitswerte. Dies deutet darauf hin, dass während der Krisenzeiten der Fokus stärker auf der direkten Betreuung und Schulung der Freiwilligen liegt, anstatt auf der Rekrutierung und Bewertung (Windon et al., 2022, S. 12). Längerfristige Bindung von Freiwilligen wird laut Gilstrap et al. (2016) in Krisenzeiten besonders wichtig, und Führungskräfte müssen in solchen Zeiten gut vorbereitet, entschlossen und transparent handeln. Dies fördert das Vertrauen und die Motivation der Freiwilligen, besonders in schwierigen Phasen (zitiert nach Windon et al., 2022, S. 15).

3.4.1.6 Langfristige Aufrechterhaltung des Engagements

Für die langfristige Bindung von Freiwilligen sind mehrere Faktoren entscheidend: Freiwillige sollten nicht zu unangenehmen Aktivitäten gedrängt werden, sie müssen ablehnen können, soziale Belohnungen erhalten, Beziehungen sollten gepflegt und ihr Beitrag anerkannt werden. Zudem sind gemeinschaftlich geführte Infrastrukturen wie Vertrauen, Zusammenarbeit mit Agenturen und Finanzierungszugang essenziell (McCabe et al., 2020; McCabe et al., 2020, zitiert nach Mao, Fernandes-Jesus, Ntontis & Drury, 2021, S. 10) (vgl. Box 2).

Unsicherheit und Krisen belasten sowohl Führungskräfte als auch Freiwillige und erhöhen das Risiko von Burnout. Organisationen können dem entgegenwirken, indem sie Sicherheit und Bereitschaft fördern, Ruhe vermitteln, die

Wirksamkeit stärken, Zusammenhalt schaffen und Hoffnung geben (Olivares, 2015; Hobfoll et al., 2007, zitiert nach Windon et al., 2022, S. 7). Daneben kommt auch der Zuteilung geeigneter Aufgaben für Freiwillige grosse Bedeutung zu. Es wird empfohlen, dass Gruppen gezielt Massnahmen zum Schutz des Wohlbefindens von Freiwilligen ergreifen und einer Überlastung durch Aufgaben entgegenwirken, da ein hoher zeitlicher Einsatz in der Freiwilligenarbeit laut früheren Studien mit einem erhöhten Burnout-Risiko verbunden ist. Eine aktuelle Studie deutet darauf hin, dass das Gefühl der Gemeinschaftsverbundenheit oft ein wesentlicher Grund für langfristiges Engagement ist und dass stabile, gemeinschaftliche Beziehungen besonders wichtig für kontinuierliches ehrenamtliches Engagement über längere Zeiträume sind (McCabe, Wilson & Paine, 2020; Bowe et al., 2020; Moreno-Jiménez & Villodres, 2010, zitiert nach Mao et al., 2021).

Nachhaltige Führung ist für Non-Profit-Organisationen, die auf Freiwillige angewiesen sind, essenziell. Eine effektive Leitung und ein gezieltes Freiwilligenmanagement fördern den Erfolg und die langfristige Bindung von Freiwilligen. Studien belegen einen klaren Zusammenhang zwischen spezifischen Managementpraktiken und der Freiwilligenbindung, weshalb Investitionen in die Entwicklung von Führungskräften entscheidend sind (Adams, 2010; Smith & Shen, 1996; Al Mutwana, 2015; Cho et al., 2020; Cuskelly et al., 2006; Windon et al., 2021, zitiert nach Windon et al., 2022, S. 2).

Box 2: Zivilgesellschaft - Einflussfaktoren für Engagement

- **Wirksamkeit:** Menschen engagieren sich, wenn ihr Einsatz spürbare Wirkung zeigt. Ein Wikipedia-Eintrag erreicht potenziell Millionen Leser und kann somit einen globalen Einfluss haben.
- **Zugänglichkeit:** Je einfacher eine Aktivität auszuführen ist, desto wahrscheinlicher wird sie übernommen. Online-Volunteering eröffnet neue Möglichkeiten des Engagements, etwa in der Citizen Science.
- **Flexibilität:** Freiwillige bevorzugen Tätigkeiten, die sich flexibel gestalten lassen. Während die Unterstützung bei einem Festival für zwei Tage wenig Einschränkungen mit sich bringt, erfordert die Betreuung von Kindern oder älteren Menschen eine regelmässige Verpflichtung.
- **Freiräume:** Ehrenamtliches Engagement braucht Raum zur Entfaltung. So entstanden in Berlin nach der Wiedervereinigung zahlreiche Gemeinschaftsgärten und urbane Kulturprojekte.
- **Vertrauen:** Gegenseitiges Vertrauen ist eine Grundvoraussetzung für bürgerschaftliches Engagement. In einem Umfeld mit geringem Vertrauen müssen zwischenmenschliche Vereinbarungen stärker vertraglich geregelt werden (Samochowiec, Thalmann & Müller, 2018, S. 56–57).

3.4.1.7 Weiterbildung im Freiwilligenmanagement

Um auf diese Bedingungen adäquat reagieren zu können, setzen Organisationen häufig auf eine Professionalisierung der Freiwilligenarbeit und des Freiwilligenmanagements. In den letzten Jahrzehnten wurden zahlreiche Programme entwickelt, die Freiwilligenkoordinator:innen bzw. Verantwortliche für Freiwilligenarbeit ausbilden. Instrumente des Personalmanagements finden zunehmend Anwendung bei Freiwilligen:

- Erstellung von Anforderungsprofilen
- Gezielte Rekrutierung von Personen mit bestimmten Qualifikationen
- Durchführung von Aus- und Weiterbildungsmassnahmen
- Evaluation der Leistungen der Freiwilligen

Diese Massnahmen erfordern jedoch erhebliche Ressourcen, um Freiwillige angemessen in die Organisation zu integrieren. Gleichzeitig stehen Organisationen vor der Herausforderung, dass die Verweildauer der Freiwilligen in den Organisationen tendenziell sinkt (More-Hollerweger, 2014, S. 309).

3.4.1.8 Anpassungsbereitschaft von Organisationen

Die steigende Popularität von informellem Engagement erfordert neben Kompetenzen im Freiwilligenmanagement auch neue Strukturen und Angebote. Weil es auch immer schwieriger wird, Nachwuchs für ehrenamtliche Führungspositionen zu rekrutieren, halten Schubert et al. (2023, S. 62) konkrete Strategien für Organisationen fest:

- Neue Modelle der Aufgabenverteilung unter ehrenamtlich Verantwortlichen
- Innovative Anerkennungsformen für die Übernahme von Ämtern
- Kürzere Amtszeiten, um mehr Menschen für Führungsrollen zu gewinnen
- Offene Engagementstrukturen, die über formelle Mitgliedschaften hinausgehen
- Flexiblere Aufgabenprofile mit klarer zeitlicher Begrenzung
- Professionalisierung des Freiwilligenmanagements, wo möglich
- Projektbasiertes und virtuelles Engagement als Ergänzung zu langfristigem Ehrenamt
- Systematische Zusammenarbeit mit informellen Gruppen und Initiativen.

Zudem betonen sie, dass besonders jene Organisationen, die sich für Nichtmitglieder geöffnet haben, steigende Engagiertenzahlen verzeichnen (Schubert et al., 2023, S. 62). Etablierte Freiwilligenorganisationen müssen flexiblere Modelle entwickeln, die besser auf die unterschiedlichen Arten des Engagements abgestimmt sind. Dies kann durch vielfältige Freiwilligenwege und kurzfristige Einsätze geschehen, die den verschiedenen Lebensphasen und -stilen der Freiwilligen gerecht werden (Macduff, 2006; Macduff et al., 2009; Wilson, 2012; Zappalà et al., 2001, zitiert nach McLennan et al., 2016, S. 8). Eine Option ist es beispielsweise, niedrighschwellige Konzepte zu entwickeln, um Menschen ohne formelle Mitgliedschaft an sich zu binden und neue Partizipationsmöglichkeiten zu schaffen. Eine zentrale Herausforderung bleibt jedoch, wie bereits erwähnt, die Finanzierung. Die zunehmende Entkopplung des Engagements von der Mitgliedschaft könnte dazu führen, dass Organisationen weniger Mitgliedsbeiträge erhalten, was langfristig Finanzierungsmodelle gefährdet. Es ist demnach im Interesse vieler gemeinnütziger Organisationen, Freiwillige an sich zu binden und für ein längeres Engagement zu gewinnen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass neue Strukturen erforderlich sind, um spontane Freiwillige einzubinden und ihnen geeignete Formen des Engagements zu ermöglichen. Gleichzeitig kommt den Organisationen die Aufgabe zu, die Freiwilligen bestmöglich zu betreuen und zu schulen, was die Bindung an die Organisation erhöht. Dadurch kann es gelingen, neue Freiwillige für ehrenamtliche Führungspositionen zu gewinnen.

3.4.1.9 Digitalisierungsschub als Chance (aus Perspektive Koordination und E-Volunteering)

Der Lockdown zwang Organisationen, Arbeitsprozesse zu digitalisieren und hybride Formate zu entwickeln. Dieser Digitalisierungsschub eröffnete neue Engagementformen wie Online-Mentoring und virtuelle Beratung, die flexiblere und ortsunabhängige Teilnahme ermöglichen (Springer, 2021, S. 105). Remote-Volunteering existiert seit Jahrzehnten, wurde aber durch die Pandemie verstärkt genutzt. Organisationen, die diese Praxis neu eingeführt haben, sollten sie fortführen, um mehr Menschen einzubinden und ihre Kapazitäten zu erweitern. Wichtig ist zudem, Freiwillige durch Online-Schulungen und regelmässige Updates weiter einzubinden (Sandage, 2020, S. 2).

3.4.1.10 E-Volunteering und online-basiertes Crowdtasking

In Krisenzeiten könnten Wohlfahrtssystem und Freiwilligensektor ihr Management durch online-basiertes Crowdtasking erweitern. Dies ermöglicht den gezielten Einsatz qualifizierter Freiwilliger für spezifische Aufgaben (Midelhoff et al., 2016; Neubauer et al., 2013; Orloff, 2011, zitiert nach Ganner et al., 2021, S. 80). Die Verbindung von klassischem Freiwilligenmanagement mit E-Volunteering und Crowdtasking könnte ein widerstandsfähiges Engagementsystem schaffen, das Krisen besser bewältigt und gesellschaftliche Transformation fördert (Ganner et al., 2021, S. 80).

3.4.1.11 Online-Volunteering Plattformen

Social-Media-Gruppen spielten eine zentrale Rolle bei der Mobilisierung informeller Freiwilliger, deren Engagement sich kaum von anderen Unterstützungsformen unterschied. Auch in der Schweiz bewährten sich Online-Volunteering-Plattformen als wichtige Informations- und Unterstützungsquelle für Freiwillige (Trautwein et al., 2020, zitiert nach Hustinx, 2021, S. 5). Sie steigern die Zufriedenheit der Engagierten und damit deren Bereitschaft zu weiterem freiwilligem Einsatz (Maas et al., 2020 zitiert nach Hustinx, 2021, S. 5). Die Digitalisierung der Freiwilligenarbeit hat sich beschleunigt, etwa durch Plattformen wie #VlaanderenHelpt mit 11.000 Registrierungen und kommunale Freiwilligenregister mit bis zu 30.000 Anmeldungen. Online-Plattformen erleichterten Rekrutierung, Koordination und Informationsaustausch, doch das effektive Matching von Freiwilligen mit Einsätzen blieb eine Herausforderung (Hustinx, 2021, S. 3). Soziale Ungleichheiten in der Krisenfreiwilligenarbeit zeigen, dass benachteiligte Gruppen seltener Zugang zu Online-Plattformen fanden. Zudem war die Freiwilligenarbeit stark geschlechtsspezifisch: Frauen übernahmen oft zusätzliche Betreuungsaufgaben. Menschen mit schwächeren sozialen Bindungen erhielten weniger Unterstützung, wodurch ein «philanthropischer Partikularismus» fortbesteht (Hustinx, 2021, S. 7). Schrader, Roth und Strachwitz (2020, S. 58-60) machen auf Angebote und deren Umsetzung zur digitalen Koordination von Freiwilligen aufmerksam. Die Initiative «Unser soziales Bayern: Wir helfen zusammen!» fördert digitale Koordination ehrenamtlicher Arbeit mit 60.000 Euro pro Landkreis, jedoch ohne direkte finanzielle Unterstützung für Organisationen. Die Umsetzung erfolgt durch die Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen Bayern e.V. Ein ähnliches Modell existiert in Berlin mit Koordinierungsstellen für freiwilliges Engagement in allen zwölf Bezirken, um Bürger und Organisationen zu vernetzen und ehrenamtliches Potenzial gezielt zu nutzen.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Digitalisierung neue Möglichkeiten zur Mobilisierung und Vernetzung bietet. Zehntausende Freiwillige registrierten sich auf Online-Plattformen und fanden so den Weg in die Freiwilligenarbeit. In einem nächsten Schritt soll der Aspekt der Vernetzung vertieft sowie Potenziale von Pools und Plattformen aufgezeigt werden.

3.4.1.12 Koordinierte Integration ungebundener Helfer:innen in einen Helferpool

Die Integration ungebundener Helfer in einen Helferpool stellt eine effektive Lösung dar, die sowohl Flexibilität als auch Struktur schafft, wie Erkenntnisse aus dem Katastrophenschutz zeigen. Diese Helfer:innen, die nicht dauerhaft an eine Organisation gebunden sind, können schnell und effizient in den Einsatz eingebunden werden, wenn sie über grundlegende Kenntnisse der organisatorischen Abläufe und des richtigen Verhaltens in Krisensituationen verfügen (DRK, 2017, zitiert nach Schmauder & Lehmann, 2019, S. 234). Durch eine gezielte Einweisung, Schulung und klare Ansprechpartner wird sichergestellt, dass die Helfenden mit den Prozessen vertraut sind und die Einsatzkräfte weniger Zeit mit Erklärungen verbringen müssen. Der Mix aus etablierten Freiwilligen und neuen „fliegenden“ Helfern kann dabei gut ergänzt werden, da er sowohl erfahrene Helfer als auch flexible, kurzfristig einsatzbereite Personen umfasst (Schmauder & Lehmann, 2019, S. 236). Erforderlich ist weiterhin der Ausbau und die Stärkung von Freiwilligenagenturen und Engagement-Plattformen, die freiwilliges Engagement gezielt bündeln und koordinieren. Zudem sollte die curriculare Integration von Service-Learning-Angeboten in schulische Lehrpläne und Hochschulcurricula gezielt gefördert werden, um langfristig Nachwuchs für ehrenamtliches Engagement zu gewinnen (Springer, 2021, S. 106). Das beinhaltet nicht nur Online-Plattformen, sondern kann sich auch in einer nachhaltigen Förderung der Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement zeigen, beispielsweise durch gut ausgestattete Freiwilligenzentren, Weiterbildungsangebote oder eine moderne digitale Ausstattung (Röbke, 2020, S. 143). In Berlin und Bayern wurden in diesem Zusammenhang Koordinierungsstellen eingerichtet, um Freiwillige mit Organisationen zu vernetzen. Diese Stellen unterstützen auch bei der Gewinnung neuer Engagierter (Schrader et al., 2020, S. 58–64). Laut Schubert et al. (2023, S. 56) verbessert Koordination den Einsatz Freiwilliger, die für zivilgesellschaftliche Organisationen unverzichtbar sind. Sektorübergreifende Kooperationen gewinnen deshalb an Bedeutung, da sie finanzielle Ressourcen, Sichtbarkeit und Engagement fördern.

3.4.1.13 Engagementfördernde Strukturen aufbauen oder unterstützen

Gleichzeitig sollte berücksichtigt werden, dass auch Verbände Teil der engagementfördernden Strukturen sind und ihre Mitgliedsorganisationen auf vielfältige Weise unterstützen. Zudem bestehen auf lokaler Ebene zahlreiche Netzwerke zivilgesellschaftlicher Organisationen, die sich gegenseitig unterstützen. Diese unterschiedlich ausgeprägten lokalen Unterstützungsstrukturen sollten sichtbar gemacht werden. Für eine effektive Förderung des Engagements ist ein kontinuierlicher Austausch zwischen den verschiedenen engagementfördernden Institutionen essenziell – insbesondere über Strategien, Massnahmen und Erfahrungen (Schubert, Kuhn & Tahmaz, 2023, S. 64).

3.4.1.14 Bereitstellung von Ressourcen für ein effektives Freiwilligenmanagement

Trotz begrenzter Ressourcen kann ein strukturiertes Freiwilligenmanagement dazu beitragen, die langfristige Engagementbereitschaft zu sichern und effektiv zu nutzen. Durch gezielte Mittel könnten organisationsspezifische Strategien entwickelt werden, die den jeweiligen Aufgaben gerecht werden. Eine verbesserte Ausstattung im Freiwilligenmanagement ermöglicht es, Massnahmen zur Koordination und Bindung neuer Freiwilliger umzusetzen, insbesondere durch den gezielten Ausbau der Kapazitäten von Freiwilligenkoordinator:innen, um besser auf zukünftige Krisen vorbereitet zu sein (Simsa et al., 2016, S. 67–68).

3.4.1.15 Staatliche Unterstützung zur Stärkung von Freiwilligenarbeit

Neben finanziellen Hilfen unterstützt der Staat in Deutschland zivilgesellschaftliche Organisationen (ZGO) auch bei der Freiwilligengewinnung. Ehrenamtliche Tätigkeiten sind für viele ZGO essenziell, sodass koordinierte Förderung hilfreich sein kann. Nachbarschaftshilfen wie «nebenan.de» und Förderprogramme wie der «Beteiligungstaler» in Baden-Württemberg zeigen, wie zivilgesellschaftliches Engagement lokal gestärkt wird. Diese niederschweligen Angebote erleichtern sowohl Privatpersonen als auch Organisationen den Zugang zu Unterstützung (Schrader et al., 2020, S. 58–64).

3.4.1.16 Kooperation von zentralen Akteur:innen

Bürgerstiftungen und zivilgesellschaftliche Akteure arbeiten zusammen, um eine gemeinschaftliche Strategie für den Umgang mit zukünftigen Pandemien und Krisen zu entwickeln. Ein möglicher Ansatz für das Netzwerk Bürgerbeteiligung und andere Organisationen könnte darin bestehen, einen partizipativen Ansatz im Pandemie- und Katastrophenschutz in kommunale Beteiligungsleitlinien zu integrieren und diese aktiv zu verbreiten (Roth, 2020, S. 35). Das Ziel ist es, lokale Akteur:innen wie die Freiwillige Feuerwehr, den Ortschaftsrat, die Stadtwehroleitung, die Stadtverwaltung, Vereine und ortsansässige Betriebe für die Idee eines Helferpools zu gewinnen. Diese sollen als Multiplikatoren weitere Helfer:innen mobilisieren. Besonders bei Vereinsmitgliedern kann die Bereitschaft zum Ehrenamt die Ansprache erleichtern. Das Konzept zur Ansprache gliedert sich in drei Phasen: Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung (Schmauder & Lehmann, 2019, S. 231).

3.4.1.17 Evaluation des Krisengeschehens

Um Freiwillige effektiv in Krisenzeiten oder bei der Wiedereröffnung nach einer Krise einzubinden, sollten Organisationen einen strukturierten Plan entwickeln, der die Ressourcen der Organisation sowie die Bedürfnisse der Gemeinschaft berücksichtigt. Wichtige Schritte umfassen:

1. Bestandsaufnahme: Analysieren Sie, wie Freiwillige vor der Pandemie eingebunden waren und welche Ressourcen zur Verfügung standen.
2. Bedarfsanalyse: Identifizieren Sie aktuelle Bedürfnisse der Gemeinschaft und welche demografischen Gruppen verstärkt Unterstützung benötigen.
3. Einbindung von Freiwilligen: Entwickeln Sie ein flexibles System zur Integration von Freiwilligen, mit Schulungen und Unterstützung.

4. Verfolgung und Analyse: Erstellen Sie ein System zur Erfassung und Nachverfolgung der Freiwilligenbeteiligung, um den Einfluss des Engagements zu messen und Herausforderungen zu dokumentieren.
5. Kontinuierliche Anpassung: Sammeln Sie regelmässig Feedback und passen Sie den Plan bei Bedarf an, um sicherzustellen, dass Freiwillige effektiv eingebunden bleiben.

Durch diese Schritte können Organisationen ihre Krisenstrategie optimieren und das freiwillige Engagement langfristig sichern (Sandage, 2020, S. 2).

3.4.1.18 Effektives Krisenmanagement

Für ein effektives operatives Krisenmanagement gibt es mehrere bewährte Handlungsempfehlungen (vgl. Argenti 2002) (vgl. Box 3). Führungskräften wird geraten, direkt vor Ort Präsenz zu zeigen, um symbolisch zu verdeutlichen, dass die Krise erkannt und aktiv bewältigt wird. Dabei sollte versucht werden, die regulären Arbeitsabläufe so weit wie möglich aufrechtzuerhalten, um ein Gefühl von Stabilität und Normalität zu vermitteln. Ein zentraler Aspekt ist der Aufbau zuverlässiger Kommunikationswege, da bestehende Kanäle durch die Krise an Vertrauen verloren haben könnten. Es ist wichtig, zwischen interner und externer Krisenkommunikation zu unterscheiden, um eine gezielte Ansprache aller relevanten Zielgruppen sicherzustellen (Schreyögg & Ostermann, 2013, S. 130).

Nach den akuten Massnahmen zur Krisenbewältigung besteht oft die Versuchung, schnell zum normalen Alltag zurückzukehren (Jaques 2010; Roselieb, 2012, zitiert nach Schreyögg & Ostermann, 2013, S. 131). Doch dies birgt die Gefahr, dass lediglich die Symptome behandelt werden, ohne die eigentlichen Ursachen oder strukturellen Rahmenbedingungen zu analysieren. Daher ist eine gründliche Aufarbeitung essenziell, um nachhaltige Lehren zu ziehen und zukünftige Herausforderungen besser zu bewältigen (Schreyögg & Ostermann, 2013, S. 131–132) (vgl. Box 4). Die wirksamste Krisenprävention ist ein kontinuierlicher Austausch mit internen und externen Stakeholdern. Unternehmen neigen dazu, den Dialog erst bei Eintritt einer Krise zu suchen. Ein frühzeitiger und kontinuierlicher Dialog hilft jedoch, potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen und präventive Massnahmen zu ergreifen (Liese & Monley, 2020, S. 3; Lintemeier, 2013, S. 66).

Effektives Krisenmanagement kennzeichnet sich durch:

- a) Implementierung eines Krisenplans, der als unternehmerischer Standard etabliert wird und im Ernstfall durch die Aktivierung des Krisenstabs in Kraft tritt.
- b) Schnelle Bereitstellung von Kommunikationskanälen, einschliesslich der Aktivierung von Dark Sites, Anpassung der Unternehmenswebsite und erste Information der Medien. Verantwortlichkeiten können im Voraus definiert, Texte vorformuliert und durch Krisensimulationen getestet werden, um im Ernstfall wertvolle Zeit zu sparen.
- c) Leistungsfähiges Issue-Management zur frühzeitigen Erkennung von Krisen, einschliesslich der laufenden Analyse von Medienberichterstattung, Wettbewerbsverhalten und öffentlicher Wahrnehmung, sowie der Beobachtung von Online-Diskussionen.

Zusätzlich ist es wichtig, frühzeitig Kontakt zu relevanten Akteuren wie Behörden, Katastrophenschutz und der betroffenen Öffentlichkeit herzustellen. In dieser Phase ist eine klare, einheitliche Kommunikation entscheidend, weshalb die Entwicklung von Standardtexten, eine abgestimmte Sprachregelung (Corporate Wording) und eine frühzeitige rechtliche Prüfung besonders wertvoll sind (Merten, 2013, S. 165). Daher ist die relevante Frage in Krisen nicht, wie man Freiwillige rekrutiert, sondern wie man negative Konsequenzen aus dem Überangebot verhindert und das Engagement so lenkt, dass informelles Krisenengagement positive Ergebnisse erzielen kann (Trautwein et al., 2020, S. 1143).

Box 3: Krisenmanagement-Plan

Ein Krisenmanagement-Plan dient dazu, vordefinierte Verantwortlichkeiten sowie strukturelle und technische Vorgaben klar festzulegen. Er sollte allen Beteiligten bekannt sein und folgende Prinzipien erfüllen:

- Kompakte und präzise Formulierung,
- Praktische Werkzeuge, die unabhängig von spezifischen oder unvorhersehbaren Szenarien nutzbar sind,
- Schnelle und flexible Reaktion auf unerwartete Ereignisse und Herausforderungen.

Wichtige Bestandteile eines Krisenmanagement-Plans sind:

- Dokumentation der Stabsmitglieder, ihrer Aufgaben, Rechte und Befugnisse,
- Aktuelle Kontaktinformationen der Stabsmitglieder sowie relevanter Ansprechpersonen und Institutionen,
- Formale Alarmierungs- und Einberufungswege, mit Basisinformationen zu Zeit, Ort und möglichen Alternativen für Stabstreffen,
- Checklisten für den Stabsbetrieb, die Inbetriebnahme von Kommunikationssystemen, Standard-Tagesordnungen und Dokumentationsverfahren,
- Übersicht vertrauenswürdiger externer Informationsquellen,
- Vorbereitete Entwürfe für öffentliche Stellungnahmen,
- Definition geeigneter Orte für Pressekonferenzen.

Der Krisenmanagement-Plan sollte regelmässig überprüft und aktualisiert werden, insbesondere in Bezug auf Kontaktdaten und organisatorische Abläufe, um seine Wirksamkeit sicherzustellen (Balthasar et al., 2021, S. 5–7; Fritzen et al., 2021, S. 20).

Box 4: Entscheidungsfindung in Krisensituationen

Bei Entscheidungen in Krisenzeiten sollten drei zentrale Aspekte berücksichtigt werden:

1. Situationsanalyse:

- Was ist bereits geschehen und welche Auswirkungen sind erkennbar?
- Welche aktuellen Herausforderungen und Risiken bestehen?
- Welche möglichen Entwicklungen sind absehbar?

2. Strategische Ausrichtung und Ziele:

- Welcher Zielzustand soll erreicht oder wiederhergestellt werden?
- Was ist der Zweck der Krisenbewältigung?
- Welche übergeordneten Werte und Prioritäten müssen einbezogen werden?

3. Massnahmen und Umsetzung:

- Welche Entscheidungen sind erforderlich?
- Welche konkreten Schritte müssen unternommen werden, um die Krise zu bewältigen?
- Wie kann die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen überprüft werden?

Eine klare Struktur bei der Entscheidungsfindung stellt sicher, dass Massnahmen zielgerichtet, effizient und nachhaltig umgesetzt werden (Fritzen et al., 2021, S. 18).

3.4.1.19 Wichtigkeit von Krisenkommunikation

Prävention spielt eine entscheidende Rolle im Krisenmanagement: «Build your network before you need it» – dieses Prinzip unterstreicht die Bedeutung eines strategischen Reputationsmanagements. Ein proaktiver Umgang mit Social Media kann dazu beitragen, die eigene Reputation zu gestalten und langfristig zu schützen. Krisen sind für Unternehmen und Organisationen keine neuen Herausforderungen – einige meistern sie erfolgreich, während andere Schwierigkeiten haben (Hofmann, 2013, S. 343).

Interne Kommunikation ist besonders wichtig, da Mitarbeiter als Repräsentanten ihres Unternehmens wahrgenommen werden. Sie müssen über aktuelle Entwicklungen informiert sein, um das Vertrauen in das Unternehmen zu bewahren. Ein zentraler Aspekt ist das emotionale Wohlbefinden der Mitarbeiter, besonders wenn das Unternehmen in den Medien negativ dargestellt wird. Dies kann die Identifikation mit dem Arbeitgeber beeinträchtigen (Baier-Fuchs, 2013, S. 313). Für eine effektive Krisenkommunikation müssen organisatorische Massnahmen ergriffen werden, um klare Abläufe und geeignete Tools bereitzustellen. Krisenkommunikation sollte flexibel an die sich entwickelnde Krise angepasst werden, insbesondere im Umgang mit sozialen Medien. Wesentliche Prinzipien sind Transparenz, Ehrlichkeit, Faktentreue, Empathie und konsistente Kommunikation (Riecken, 2013, S. 317).

In einer Evaluation wurden folgende Verbesserungsvorschläge zur internen Krisenkommunikation hervorgehoben:

- Schnellere Informationsweitergabe: Krisenrelevante Informationen sollten zeitnah und regelmässig kommuniziert werden. Bei Verzögerungen ist eine transparente Kommunikation notwendig.
- Konsistenz, Koordination und Klarheit: Interne Informationen sollten abgestimmt und klar formuliert sein. Die interne Kommunikation sollte vor der externen erfolgen.
- Zentraler Kommunikationskanal: Eine zentrale Plattform (z. B. E-Mail-Newsletter oder Newsfeed) sollte genutzt werden, um die Kommunikation zu bündeln.
- Nutzung moderner Kommunikationsmittel: IT-Tools wie Microsoft Teams oder Webex sollten verstärkt eingesetzt werden, und moderne Formate wie Video sollten genutzt werden.
- Intensivierung der Kommunikation: Der Austausch innerhalb der Stabs- und Direktionsbereiche sowie durch Führungskräfte sollte verstärkt werden (Balthasar et al., 2021, S. 29–30).

Zusammenfassend lässt sich, laut van Riessen (2021, S. 23), festhalten, dass für eine nachhaltige Verstetigung des Engagements über die Covid-19-Pandemie hinaus die folgenden Faktoren entscheidend sind:

1. Zeitliche Flexibilität – Die ehrenamtliche Tätigkeit sollte individuell anpassbar sein, um sich gut in den Alltag integrieren zu lassen.
2. Erlebnisorientierung – Engagement sollte nicht als Verpflichtung, sondern als bereichernde Erfahrung mit Spass an der Aufgabe und sozialem Miteinander wahrgenommen werden.
3. Möglichkeit zur Mitgestaltung – Freiwillige sollten ihr Engagement entsprechend ihrer eigenen Interessen und Fähigkeiten aktiv mitgestalten können.

4. Gemeinsames Engagement – Besonders für jüngere Menschen ist die Möglichkeit, sich in Gruppen zu engagieren, ein wichtiger Anreiz.

3.4.1.20 Widerstandsfähigkeit und Ressourcenausstattung von NPOs

Winton et al. (2022, S. 5) fassen zusammen, dass gemeinnützige Organisationen während der COVID-19-Pandemie einen erheblichen Rückgang an Mitarbeiter:innen und Freiwilligen erlebten, was ihre Existenz bedrohte. Ihre Widerstandsfähigkeit hing massgeblich von schnellen Anpassungen und kreativer Ressourcennutzung ab. Erfolgreiche Organisationen zeichneten sich durch klare Ziele, strukturierte Kommunikation, schnelle Entscheidungswege und starke Netzwerke aus. Zudem stärkte eine befähigende Organisationskultur sowie der gezielte Einsatz von Technologie ihre Krisenresistenz. Anpassungsfähigkeit ist somit entscheidend für das Überleben und Gedeihen in Krisenzeiten.

Neben der Anpassungsfähigkeit gilt insbesondere die Ressourcenausstattung als zentraler Faktor resilienter Organisationen. Studien zur Resilienz von NPOs zeigen, dass diese zunehmend mit Ressourcenknappheit und Konkurrenz konfrontiert sind. Besonders in Extremsituationen sind sie auf Humanressourcen angewiesen. Sozialkapital gilt als Schlüssel zur Bewältigung von Krisen, während finanzielle Engpässe existenzbedrohend sein können. Zudem sind NPOs oft von Stakeholdern abhängig, deren Unterstützung unsicher ist. Die Stärkung organisatorischer Ressourcen fördert die Resilienz. Nach Hutton et al. (2021) sind personelle und finanzielle Ressourcen, Netzwerke, starke Führung und Gemeinschaftsbeteiligung entscheidende Merkmale widerstandsfähiger Organisationen (zitiert nach Keplinger, 2023, S. 31). Resilienz bedeutet in diesem Zusammenhang aber nicht nur die Rückkehr zum Status-Quo, sondern betont die Fähigkeit von Organisationen, aus extremen Ereignissen zu lernen und sich langfristig anzupassen. Für Non-Profit-Organisationen bedeutet dies, nicht nur Krisen zu überstehen, sondern aktiv ihre Mission weiterzuverfolgen und unter schwierigen Bedingungen zu wachsen. Durch kontinuierliches Engagement für ihre Ziele können sie ihre Widerstandskraft stärken und gestärkt aus Krisen hervorgehen (Duchek, 2020; Linnenluecke, 2015; Sutcliffe & Vogus, 2003; Witmer & Mellinger, 2016, zitiert nach Keplinger, 2023, S. 28). In der Literatur werden die organisationalen Resilienzfaktoren um zwei weitere Dimensionen ergänzt: Individuelle und interaktionale Faktoren. Individuelle Resilienzfaktoren umfassen emotionale Stabilität, Offenheit für Erfahrungen, Selbstwirksamkeit, Optimismus, Reflexion, Flexibilität und Empathie. Sie sind bei den Individuen in der Organisation angesiedelt. Interaktionale Resilienz beschreibt die Fähigkeit von Teams, Krisen durch Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung zu bewältigen. Entscheidend sind Koordination, Zusammenhalt, Vertrauen und ein positives Arbeitsklima mit gemeinsamer Vision und partizipativer Sicherheit (Brodbeck & Maier, 2001, zitiert nach Keplinger, 2023, S. 29) (vgl. Abb. 2). Besonders eine effektive Kommunikation erwies sich während der Pandemie als entscheidend für die Widerstandsfähigkeit (Keplinger, 2023, S. 46–67). Organisationale Resilienzfaktoren umfassen gemeinsame Werte, eine lösungsorientierte und agile Führung, strategische Anpassungsfähigkeit sowie starke Netzwerke. Diese Faktoren tragen massgeblich zur langfristigen Stabilität und Anpassungsfähigkeit von Organisationen in Krisensituationen bei (Keplinger, 2023, S. 46–67). Organisationale Resilienz umfasst alle drei Kategorien von Resilienzfaktoren und bezieht sich auf die Fähigkeit einer Organisation, flexibel auf Herausforderungen zu reagieren, interne und externe Ressourcen zu verknüpfen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Eine systematische Analyse von Herausforderungen stärkt sowohl die kurzfristige Bewältigung als auch die langfristige Anpassungsfähigkeit. Wesentliche Faktoren sind eine gemeinsame Vision, klare Strukturen und effiziente Koordination (Williams et al., 2017, zitiert nach Keplinger, 2023, S. 30).

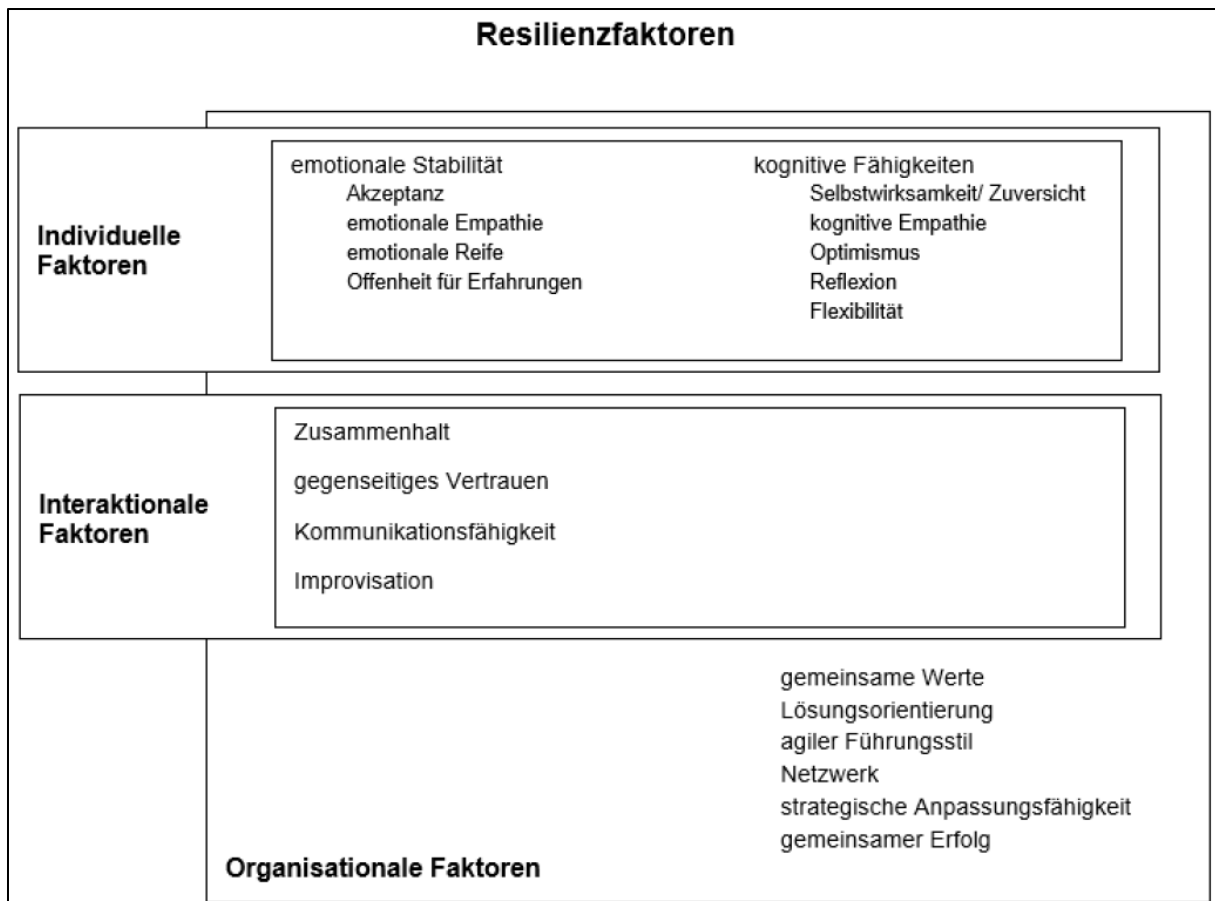


Abbildung 2. Resilienzfaktoren

Quelle: (Keplinger, 2023, S. 61)

3.4.2 Zwischenfazit: Empfehlungen krisenresilientes Freiwilligenmanagement

Die COVID-19-Pandemie hat deutlich gemacht, wie herausfordernd, aber auch wie zentral ein funktionierendes Freiwilligenmanagement für Non-Profit-Organisationen (NPOs) ist. Die Literatur identifiziert zentrale Komponenten für ein erfolgreiches Freiwilligenmanagement: effektive Kommunikation, Schutz der Freiwilligen, klare Zielsetzung, eine definierte Mission, ausreichende Finanzierung und die Messung von Wirkungen (Venzin, 2020, S. 1). Kommunikation wird dabei als besonders erfolgskritisch hervorgehoben. In Krisenzeiten hilft sie, Unsicherheiten zu reduzieren, Vertrauen zu stärken und langfristige Bindungen zu fördern. Virtuelle Kommunikation gewann während der Pandemie stark an Bedeutung und sollte regelmässig, transparent und über mehrere Kanäle erfolgen. Freiwillige sollten über Veränderungen und Schutzmassnahmen informiert und über digitale Formate wie virtuelle Veranstaltungen oder soziale Medien eingebunden werden. Auch Dankbarkeit und die Versicherung, dass ihr Engagement weiterhin gebraucht wird, sind entscheidend (Venzin, 2020, S. 1). Führungskräfte können durch eine chancenorientierte Kommunikation nicht nur Stabilität schaffen, sondern auch Motivation und Wachstum fördern. Solche Führung stärkt die Resilienz und Wirksamkeit von Freiwilligen langfristig (Stam et al., 2018, zitiert nach Luksyte et al., 2021, S. 288).

Zusammenfassend ergeben sich aus der Forschung und Praxis sechs weitere Schlüsselfaktoren für ein gelingendes Freiwilligenmanagement – insbesondere in Krisenzeiten:

1. Einsatz episodischer Freiwilliger: Die Pandemie brachte eine neue Welle freiwilligen Engagements hervor, häufig in flexibler, kurzfristiger Form. Diese episodischen Freiwilligen stellen eine wertvolle Ressource dar und sollten gezielt eingebunden und durch klare Strukturen und Anerkennung langfristig motiviert werden.

2. Bedarfs- und Ressourcenerhebung: Eine systematische Analyse der eigenen Bedarfe und Ressourcen – vor allem zu Beginn und nach Krisen – hilft Organisationen dabei, passende Einsatzfelder zu schaffen und Freiwillige sinnvoll zu integrieren.
3. Professionalisierung des Freiwilligenmanagements: Angesichts wachsender Komplexität ist ein professionelles Management notwendig. Dazu gehören moderne Instrumente des Personalmanagements wie Anforderungsprofile, gezielte Rekrutierung, Qualifizierungsangebote und innovative Anerkennungsformen, die auch informelles Engagement berücksichtigen.
4. Digitale und hybride Engagementformen: Die Digitalisierung hat neue Formen des Engagements ermöglicht, etwa Online-Mentoring, Remote-Volunteering oder Crowdtasking. Diese ermöglichen ortsunabhängige Beteiligung und bieten auch in Krisenzeiten flexible Beteiligungsmöglichkeiten.
5. Resilienz und Anpassungsfähigkeit: Organisationen müssen nicht nur kurzfristig reagieren können, sondern langfristig aus der Krise lernen. Resiliente Organisationen zeichnen sich durch agile Führung, starke Netzwerke und eine lösungsorientierte Kultur aus. Wichtig ist auch ein flexibles System zur Analyse und Weiterentwicklung der Freiwilligenarbeit.
6. Staatliche Förderung und Vernetzung: Staatliche Unterstützung sowie die Zusammenarbeit mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren erhöhen die Wirksamkeit von NPOs. Förderprogramme und strategische Allianzen stärken die Sichtbarkeit und Kapazitäten der Organisationen.

Durch die Kombination dieser Faktoren können Non-Profit-Organisationen nicht nur besser auf akute Krisen reagieren, sondern auch langfristig stabile Strukturen für freiwilliges Engagement aufbauen und erhalten.

3.5 Synthese

Die vorliegende Literaturübersicht zeigt, wie tiefgreifend Krisen wie die COVID-19-Pandemie und die Flüchtlingskrise das Freiwilligenmanagement in gemeinnützigen Organisationen beeinflusst haben. In Krisenzeiten standen Organisationen vor besonderen Herausforderungen, die von der plötzlichen Verschiebung formeller zu informeller Freiwilligenarbeit über Probleme der Koordination und Kommunikation bis hin zu finanziellen Engpässen reichten. Doch gerade in solchen Extremsituationen zeigte sich auch die immense Bedeutung flexibler, gut organisierter Strukturen, die in der Lage sind, schnell auf Veränderungen zu reagieren und sich den neuen Bedingungen anzupassen.

Ein zentrales Ergebnis der Analyse ist, dass Krisen Organisationen vor die Aufgabe stellen, ihre Strukturen und Prozesse grundlegend zu überdenken. Insbesondere das Management von Freiwilligen erfordert mehr Professionalität, Flexibilität und Resilienz als je zuvor. Die Rekrutierung und Betreuung von Freiwilligen in Krisenzeiten verlangten zielgerichtete Kommunikation, passgenaue Aufgabenverteilungen sowie die Entwicklung neuer Modelle der Anerkennung und des Engagements. Dies gilt gleichermassen für formelle wie informelle Freiwilligenarbeit, wobei letztere in vielen Fällen durch neue digitale Technologien und flexible Engagementformen wie Remote-Volunteering und Crowdtasking entscheidend unterstützt wurde. Die COVID-19-Pandemie hat zusätzlich einen bemerkenswerten Anstieg an freiwilligem Engagement ausgelöst, insbesondere in Form von Nachbarschaftshilfen und Basisinitiativen. Diese wurden vielfach als Ausdruck bürgerschaftlicher Solidarität gewertet und führten zu verbesserten Gemeinschaftsbeziehungen. Die während der Krise gewonnenen Beziehungen und Ressourcen sollten laut Literatur langfristig gesichert und strategisch genutzt werden. Um die neu mobilisierten Freiwilligen dauerhaft zu binden, bedarf es eines veränderten Ansatzes im Freiwilligenwesen, der sich durch geringere Formalisierung und stärkere Orientierung am Prinzip der «guten Nachbarschaft» auszeichnet (Cook et al., 2020, S. 4–24). In diesem Zusammenhang ist ein neues Denken über Freiwilligenarbeit notwendig: Formelle und informelle Formen des Engagements müssen besser kombiniert und nachhaltig integriert werden. Die Empfehlungen aus der Literatur verdeutlichen daher, dass sowohl die Professionalisierung des Freiwilligenmanagements als auch der Ausbau digitaler und hybrider Engagementstrukturen langfristige Lösungen für ein krisenfestes Engagement bieten. Parallel dazu ist es zentral, die bestehende Infrastruktur für informelle Freiwilligenarbeit zu unterstützen, neue Aufgabenprofile zu schaffen und Möglichkeiten zur langfristigen Integration – gegebenenfalls auch durch Umwandlung in bezahlte Tätigkeiten – zu schaffen (Cook et al., 2020, S. 12–16).

Eine zentrale Rolle kommt dabei dem gemeinnützigen Sektor zu, dessen Bedeutung während der Pandemie erneut deutlich wurde. Um seine Funktionsfähigkeit langfristig zu sichern, sind eine angemessene Finanzierung, der Abbau bürokratischer Hürden und die Förderung einer agilen Organisationskultur notwendig. Gleichzeitig müssen staatliche Akteure, insbesondere Kommunen, lokale Gemeinschaften bei der Bewältigung zukünftiger Herausforderungen unterstützen, ohne deren Eigenverantwortung zu untergraben (Cook et al., 2020, S. 20–24). Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, wie wichtig eine kontinuierliche Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse in Krisen ist, um zielgerichtet reagieren zu können. Ein strukturiertes Krisenmanagement, das flexibel auf die Bedürfnisse von Freiwilligen eingeht und Organisationen befähigt, sich dynamisch weiterzuentwickeln, ist der Schlüssel zur erfolgreichen Krisenbewältigung. Dabei wird Resilienz nicht nur als Rückkehr zum vorherigen Zustand verstanden, sondern als Fähigkeit, aus Krisen zu lernen, Strukturen anpassungsfähig zu gestalten und Netzwerke zu stärken (Stam et al., 2018, zitiert nach Luksyte et al., 2021, S. 288). Insgesamt zeigen die Erkenntnisse, dass die COVID-19-Pandemie und ähnliche Krisen Anlass und Chance zugleich bieten, das Freiwilligenwesen grundlegend weiterzuentwickeln. Ein integrativer, gemeinwohlorientierter Ansatz, der Freiwillige als unverzichtbare Mitglieder der Gesellschaft begreift und neue, flexible Wege des Engagements eröffnet, wird entscheidend sein für die Zukunftsfähigkeit des Sektors – in Krisenzeiten und darüber hinaus.

Abschliessend werden die zentralen Erkenntnisse der Literaturübersicht in sieben Punkten zusammengeführt. Die Synthese dient dabei nicht nur der inhaltlichen Verdichtung, sondern bildet zugleich die Grundlage für weiterführende Schlussfolgerungen und mögliche Implikationen. Aufbauend auf den Einzelergebnissen soll so ein kohärentes Gesamtbild entstehen, das die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes angemessen widerspiegelt:

1. Flexible Engagementmodelle etablieren: Organisationen sollten neue Strukturen und vielfältige Freiwilligenwege entwickeln, z. B. projektbasiertes, virtuelles oder kurzfristiges Engagement. Dies ermöglicht eine bessere Anpassung an verschiedene Lebensstile und erhöht die Beteiligung auch von Nichtmitgliedern (Schubert et al., 2023, S. 62; McLennan et al., 2016, S. 8).

2. Digitalisierung nachhaltig nutzen: Der Digitalisierungsschub sollte genutzt werden, um E-Volunteering, Crowdtasking und Online-Schulungen weiter auszubauen. Dadurch können mehr Menschen flexibel eingebunden und Engagementstrukturen gestärkt werden (Springer, 2021, S. 105; Ganner et al., 2021, S. 80).

3. Helfer:innenpools mit ungebundenen Freiwilligen aufbauen: Ungebundene Helfer:innen lassen sich durch Schulung und klare Koordination effektiv integrieren. Helferpools schaffen eine krisenfeste Mischung aus erfahrenen und kurzfristig verfügbaren Freiwilligen (Schmauder & Lehmann, 2019, S. 234–236; DRK, 2017, zitiert nach Schmauder & Lehmann).

4. Lokale Koordination und sektorenübergreifende Kooperationen stärken: Der Aufbau und die Förderung lokaler Koordinierungsstellen und Netzwerke fördern die Sichtbarkeit und Bündelung freiwilliger Potenziale. Kooperationen zwischen Staat, Zivilgesellschaft und Wirtschaft sichern langfristige Ressourcen und erhöhen die Wirkung (Schrader et al., 2020, S. 58–64; Schubert et al., 2023, S. 56). Der Grundsatz «Build your network before you need it» gilt besonders in Krisensituationen (vgl. Merten, 2013).

5. Professionelles Freiwilligenmanagement ausbauen: Die gezielte Förderung von Freiwilligenkoordination, auch in kleinen Organisationen, ist essenziell. Investitionen in Personal, Ausstattung und Weiterbildung ermöglichen langfristige Bindung und schnelle Reaktionsfähigkeit in Krisen (Simsa et al., 2016, S. 67–68; Röbbke, 2020, S. 143).

6. Krisenmanagement als lernendes System etablieren: Krisenpläne müssen mehr sein als Papierkonzepte: Regelmässige Evaluationen, Feedback-Schleifen mit Freiwilligen sowie offene Kommunikationsstrukturen mit internen und externen Stakeholdern sichern Anpassungsfähigkeit und Vertrauen. Ein strukturierter Review nach jeder Krise ist essenziell, um organisatorisch zu lernen und Resilienz aufzubauen (vgl. Argenti, 2002; Sandage, 2020).

7. Kommunikation wertschätzend, klar und konsistent gestalten: Krisen erfordern transparente und empathische Kommunikation – nach innen wie nach aussen. Regelmässiges Feedback, gezielte Anerkennung und klare

Informationsflüsse stärken Motivation, Vertrauen und langfristige Bindung der Freiwilligen (vgl. Schreyögg & Ostermann, 2013).

4 Onlineumfrage

4.1 Management Summary

Die Onlineumfrage des Projekts «Zivilgesellschaftliches Engagement in Krisen» hatte zum Ziel, das aktuelle Freiwilligenmanagement von Organisationen zu beschreiben, das Freiwilligenmanagement in Krisen abzubilden sowie Best Practice Erfahrungen abzuholen. Befragt wurden dafür Vertretende von zivilgesellschaftlichen Organisationen, die in den Bereichen Freiwilligenkoordination und Freiwilligenarbeit tätig sind. Um die willkürliche Stichprobe zu erreichen, wurde der Link an verschiedene Multiplikator:innen in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz versendet. Abschliessend konnten 40 Personen aus unterschiedlichen Organisationen erreicht werden, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben.

Die Stichprobe kann sowohl individuell als auch organisational als divers bezeichnet werden. Die Befragten sind zwischen 1949 und 1999 geboren, nehmen unterschiedliche Aufgaben im Zusammenhang mit Freiwilligen wahr und leisten hauptamtlich unterschiedliche Arbeitspensen von 0 % bis 100 % in der Organisation. Mehr als $\frac{3}{4}$ der Befragten sind Frauen. Den Befragten ist gemeinsam, dass sie überwiegend Aufgaben in der Koordination von Freiwilligen und dem Freiwilligenmanagement übernehmen oder Leitungspositionen innehaben. Die Organisationen, die von den Befragten vertreten werden, sind zu mehr als 80 % privat organisiert, davon der grösste Teil als Verein. Die kleinste Organisation hat keine hauptamtlichen Mitarbeitenden, die grösste 2500. Im Median sind 50 Personen bei den befragten Organisationen hauptamtlich beschäftigt. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Anzahl Freiwilligen, die sich in der Organisation engagieren. Befragt wurden Organisationen, die zwischen 3 und 2500 Freiwilligen beschäftigen, wobei im Median 200 Freiwillige in den Organisationen tätig sind. Die Rückmeldungen stammen von Organisationen aus 17 Kantonen, wobei mehr als die Hälfte über mehr als einen Standort verfügen. Die überwiegende Mehrheit ist im deutschsprachigen Teil der Schweiz tätig. Auch die Zielgruppen sind sehr unterschiedlich. 5 Zielgruppen erreichen die Organisationen im Durchschnitt, wobei ältere Menschen, geflüchtete Menschen und Familien zu den am häufigsten berücksichtigten Begünstigten zählen.

Die Befragungen zur Einstellung zur Freiwilligenarbeit und dem aktuellen Freiwilligenmanagement brachten zentrale Tendenzen zum Vorschein. Die meisten Befragten sind der Meinung, dass formelle Freiwilligenarbeit sozialstaatliche Angebote nicht ersetzen darf, und halten eine bessere Unterstützung von Freiwilligenarbeit durch den Staat für sinnvoll. Das aktuelle Freiwilligenmanagement zeichnet sich durch die Unterstützung des freiwilligen Engagements aus. Operativ versuchen die Organisationen flexible Einsatzmöglichkeiten anzubieten, die Freiwilligen zu binden, Partizipation zu ermöglichen und sich mit anderen Akteur:innen zu vernetzen. Zugleich treten Bereiche hervor, die noch nicht im selben Umfang bearbeitet werden. Dazu zählen beispielsweise die regelmässige Bedarfsplanung, die Einarbeitung nach einem Ablaufplan oder die regelmässige Evaluation der Freiwilligenarbeit.

In vergangenen Krisen gelang es den befragten Organisationen schnell auf die Bedürfnisse der Zielgruppen zu reagieren. Die grössten Herausforderungen ergaben sich bei der Durchführung der Angebote und dem Umgang mit vielen spontanen Freiwilligen. Mit Blick auf die zukünftigen Krisen ergeben sich weitere Dimensionen, die in Krisensituationen unterschiedlich bearbeitet wurden. Es zeigt sich, dass die meisten Organisationen mit ihren Freiwilligen kommunizieren und sie ausreichend informieren sowie unterstützen konnten. Notfallpläne bei Ausfällen, konkrete Rekrutierungsstrategien oder Unterstützungssysteme sind hingegen weniger verbreitet. Die Organisationen scheinen operativ zwar gut aufgestellt zu sein, sie weisen aber Mängel bei der strategischen Planung auf.

Explorative Tests auf Zusammenhänge zwischen einzelnen Dimensionen ergaben erste Hinweise auf Muster im Freiwilligenmanagement der Organisationen. Beim aktuellen Freiwilligenmanagement wird ersichtlich, dass strukturierte Abläufe, Evaluationen oder Partizipationsstrukturen mit weiteren Praktiken zur Verbesserung der Arbeit einhergehen. Organisationen mit ausgebildeten Strukturen in einem Bereich weisen auch in anderen Bereichen des Freiwilligenmanagements strukturiertere Vorgehensweisen auf. In vergangenen Krisen gelang es den Organisationen, die schnell Freiwillige mobilisieren konnten, häufiger die Angebote mit Freiwilligen durchzuführen und

auf die Bedürfnisse der Zielgruppen zu reagieren. Dennoch scheint die grosse Nachfrage von spontanen Freiwilligen nicht automatisch eine erfolgreiche Durchführung von Angeboten zu garantieren. Nicht nur das Angebot, sondern auch die erfolgreiche Zuteilung zu passenden Aufgaben erweist sich als Faktor, der es Organisationen in vergangenen Krisen erlaubte, adäquat zu reagieren. Im Umgang mit zukünftigen Krisen zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen strategischen Vorbereitungsmaßnahmen und dem operativen Erfolg. Organisationen mit Notfallplänen und Rekrutierungsstrategien gelingt es beispielsweise besser notwendige Ressourcen zur Verfügung zu stellen oder die Freiwilligen bei verändertem Angebot zu koordinieren. Die Gegenüberstellung aktueller Praktiken des Freiwilligenmanagements und des Freiwilligenmanagements in Krisen weist abschliessend darauf hin, dass Notfallpläne, eine frühzeitige Planung von Personalressourcen, transparente Kommunikation sowie die regelmässige Evaluation der Arbeit von und mit Freiwilligen es Organisationen erleichtern, in Krisen resilient aufzutreten. Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung von vorausschauender Planung, klaren Prozessen und gelingender Kommunikation für ein erfolgreiches Freiwilligenmanagement in Krisen.

4.2 Stichprobenbeschreibung

In diesem Kapitel wird die Onlineumfrage beschrieben. Die Onlineumfrage hatte einerseits das Ziel das aktuelle Freiwilligenmanagement der befragten Organisationen zu beschreiben, andererseits das Freiwilligenmanagement in Krisen abzubilden und Best Practice Erfahrungen abzuholen. Es handelt sich um eine willkürliche Stichprobe. Der Link zur Onlineumfrage (Unipark) wurde an verschiedene Multiplikator:innen in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz, die im Bereich Freiwilligenkoordination und Freiwilligenarbeit tätig sind, verschickt und über diese weitergeleitet: Geschäftsstelle Benevol Schweiz, Geschäftsstelle SRK, Newsletter SGG, Flyerauslage an der Tagung des Schweizerischen Netzwerk freiwillig engagiert, CAS Freiwilligenmanagement FHNW, persönliche Kontakte und Infomail-Adressen von einschlägigen Organisationen. Die Onlineumfrage konnte zwischen 10. Oktober 2024 und 30. November 2024 ausgefüllt werden. Gemäss Unipark haben n=95 Personen auf die Umfrage zugegriffen, vollständig ausgefüllt haben diese n=40 Personen, was einer Beendigungsquote von 38 % entspricht. Die mittlere Bearbeitungszeit betrug ca. 15 Minuten.

Im Folgenden werden deskriptive und explorative Analysen der Onlineumfrage präsentiert. In der folgenden Stichprobenbeschreibung werden zuerst die soziodemografischen Daten und individuellen Merkmale der Befragten in Bezug auf ihre Arbeit mit Freiwilligen dargestellt. Im Anschluss folgt die Beschreibung der Organisationen, in denen die Befragten tätig sind. Insgesamt haben 40 Personen den Fragebogen (vgl. Anhang) beendet. 34 davon haben sich für Deutsch entschieden, was 85 % entspricht. Mit 15 % haben 6 Personen den Fragebogen in Französisch ausgefüllt. Demnach haben vor allem Befragte aus der Deutschschweiz an der Umfrage teilgenommen. In Bezug auf das Geschlecht zeigt sich eine klare Tendenz. Die Befragten sind mit 77.5 % überwiegend weiblich, 20 % waren männlich, eine Person hat keine Angabe zum Geschlecht gemacht. Beim Alter der Befragten zeigt sich eine gewisse Diversität. Die 39 Befragten sind zwischen 1949 und 1999 geboren, davon ist etwa die Hälfte nach 1974 geboren. Die Hälfte der Befragten ist demnach 50 Jahre oder älter. Unter den Befragten ist keine Person im Jahr 2000 oder später geboren.

Hinsichtlich ihrer Rolle nehmen die Befragten unterschiedliche Funktionen in ihrer Organisation wahr. Ihnen ist gemeinsam, dass sie alle in unterschiedlichem Mass für die Freiwilligen in der Organisation zuständig sind. 12 Befragte (30.8 %) sind hauptamtliche Freiwilligenkoordinator:innen, 2 Personen (5.1 %) übernehmen diese Aufgabe ehrenamtlich. 11 Befragte (28.2 %) übernehmen die Fachverantwortung für die Freiwilligenarbeit in ihrer Organisation. Die weiteren 14 Befragten übernehmen andere Funktionen in der Organisation und nennen folgende alternativen Positionen:

- Geschäftsführer:in (3 Nennungen)
- Ehrenamtliche:r Sekretär:in
- Mitarbeit in einer Fachstelle für Freiwilligenarbeit
- Fachverantwortung Freiwilligenmanagement
- Freiwilligen-Manager:in
- Mitarbeit im Team für die hauptamtlicher Freiwilligenkoordination und Fachverantwortung
- Koordinator:in der freiwilligen Mitarbeitenden

- Pastor:in
- Präsident:in
- Projektleitung
- Verantwortung für das Freiwilligenmanagement
- Vorstandsmitglied

Die Befragten übernehmen demnach überwiegend Aufgaben in der Koordination von Freiwilligen, sind mit dem Freiwilligenmanagement beauftragt oder haben Leitungsfunktionen inne.

Um einen Überblick über die Beschäftigungsverhältnisse zu erhalten, wurde in einem ersten Schritt das Arbeitspensum abgefragt. Im Mittel leisten die Befragten ein Arbeitspensum von 41.98 % in der Organisation. Der Median wird mit 30 % ausgegeben. 4 Personen geben an, in der Organisation kein Arbeitspensum zu leisten. Es ist davon auszugehen, dass diese Befragten nicht in einem regulären Anstellungsverhältnis sind und sich ausschliesslich freiwillig in der Organisation engagieren. Mit 4 Nennungen (10 %) ist eine Vollzeitbeschäftigung eher selten. Eine klare Tendenz in Bezug auf die Grösse der Arbeitspensen zeigt sich nicht.

In einem weiteren Schritt wurde spezifisch abgefragt, wie hoch das Arbeitspensum für die Freiwilligenkoordination ist. 25% der Befragten (10 Personen) geben an, kein Arbeitspensum für die Freiwilligenkoordination zur Verfügung zu haben, was auch dem Modus entspricht. Der Median liegt bei 13 Stellenprozent, der Mittelwert bei 25.5 Stellenprozent. Es zeichnet sich eine Tendenz zu kleinen Arbeitspensen für die Freiwilligenkoordination ab. Die Arbeitspensen in der Organisation und das verfügbare Arbeitspensum für die Freiwilligenkoordination wurden zusätzlich auf einen Zusammenhang hin untersucht. Es zeigt sich ein signifikanter, moderater Zusammenhang ($p < 0.01$, $r = .406$). Mit steigendem Gesamtarbeitspensum stehen auch mehr Stellenprozent für die Freiwilligenkoordination zur Verfügung.

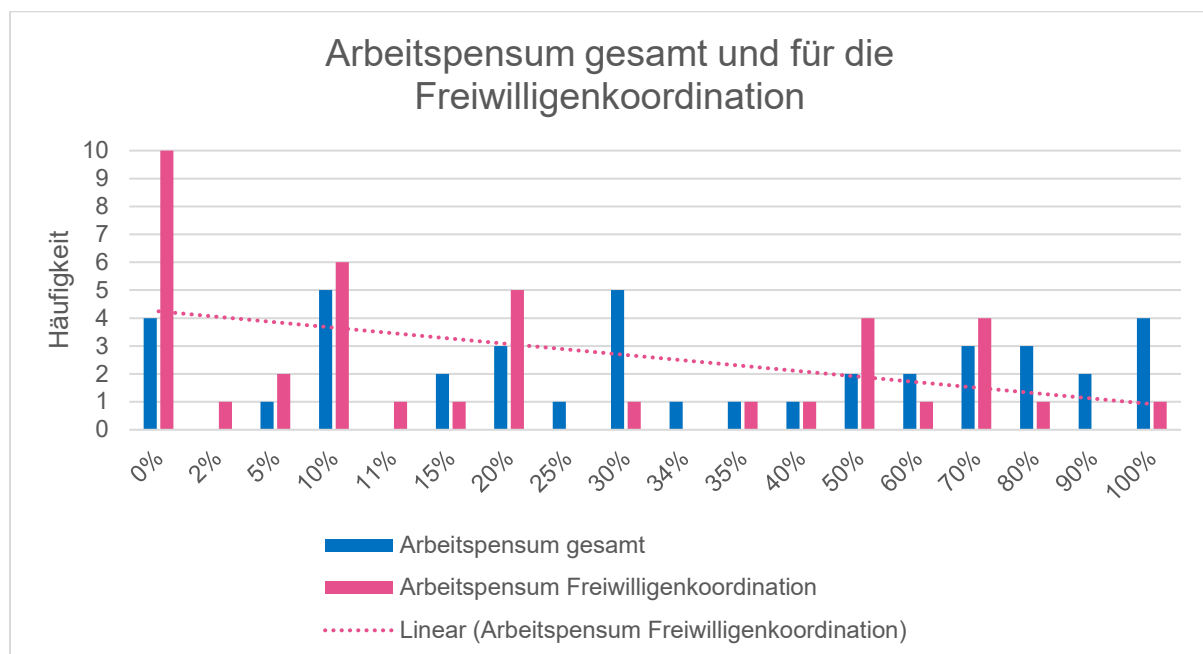


Abbildung 3. Arbeitspensum gesamt und für die Freiwilligenkoordination

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Im ersten Abschnitt wurden die individuellen Angaben der Befragten dargestellt. Der folgende Abschnitt nimmt nun die Organisationen in den Fokus, in denen die Befragten tätig sind. Hierfür wurden die Trägerschaften der Organisationen erfasst. Von 40 Nennungen sind 29 Organisationen als Verein organisiert. Das entspricht rund 72.5 % und ist somit die am häufigsten genannte Organisationsform. Öffentlich-rechtliche Trägerschaften folgen darauf mit 3 Nennungen. Stiftung, Aktiengesellschaft und kirchliche Organisation werden jeweils zwei Mal genannt. Eine Person hat «Andere Trägerschaft» genannt und «öffentlich-rechtliche Anstalt» ergänzt. Somit handelt es sich in etwa 88 % der Fälle um private Organisationen.

Vergleichsweise heterogen fallen die Ergebnisse zur Belegschaft der Organisationen aus. Die Organisationen sind dabei unterschiedlich gross, was sich an der grossen Spannweite der Anzahl hauptamtlichen Mitarbeitenden von 2500 zeigt. Die Organisationen beschäftigen zwischen 0 und 2500 Mitarbeitenden. Der Mittelwert wird mit 185, der Median mit 50 Mitarbeitenden ausgegeben. Die Hälfte der befragten Organisationen beschäftigen demnach 50 oder weniger Mitarbeitende. 6 Organisationen beschäftigen keine Mitarbeitenden. Es ist davon auszugehen, dass diese Organisationen ihre Angebote ausschliesslich mit Freiwilligen gestalten. 22.5 % der Organisationen beschäftigen mehr als 200 Mitarbeitende. Eine Person hat angegeben, dass 2500 Mitarbeitende in der Organisation tätig sind. Das erklärt auch den hohen Mittelwert im Vergleich zum Median.

Die Anzahl der Freiwilligen in der Organisation unterscheidet sich ebenfalls stark. Das Minimum wird mit 3 Freiwilligen ausgegeben, das Maximum mit 2500. Im Mittel beschäftigen die befragten Organisationen 522 Freiwillige. Die Standardabweichung von 708.45 deutet auf eine heterogene Verteilung hin. Der Median liegt bei 200 Freiwilligen. In rund der Hälfte der Organisationen befinden sich demnach 200 Freiwillige oder mehr. 6 Organisationen geben gar an zwischen 1400 und 2500 Freiwillige zu beschäftigen, was 15.5 % entspricht. Das erklärt auch den hohen Mittelwert im Vergleich zum Median.

Die Vertretenden der Organisationen wurden zudem befragt, in welchem Kanton sich der Standort befindet, in dem sie hauptsächlich arbeiten. Die befragten Organisationen verfügen über Standorte in 17 verschiedenen Kantonen. Von 41 Nennungen sind 11 Organisationen (27.5 %) im Kanton Zürich tätig, was dem meistgenannten Kanton entspricht. Darauf folgen die Kantone Bern (6 Nennungen), Aargau (4 Nennungen) und Waadt (3 Nennungen). französischsprachige Kantone wurden kaum genannt, was damit zusammenhängen kann, dass 6 Personen den Fragebogen in der Sprache Französisch ausgefüllt haben. Die übrigen 34 Personen, die den Fragebogen in Deutsch ausgefüllt haben, werden vermutlich vor allem in der Deutschschweiz tätig sein. Auch wenn es sich nicht um eine repräsentative Stichprobe handelt, sind Organisationen aus dem französischsprachigen Teil der Schweiz unterrepräsentiert. Die Organisationen sind dabei oft nicht nur an einem Ort tätig. 17 Personen (ca. 42 %) geben an, dass es sich um einen anderen Standort als den Hauptstandort handelt. 23 Befragte (ca. 58 %) geben an, dass es sich um den Hauptstandort der Organisation handelt. 25 Organisationen sind an mehreren Standorten tätig.

Hinsichtlich der Zielgruppen, die von den Angeboten der Organisation profitieren, zeigt sich ein differenziertes Bild. Die Zielgruppen wurden anhand einer Mehrfachauswahl erfasst, bei der die Befragten alle relevanten Zielgruppen ihrer Organisation angeben konnten. Die vorgegebene Auswahl konnte über ein Textfeld mit zusätzlichen Zielgruppen ergänzt werden.

Tabelle 2. Begünstigte Zielgruppen von Angeboten der Organisation

Zielgruppe	Häufigkeit	Anteil
Ältere Menschen	32	80.0%
Geflüchtete Menschen	27	67.5%
Familien	26	65.0%
Menschen mit Migrationshintergrund	24	60.0%
Menschen in Armut oder mit sozialen Benachteiligungen	24	60.0%
Kinder und Jugendliche	23	57.5%
Menschen in Konflikt- oder Krisensituationen	11	27.5%
Menschen mit Behinderungen	10	25.0%
Menschen mit psychischen Erkrankungen	10	25.0%
Menschen mit Suchtproblemen	4	10.0%
Straffällige Menschen und Ex-Inhaftierte	4	10.0%
Andere Zielgruppe	3	7.5%

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Anmerkung: Die Zielgruppen wurden anhand einer Mehrfachauswahl erfasst, weshalb die Prozentangaben nicht auf 100 % summiert werden.

Tabelle 2 zeigt die Verteilung der begünstigten Zielgruppen in den befragten Organisationen. Von insgesamt 40 Organisationen nennen 80 %, dass sie auch Angebote für ältere Menschen anbieten. Es handelt sich somit um die am häufigsten berücksichtigte Zielgruppe. Darauf folgen geflüchtete Menschen (67.5 %), Familien (65 %) und Menschen mit Migrationshintergrund sowie Menschen in Armut oder mit sozialen Benachteiligungen (60 %). Menschen mit Suchtproblemen, Straffällige Menschen und Ex-Inhaftierte gehören mit jeweils 10% zu den Zielgruppen, die am seltensten adressiert werden. Durchschnittlich wurden pro Organisation ca. 5 Zielgruppen genannt. Zudem wurden drei weitere Zielgruppen ergänzt, die nicht zur Auswahl standen: alle genannten Zielgruppen im Ausland, Menschen im Pflegeheim und sportliche Menschen.

Auf Grundlage dieser Stichprobe werden im nächsten Schritt die Einstellungen und Haltungen der Befragten zu Freiwilligenarbeit, dem aktuellen Freiwilligenmanagement und dem Umgang mit vergangenen sowie zukünftigen Krisen analysiert.

4.3 Deskriptive Analysen

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der deskriptiven Analysen präsentiert. Abgefragt wurden vier zentrale Dimensionen: die generelle Einstellung zur Freiwilligenarbeit, der aktuelle Stand des Freiwilligenmanagements, die Erfahrungen mit dem Freiwilligenmanagement in vergangenen Krisen sowie die Perspektiven für das Freiwilligenmanagement in zukünftigen Krisen. Die Daten wurden grösstenteils mit sechsstufigen Likert-Skalen (von «Stimme vollständig zu» bis «Stimme gar nicht zu») erfasst. Ergänzend dazu wurden auch offene Antwortformate eingebaut und qualitativ ausgewertet.

4.3.1 Einstellungen zur Freiwilligenarbeit

Folgend werden die Ergebnisse zur Einstellung der Befragten in Bezug auf die Freiwilligenarbeit aufgezeigt. Es zeigt sich, dass unter den Befragten weitestgehend Einigkeit herrscht und klare Tendenzen feststellbar sind. Die Ergebnisse basieren dabei auf sechsstufigen Likert-Antwortskalen. Die Zustimmung zu einer Aussage umfasst die Antwortmöglichkeiten 'stimme eher zu', 'stimme zu' oder 'stimme vollständig zu'. Die Ablehnung der Aussage umfasst die Antwortmöglichkeiten 'stimme eher nicht zu', 'stimme nicht zu' und 'stimme gar nicht zu'.

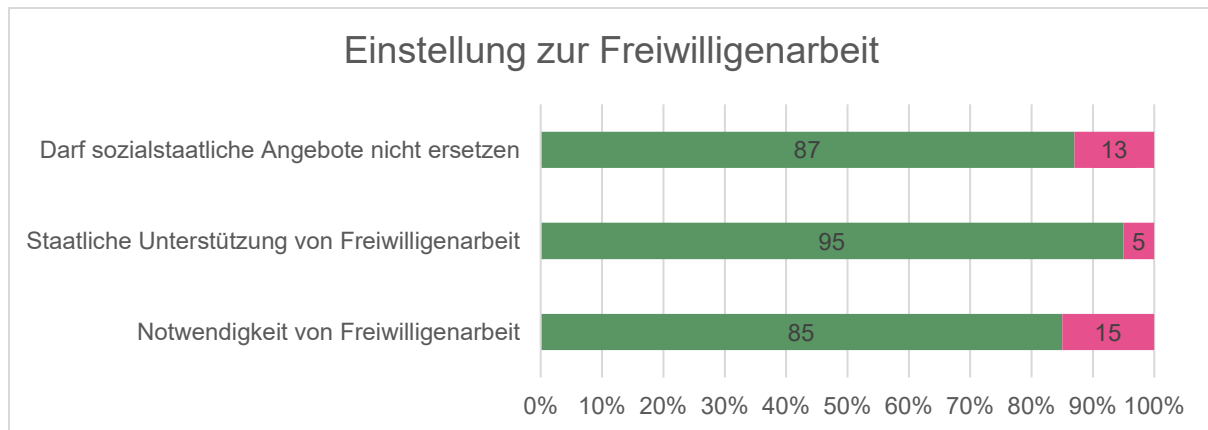


Abbildung 4. Einstellung zur Freiwilligenarbeit

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Anmerkung: Bei der Darstellung wurden für die Zustimmung die Kategorien *'stimme eher zu'*, *'stimme zu'* und *'stimme vollständig zu'* zusammengefasst. Für die Ablehnung wurden die Kategorien *'stimme eher nicht zu'*, *'stimme nicht zu'* und *'stimme gar nicht zu'* zusammengefasst.

87 % der Befragten befürworten die Aussage, dass formelle Freiwilligenarbeit sozialstaatliche Angebote nicht ersetzen darf. 17 Befragte stimmen dieser Aussage gar vollständig zu, was 43.6 % entspricht. 13 % der Befragten stimmen der Aussage nicht zu. Ähnlich verhält es sich mit der Aussage, dass formelle Freiwilligenarbeit zukünftig besser von staatlicher Seite unterstützt werden muss. Sowohl der Median als auch der Modus werden mit 6 (stimme vollständig zu) ausgegeben, was auf eine sehr hohe Zustimmung verweist. 95 % der Befragten stimmen der Aussage zu, wobei mehr als die Hälfte der Aussage vollständig zustimmt. Auf die Frage, ob formelle Freiwilligenarbeit für die Durchführung gemeinnütziger Angebote zwingend notwendig ist, antworten 85 % der Befragten zustimmend. 15 % lehnen die Aussage ab, wobei nur eine Person mit *'stimme gar nicht zu'* geantwortet hat.

4.3.2 Aktueller Stand des Freiwilligenmanagements

Im folgenden Abschnitt wird der aktuelle Stand des Freiwilligenmanagements in den Organisationen dargestellt. Auch hier ist ein Trend zur Zustimmung über alle Items hinweg festzustellen. Die folgenden Resultate basieren auf Ordinalskalen mit sechs Abstufungen.

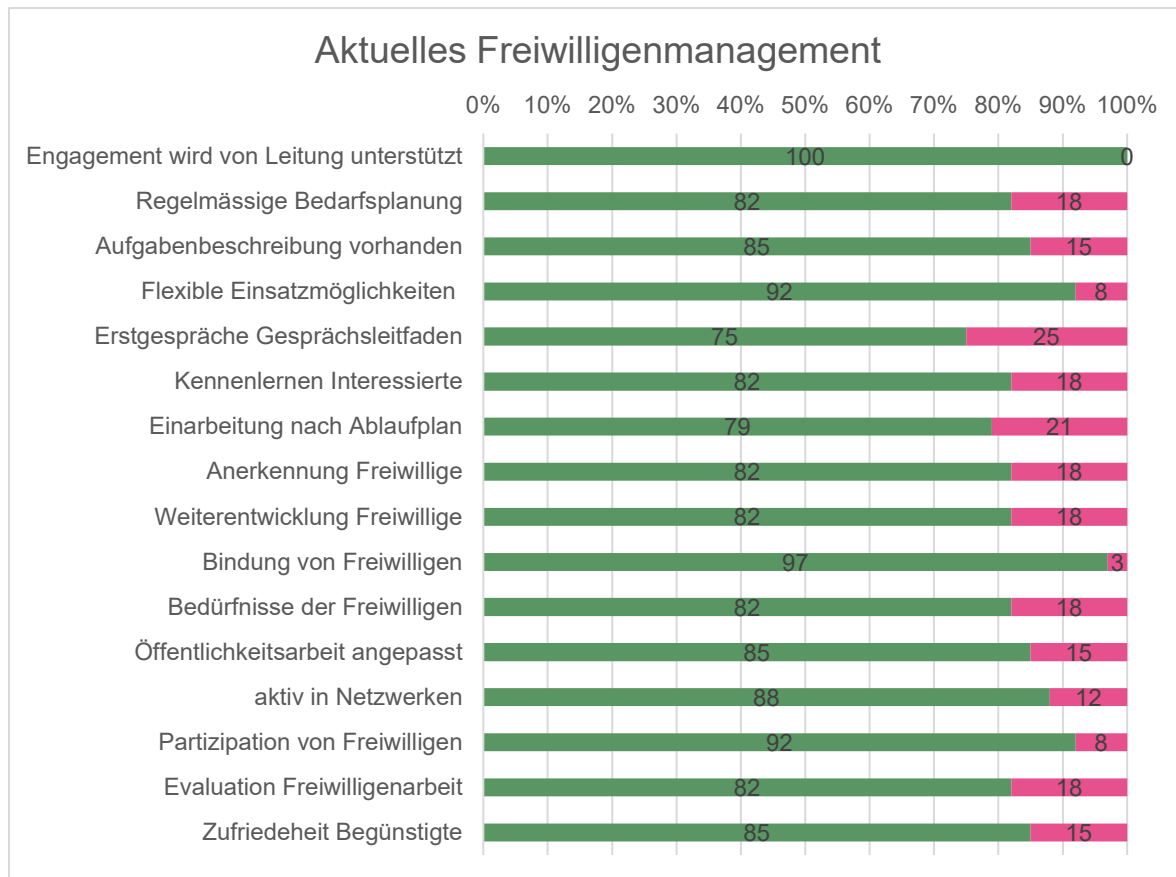


Abbildung 5. Aktuelles Freiwilligenmanagement

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Anmerkung: Bei der Darstellung wurden für die Zustimmung die Kategorien 'stimme eher zu', 'stimme zu' und 'stimme vollständig zu' zusammengefasst. Für die Ablehnung wurden die Kategorien 'stimme eher nicht zu', 'stimme nicht zu' und 'stimme gar nicht zu' zusammengefasst.

Der Aussage «In unserer Organisation wird freiwilliges Engagement von der Leitung begrüsst und aktiv unterstützt.» stimmen alle Befragten zu. Davon stimmen 82.5 % der Aussage vollständig zu, was auf eine sehr hohe Zustimmung verweist. Auch die Aussage «Wir planen regelmässig, wie viele und welche freiwilligen Mitarbeiter:innen wir heute und zukünftig brauchen können.» bejahen 82 % der Befragten. Der Median wird mit 5 (stimme zu) ausgegeben, was auf eine hohe Zustimmung verweist.

Die meisten Organisationen verfügen über Aufgabenbeschreibungen und Profile für ihre Einsatzmöglichkeiten, was sich an der Zustimmung von 85 % der Befragten zeigt. Dabei sind die angebotenen Einsatzmöglichkeiten sehr divers. 92 % der befragten Organisationen bejahen, dass sie ihren Freiwilligen unterschiedliche Engagementmöglichkeiten mit unterschiedlicher zeitlicher Beanspruchung anbieten können. Es ist zu betonen, dass dabei keine Organisation die Antwortoption 'stimme nicht zu' bzw. 'stimme gar nicht zu' gewählt hat, was darauf schliessen lässt, dass ein Grossteil der Einsatzorganisationen unterschiedliche Engagements anbieten kann.

Auch bei der Rekrutierung von Freiwilligen zeigen sich bei den Items hohe Zustimmungswerte. 75 % der Befragten bejahen, dass sie Erstgespräche mit interessierten Freiwilligen nach einem Gesprächsleitfaden führen. Mit 25 % erfährt die Aussage dennoch die höchste Ablehnung im Vergleich zu den anderen Items. Die Organisationen sind zudem bemüht, Interessierte genau kennenzulernen und mit ihnen eine passende Aufgabe zu finden. Die Aussage erfährt mit 82 % viel Zustimmung. Der Modus wird mit 6 (stimme vollständig zu), der Median mit 5 (stimme zu) ausgegeben, was die hohe Zustimmung untermauert. Bei der Einarbeitung von neuen Freiwilligen lässt sich ebenfalls ein Trend zur Zustimmung ausmachen. 79 % der Befragten stimmen der Aussage «Die Einarbeitung erfolgt nach einem Ablaufplan. Unsere Organisation stellt dafür Personal, Sachmittel und Budget zur Verfügung.» zu. Es

ist zu betonen, dass sowohl der Median als auch der Modus mit 4 (stimme eher zu) angegeben wird. Trotz der Tendenz zur Zustimmung scheint ein Grossteil der Organisationen der Aussage dennoch nicht vollständig zustimmen zu können.

Sind die Freiwilligen für die Organisation gewonnen, stellt sich die Frage, ob Organisationen Motivationsmöglichkeiten schaffen können. 82 % der Befragten stimmen zu, dass sie langfristig planen, wie sie das Engagement der Freiwilligen anerkennen und über Systeme von Motivationsmöglichkeiten verfügen. Der Modus wird mit 6 (stimme vollständig zu), der Median mit 5 (stimme zu) ausgegeben, was auf eine sehr hohe Zustimmung zur Aussage verweist. Ähnliche Tendenzen sind auch in Bezug auf die längerfristige Weiterbildung, Bindung und Verbesserung der Bedingungen feststellbar. Die Hälfte der Befragten stimmt vollständig zu, dass ihre Organisation Fortbildungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten anbietet. Auch hier ist eine hohe Tendenz in Richtung hoher Zustimmung zu verzeichnen, was sich auch daran zeigt, dass 82 % der Befragten der Aussage generell zustimmen. Die Bindung von Freiwilligen erfährt ebenfalls eine sehr grosse Zustimmung. 97 % der Befragten geben an, Freiwillige auch für zukünftige Einsätze zu binden. Der Modus wird mit 4 (stimme eher zu), der Median mit 5 (stimme zu) ausgegeben, was auf eine Tendenz zur Zustimmung verweist. Fast alle Organisationen versuchen demnach Freiwillige für ein zukünftiges Engagement zu binden und sind nicht nur an einmaligen Einsätzen interessiert. Auch versuchen die Organisationen die Arbeitsbedingungen zu verbessern und Wünsche abzuholen. 82 % der Befragten stimmen zu, dass sie regelmässig untersuchen, ob die Freiwilligen in der Organisation mit den Bedingungen zufrieden sind und was sie sich wünschen.

In einem nächsten Schritt wurden Fragen zur Öffentlichkeitsarbeit und dem Netzwerk der Einsatzorganisation gestellt. 85 % der befragten Organisationen geben an, die Öffentlichkeitsarbeit auf das Thema Freiwilligenarbeit angepasst zu haben. Zudem sind die Organisationen in Netzwerken organisiert. Der Aussage «Wir sind aktiver Teil in unterschiedlichen Netzwerken. Kooperationen mit anderen Organisationen, Institutionen und auch Unternehmen aus der Wirtschaft sind für uns wichtig.» stimmen 88 % der Befragten zu. Der Median wird mit 5 (stimme zu), der Modus mit 6 (stimme vollständig zu) ausgegeben, was auf eine Tendenz zur sehr hohen Zustimmung verweist. Die Organisationen operieren demnach zu einem grossen Teil nicht isoliert, sondern kooperieren in Netzwerken mit anderen Institutionen.

Zuletzt wurden die Organisationen zur Partizipation von Freiwilligen und ihren Evaluationen befragt. 92 % der Befragten stimmen zu, dass die Meinungen ihrer Freiwilligen wichtig sind und die Organisation unterschiedliche Möglichkeiten der aktiven Mitgestaltung und Verantwortungsübernahme anbietet. Dabei wird der Modus mit 4 (stimme eher zu), der Median mit 5 (stimme zu) ausgegeben, was auf eine hohe Zustimmung verweist. Es ist hervorzuheben, dass bei der Ablehnung nur 8 % 'stimme eher nicht zu' gewählt haben. Keine Organisation lehnt die Aussage demnach vollständig ab. In Bezug auf die Evaluation zeigt sich sowohl bei den Freiwilligen als auch bei den Begünstigten ein ähnliches Bild. Dass die Arbeit mit und die Arbeit der Freiwilligen regelmässig evaluiert und kontinuierlich verbessert wird, bejahen 82 % der befragten Organisationen. Mit 85 % stimmen die Organisationen auch zu, dass sie die Meinung der Begünstigten als wichtig erachten und regelmässig nachfragen, wie sie die Unterstützung der Freiwilligen erleben. Die Ansichten der Freiwilligen und der Begünstigten werden für einen Grossteil der Einsatzorganisationen als wichtige Perspektiven verstanden.

Abschliessend hatten die Befragten die Möglichkeit, sich zum aktuellen Freiwilligenmanagement zu äussern. Die Rückmeldungen zeigen unter anderem weitere spannender Perspektiven auf, wie das Freiwilligenmanagement und die Bindung von Freiwilligen gestaltet werden kann. Dazu gehört die Institutionalisierung der Partizipation von Freiwilligen im Rahmen der Digitalisierung, das aktive Vorleben von Erwartungen oder die Veranstaltung von Versammlungen, um Wertschätzung auszudrücken.

4.3.3 Freiwilligenmanagement in vergangenen Krisen

Nachdem das allgemeine Freiwilligenmanagement der Organisationen untersucht wurde, wird in diesem Abschnitt das Freiwilligenmanagement in vergangenen Krisen analysiert. Die Stichprobe wurde zu konkreten Szenarien befragt, der Organisationen häufig in Krisen ausgesetzt sind. Die Items wurden ebenfalls mit sechsstufigen Ordinalskalen erfasst.

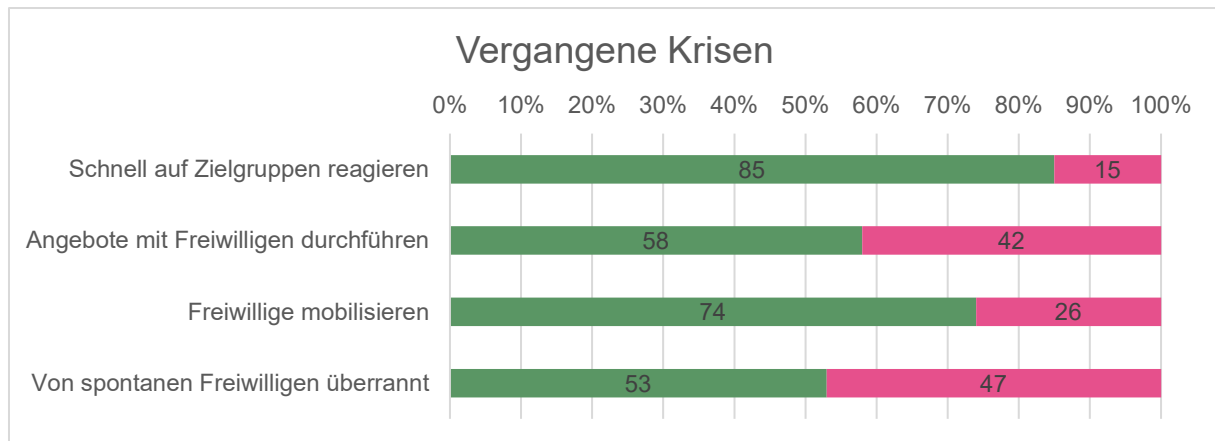


Abbildung 6. Freiwilligenmanagement in vergangenen Krisen

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Anmerkung: Bei der Darstellung wurden für die Zustimmung die Kategorien 'stimme eher zu', 'stimme zu' und 'stimme vollständig zu' zusammengefasst. Für die Ablehnung wurden die Kategorien 'stimme eher nicht zu', 'stimme nicht zu' und 'stimme gar nicht zu' zusammengefasst.

In Krisen werden Organisationen mit vielen Herausforderungen konfrontiert. Die Befragten scheinen dennoch oft Wege gefunden zu haben, diese zu bewältigen. Das lässt zumindest die Tendenz zur Zustimmung zu den einzelnen Aussagen vermuten. 85 % der Organisationen waren in vergangenen Krisen in der Lage, schnell auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zu reagieren. Der Median sowie der Modus werden mit 5 (stimme zu) ausgegeben, was auf eine Tendenz hoher Zustimmung verweist. Nur eine Organisation bekräftigt mit 'stimme gar nicht zu', dass dies nicht gelungen sei. Die Durchführung von Angeboten gestaltete sich im Vergleich schwerer. 58 % der Befragten geben an, in vergangenen Krisen Angebote mit Freiwilligen problemlos durchgeführt zu haben. Der Median wird mit 4 (stimme eher zu) ausgegeben, was auf eine Tendenz zur Zustimmung verweist. Dennoch gibt fast ein Viertel der Befragten an, dass sie der Aussage nicht oder gar nicht zustimmen und scheinbar mit Problemen bei der Durchführung konfrontiert waren. Die Mobilisierung scheint hingegen weniger Probleme aufgeworfen zu haben. Mit einem Median von 5 (stimme zu) zeigt sich eine Tendenz zur hohen Zustimmung. 74 % der Befragten Organisationen stimmen zu, dass es ihnen in vergangenen Krisen gelang, schnell Freiwillige zu mobilisieren, falls das für die Organisation überhaupt notwendig war.

Abschliessend wurden die Organisationen befragt, ob sie in vergangenen Krisen von spontanen Freiwilligen überrannt wurden. Mit 53 % ist bei diesem Item die tiefste Zustimmung zu verzeichnen. Etwas mehr als die Hälfte wurde demnach von vielen spontanen Freiwilligen überflutet. 47 % der Organisationen verzeichneten keinen übermässigen Ansturm.

Zuletzt hatten die Befragten die Möglichkeit in einem Textfeld weitere Krisen zu nennen, die die Freiwilligenarbeit der Organisation vor Herausforderungen stellte oder stellen könnte. Die 10 Rückmeldungen wurden mithilfe eines KI-gesteuerten Chatbot (ChatGPT) strukturiert, zusammengefasst und vom Projektteam validiert. Folgende Krisenszenarien wurden genannt:

1. Veränderungen und Herausforderungen in der Freiwilligenarbeit

- Demografischer Wandel: Rückgang des Engagements pensionierter Freiwilliger (insbesondere während und nach der Covid-Krise); gleichzeitig ein Zuwachs jüngerer Personen.
- Kurzfristige Engagements: Trend von langfristigen Verpflichtungen hin zu Kurzeinsätzen.
- Mangelnde Verfügbarkeit: Weniger Menschen bereit, unentgeltlich mitzuarbeiten.

2. Auswirkungen von Krisen und äusseren Einflüssen

- Gesundheitliche Krisen: Rückgang der Freiwilligenarbeit durch Norovirus, Corona und Krankheit bei Vorstandsmitgliedern.
- Flucht und Migration: Plötzlicher Anstieg von MNA (unbegleitete minderjährige Geflüchtete) führte zu gezielten Anpassungen von Prozessen und Angeboten.
- Politische und wirtschaftliche Einflüsse: Inflation, aussenpolitische Ereignisse, sowie Veränderungen im Wertebild der Generationen beeinflussen die Freiwilligenarbeit.

3. Strukturelle und organisatorische Herausforderungen

- Generationenwechsel: Verlust von Wissen, Erfahrung und Verlässlichkeit durch Wechsel in den Teams.
- Mangelnde Unterstützung: Zu wenig Imagepflege und Unterstützung durch Dachverbände; fehlende Anerkennung der Wichtigkeit der Freiwilligenarbeit in Politik und Wirtschaft.
- Ressourcen- und Imagepflege: Notwendigkeit zur Verbesserung der Vermarktung und Stärkung des Freiwilligenengagements.

4.3.4 Freiwilligenmanagement in zukünftigen Krisen

Abschliessend wurden Kompetenzen erfragt, die eine erfolgreiche Bewältigung zukünftiger Krisen begünstigen. Auch in diesem Fall konnten die Befragten ihre Zustimmung zu zehn Aussagen auf einer sechsstufigen Likert-Skala zum Ausdruck bringen.

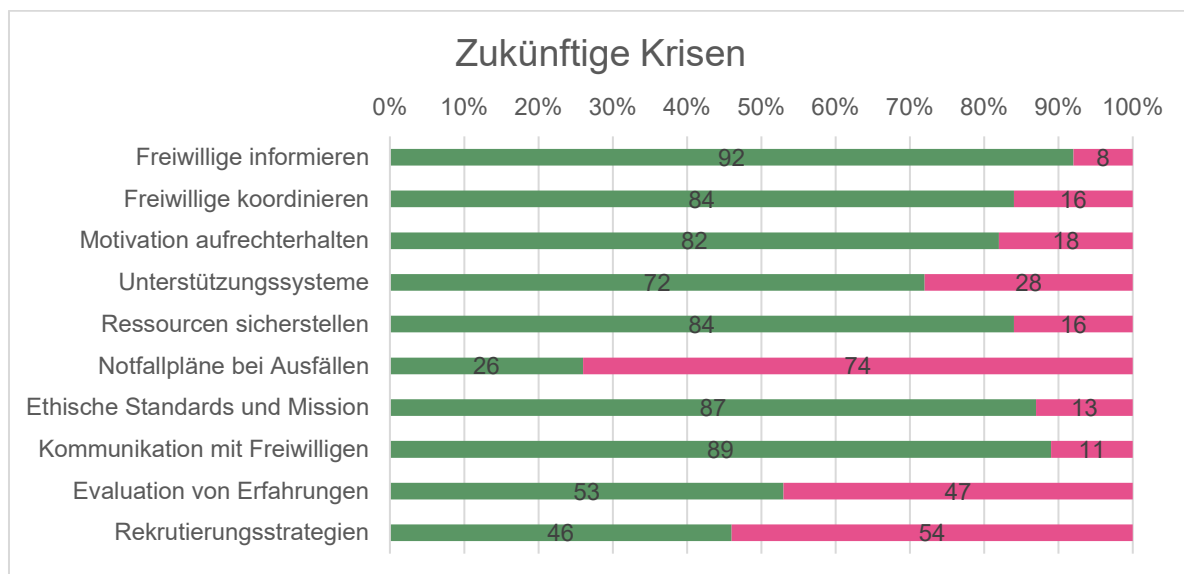


Abbildung 7. Freiwilligenmanagement in zukünftigen Krisen

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Anmerkung: Bei der Darstellung wurden für die Zustimmung die Kategorien 'stimme eher zu', 'stimme zu' und 'stimme vollständig zu' zusammengefasst. Für die Ablehnung wurden die Kategorien 'stimme eher nicht zu', 'stimme nicht zu' und 'stimme gar nicht zu' zusammengefasst.

92 % der Organisationen geben an, Freiwillige in einer Krise ausreichend informieren, unterstützen und schützen zu können (vgl. Abb. 7). Sowohl der Median als auch der Modus werden mit 5 (stimme zu) ausgegeben, was auf eine Tendenz zur hohen Zustimmung verweist. Ähnliche Tendenzen lassen sich auch bei der Koordination der Freiwilligen feststellen. 84 % der Organisationen können den Einsatz und die Aufgaben ihrer Freiwilligen bei einem plötzlichen Anstieg oder Rückgang der Nachfrage koordinieren. Auch in diesem Fall werden sowohl der Median als auch der Modus mit 5 (stimme zu) ausgegeben, was auf eine hohe Zustimmung schliessen lässt.

Alle die der Aussage zugestimmt hatten, wurden im Anschluss mit einer offenen Frage gebeten, das Vorgehen für die erfolgreiche Koordination zu schildern. Die 20 Rückmeldungen wurden mithilfe eines KI-gesteuerten Chatbot (ChatGPT) gebündelt und durch das Projektteam validiert. Folgende Strategien wurden genannt:

1. Kommunikation und Organisation

Kommunikationswege:

- Zeitnahe Information per E-Mail, App und Telefon.
- Nutzung von Umfragen, um spezifische Einsatzbereitschaft der Freiwilligen abzufragen.
- Transparente und empathische Kommunikation über Prioritäten und Möglichkeiten der Organisation.

Flexibles Management:

- Nutzung eines Schichtplanungstools für rasch einsetzbare Freiwillige ohne grossen Erklärungsbedarf.
- Einsatz eines Springerpools mit gescreenten Freiwilligen für kurzfristige Unterstützung.
- Regelmässige Besprechungen im Vorstand zur Koordination und Kommunikation.

2. Herausforderungen und Anpassungen

Herausforderungen:

- Fluktuation durch Lebensveränderungen der Freiwilligen (Umquartierung, Krankheit, Ausweisung, Aufnahme bezahlter Arbeit).
- Tendenziell mehr Begünstigte als Freiwillige; Bedarf an Werbung auf der Seite der Begünstigten.
- Rückgang des Engagements, Fokus auf gezielte Ansprache und Ehrlichkeit bezüglich notwendiger Einsätze.

Anpassungen:

- Priorisierung wichtiger Angebote im Krisenfall; Zurückfahren weniger priorisierter Aktivitäten.
- Aus vergangenen Krisen gelernt: Einfach zu erklärende Einsätze mit hohem Bedarf schnell realisierbar.
- Aufbau technischer Systeme (z. B. Online-Plattform, App) für effiziente Kommunikation und Koordination.

3. Strategische Massnahmen und Netzwerke

Massnahmen zur Verbesserung:

- Situationsanalyse, Priorisierung und technische Anpassungen.
- Persönliche Anfragen an bestehende Freiwillige und deren Bekannte für punktuelle Unterstützung.
- Medienarbeit, Werbung und Pflege von aktiven Kontakten mit bestehenden Freiwilligen.

Kooperation und Vernetzung:

- Förderung von vereinsübergreifender Hilfe und Zusammenarbeit.
- Aufbau eines breiten Netzes an Freiwilligen und Nutzung von Wartelisten, um Angebot und Nachfrage besser auszugleichen.

Alle Befragten, denen eine erfolgreiche Koordination nicht gelungen ist, wurden zudem gefragt, was notwendig wäre. Genannt wurde Personal, aber auch genügend Freiwillige zur Vermittlung zu haben.

Anschliessend wurden die Befragten zur Motivation der Freiwilligen befragt (vgl. Abb. 7). 82 % stimmen der Aussage zu, dass in der Organisation die Motivation und das Engagement der Freiwilligen aufrechterhalten werden kann, wenn sich die Rahmendbedingungen oder Aufgaben plötzlich ändern. Trotz der insgesamt hohen Zustimmung werden der Median und der Modus mit 4 (stimme eher zu) ausgegeben. Im Vergleich mit der Koordination und Informationsweitergabe an die Freiwilligen, scheint das Aufrechterhalten der Motivation nicht in gleicher Weise zu gelingen. Auch zur Aufrechterhaltung der Motivation und des Engagements hatten die Befragten die Möglichkeit, sich in einer offenen Frage zu ihren Strategien des Gelingens zu äussern. Die 19 Antworten wurden wiederum mit einem KI-gesteuerten Chatbot (ChatGPT) gebündelt und vom Projektteam validiert:

1. Herausforderungen und Fluktuation bei Freiwilligen

Rückgang von Freiwilligen:

- Lebensumstände der Freiwilligen ändern sich: Umquartierungen, Krankheit, Ausweisung oder Aufnahme bezahlter Arbeit führen zu Fluktuation.
- Mangel an langfristigem Engagement; verstärkter Fokus auf gezielte Ansprache und Marketing.

Anstieg von Freiwilligen:

- Wartelisten werden genutzt, um Zeit zu gewinnen, neue Freiwillige in Einsätze einzugliedern.
- Bedarf an Werbung auf der Seite der Begünstigten, da diese meist zahlreicher als die Freiwilligen sind.
- Einführung eines Springerpools mit gescreenten Freiwilligen, die bei Bedarf kurzfristig einspringen können.

2. Kommunikation und Organisation

Transparente Kommunikation:

- Regelmässige, rasche und ehrliche Informationen an Freiwillige zu Prioritäten und Möglichkeiten der Organisation.
- Nutzung mehrerer Kanäle wie E-Mail, Telefon und Apps, um Freiwillige zu informieren und abzufragen, wer wozu bereit ist.
- Einsatz von Umfragen und situativen Analysen, um flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

Planung und Strukturierung:

- Einsatzplanung und Schichttools, die einfache Einsätze ermöglichen, bei denen keine langen Erklärungen notwendig sind.
- Priorisierung und Anpassung weniger wichtiger Angebote in Krisenfällen, um Ressourcen effizient zu steuern.

3. Massnahmen und Zukunftsperspektiven

Verbesserung der Freiwilligenarbeit:

- Aufbau einer internen App für die Kommunikation.
- Multidisziplinäre Teams, die verschiedene Freiwilligenangebote steuern und flexibel auf Krisen reagieren können.
- Situationsanalyse, Evaluierung und technische Anpassungen als Basis für zukünftige Massnahmen.

Marketing und Netzwerke:

- Ausbau der Werbung, Medienarbeit und Pflege von aktiven Kontakten mit bestehenden Freiwilligen.

- Persönliche Anfragen an bestehende Gruppen, um mehr Engagement oder Unterstützung durch Bekannte zu gewinnen.
- Förderung der vereinsübergreifenden Zusammenarbeit und des Austauschs.

Zwei Personen gaben zudem Rückmeldung zur Frage, was notwendig wäre, um das Engagement bei veränderten Rahmenbedingungen aufrechtzuerhalten.

- Viele Freiwillige engagieren sich spontan in Krisen, brechen ihr Engagement jedoch nach der akuten Phase ab. Entscheidend für ihr langfristiges Mitwirken sind erlebter Sinn und wahrgenommene Wirkung ihres Handelns – solange diese gegeben sind, bleibt ihre Motivation erhalten.

Im Anschluss wurden die Organisationen nach Unterstützungsformen befragt (vgl. Abb. 7). 72 % der Organisationen verfügen über Unterstützungsformen für die Freiwilligen, um mit emotionalen Belastungen in einer Krise umzugehen. 84 % stimmen zudem der Aussage zu, dass sie sicherstellen können, dass die Freiwilligen auch in Krisenzeiten die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen haben, um ihre Aufgaben effektiv zu erfüllen. Beide Items weisen den Modus und den Median mit 4 (stimme eher zu) aus, was auf eine Tendenz zur Zustimmung verweist.

Die 14 Befragten, die sicherstellen können, dass ihre Freiwilligen auch in Krisenzeiten die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen haben, um ihre Aufgaben effektiv zu erfüllen, nennen folgende Vorgehensweisen, die wiederum mit einem KI-gesteuerten Chatbot (ChatGPT) verdichtet und durch das Projektteam validiert wurden:

1. Qualifizierung und Begleitung der Freiwilligen

Schulungen und Weiterbildung:

- Breites Weiterbildungsangebot und Netzwerk zu Fachpersonen für effiziente Schulungen.
- Basis-Ausbildung (z.B. über 9 Monate), regelmässige Supervisionen in kleinen Gruppen und kontinuierliche Fortbildungen.
- Coaching-Angebot mit speziell ausgebildeten Coaches für Unterstützung innerhalb des Verbandes.
- Einführung, Begleitung und ein offenes Ohr für die Bedürfnisse der Freiwilligen.

Individuelle Förderung:

- Bedarfsgerechte Gespräche mit Freiwilligenkoordinatoren, die auch seelsorgerliche Unterstützung bieten und bei Bedarf weitervermitteln.
- Budget für 1:1 Sitzungen mit Psycholog:innen sowie regelmässige Austauschgespräche.

2. Flexibilität und Einsatzplanung

Flexibler Umgang:

- Hohe Flexibilität von Freiwilligen und Organisation, auch neue Formen wie Remote-Angebote auszuprobieren.
- Geringe Anforderungen an Fähigkeiten, da Freiwilligenarbeit oft unterstützend ist; spezielle Fähigkeiten können über ein CRM-System identifiziert werden (z. B. Sprachen, medizinischer oder psychologischer Hintergrund).

Einsatzsteuerung:

- Klare Definition von Ansprechpersonen für Freiwillige und Kommunikation von Kontakten für Notfallsituationen.
- Aktive Nachfrage nach dem Engagement und dem Befinden der Freiwilligen.

- Persönliche Gespräche und Kennenlernen der Ressourcen (Skills, Zeit, Netzwerke) der Freiwilligen.

3. Struktur und Unterstützung

Organisatorische Struktur:

- Regelmässige Supervisionen und 1:1 Gespräche, um die Freiwilligen in ihrer Arbeit zu unterstützen.
- Unterstützung durch Sozialarbeiter:innen und externe Fachpersonen, falls notwendig.
- Austausch mit der Geschäftsstelle und Vernetzung mit anderen Standorten (z. B. Heilsarmee).

Proaktive Massnahmen:

- Einrichtung von Vertrauenspersonen für Freiwillige und klar kommunizierte Anlaufstellen.
- Förderung von Teamgesprächen und kontinuierlichem Feedback, um die Zufriedenheit und Motivation der Freiwilligen zu stärken.

Zudem lassen sich vier Rückmeldungen auf die Frage, was notwendig wäre, um sicherzustellen, dass die Freiwilligen ihre Aufgaben erfüllen können, wie folgt zusammenfassen:

Unterstützung durch Dachverbände und Strukturen:

- Bedarf an Weiterbildungen und Unterstützung durch Dach- und Regionalverbände.
- Veraltete Strukturen erschweren die Umsetzung.

Koordination und individuelle Lösungen:

- Koordination durch verantwortliche Personen und Hierarchieebenen.
- Individuelle Ansätze je nach Betroffenheit und Ressourcen der Freiwilligen.

Praktische Hilfsmittel und Kommunikation:

- Bereitstellung von Online-Ressourcen, Hotlines und Flyern.
- Direkte Gespräche mit den Betroffenen zur gemeinsamen Lösungsfindung.

Weniger Zustimmung zeigt sich bei der Aussage: «Wir haben Notfallpläne, falls Freiwillige aufgrund der Krise ausfallen oder ihre Arbeit nicht fortsetzen können». Nur 26 % der Befragten stimmen zu (vgl. Abb. 7). Der Median und der Modus werden mit 3 (stimme eher nicht zu) ausgegeben, was auf eine Tendenz zur Ablehnung hinweist. Mehr Zustimmung ist bei der Aussage: «Wir können sicherstellen, dass die Freiwilligenarbeit weiterhin im Einklang mit unseren ethischen Standards und der Mission der Organisation durchgeführt wird, auch unter Krisenbedingungen» zu verzeichnen. 87 % der Organisationen können die ethischen Standards aufrechterhalten und ihre Mission verfolgen. Etwas mehr Zustimmung zeigt sich zudem bei der Kommunikation. 89 % der befragten Organisationen sind in Lage auch unter Krisenbedingungen mit den Freiwilligen effektiv zu kommunizieren, um schnell und klar Anweisungen, Änderungen oder Updates zu übermitteln. Auf die offene Frage hin, welche Vorgehensweisen zu einer erfolgreichen Kommunikation geführt haben, konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden. Auch hier wurden die 22 Antworten mit einem KI-gesteuerten Chatbot (ChatGPT) verdichtet und durch das Projektteam validiert:

1. Kommunikationskanäle und -methoden

Hauptkanäle:

- E-Mail als zentraler Kanal zur Informationsweitergabe (z. B. Rundschreiben, Newsletter, Updates).
- Telefon und persönliche Gespräche für direkte und individuelle Kommunikation.

- WhatsApp und Telegram-Gruppen für themen- oder programmspezifischen Austausch.
- Nutzung von Sitzungen und Vor-Ort-Kontakten bei Bedarf.

Technologiegestützte Kommunikation:

- Aufbau einer internen App zur besseren Koordination und Interaktion.
- Einsatz spezifischer Tools wie Staffomatic zur Koordination in Krisensituationen und in Zukunft ein Salesforce-Portal (CRM).
- Software-Lösungen wie ClubDesk für administrative Kommunikation.

2. Strategien für effektive Kommunikation

Flexibilität und Anpassung:

- Definierte Kommunikationskanäle, die regelmässig überprüft werden, um sicherzustellen, dass sie für alle Freiwilligen geeignet sind.
- Individuelle Lösungen bei Herausforderungen mit Standardkanälen.

Transparenz und Klarheit:

- Rasche und klare Kommunikation über App, E-Mail, Telefon oder Social Media.
- Transparente Updates zu Situationen und weiteren Vorgehen, z. B. über unregelmässige thematische Newsletter.
- Weiterleitung relevanter Informationen an Mitgliedsorganisationen.

3. Aufbau von Gemeinschaft und Koordination

Community-Building:

- Ziel, eine Community für Freiwillige aufzubauen, die den Austausch und die Zusammenarbeit fördert.
- Programm- und themenspezifische Chats oder Apps als Plattformen für gezielten Austausch.

Zukunftsorientierte Ansätze:

- Erweiterung der digitalen Kommunikationsinfrastruktur mit modernen CRM-Systemen.
- Integration von Tools, die eine effizientere Koordination von Freiwilligen in Krisensituationen ermöglichen.

Bei einer Organisation, der die Kommunikation nicht gelingt, ist davon auszugehen, dass klare Strukturen und Abläufe eine gelingendere Kommunikation gewährleisten hätten.

Abschliessend wurden die Befragten zur Evaluation nach Krisen befragt. 53 % der Organisationen evaluieren und dokumentieren die Erfahrungen und Herausforderungen ihrer Freiwilligen während einer Krise, um zukünftige Krisen besser bewältigen zu können (vgl. Abb. 7). Mit einem Modus von 3 (stimme eher nicht zu) und einem Median von 4 (stimme eher zu), lässt sich keine eindeutige Tendenz in der Zustimmung ausmachen. Auch bei den Rekrutierungsstrategien zeigt sich ein ähnliches Bild. 46 % der Befragten stimmen zu, dass sie über Strategien verfügen, um neue Freiwillige zu rekrutieren und einzuarbeiten, falls die Krise zu einem erhöhten Bedarf führt. Mehr als die Hälfte verfügt demnach nicht über Strategien, was sich auch am Median von 3 (stimme eher nicht zu) zeigt. Nur 6 Organisationen stimmen der Aussage vollständig zu.

Zuletzt wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, sich zum Freiwilligenmanagement in Krisen generell zu äussern. Nach einer Zusammenfassung mittels KI-gesteuertem Chatbot (ChatGPT) und der Überprüfung durch das Projektteam, ergeben sich aus den 8 Rückmeldungen folgende Erkenntnisse:

1. Herausforderungen und Erfahrungen in Krisensituationen

Anspruch und Realität:

- Freiwillige melden sich oft mit der Erwartung, sofort eingesetzt zu werden, was bei akuten Krisen wie der Ukraine-Krise nicht immer möglich ist. Dies führt gelegentlich zu Unzufriedenheit.
- Der Prozess der Auswahl und Schulung von Freiwilligen kann langwierig sein, was die schnelle Einsatzbereitschaft erschwert.

Zielgruppenspezifische Herausforderungen:

- Ältere Freiwillige (z. B. während der Corona-Pandemie) gehören oft selbst zu Risikogruppen, was Einschränkungen im Einsatz erfordert.
- Zielgruppen wie ältere Menschen oder vulnerable Personen sind anfälliger für Krisen, was Flexibilität und kurzfristige Anpassungen notwendig macht (z. B. Besuchsstopps aufgrund von Krankheit).

2. Massnahmen und Strategien in der Krisenbewältigung

Spezifische Standards:

- Während der Ukraine-Krise wurden spezifische Einsatzstandards entwickelt, die allerdings noch überarbeitet und verbessert werden könnten.
- Massnahmen in Krisen werden oft aus bestehenden Tätigkeitsbereichen der Organisation abgeleitet und den Freiwilligen transparent kommuniziert.

Flexibilität im Engagement:

- Freiwillige sind eher bereit, sich für kurzfristige und unverbindlichere Einsätze zu melden, was bei Engpässen in Programmen berücksichtigt werden muss.
- Temporäre Unterbrechungen (z. B. aufgrund von Krankheiten) und anschliessendes Wiederhochfahren der Einsätze sind übliche Vorgehensweisen.

3. Tools und zukünftige Entwicklungen

Bedeutung von Technologie:

- Ein leistungsfähiges Tool oder CRM-System ist essenziell für:
- Die Suche nach geeigneten Freiwilligen.
- Die Koordination der Einsätze vor Ort.
- Die effiziente Kommunikation mit Freiwilligen und Partner:innen.

Ressourcenaktivierung:

- Möglichkeit, ehemalige Freiwillige zu mobilisieren, um in Krisensituationen Kapazitäten zu erhöhen.
- Weiterentwicklung der bestehenden Standards und Prozesse zur Erhöhung der Einsatzbereitschaft in Krisenzeiten.

4.3.5 Zusammenfassung

Die Zusammensetzung der Stichprobe ist vielfältig und umfasst unterschiedliche Hintergründe und Perspektiven. Auch wenn die Befragten überwiegend weiblich sind, zeigt sich bei der Altersspanne eine grosse Vielfalt, bei der die Geburtsjahrgänge von 1949 bis 1999 reichen. Auch hinsichtlich der Funktionen zeigt sich ein breites Bild. Die Befragten sind in unterschiedlichen Rollen für die Freiwilligen zuständig, beispielsweise in der Koordination oder

der Fachverantwortung. Die Arbeitspensen sind dabei sehr breit gestreut. Ähnlich verhält es sich mit den Pensum, die für die Freiwilligenkoordination zur Verfügung stehen, wobei betont werden muss, dass einem Viertel der Befragten kein Pensum zur Verfügung steht. Bei den Einsatzorganisationen ist die Mehrheit als Verein und privat organisiert. Auch hier ist bezüglich der Grösse kein Trend festzustellen. Befragte stammen sowohl aus kleinen Organisationen mit drei Freiwilligen als auch grossen Einsatzorganisationen mit bis zu 2500 Freiwilligen und mehreren Standorten in der gesamten Schweiz. Organisationen aus 17 Kantonen konnten befragt werden, wobei etwas mehr als die Hälfte über mehr als einen Standort in der Schweiz verfügt. Obwohl die Umfrage gezielt auch Organisationen in der Westschweiz ansprach, sind diese leider untervertreten. Abschliessend lässt sich zudem sagen, dass die befragten Organisationen im Durchschnitt 5 Zielgruppen mit ihren Angeboten adressieren. Mit 80% gehören ältere Personen zur meistgenannten Zielgruppe, gefolgt von geflüchteten Menschen (67.5 %) und Familien (65 %).

Die Einstellungen zur Freiwilligenarbeit sticht mit einer klaren Tendenz zur starken Zustimmung hervor. Das lässt darauf schliessen, dass die befragten Personen der Freiwilligenarbeit positiv gegenüberstehen, Freiwilligenarbeit als wichtigen Teil gemeinnütziger Arbeit anerkennen und sich mehr staatliche Förderung für eine gelingende formelle Freiwilligenarbeit wünschen. Auch beim aktuellen Freiwilligenmanagement sind die Tendenzen ähnlich gelagert. Es lässt sich festhalten, dass die befragten Organisationen das freiwillige Engagement ausnahmslos gut heissen und unterstützen. In der Umsetzung des Freiwilligenmanagements werden viele Bereiche bereits abgedeckt und operativ bearbeitet. Ein Grossteil der Organisationen bietet beispielsweise flexible Einsatzmöglichkeiten für Freiwillige an, widmet sich der Bindung von Freiwilligen oder ermöglicht Partizipation. Trotz hoher Zustimmung zeichnen sich auch Bereiche ab, die nicht im gleichen Umfang bearbeitet werden. Dazu gehören: Die regelmässige Bedarfsplanung, das Durchführen von Erstgesprächen anhand eines Gesprächsleitfadens, die Einarbeitung nach einem Ablaufplan oder die Evaluation der Freiwilligenarbeit. Die Resultate bezüglich der Einschätzung des eigenen Freiwilligenmanagements lassen den Schluss zu, dass der grösste Teil der befragten Organisationen das Freiwilligenmanagement als wichtige Komponente erkennt und sich aktiv mit der Gestaltung beschäftigt.

Der Bezug zu vergangenen und zukünftigen Krisen bringt zum Schluss eine differenziertere Perspektive ein. Die Resultate zeigen, dass es den meisten Organisationen in vergangenen Krisen gelungen ist, auf die veränderten Bedingungen zu reagieren. Insbesondere die Bedürfnisse der Zielgruppen konnten schnell abgeholt werden. Die grössten Herausforderungen ergaben sich bei der Durchführung von Angeboten und dem plötzlichen Anstieg von spontanen Freiwilligen. Die Ergebnisse lassen vermuten, dass es in Krisenzeiten zu einem raschen Anstieg spontaner Freiwilliger kam, die sich an die Einsatzorganisationen wenden. Die Zuteilung (Matching) dieser Freiwilligen zu passenden Angeboten gelang hingegen nicht überall. Hierbei handelt es sich um ein klassisches Problem, das auch in der Literatur geschildert wird (vgl. Kapitel Literaturübersicht).

Die Ergänzungen der Befragten zeigen zudem weitere Krisenszenarien auf. Der demographische Wandel betrifft nicht nur die klassische Lohnarbeit, sondern auch die Freiwilligenarbeit. Ein Mangel an Nachwuchs und ein neues Verhältnis zum freiwilligen Engagement, das durch eine höhere Nachfrage nach flexiblen Einsätzen gekennzeichnet ist, erschweren es den Einsatzorganisationen Freiwillige zu binden. Auch bei den Befragungen zu zukünftigen Krisen zeigt sich, dass sich die Organisationen mehrheitlich für zukünftige Krisen gewappnet ansehen. Besonders hohe Zustimmung ist zu verzeichnen, wenn es darum geht, die Freiwilligen zu informieren, zu schützen und zu unterstützen. Die Kommunikation wird erstaunlich gut bewertet. Die tiefste Zustimmung zeigt sich bei der Verfügbarkeit von Notfallplänen, Unterstützungssystemen, Evaluationen und Rekrutierungsstrategien. Das lässt die Annahme zu, dass die Organisationen im operativen Bereich gut auf Krisen vorbereitet sind. Auf einer strategischen und präventiven Ebene scheinen die Organisationen aber noch nicht über das gleiche Know-How zu verfügen.

Die Rückmeldungen zu erfolgreichen Strategien im Krisenfall zeigen zudem entscheidende Faktoren für ein gelingendes Freiwilligenmanagement auf. Dazu gehören unter anderem: eine transparente Kommunikation, der Einsatz von Pools, die Priorisierung von Angeboten, der Aufbau technischer Systeme zur Koordination und Kommunikation, die Pflege des Netzwerks, die gezielte Ansprache von Freiwilligen, eine Grundlegende Einarbeitung und Weiterbildungen, die klare Definition von Rollen und Ansprechpersonen oder das Community-Building.

4.4 Explorative Analysen

Der folgende Abschnitt stellt die Ergebnisse aus den explorativen Analysen vor. Es wurden Tests auf Zusammenhänge vorgenommen, um potenzielle Muster und Korrelationen im Datensatz zu identifizieren. Es handelt sich um eine explorative Analyse, bei der keine abschliessenden Schlussfolgerungen gezogen werden. Ziel ist es, erste Einblicke zu gewinnen und mögliche Anschlusspunkte aufzuzeigen.

4.4.1 Zusammenhang zwischen verschiedenen Dimensionen im Freiwilligenmanagement

Das aktuelle Freiwilligenmanagement der Organisationen wurde auf Zusammenhänge geprüft. Folgende signifikanten Zusammenhänge zeigen sich im aktuellen Freiwilligenmanagement der befragten Organisationen:

Tabelle 3. Zusammenhänge zwischen verschiedenen Dimensionen des aktuellen Freiwilligenmanagements

	Engagement wird von Leitung unterstützt	Regelmässige Bedarfsplanung	Aufgabenbeschreibung vorhanden	Flexible Einsatzmöglichkeiten	Erstgespräche Gesprächsleitfaden	Kennenlernen Interessierte	Einarbeitung nach Ablaufplan	Anerkennung Freiwillige	Weiterentwicklung Freiwillige	Bindung von Freiwilligen	Bedürfnisse der Freiwilligen	Öffentlichkeitsarbeit angepasst	Aktiv in Netzwerken	Partizipation von Freiwilligen	Evaluation Freiwilligenarbeit	Zufriedenheit Begünstigte
Engagement wird von Leitung unterstützt	1.000	.253	.240	.319	.014	.121	.209	.430**	.011	.152	.300	.219	.303	.194	.334*	.168
Regelmässige Bedarfsplanung		1.000	.467**	.172	.127	.309	.414**	.378*	.094	.542**	.465**	.340*	.205	.269	.303	.273
Aufgabenbeschreibung vorhanden			1.000	.309	.275	.060	.291	.247	.165	.268	.047	.527**	.255	.087	.165	.100
Flexible Einsatzmöglichkeiten				1.000	-.151	.103	-.165	.034	-.049	.086	.012	.273	.424**	.202	.258	.179
Erstgespräche Gesprächsleitfaden					1.000	.445**	.542**	.233	.490**	.097	.209	.190	.024	.148	.282	.324*
Kennenlernen Interessierte						1.000	.378*	.373*	.269	.184	.376*	.286	.276	.470**	.337*	.473**
Einarbeitung nach Ablaufplan							1.000	.427**	.456**	.237	.424**	.202	.122	.155	.256	.074
Anerkennung Freiwillige								1.000	.262	.215	.400	.373*	.383*	.360*	.529**	.326*
Weiterentwicklung Freiwillige									1.000	.215	.442**	.234	.117	.232	.412**	.426**
Bindung von Freiwilligen										1.000	.423**	.330	.141	.239	.347*	.503**
Bedürfnisse der Freiwilligen											1.000	.504**	.349*	.582**	.683**	.579**
Öffentlichkeitsarbeit angepasst												1.000	.432**	.472**	.529**	.431**
Aktiv in Netzwerken													1.000	.254	.428**	.213
Partizipation von Freiwilligen														1.000	.544**	.629**
Evaluation Freiwilligenarbeit															1.000	.702**
Zufriedenheit Begünstigte																1.000

** . Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant (zweiseitig)

* . Die Korrelation ist auf dem 0.05 Niveau signifikant (zweiseitig)

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Der Test auf Zusammenhänge bringt 5 Dimensionen hervor, bei denen besonders viele Signifikante positive Korrelationen mit moderater bis starker Effektstärke ($r_s > .400$) zu verzeichnen sind (vgl. Tab. 3):

- Die Meinung unserer Begünstigten (Zielgruppen der Freiwilligenarbeit) ist uns wichtig und wir fragen regelmässig nach, wie sie die Unterstützung durch die Freiwilligen erleben.
- Wir evaluieren und verbessern kontinuierlich unsere Arbeit mit den Freiwilligen und die Arbeit der Freiwilligen.
- Die Meinung unserer Freiwilligen ist uns wichtig und wir bieten auch unterschiedliche Möglichkeiten der aktiven Mitgestaltung und Verantwortungsübernahme.
- Wir untersuchen regelmässig, ob die Freiwilligen in unserer Organisation mit den Bedingungen zufrieden sind und was sie sich wünschen
- Die Einarbeitung erfolgt nach einem Ablaufplan. Unsere Organisation stellt dafür Personal, Sachmittel und Budget zur Verfügung.

Organisationen welche die Meinung der Begünstigten als wichtig einschätzen und diese abholen, geben signifikant häufiger an, dass sie auch die Bedürfnisse der Freiwilligen eher berücksichtigen ($r_s = .579$), Partizipationsmöglichkeiten für die Freiwilligen schaffen ($r_s = .629$) oder die Freiwilligenarbeit evaluieren. Es gibt demnach einen positiven Zusammenhang zwischen verschiedenen Formen des Einbezugs von Freiwilligen und den begünstigten Zielgruppen. Zudem zeigt sich ein positiver Zusammenhang auch in der Zusammenarbeit. Es lässt sich feststellen, dass Organisationen, die die Zufriedenheit der Begünstigten abholen auch eher interessierte Freiwillige gut kennenlernen möchten ($r_s = .473$), ihren Freiwilligen Weiterentwicklungsmöglichkeiten anbieten ($r_s = .426$) und ihre Freiwilligen für ein längerfristiges Engagement binden möchten ($r_s = .503$). Es zeigen sich also positive Zusammenhänge im Einbezug unterschiedlicher Stakeholder.

Organisationen, die die Arbeit der und mit Freiwilligen kontinuierlich evaluieren und verbessern, weisen weitere Praktiken um Umgang mit Freiwilligen häufiger auf. So gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen der Evaluation und der Anerkennung der Freiwilligenarbeit ($r_s = .529$), der Weiterentwicklung von Freiwilligen ($r_s = .412$), der Berücksichtigung von Bedürfnissen der Freiwilligen ($r_s = .683$) oder den angebotenen Partizipationsmöglichkeiten ($r_s = .544$). Die Durchführung von Evaluationen geht also mit Bestrebungen zum Einbezug und zur Weiterentwicklung der Freiwilligen in der Organisation einher.

Ähnliches zeigt sich auch bei Organisationen, die die Einarbeitung nach einem Ablaufplan vornehmen. Sie versuchen signifikant häufiger langfristig und gezielt das Engagement der Freiwilligen anzuerkennen ($r_s = .427$), bieten Fortbildungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten häufiger an ($r_s = .456$) und untersuchen regelmässig, ob die Freiwilligen mit den Bedingungen zufrieden sind ($r_s = .424$). Klare Strukturen der Einarbeitung gehen demnach mit zusätzlichen Mechanismen zur Weiterentwicklung und Evaluation einher.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass strukturiertere Vorgehensweisen, Evaluationen sowie der Einbezug von Freiwilligen und Begünstigten mit weiteren Praktiken zur Verbesserung der Arbeit einhergehen. Organisationen mit ausgebildeten Strukturen in einem Bereich weisen auch in anderen Bereichen des Freiwilligenmanagements strukturiertere Vorgehensweisen auf. Organisationen, die versuchen die Unterstützungsleistungen zu verbessern, erheben die Meinungen und Anliegen der Freiwilligen sowie der Begünstigten deutlich häufiger. Sie verfügen also über Feedbackschlaufen, um ihre Arbeit zu überprüfen.

4.4.2 Zusammenhänge im Umgang mit vergangenen Krisen

Tabelle 4. Zusammenhänge zwischen verschiedenen Dimensionen des Umgangs mit vergangenen Krisen

	Schnell auf Zielgruppen reagieren	Angebote mit Freiwilligen durchführen	Freiwillige mobilisieren	Von spontanen Freiwilligen überrannt
Schnell auf Zielgruppen reagieren	1.000	.630**	.544**	.370*
Angebote mit Freiwilligen durchführen		1.000	.553**	.321
Freiwillige mobilisieren			1.000	.675**
Von spontanen Freiwilligen überrannt				1.000

** . Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant (zweiseitig)

* . Die Korrelation ist auf dem 0.05 Niveau signifikant (zweiseitig)

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Im Umgang mit vergangenen Krisen zeigen sich weitere signifikante positive Zusammenhänge (vgl. Tab. 4). Es fällt auf, dass Organisationen, denen es gelang in vergangenen Krisen schnell Freiwillige zu mobilisieren, signifikant häufiger auf die Bedürfnisse von Zielgruppen reagieren konnten ($p < 0.001$, $r_s = .544$). Zudem gelang es ihnen häufiger Angebote mit Freiwilligen problemlos durchzuführen ($p < 0.001$, $r_s = .553$). Organisationen die Freiwillige schnell mobilisieren konnten, geben zudem signifikant häufiger an, dass sie in vergangenen Krisen von spontanen Freiwilligen überrannt wurden ($p < 0.001$, $r_s = .675$). Dennoch scheint die grosse Nachfrage von spontanen Freiwilligen nicht automatisch eine erfolgreiche Durchführung von Angeboten zu garantieren. Es lässt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Fähigkeit von Organisationen, ihre Angebote mit Freiwilligen problemlos durchzuführen und der Tatsache, dass sie von spontanen Freiwilligen überrannt wurden, feststellen. Es ist anzunehmen, dass nicht nur das Angebot von Freiwilligen, sondern auch die erfolgreiche Zuteilung und Mobilisierung für die Durchführung von Angeboten zentral ist.

4.4.3 Zusammenhänge im Umgang mit zukünftigen Krisen

Tabelle 5. Zusammenhänge zwischen verschiedenen Dimensionen des Umgangs mit zukünftigen Krisen

	Freiwillige informieren	Freiwillige koordinieren	Motivation aufrechterhalten	Unterstützungssysteme	Ressourcen sicherstellen	Notfallpläne bei Ausfällen	Ethische Standards und Mission	Kommunikation mit Freiwilligen	Evaluation von Erfahrungen	Rekrutierungsstrategien
Freiwillige informieren	1.000	.403*	.272	.003	.135	-.139	-.066	.296	.262	.068
Freiwillige koordinieren		1.000	.269	-.066	-.039	.397*	.092	.303	.258	.472**
Motivation aufrechterhalten			1.000	-.344*	.006	.199	.169	.329*	.121	.108
Unterstützungssysteme				1.000	.610**	.351*	.340*	.133	.184	.094
Ressourcen sicherstellen					1.000	.495**	.620**	.316	.149	.082
Notfallpläne bei Ausfällen						1.000	.462**	.309	.058	.235
Ethische Standards und Mission							1.000	.480**	.025	.206
Kommunikation mit Freiwilligen								1.000	-.002	.277
Evaluation von Erfahrungen									1.0000	.412*
Rekrutierungsstrategien										1.000

** . Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant (zweiseitig)

* . Die Korrelation ist auf dem 0.05 Niveau signifikant (zweiseitig)

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Mit Blick auf zukünftige Krisen sind weitere Zusammenhänge erkennbar, die mögliche Indikatoren für ein erfolgreiches Freiwilligenmanagement in Krisen vermuten lassen (vgl. Tab. 5). Organisationen, die sicherstellen können, dass die Freiwilligen in Krisenzeiten die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen haben, um ihre Aufgaben effektiv zu erfüllen, geben signifikant häufiger an, dass sie über Unterstützungssysteme für ihre Freiwilligen ($p < 0.001$, $r_s = .610$) und über Notfallpläne verfügen, falls Freiwillige ihre Arbeit nicht fortsetzen können ($p < 0.01$, $r_s = .495$). Es besteht demnach ein positiver signifikanter Zusammenhang, zwischen Unterstützungsformen sowie Notfallplänen und der Fähigkeit von Organisationen, ihren Freiwilligen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Zudem zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Aussage «Wir haben Strategien, um neue Freiwillige zu rekrutieren und einzuarbeiten, falls die Krise zu einem erhöhten Bedarf führt» und der Fähigkeit der Organisation den Einsatz und die Aufgaben der Freiwilligen bei einem plötzlichen Anstieg oder Rückgang der Nachfrage zu koordinieren ($p < 0.01$, $r_s = .472$). Es ist davon auszugehen, dass die Planung im Umgang mit Personalressourcen die Fähigkeit den Einsatz der Freiwilligen zu koordinieren positiv beeinflusst. Die Verfügbarkeit von Notfallplänen hängt zudem signifikant positiv mit der Fähigkeit der Organisation zusammen, die Freiwilligenarbeit im Einklang mit den ethischen Standards und der Mission durchzuführen ($p < 0.01$, $r_s = .462$). Auch hier scheint eine frühzeitige Bearbeitung der Ressourcenfrage sich positiv auf die Arbeit nach den organisationalen Standards auszuwirken.

4.4.4 Zusammenhang zwischen Freiwilligenmanagement und Freiwilligenmanagement in Krisen

Tabelle 6. Zusammenhänge zwischen verschiedenen Dimensionen des aktuellen Freiwilligenmanagements und dem Freiwilligenmanagement in Krisen

	Freiwillige informieren	Freiwillige koordinieren	Motivation aufrechterhalten	Unterstützungssysteme	Ressourcen sicherstellen	Notfallpläne bei Ausfällen	Ethische Standards und Mission	Kommunikation mit Freiwilligen	Evaluation von Erfahrungen	Rekrutierungsstrategien	Engagement von Leitung unterstützt	Regelmässige Bedarfsplanung	Aufgabenbeschreibung vorhanden	Flexible Einsatzmöglichkeiten	Erstgespräche Gesprächsleitfaden	Kennenlernen Interessierte	Einarbeitung nach Ablaufplan	Anerkennung Freiwillige	Weiterentwicklung Freiwillige	Bindung von Freiwilligen	Bedürfnisse der Freiwilligen	Öffentlichkeitsarbeit angepasst	Aktiv in Netzwerken	Partizipation von Freiwilligen	Evaluation Freiwilligenarbeit	Zufriedenheit Begünstigte
Freiwillige informieren	1.000	.403*	.272	.003	.135	-.139	-.066	.296	.262	.068	.380*	.270	.169	-.014	.254	.152	.261	.350*	-.073	.380*	.421**	.141	-.134	.125	.217	.167
Freiwillige koordinieren		1.000	.269	-.066	-.039	.397*	.092	.303	.258	.472**	.413*	.399*	.116	.068	.024	.182	.132	.494**	.052	.337*	.210	-.019	.128	.233	.321	.245
Motivation aufrechterhalten			1.000	-.344*	.006	.199	.169	.329*	.121	.108	.299	.210	-.129	.176	-.236	.084	-.063	.151	-.217	.223	.328*	.044	.128	.285	.206	.270
Unterstützungssysteme				1.000	.610**	.351*	.340*	.133	.184	.094	-.123	.137	.261	-.110	.509**	.186	.322*	.271	.385*	.003	.182	.007	.079	-.056	.336*	.216
Ressourcen sicherstellen					1.000	.495**	.620**	.316	.149	.082	.219	.264	.415*	.190	.201	-.055	.370*	.242	.205	.312	.246	.172	.088	-.044	.380*	.232
Notfallpläne bei Ausfällen						1.000	.462**	.309	.058	.235	.024	.383*	.222	.061	-.055	.131	.180	.204	.112	.374*	.069	-.072	.183	-.098	.164	.156
Ethische Standards und Mission							1.000	.480**	.025	.206	.190	.191	.211	.349*	.147	.156	.208	.129	.085	.239	.125	.223	.097	.079	.491**	.449**
Kommunikation mit Freiwilligen								1.000	-.002	.277	.277	.399*	.322*	.193	.283	.263	.405*	.218	.063	.170	.162	.096	-.069	.221	.250	.254
Evaluation von Erfahrungen									1.000	.412*	.107	.129	-.007	-.069	.256	.192	.085	.256	.212	.246	.502**	.230	.293	.270	.431**	.464**
Rekrutierungsstrategien										1.000	.129	.157	.247	.221	.298	.147	.075	.051	.286	.016	.150	.038	.182	.203	.383*	.328*
Engagement von Leitung unterstützt											1.000	.253	.240	.319	.014	.121	.209	.430**	.011	.152	.300	.219	.303	.194	.334*	.168
Regelmässige Bedarfsplanung												1.000	.467**	.172	.127	.309	.414**	.378*	.094	.542**	.465**	.340*	.205	.269	.303	.273
Aufgabenbeschreibung vorhanden													1.000	.309	.275	.060	.291	.247	.165	.268	.047	.527**	.255	.087	.165	.100
Flexible Einsatzmöglichkeiten														1.000	-.151	.103	-.165	.034	-.049	.086	.012	.273	.424**	.202	.258	.179
Erstgespräche Gesprächsleitfaden															1.000	.445**	.542**	.233	.490**	.097	.209	.190	.024	.148	.282	.324*
Kennenlernen Interessierte																1.000	.378*	.373*	.269	.184	.376*	.286	.276	.470**	.337*	.473**
Einarbeitung nach Ablaufplan																	1.000	.427**	.456**	.237	.424**	.202	.122	.155	.256	.074
Anerkennung Freiwillige																		1.000	.262	.215	.400*	.373*	.383*	.360*	.529**	.326*
Weiterentwicklung Freiwillige																			1.000	.215	.442**	.234	.117	.232	.412**	.426**
Bindung von Freiwilligen																				1.000	.423**	.330*	.141	.239	.347*	.503**
Bedürfnisse der Freiwilligen																					1.000	.504**	.349*	.582**	.683**	.579**
Öffentlichkeitsarbeit angepasst																						1.000	.432**	.472**	.529**	.431**
Aktiv in Netzwerken																							1.000	.254	.428**	.213
Partizipation von Freiwilligen																								1.000	.544**	.629**
Evaluation Freiwilligenarbeit																									1.000	.702**
Zufriedenheit Begünstigte																										1.000

** . Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant (zweiseitig)

* . Die Korrelation ist auf dem 0.05 Niveau signifikant (zweiseitig)

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Abschliessend wurde das aktuelle Freiwilligenmanagement und das Freiwilligenmanagement in Krisen auf Zusammenhänge hin untersucht (vgl. Tab. 6). Die Verfügbarkeit von Notfallplänen korreliert signifikant positiv mit der Fähigkeit den Einsatz von Freiwilligen bei veränderter Nachfrage zu koordinieren ($p < 0.05$, $r_s = .397$) und der Fähigkeit sicherzustellen, dass Freiwillige auch in Krisenzeiten die notwendigen Ressourcen zur Verfügung haben ($p < 0.01$, $r_s = .495$). Organisationen mit Notfallplänen geben zudem signifikant häufiger an, dass sie ihre Freiwilligenarbeit im Einklang mit ethischen Standards durchführen können ($p < 0.01$, $r_s = .462$). Diese Zusammenhänge deuten darauf hin, dass Notfallpläne sich positiv auf das Freiwilligenmanagement in Krisen auswirken können. Entgegen der Annahme, dass Organisationen, die ihre Krisenerfahrungen evaluieren, besser auf zukünftige Krisen vorbereitet sind, zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge in Bezug auf das Freiwilligenmanagement in Krisen.

Organisationen, die unter Krisenbedingungen effektiv mit Freiwilligen kommunizieren können, geben signifikant häufiger an, ihre Freiwilligenarbeit im Einklang mit ethischen Standards durchführen zu können ($p < 0.01$, $r_s = .480$). Zudem zeigen sich signifikante Zusammenhänge mit der Planung von Personalressourcen ($p < 0.05$, $r_s = .399$) und der Verfügbarkeit von Aufgabenbeschreibungen ($p < 0.05$, $r_s = .322$). Es besteht also ein Zusammenhang zwischen der Planung von Personalressourcen bzw. der Verfügbarkeit von Aufgabenprofilen und dem erfolgreichen Kommunizieren während einer Krise. Es ist demnach möglich, dass klare Aufgabenbeschreibungen und die frühzeitige Einplanung von Freiwilligen im Krisenfall die Kommunikation tendenziell begünstigen, sodass Anweisungen, Änderungen und Updates schnell und klar übermittelt werden können. Organisationen, die über Strategien verfügen, um Freiwillige im Krisenfall zu rekrutieren und einzuarbeiten, geben signifikant häufiger an, den Einsatz und die Aufgaben der Freiwilligen bei veränderter Nachfrage koordinieren zu können ($p < 0.001$, $r_s = .472$).

Abschliessend lassen sich Zusammenhänge in Bezug auf die Evaluation und Verbesserung der Arbeit mit den Freiwilligen erkennen. Geben Organisationen an ihre Arbeit zu evaluieren, geben sie ebenfalls an, in Krisenzeiten ihren Freiwilligen die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen zur Verfügung stellen zu können ($p < 0.05$, $r_s = .380$). Zudem zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang mit der Fähigkeit sicherzustellen, dass die Freiwilligen im Einklang mit den ethischen Standards und der Mission arbeiten können ($p < 0.01$, $r_s = .491$).

4.5 Synthese

Die Onlineumfrage hat gezeigt, dass es den meisten Organisationen im Umgang mit vergangenen Krisen gelang, auf veränderte Bedingungen zu reagieren und auf Bedürfnisse der Zielgruppe einzugehen. Grössere Herausforderungen zeigten sich bei der Durchführung von Angeboten und dem Umgang mit spontanen Freiwilligen, die in Krisenzeiten ihren Beitrag leisten möchten. Die Zuteilung dieser Freiwilligen zu passenden Aufgaben stellte hierbei ein Problem dar. Des Weiteren wird auch das Problem des Nachwuchsmangels bzw. des demografischen Wandels angesprochen, das die langfristige Bindung von Freiwilligen an die Organisation erschwert. Für zukünftige Krisen fühlen sich die Organisationen operativ grundsätzlich gewappnet. Defizite bestehen jedoch auf strategischer und präventiver Ebene.

Die explorativen Analysen auf Zusammenhänge geben keine eindeutige Richtung für Organisationen und ihr Freiwilligenmanagement in Krisen vor. Dennoch liefern die identifizierten positiven Zusammenhänge wertvolle Hinweise für eine generelle Stossrichtung. Es werden Aspekte sichtbar, die zu einem gelingenden Freiwilligenmanagement in Krisen beitragen können und somit die organisationale Resilienz potenziell erhöhen. Dazu zählen beispielsweise klare Strukturen, der Einbezug von Begünstigten und Freiwilligen, die Evaluation von Krisen, Notfallpläne, Unterstützungssysteme, die frühzeitige Planung von Personalressourcen oder eine effektive Kommunikation. Besonders deutlich werden hier die vielen Überschneidungen mit den Erkenntnissen aus der Literatur (vgl. Kap. Literaturübersicht). Im Abgleich mit den theoretischen Grundlagen und den qualitativen Ergebnissen aus den Workshops ergeben sich folgende fünf Empfehlungen aus den quantitativen empirischen Befunden für das Freiwilligenmanagement in Krisen:

1. Notfallpläne entwickeln: Es lohnt sich, Notfallpläne für verschiedene Krisenszenarien zu entwickeln, die konkrete Prozesse beinhalten, aufgrund derer auf veränderte Bedarfe reagiert werden kann. Notfallpläne lösen nicht sämtliche Probleme, doch sie scheinen die Koordination und den Einsatz von Freiwilligen bei veränderter Nachfrage sowie die Ressourcenbereitstellung zu begünstigen. Diese Pläne sollten regelmässig überprüft, aktualisiert und getestet werden, um die Wirksamkeit sicherzustellen.

2. Strategische Personalplanung: Rekrutierungsstrategien für Krisenzeiten sollen frühzeitig entwickelt und Freiwilligenpools aufgebaut werden. Das umfasst die Identifikation von Schlüsselpositionen aber auch die Entwicklung von Ansätzen zur schnellen Mobilisierung von zusätzlichen Helfer:innen. Organisationen die sich frühzeitig Gedanken über die Personalplanung machen, gelingt es besser die Einsätze ihrer Freiwilligen zu koordinieren.

3. Kommunikationsstrukturen stärken: Eine effektive Kommunikation begünstigt die Einhaltung von ethischen Standards in der Organisation und erleichtert die Planung von Personalressourcen. Transparente Kommunikationskanäle sollten etabliert werden, die auch unter Krisenbedingungen funktionieren und klare Anweisungen vermitteln können.

4. Unterstützungssysteme aufbauen: Die Daten weisen darauf hin, dass es einen Zusammenhang zwischen etablierte Unterstützungssystemen und der Fähigkeit von Organisationen gibt, den Freiwilligen die notwendigen Ressourcen bereitzustellen. Organisationen sollten daher Unterstützungsstrukturen implementieren wie beispielsweise: gezielte Kompetenzentwicklung, die Bereitstellung von materiellen Ressourcen, Supervision, Peer-Support oder Feedbackschlaufen.

5. Evaluationsprozesse einführen: Es sollte eine systematische Evaluation von Krisenerfahrungen durchgeführt werden, um das Freiwilligenmanagement nachhaltig zu verbessern. In Form von Nachbesprechungen, Dokumentationen von Lessons Learned oder Datenanalysen können Erfahrungen reflektiert und für die Überarbeitung von Prozessen und Strategien fruchtbar gemacht werden.

Notfallpläne, eine frühzeitige Planung von Personalressourcen, eine erfolgreiche Kommunikation, wirksame Unterstützungssysteme und die regelmässige Evaluation der Arbeit von Freiwilligen erlauben es Organisationen in Krisenfällen resilient aufzutreten. Die vorliegenden Empfehlungen unterstreichen die Bedeutung von vorausschauender Planung, klaren Prozessen und transparenter Kommunikation für ein erfolgreiches Freiwilligenmanagement in Krisenzeiten. Organisationen, die diese Elemente systematisch in ihre Strukturen integrieren, können nicht nur flexibler auf akute Herausforderungen reagieren, sondern auch langfristig ihre organisationale Widerstandsfähigkeit stärken.

5 Workshops mit Fachpersonen

5.1 Management Summary

In diesem Kapitel werden die Workshops, die mit Fachpersonen aus Wissenschaft und Praxis zum Thema Freiwilligenmanagement und Freiwilligenarbeit, im Projekt «Zivilgesellschaftliches Engagement in Krisen» durchgeführt wurden, vorgestellt und die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst. Es wurden insgesamt fünf Workshops durchgeführt, ein Workshop mit Expert:innen aus Wissenschaft und Organisationsberatung, ein deutschsprachiger Workshop mit Fachpersonen aus der Praxis, ein französischsprachiger Workshop mit Fachpersonen aus der Praxis, sowie zwei Workshops an der Tagung des Schweizerischen Netzwerks freiwillig engagiert. Die Workshops wurden mehrheitlich mit der Grossgruppenmethode World-Café gestaltet und sollten die Erfahrungen der Beteiligten zum Thema Herausforderungen und Lessons Learned für ein Freiwilligenmanagement in Krisen zusammentragen. Insbesondere wurde dabei auf gebundene und ab hoc Freiwillige fokussiert und auf von der Krise betroffene oder krisenresistente Begünstigte und Angebote. Schliesslich wurde die Frage fokussiert, was eine krisenresistente NPO ausmacht bzw. was die Zivilgesellschaft benötigt, um im Krisenfall gut gewappnet zu sein.

Insgesamt fielen die inhaltlichen Stossrichtungen aus den Workshops homogen aus, vielfach wurde auf klassische Punkte von Freiwilligenmanagement verwiesen – von der Ansprache über die Gewinnung und Begleitung von Freiwilligen. Während in einigen Workshop mehr aus der Perspektive der Freiwilligen argumentiert wurde, wurde in anderen Workshops klarer strukturelle und organisatorische Aspekte betont. Konsens bestand darin, dass sich Krisen unterschiedlich zeigen und daher mit jeder Krise in einer anderen Art und Weise umgegangen werden müsse. Konsens bestand weiterhin darin, dass Krisen nicht nur als Herausforderung, sondern als Chancen zu betrachten sind.

Die Erkenntnisse wurden in zehn Thesen zusammengefasst, da sich die Punkte in den Workshops oftmals wiederholten oder auf diese, auch vor dem Hintergrund der bestehenden Literatur, explizit hingewiesen wird, wenn es um ein krisenresilientes Freiwilligenmanagement geht. Zunächst wurde betont, dass jede Krise eigene Herausforderungen mit sich bringt und daher Freiwilligenmanagement flexibel und krisenspezifisch sein muss. Weiter Thesen beziehen sich stark auf Freiwillige und thematisieren die Wichtigkeit von Sinnhaftigkeit und Wertschätzung, einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe, Erwartungskklärung und gezielte und wertschätzende Kommunikation. Weitere Thesen betrachten mehr die Organisationen und postulieren Agilität statt Bürokratie, Flexibilität und Innovation sowie ein effektives Matching von Freiwilligen und Aufgaben. Andere Thesen betonen die Wichtigkeit einer nachhaltigen Vernetzung, vorausschauenden Planung sowie die Unerlässlichkeit politischer und gesellschaftlicher Unterstützung im Krisenfall. Als Nebeneffekt dienten solche Workshops zudem der Vernetzung der Teilnehmenden und tragen so von sich aus schon zur Weiterentwicklung von Strategien, Konzepten oder Projekten bei. Zusammen ergeben die Erkenntnisse und Thesen Ansatzpunkte für ein ganzheitliches Konzept für ein resilientes Freiwilligenmanagement in Krisen.

5.2 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Workshops zusammengefasst. Es haben insgesamt drei Workshops stattgefunden. Ein Workshop mit Freiwilligenkoordinator:innen und Verantwortlichen für Freiwilligenarbeit in der deutschsprachigen Schweiz (n=14), ein Workshop mit Freiwilligenkoordinator:innen und Verantwortlichen für Freiwilligenarbeit in der französischsprachigen Schweiz (n=12), ein Workshop mit Expert:innen aus Wissenschaft und Organisationsberatung (n=7), die sich mit Freiwilligenarbeit und -ma-

nagement beschäftigen. Zwei zusätzliche Workshops (ca. n=20) wurde an der Tagung des Schweizerischen Netzwerks freiwillig engagiert am 11. November 2024 in Bern durchgeführt. Die Workshops wurden mehrheitlich mit der Grossgruppenmethode World-Café gestaltet. Ein World-Café ist eine moderierte Diskussionsmethode, bei der Teilnehmende in kleinen Gruppen an Tischen zu einer Fragestellung arbeiten. Nach einer bestimmten Zeit wechseln sie die Tische, um ihre Gedanken mit neuen Gesprächspartner:innen zu vernetzen, während die wichtigsten Ideen festgehalten werden. So entsteht ein dynamischer Austausch, der kollektives Wissen fördert und kreative Lösungen entwickelt (Fouché & Light, 2010).

Die folgenden Leitfragen standen jeweils im Zentrum:

- A. Was sind die Hauptherausforderungen und Lessons Learned für ein Freiwilligenmanagement in Krisen? Welchen Krisen waren/sind für Freiwilligenarbeit Verantwortliche ausgesetzt?
- B. Wie werden gebundene Freiwillige in Krisen aktiviert? Wie werden «ad hoc» Freiwillige in Krisen kanalisiert?
- C. Welche Begünstigten und Angebote waren/sind in Krisen besonders betroffen oder besonders krisenresistent? Warum?
- D. Was brauchen NPOs, was benötigt die Zivilgesellschaft, um im Krisenfall gut gewappnet zu sein?

Die Datenanalyse orientiert sich an den oben genannten Leitfragen. Um Haupt- und Unterkategorien zu identifizieren, wird die Datenanalyse mit KI-Unterstützung (Chat GPT) inhaltsanalytisch durchgeführt. Bei einer inhaltsanalytischen Auswertung werden Texte systematisch untersucht, um Muster, Themen oder Bedeutungen herauszuarbeiten. Zunächst wurden relevante Textstellen kodiert und in Kategorien eingeordnet, induktiv (aus dem Material heraus) und deduktiv (basierend auf bestehenden Theorien). Anschliessend wurden die Kategorien ausgewertet, verglichen und interpretiert, um inhaltliche Zusammenhänge und zentrale Erkenntnisse abzuleiten (Mayring & Fenzl, 2019).

5.3 Ergebnisse Expert:innen

«Es gibt kein Rezept, aber die richtigen Zutaten» (Workshopteilnehmer:in)

Der Erfahrungsaustausch mit den eingeladenen Expert:innen erfolgte online und orientierte sich an den vier Leitfragen (vgl. Punkt Methodisches Vorgehen). Es wurden die folgenden Themen identifiziert, die im Folgenden stichpunktartig beschrieben und deren Kernbotschaften am Ende zusammengefasst werden: Krisenarten und Vorbereitung auf Krisen, Freiwillige als heterogene und flexible Gruppe, Herausforderungen für Organisationen im Umgang im Freiwilligen, Heterogenität der Begünstigten und ihre Einbindung, Bedeutung klarer Kommunikation in der Freiwilligenarbeit, Management und «Führung» in der Freiwilligenarbeit, Matching von Organisationen und Freiwilligen sowie Beziehungsgestaltung zwischen Organisation und Freiwilligen.

Krisenarten und Vorbereitung auf Krisen

1. Krisenarten:

- **Latente Krisen:** Langfristige, oft unsichtbare Krisen wie die Überalterung der Gesellschaft, die schwerer zu adressieren sind.
- **Akute Krisen:** Plötzliche Krisen, die viele Freiwillige mobilisieren, da sie konkret und direkt betroffen sind.

- **Innere Krisen:** Krisen innerhalb von Organisationen, wie das Nachlassen des Engagements von Freiwilligen.
 - **Äussere Krisen:** Krisen ausserhalb der Organisation, die sowohl latente als auch akute Aspekte umfassen können.
2. **Einfluss der Krise auf Freiwilligenengagement:**
Die Art der Krise beeinflusst massgeblich das Engagement von Freiwilligen. In akuten Krisen, die lokale und konkrete Auswirkungen haben, ist es leichter, Freiwillige zu gewinnen. Bei latenten Krisen, die abstrakt und langfristig sind, fällt es Organisationen schwerer, Freiwillige zu mobilisieren.
 3. **Vorbereitung auf Krisen:**
Organisationen sollten nicht versuchen, auf jede mögliche Krisensituation einen detaillierten Plan zu haben, sondern sich auf zukunftsfähige «Stellschrauben» konzentrieren. Ein wichtiger Aspekt ist die langfristige Ressourcenplanung, etwa wie Freiwillige im Ernstfall schnell und effizient rekrutiert werden können.

Freiwillige als heterogene und flexible Gruppe

«Die Leute wollen sich nicht längerfristig verpflichten. Sie sind bereit sofort zu helfen, aber nach zwei Wochen ist dieser Hilfsgedanke auch wieder weg.» (Workshopteilnehmer:in)

1. **Heterogenität und Rollenvielfalt:**
Freiwillige sind eine vielfältige Gruppe mit unterschiedlichen Selbstverständnissen und Motivationen. Manche engagieren sich als Privatpersonen, andere sehen sich als Teil einer Organisation. Viele kombinieren mehrere Rollen in ihrem Engagement.
2. **Flexibilität statt Bindung:**
Viele Freiwillige bevorzugen ein flexibles Engagement, vor allem in akuten Krisensituationen. Sie schätzen die Freiheit, ohne langfristige Bindung an eine Organisation helfen zu können, insbesondere wenn persönliches Interesse oder Betroffenheit die Motivation verstärken.
3. **Überforderung durch Verantwortung:**
Ein häufiges Problem ist die Überforderung der Freiwilligen, die durch unklare oder zu hohe Erwartungen entsteht. Es besteht oft eine Diskrepanz zwischen den Anforderungen der Organisationen und den Kapazitäten der Freiwilligen.
4. **Sinnhaftigkeit als Schlüssel:**
Freiwillige möchten das Gefühl haben, einen bedeutenden Beitrag zu leisten. Wenn der Sinn ihrer Arbeit nicht vermittelt wird oder sie sich bevormundet fühlen, sinkt die Motivation und das Engagement erlischt.

Herausforderungen für Organisationen im Umgang mit Freiwilligen

«Und das stellt die Einsatzorganisationen vor riesen Probleme, denn die sind in der Regel nicht agil und flexibel genug um darauf zu reagieren.» (Workshopteilnehmer:in)

1. **Fehlende Agilität und Flexibilität:**

Organisationen werden als starr und wenig anpassungsfähig beschrieben. Sie haben Schwierigkeiten, auf die veränderten Bedürfnisse und Erwartungen der Freiwilligen einzugehen, insbesondere bei Menschen, die sich nicht langfristig binden möchten. Dies führt zu einem Verlust von Freiwilligen und internen Krisen.

2. **Häufige Probleme:**

- Schwierigkeiten, Freiwillige in strukturierte Prozesse einzubinden.
- Mangel an Wertschätzung und fehlendes Wissen über die Bedürfnisse von Freiwilligen.
- Geringe Ressourcen für Rekrutierung und Bindung.
- Zu komplizierte und hierarchische Strukturen.

3. **Erwartungskonflikt:**

Es besteht ein Spannungsfeld zwischen den Kontroll- und Regulationsmechanismen der Organisationen und dem Wunsch der Freiwilligen nach Spontanität und Flexibilität. Während Organisationen Struktur und Ordnung benötigen, bevorzugen viele Freiwillige Freiheit in ihrem Engagement.

4. **Spagat zwischen Struktur und Flexibilität:**

Organisationen müssen eine Balance finden zwischen der Bereitstellung von klaren Strukturen und der Förderung von Flexibilität. Eine flache Hierarchie und das Delegieren von Verantwortlichkeiten können dazu beitragen, diesen Konflikt zu entschärfen.

5. **Kooperation zwischen Akteuren:**

Krisen können nicht von einzelnen Akteuren bewältigt werden. Es bedarf einer besseren Zusammenarbeit zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft, um effektiv auf Herausforderungen reagieren zu können.

Die Heterogenität der Begünstigten und ihre Einbindung

1. **Vielfalt der Begünstigten:**

Die Begünstigten sind ebenso heterogen wie die Freiwilligen. Sie haben unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen, die Organisationen berücksichtigen müssen.

2. **Bedarfsanalyse:**

Organisationen sollten ihre Angebote regelmässig überprüfen und die tatsächliche Nachfrage bei den Begünstigten analysieren, um sicherzustellen, dass die Hilfe effektiv und zielgerichtet ist.

3. **Direkter Kontakt:**

Ein aktiver Austausch zwischen den Begünstigten und der Organisation ist essenziell. Dadurch können Wünsche, Anliegen und Rückmeldungen der Begünstigten direkt eingebracht und in die Weiterentwicklung der Angebote integriert werden.

Bedeutung klarer Kommunikation in der Freiwilligenarbeit

«Ich würde später wieder einsteigen, aber es hat mich niemand mehr gefragt.» (Workshopteilnehmer:in)

1. Klare Erwartungskommunikation:

Organisationen versäumen es oft, Freiwilligen ihre Erwartungen deutlich zu machen. Unklare Aufgabenbereiche führen zu Unsicherheit darüber, was Freiwillige leisten können und sollen.

2. Öffentlichkeitsarbeit:

- Organisationen müssen ihre Präsenz und Angebote besser kommunizieren, um Freiwillige gezielt anzusprechen. Viele Engagements entstehen zufällig, abhängig von der Sichtbarkeit der Organisation.
- Öffentlichkeitsarbeit sollte die Vielfalt der möglichen Engagements verdeutlichen und darüber informieren, was Freiwilligenarbeit ist, um Hemmschwellen abzubauen und potenzielle Freiwillige zu erreichen.

3. Aufruf zur Partizipation:

- Kommunikation nach aussen sollte Freiwillige nicht nur für Einsätze gewinnen, sondern sie auch zur aktiven Mitgestaltung und Mitbestimmung ermutigen.
- Ein einfaches «Danke» reicht nicht aus. Organisationen sollten regelmässig Feedback einholen, die Expertise der Freiwilligen wertschätzen und sie als integralen Teil der Organisation betrachten.
- Persönliche Ansprechpersonen können dabei helfen, eine enge Bindung zu den Freiwilligen aufzubauen.

Management und «Führung» in der Freiwilligenarbeit

«Es sind nicht ihre Freiwilligen und sie müssen auch nicht geführt werden. Sie müssen eingeführt werden. Sie brauchen vielleicht eine Begleitung.» (Workshopteilnehmer:in)

1. Freiwillige in geregelte Bahnen lenken:

Eine der zentralen Aufgaben des Managements besteht darin, Freiwillige in strukturierte Prozesse zu integrieren, wobei ein Balanceakt zwischen Kontrolle und Freiheit notwendig ist. Führung soll nicht autoritär, sondern unterstützend und adaptiv erfolgen. Die Führungskraft begleitet die Freiwilligen, unterstützt sie bei Bedarf und delegiert Verantwortung.

2. Adaptive Führung:

Führung wird als flexible, anpassungsfähige Unterstützung verstanden. Freiwillige sollen nicht „geführt“ im traditionellen Sinne werden, sondern eher begleitet werden, wobei dezentrale Entscheidungen gefördert und Verantwortung abgegeben wird.

3. **Krisenmanagement:**

Anstatt sich auf spezifische Krisensituationen vorzubereiten, sollte der Fokus darauf liegen, die Organisation zukunftsfähig zu machen. Ein wichtiger Aspekt dabei ist die langfristige Ressourcenplanung und die Überlegung, wie eine breite Rekrutierung von Freiwilligen gewährleistet werden kann.

4. **Rolle der Freiwilligenkoordinatoren:**

Freiwilligenkoordinatoren spielen eine Schlüsselrolle, indem sie Ressourcen effizient managen und eine Verbindung zwischen Freiwilligen und der Organisation herstellen.

Matching von Organisationen und Freiwilligen

1. **Zielgruppenorientierung:**

Organisationen sollten sich nicht darauf konzentrieren, alle potenziellen Freiwilligen anzusprechen, sondern gezielt bestimmte Gruppen ansprechen. Freiwillige sollten als unterschiedliche Zielgruppen betrachtet werden, denen jeweils ein passendes Engagementangebot gemacht wird.

2. **Niedrigschwelliger Zugang:**

Ein einfach zugängliches, niedrigschwelliges Angebot ist entscheidend, um das Interesse von Freiwilligen zu wecken und sie langfristig zu binden. Dieser Zugang bildet die Grundlage für ein nachhaltiges Engagement.

Beziehungsgestaltung zwischen Organisation und Freiwilligen

1. **Aktive Beziehungspflege:**

Die Beziehung zwischen Organisation und Freiwilligen sollte nicht dem Zufall überlassen werden. Organisationen sollten diese aktiv gestalten, indem sie ein Gemeinschaftsgefühl fördern und den Freiwilligen Gestaltungsfreiraum bieten.

2. **Zugewandte Haltung und Niedrigschwelliger Zugang:**

Eine zugewandte Haltung sowie ein einfacher, niederschwelliger Zugang sind entscheidend, um eine positive Beziehung aufzubauen. Kleinere Gruppen oder persönliche Ansprechpersonen können dabei hilfreich sein.

3. **Vermeidung von Zwang:**

Freiwillige sollten nicht zwanghaft in die Organisation integriert werden. Eine zu starke Einbindung, die wie ein «Umarmen durch Erdrosseln» wirkt, wird abgeraten. Stattdessen sollte die Integration organisch und respektvoll erfolgen.

5.3.1 Kernaussagen des Erfahrungsaustauschs

Aus den Inhalten des Expert:innenaustauschs lassen sich die folgenden Kernbotschaften für ein krisenresistentes Freiwilligenmanagement ableiten. Krisenarten unterscheiden sich in ihrer Wirkung auf das Freiwilligenengagement, und eine effektive Vorbereitung sollte auf langfristige Optimierung der Strukturen und Ressourcen zielen, statt auf die detaillierte Planung jedes möglichen Szenarios. Freiwilligenarbeit sollte flexibel, sinnstiftend und unterstützend gestaltet werden, um der Vielfalt und Motivation der Freiwilligen gerecht zu werden und Überforderung zu vermeiden. Organisationen müssen flexibler, wertschätzender und offener werden, um Freiwillige besser einzubinden. Gleichzeitig erfordert die Krisenbewältigung eine stärkere Kooperation zwischen den zentralen gesellschaftlichen Akteur:innen. Organisationen brauchen eine klare, gezielte und partizipative Kommunikation, um Freiwillige effektiv zu informieren, einzubinden und langfristig zu motivieren. Transparenz, Wertschätzung und Interaktion stehen hierbei im Mittelpunkt.

Organisationen sollten eine adaptive und unterstützende Führungskultur entwickeln, die auf die Bedürfnisse und Flexibilität der Freiwilligen eingeht. Krisenmanagement sollte auf Zukunftsfähigkeit ausgerichtet sein, mit besonderem Fokus auf Ressourcenplanung und Freiwilligenrekrutierung. Organisationen sollten ihre Ansprache strategisch fokussieren und Freiwilligen gezielt Angebote machen, die auf deren Bedürfnisse und Interessen abgestimmt sind. Ein niedriger Einstieg erleichtert den langfristigen Einstieg in die Freiwilligenarbeit. Organisationen sollten die Beziehung zu Freiwilligen aktiv und respektvoll gestalten, dabei Freiwilligen Freiräume lassen und eine unterstützende, zugewandte Haltung einnehmen, ohne sie zu überfordern.

5.4 Ergebnisse deutschsprachiger Workshop

Der deutschsprachige Workshop mit Fachpersonen aus dem Bereich Freiwilligenmanagement und Freiwilligenarbeit erfolgte vor Ort in Zürich. Das World-Café orientierte sich an den vier Leitfragen (vgl. Punkt Methodisches Vorgehen; vgl. Abb. 8 ,9, 10, 11). Es wurden die folgenden Themen identifiziert, die im Folgenden stichpunktartig beschrieben und deren Kernbotschaften am Ende zusammengefasst werden: Struktur und Organisation der Freiwilligenarbeit, Bedarfsorientierung und Inklusion, Vernetzung und Zusammenarbeit in der Freiwilligenarbeit, Erkenntnisse aus Krisen und nachhaltige Strukturen, Kommunikation und Reichweite in der Freiwilligenarbeit, Krisenbewältigung durch Innovation und Partizipation, Struktur und Standards in der Freiwilligenarbeit sowie Gesellschaftliches Engagement und politische Rahmenbedingungen.

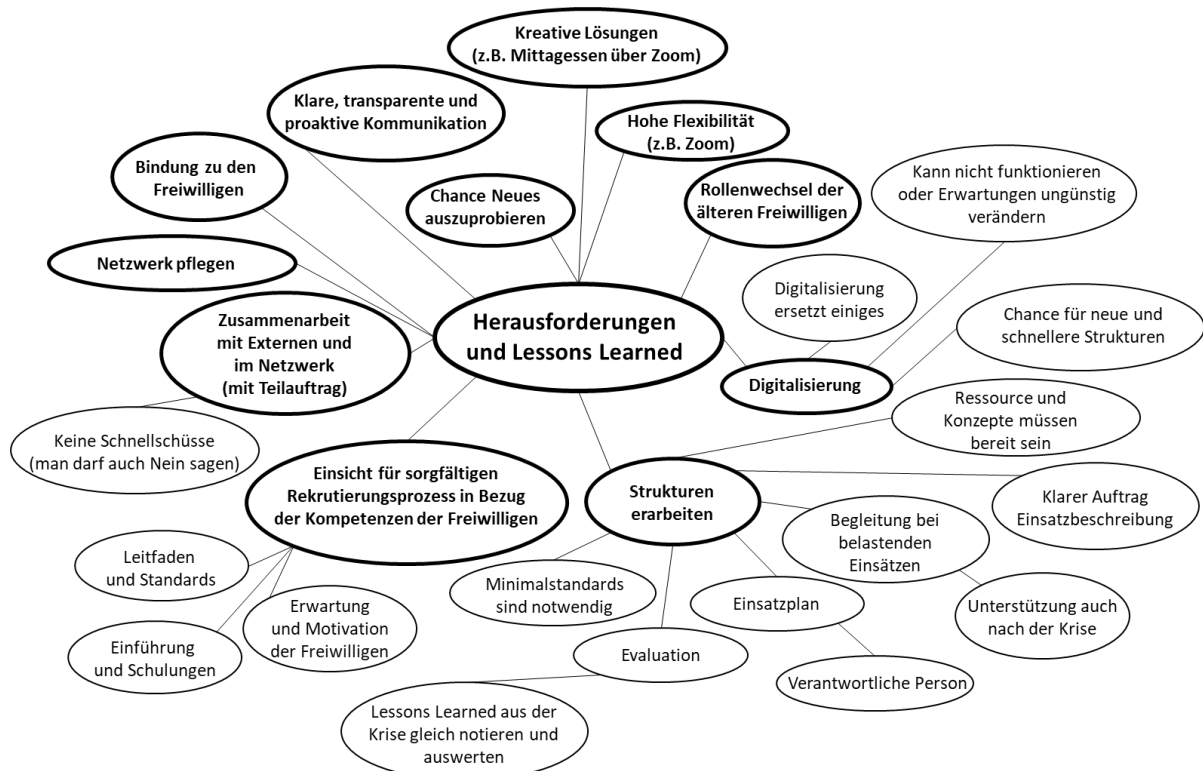


Abbildung 8. Hauptherausforderungen und Lessons Learned für ein Freiwilligenmanagement in Krisen (deutschsprachiger Workshop)

Quelle: Eigene Darstellung

1. Vorbereitung und Schulung

- **Einführung und Schulung der Freiwilligen:** Um den Freiwilligen ihre Aufgaben näherzubringen und sie optimal auf ihren Einsatz vorzubereiten, sollten standardisierte Einführungsveranstaltungen und regelmässige Schulungen angeboten werden. Diese gewährleisten, dass alle Beteiligten die gleichen Grundkenntnisse und Kompetenzen besitzen.
- **Erstellung eines Leitfadens:** Ein verständlicher und praxistauglicher Leitfaden, der alle relevanten Informationen zu Abläufen, Ansprechpartner:innen, Notfallplänen und Verhaltensregeln enthält, ist unabdingbar. Er dient als Nachschlagewerk für die Freiwilligen und sorgt für Klarheit im Handeln.

2. Freiwilligenmanagement

- **Motivation und Erwartungen der Freiwilligen klären:** Es ist wichtig, die Beweggründe der Freiwilligen zu verstehen, um sie gezielt motivieren zu können. Dies könnte durch persönliche Gespräche, Fragebögen oder Reflexionsgespräche erfolgen. Die Anerkennung und Wertschätzung ihres Engagements sind entscheidend für die langfristige Bindung.
- **Erarbeitung funktionierender Einsatzpläne:** Die Erstellung präziser und realistischer Einsatzpläne ist essenziell. Diese Pläne sollten Aufgaben, Zuständigkeiten und Zeitpläne klar definieren, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Wichtig sei auch, dass es eine verantwortliche Person für die Einsatzpläne gibt. Die Erfahrung von SRK-Rettung zeigt, dass dies zwar arbeitsintensiv ist, aber unabdingbar für den Erfolg.

- **Begleitung der Freiwilligen:** Die Begleitung und die Unterstützung der Freiwilligen sowohl während als auch nach einer Krise ist entscheidend, um Freiwilligen Sicherheit im Handeln zu geben und aus der Krise zu lernen.

3. Organisation und Strukturen

- **Aufbau interner Strukturen:** Die Organisation muss interne Strukturen schaffen, die die Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen fördern. Klare Kommunikationswege und regelmässige Austauschrunden sind wichtig, um Missverständnisse zu vermeiden.
- **Bildung von Netzwerken mit externen Partner:innen:** Die Kooperation mit externen Akteuren wie anderen Organisationen, Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen kann die Effektivität steigern und Ressourcen erweitern. Netzwerktreffen und gemeinsame Projekte können dabei hilfreich sein.
- **Zeit für Absprachen einplanen:** Auch in Krisensituationen sollte die Organisation sicherstellen, dass ausreichend Zeit für interne Absprachen bleibt. Schnellschüsse führen oft zu Fehlern und unklaren Verantwortlichkeiten, die langfristig Probleme verursachen können.
- **Evaluation der Krise:** Eine Auswertung des Geschehenen ist nach einem Krisenereignis wichtig, damit die wesentlichen Erkenntnisse daraus festgehalten werden und Abläufe oder Strukturen gegebenenfalls angepasst werden können.

4. Zielgruppenorientierung

- **Fokus auf die Doppelrolle der Freiwilligen:** Während der Pandemie wurden ältere Freiwillige selbst zu einer der vulnerablen Zielgruppen. Massnahmen müssen sicherstellen, dass diese Personen nicht nur effektiv helfen, sondern auch geschützt und unterstützt werden, wenn sie selbst Hilfe benötigen.

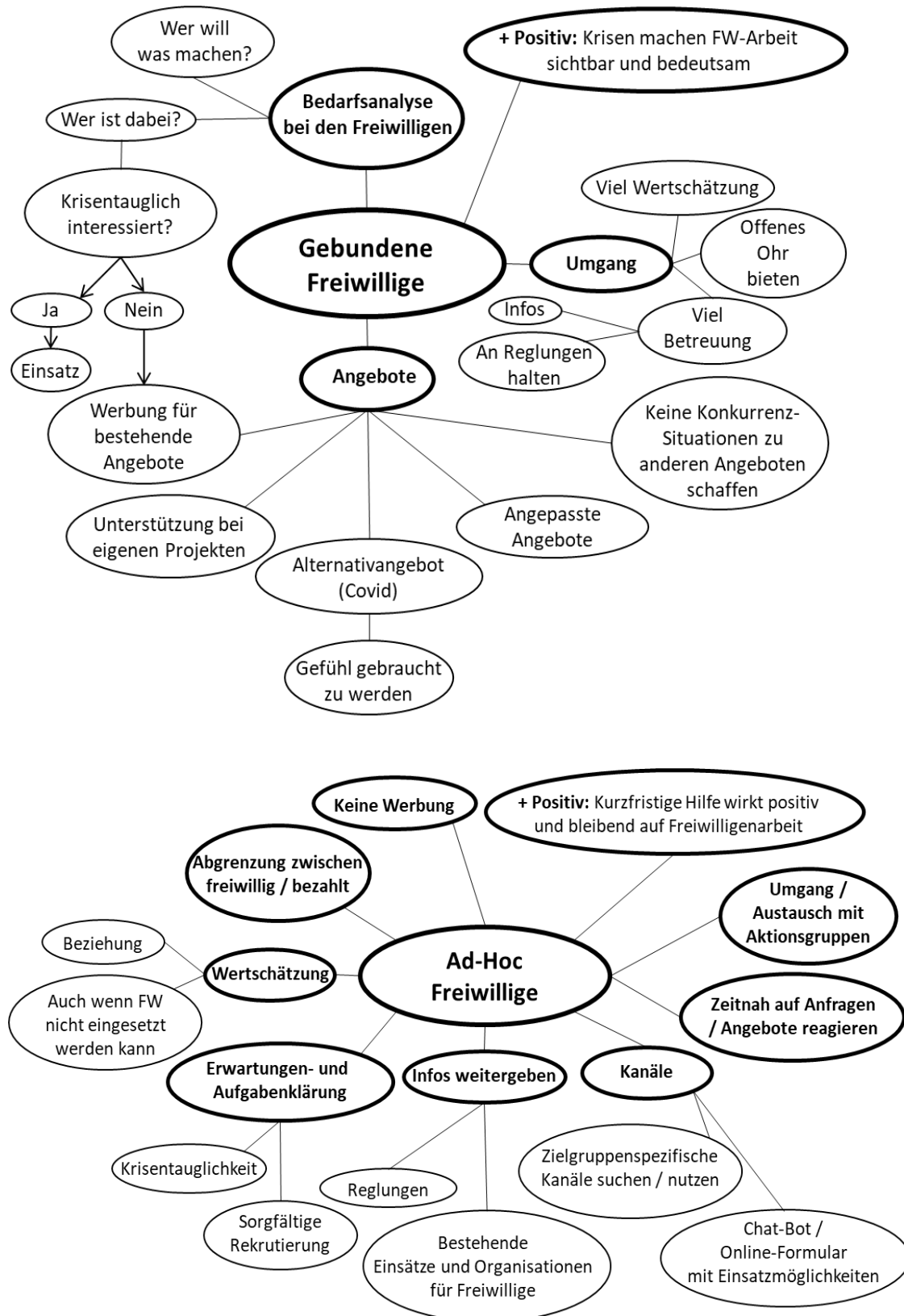


Abbildung 9. Gebundene und «Ad-Hoc» Freiwillige in Krisen (deutschsprachiger Workshop)

Quelle: Eigene Darstellung

1. Bedeutung der Vernetzung

- **Vernetzung in Krisen und im Alltag:** Die COVID-19-Krise hat gezeigt, wie wichtig Vernetzung ist, nicht nur in Krisenzeiten. Oft wird diese im Alltag jedoch vernachlässigt. Ein stärkerer Fokus auf kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen Organisationen könnte die Effizienz und Effektivität der Freiwilligenarbeit nachhaltig verbessern.
- **Plattformen und digitale Tools:** Die Diskussion über eine schweizweite Plattform, auf der Freiwilligenangebote gebündelt werden können, ist sinnvoll. Solche Tools wie der während der Pandemie genutzte schweizweite Chatbot, der vom SRK übernommen wurde, könnten auch im Alltag die Koordination und Sichtbarkeit der Freiwilligenarbeit fördern.

2. Lehren aus der Krise

- **Sichtbarkeit der Freiwilligenarbeit:** Die Pandemie hat die zentrale Rolle der Freiwilligenarbeit ins Rampenlicht gerückt und ihre Bedeutung verdeutlicht. Nun liegt es an den Organisationen, die gewonnenen Erkenntnisse langfristig zu nutzen und entsprechende Strukturen aufzubauen.
- **Konkurrenz vermeiden:** In Krisensituationen dürfen keine konkurrierenden Angebote zwischen Organisationen entstehen. Stattdessen sollte die Kooperation im Vordergrund stehen, um Ressourcen und Wissen effizient einzusetzen.

3. Beziehungsgestaltung und Motivation

- **Freiwillige gewinnen:** Die Gewinnung und das Halten von Freiwilligen ist in erster Linie eine Frage von Beziehung und persönlicher Ansprache. Der Aufbau vertrauensvoller Verbindungen zwischen Organisationen und Freiwilligen ist entscheidend dafür, dass Freiwillige erhalten bleiben und auch in Krisenzeiten schnell adressiert werden können.
- **Freiwillige im Fokus:** Freiwillige möchten in Krisensituationen helfen, unabhängig davon, für welche Organisation sie tätig sind. Dies erfordert einen stärker freiwilligenzentrierten Ansatz, bei dem der Einsatz flexibel gestaltet wird.

4. Kooperation und Austausch

- **Kooperation statt Konkurrenz zwischen NPOs:** Die Zusammenarbeit zwischen gemeinnützigen Organisationen sollte intensiviert werden, um Synergien zu schaffen und Ressourcen zu bündeln. Konkurrenzdenken steht dieser Zusammenarbeit im Weg.
- **Organisationsübergreifender Austausch:** Mehr Treffen und Austauschmöglichkeiten zwischen Organisationen wären sinnvoll, insbesondere auf lokaler und regionaler Ebene. Diese bieten die Gelegenheit, konkrete Probleme gemeinsam zu lösen und voneinander zu lernen.

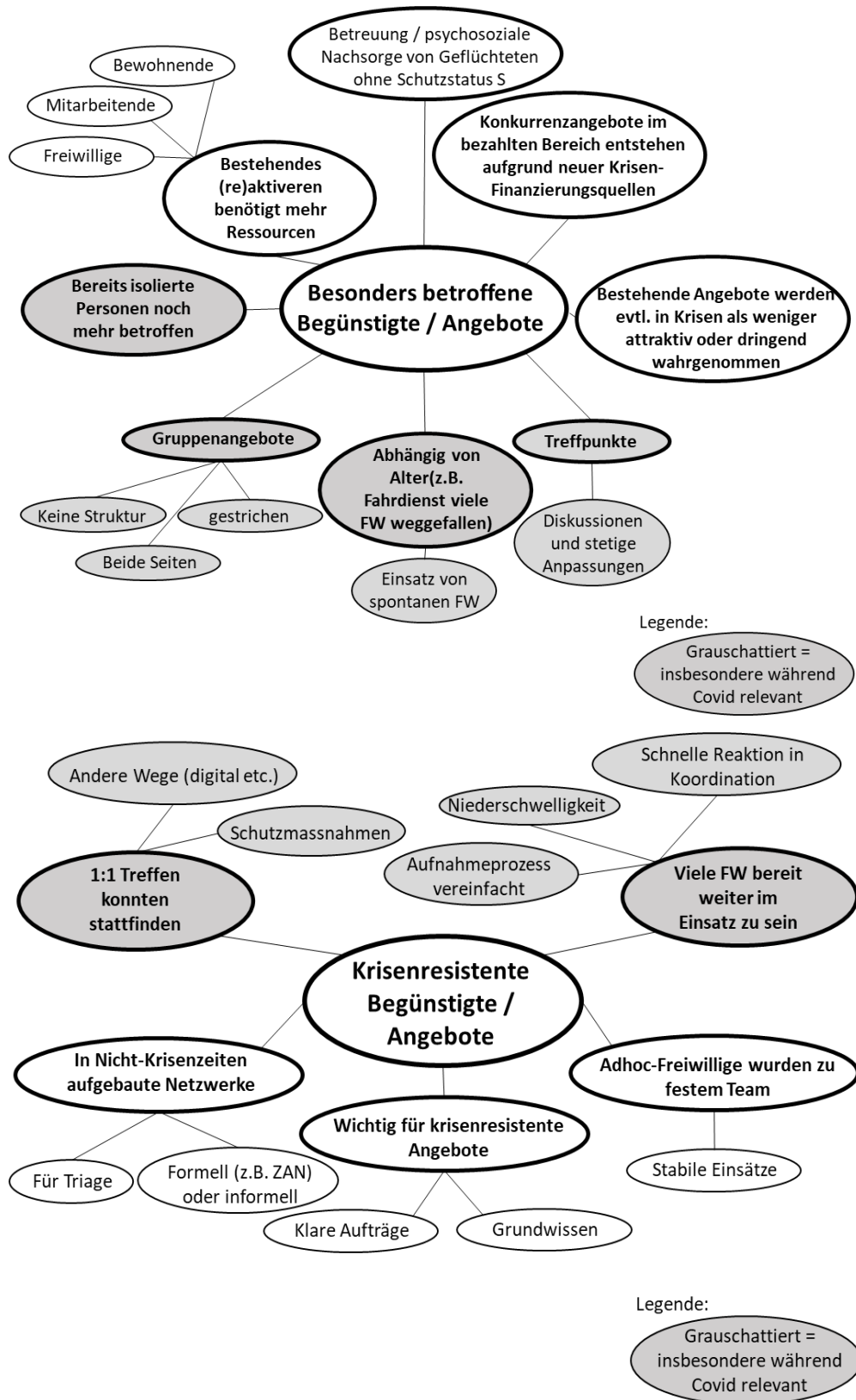


Abbildung 10. Betroffene Begünstigte und Angebote in Krisen (deutschsprachiger Workshop)

Quelle: Eigene Darstellung

1. Nutzung digitaler und traditioneller Kanäle

- **Vielfalt in der Ansprache:** Digitale Kanäle sind für viele eine hilfreiche Möglichkeit, Freiwillige zu erreichen, sprechen jedoch nicht alle Zielgruppen gleichermassen an. Daher ist es wichtig, zusätzlich traditionelle Kommunikationswege wie Flyer, lokale Netzwerke oder persönliche Ansprache einzusetzen, um möglichst viele Menschen zu erreichen.

2. Flexibilität und Reaktivierung bestehender Angebote

- **Flexibles Handeln:** In Krisenzeiten ist es entscheidend, schnell auf veränderte Bedingungen zu reagieren. Gleichzeitig können bestehende Angebote, die möglicherweise pausiert haben, reaktiviert und in den Krisenprozess integriert werden.
- **Ad-hoc-Initiativen integrieren:** Spontan entstandene Projekte, wie ein Deutschkurs für Geflüchtete, können nicht nur kurzfristig helfen, sondern auch langfristig in bestehende Programme übernommen werden. Diese Integration bereichert das Angebot und stärkt die Nachhaltigkeit.

3. Krisen als Chance für Innovation und Bindung

- **Neue Angebote und finanzielle Unterstützung:** Krisen bieten oft einen Anlass, neue Ideen umzusetzen, da unkomplizierte finanzielle Förderungen und gesellschaftliche Unterstützung verfügbar sind. Organisationen sollten diese Dynamik nutzen, um nachhaltige Projekte zu entwickeln.
- **Neue Freiwillige gewinnen und binden:** Durch Krisen engagieren sich oft Menschen zum ersten Mal freiwillig. Diese Erfahrung kann dazu führen, dass sie auch langfristig aktiv bleiben. Eine durchdachte Nachbetreuung und Integration dieser Freiwilligen ist entscheidend, um sie an die Organisation zu binden.

4. Partizipation und Mitgestaltung

- **Partizipative Einbindung:** Freiwillige sollten nicht nur als Ausführende von Aufgaben betrachtet werden, sondern aktiv in die Entwicklung und Gestaltung von Projekten eingebunden werden. Diese Mitgestaltung fördert ihre Motivation und schafft ein starkes Gemeinschaftsgefühl.

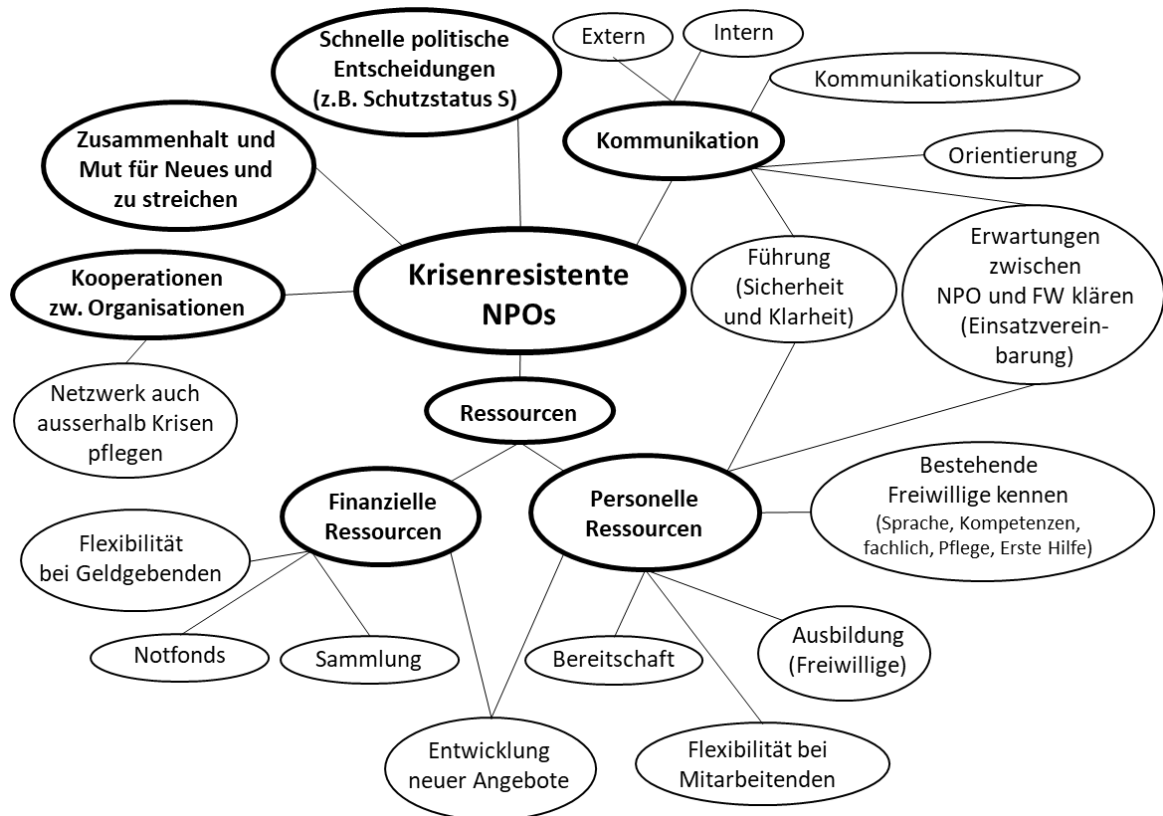


Abbildung 11. Bedingungen für krisenresistente NPOs (deutschsprachiger Workshop)

Quelle: Eigene Darstellung

1. Minimalstandards im Freiwilligenmanagement

- **Notwendigkeit von Standards:** Auch in Krisenzeiten dürfen Minimalstandards im Freiwilligenmanagement nicht vernachlässigt werden. Diese gewährleisten eine klare Struktur und unterstützen sowohl die Organisation als auch die Freiwilligen. Selbst unter schwierigen Bedingungen können Grundprinzipien wie Kommunikation, Betreuung und Transparenz aufrechterhalten werden.

2. Sensibilisierung der Zivilgesellschaft

- **Bedarfe sichtbar machen:** Es ist wichtig, dass die Zivilgesellschaft den konkreten Bedarf an Freiwilligenarbeit erkennt. Dies kann durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit, Berichterstattung und die Vermittlung von Erfolgsgeschichten geschehen. Nur wenn Menschen die Notwendigkeit verstehen, sind sie bereit, sich zu engagieren.

3. Verhaltenskodex für Freiwilligenarbeit

- **Wichtige Orientierungshilfe:** Ein klar definierter Verhaltenskodex sorgt für einheitliche Standards und hilft, Konflikte oder Missverständnisse zu vermeiden. Er gibt Freiwilligen und Organisationen einen Rahmen für respektvolles und zielgerichtetes Handeln.

4. Spenden und Ressourcen in Krisenzeiten

- **Explodierende Spendenbereitschaft nutzen:** In Krisensituationen wächst die Bereitschaft, finanziell zu unterstützen. Organisationen sollten diese Dynamik durch transparente Kommunikation über den Spendenbedarf und gezielte Kampagnen nutzen, um Ressourcen zu sichern und langfristige Projekte zu finanzieren.

5. Bestehende Freiwillige kennen und einbinden

- **Potenzial der bestehenden Freiwilligen:** Die aktive Einbindung von bereits bestehenden Freiwilligen ist essenziell. Diese Personen verfügen über Erfahrung und sind oft schneller einsatzbereit, was in Krisensituationen von grossem Vorteil ist. Eine gute Übersicht über bestehende Freiwillige erleichtert die gezielte Ansprache.

6. Bedeutung schneller politischer Entscheidungen

- **Krisen erfordern politische Unterstützung:** Schnelle und entschlossene politische Entscheidungen sind in Krisenzeiten essenziell, um den Rahmen für effektive Freiwilligenarbeit zu schaffen. Dies umfasst rechtliche, organisatorische und finanzielle Massnahmen, die zeitnah umgesetzt werden müssen.

5.4.1 Kernaussagen des deutschsprachigen Workshops

Aus den Inhalten des deutschsprachigen Workshops mit Fachpersonen aus dem Bereich Freiwilligenmanagement und Freiwilligenarbeit lassen sich die folgenden Kernbotschaften für ein krisenresistentes Freiwilligenmanagement ableiten. Ein krisenresistentes Freiwilligenmanagement erfordert klare Strukturen, gezielte Schulungen und eine wertschätzende Begleitung der Freiwilligen. Effektive Einsatzpläne, interne Vernetzung und Kooperationen mit externen Partnern tragen zur Stabilität und Effizienz bei. Auch in Krisensituationen sind klare Absprachen und eine strukturierte Evaluation essenziell, um kontinuierliche Verbesserungen zu ermöglichen. Besondere Aufmerksamkeit gilt der Doppelrolle vulnerabler Freiwilliger, die sowohl helfen als auch geschützt werden müssen. Nachhaltige Freiwilligenarbeit gelingt durch durchdachte Organisation, gute Kommunikation und gegenseitige Unterstützung. Eine starke Vernetzung und Kooperation sind essenziell, um die Effizienz der Freiwilligenarbeit sowohl im Alltag als auch in Krisensituationen zu verbessern. Digitale Plattformen und gemeinsame Strukturen können die Koordination erleichtern und die Sichtbarkeit freiwilligen Engagements erhöhen. Konkurrenz zwischen Organisationen sollte vermieden und stattdessen der Fokus auf Zusammenarbeit und Ressourcenteilung gelegt werden. Die Gewinnung und Bindung von Freiwilligen erfordert persönliche Ansprache und flexible Einsatzmöglichkeiten. Ein kontinuierlicher organisationsübergreifender Austausch stärkt die Freiwilligenarbeit und fördert nachhaltige Lösungen. Eine erfolgreiche Freiwilligenarbeit erfordert eine vielfältige Ansprache über digitale und traditionelle Kanäle, um möglichst viele Menschen zu erreichen. Krisenzeiten bieten Chancen, bestehende Angebote flexibel zu reaktivieren und neue Initiativen nachhaltig zu integrieren. Finanzielle Unterstützung und gesellschaftliche Dynamik ermöglichen innovative Projekte, die langfristig Bestand haben können. Neue Freiwillige sollten gezielt begleitet werden, um ihr Engagement auch nach der Krise aufrechtzuerhalten. Partizipation und Mitgestaltung stärken die Motivation und schaffen eine lebendige Gemeinschaft. Klare Minimalstandards im Freiwilligenmanagement gewährleisten Struktur und Verlässlichkeit, auch in Krisenzeiten. Die Zivilgesellschaft muss für den Bedarf an Freiwilligen sensibilisiert werden, um Engagement zu fördern. Ein Verhaltenskodex bietet Orientierung und hilft, Missverständnisse zu vermeiden. Spendenbereitschaft in Krisen sollte gezielt genutzt werden, um nachhaltige Projekte zu sichern. Politische Unterstützung durch schnelle Entscheidungen ist essenziell, um effektive Freiwilligenarbeit zu ermöglichen.

5.5 Ergebnisse französischsprachiger Workshop

Der französischsprachige Workshop mit Fachpersonen aus dem Bereich Freiwilligenmanagement und Freiwilligenarbeit erfolgte vor Ort in Lausanne. Das World-Café orientierte sich an den vier Leitfragen (vgl. Punkt Methodisches Vorgehen). Es wurden die folgenden Themen identifiziert, die im Folgenden stichpunktartig beschrieben und deren Kernbotschaften am Ende zusammengefasst werden: Effiziente Koordination und Flexibilität, Wertschätzung und langfristige Einbindung, gezielte Kommunikation und Netzwerkpfege, Flexibilität und langfristige Bindung, strukturierte Koordination und Krisenmanagement sowie Flexibilität und zielgerichtete Kommunikation.

A. Freiwilligenmanagement und Krisenbewältigung

1. Schwierigkeit bei der Freiwilligenfindung:

- Je nach Organisation und Aufgabe kann es unterschiedlich schwer sein, Freiwillige zu gewinnen. Einige Organisationen können sich die Freiwilligen aussuchen, da keine spezifischen Kompetenzen erforderlich sind (z.B. Gassensuppe Lausanne), während andere, besonders in Krisenzeiten, Mühe haben, genügend Freiwillige zu mobilisieren (z.B. Cartons du Cœur).
- In Krisen sind oft vor allem ältere Personen engagiert.

2. Regelungen und Wertschätzung:

- Organisationen müssen die offiziellen Regeln beachten, wonach Freiwilligenarbeit auf maximal 8 Stunden pro Woche pro Person begrenzt ist, um als Freiwilligenarbeit zu gelten.
- Wertschätzung der Freiwilligen ist essenziell, insbesondere durch persönliche Kontakte, die für Freiwillige oft ausschlaggebend sind. Organisationen sollten dafür ein Budget einplanen, etwa für Aus- und Weiterbildungen.

3. Herausforderungen während Krisen:

- Einige Aktivitäten konnten während der Covid-Pandemie nicht fortgeführt werden, insbesondere solche, die auf den Austausch angewiesen waren (z.B. Pfadi-Samstag-Events).
- Die Kommunikation mit spontanen Freiwilligen war oft eine Herausforderung.

4. Beziehung zu Freiwilligen:

- Es ist wichtig, nur die Freiwilligen zu behalten, die wirklich Interesse an einem Engagement haben. Besonders erfahrene Freiwillige sind wertvoll und sollten entsprechend geschätzt werden.
- Die Organisationen sollten den Rahmen, die Mission und Vision festlegen und sicherstellen, dass Freiwillige zum Rahmen der Organisation passen. Freiwillige sind eine Ressource, aber sie sind frei, zu gehen.

5. Unterscheidung nach Krisen:

- **Covid-Krise:**
 - Neben den Herausforderungen sollten Organisationen auch die Chancen sehen, sich neu zu erfinden und Dinge anders anzugehen.

- Die interne und externe Kommunikation war während der Krise besonders wichtig, insbesondere durch telefonischen Kontakt.
- Flexibilität und Agilität waren entscheidend, ebenso wie der Kontakt zu den Freiwilligen, um einen sicheren Rahmen zu bieten.
- **Ukraine-Krise:**
 - Eine Chance, neue Geldquellen zu erschliessen, jedoch braucht es Zeit, um neue Projekte zu entwickeln.
 - Die Solidarität der Zivilgesellschaft war stark spürbar.
 - Es gab eine enge Zusammenarbeit und Koordination zwischen Staat und Zivilgesellschaft, z.B. durch die gemeinsame Nutzung von Freiwilligen und die Organisation von Aus- und Weiterbildungen.
 - Die emotionale Seite musste gemanagt werden.
 - Stärkung von Netzwerken und Zusammenarbeit war entscheidend.
 - Nutzniessende der Projekte wurden zu Freiwilligen und konnten durch Empowerment einen Beitrag leisten.

B. Mobilisierung und Management von Freiwilligen

1. **Spontane Freiwilligengruppen:** Wenn sich autonome Freiwilligengruppen bilden (z.B. während Corona, als Personen aus dem Jura eigenständig nach Polen fuhren, um Ukrainer:innen zu helfen), sollten Organisationen schnell Kontakt aufnehmen. Es ist wichtig, eine Beziehung aufzubauen, mögliche Herausforderungen zu besprechen und Zusammenarbeit anzubieten, sowie Kontaktstellen zu zuständigen Organisationen zu nennen.
2. **Netzwerke und Mund-zu-Mund-Propaganda:** Ein breites Netzwerk ist entscheidend, da Mund-zu-Mund-Propaganda und Empfehlungen der wichtigste Kanal zur Mobilisierung neuer Freiwilliger bleiben.
3. **Vorsicht bei Social Media:** Der Einsatz von Social Media kann dazu führen, dass sich zu viele und möglicherweise ungeeignete Freiwillige melden. Zielgerichtete Kommunikation ist effektiver, z.B. durch Kontaktaufnahme mit dem professionellen Netzwerk oder durch die Verbreitung von Nachrichten und Flyern.
4. **Mobilisierung je nach Organisation:** Die Mobilisierung von Freiwilligen variiert je nach Organisation, Struktur und Angebot. Nonprofit-Organisationen unterscheiden sich hierbei von Profit-Organisationen (z.B. ORS).
5. **Balance während der Covid-Pandemie:** Während Covid war es schwierig, es allen recht zu machen, da die Sicherheitsvorkehrungen von manchen als zu lasch und von anderen als zu streng empfunden wurden. Es erfordert eine Balance und die Fähigkeit, mit verschiedenen Visionen umzugehen.
6. **Engagement auf lange Sicht:** Für ein langfristiges Engagement ist es wichtig, in Kontakt zu bleiben, Anerkennung zu zeigen und eine „Probezeit“ anzubieten. Diese Phase gibt beiden Seiten die Möglichkeit, sich nach dem Kennenlernen erneut zu entscheiden.

7. **Anpassung an die Situation:** Organisationen sollten flexibel auf sich ändernde Umstände reagieren, z.B. durch Online-Kontakte und -Sitzungen oder das Schreiben von Briefen, um den Bedürfnissen der Freiwilligen gerecht zu werden.
8. **Koordination und Nähe zum „Terrain“:** Während Covid war eine zentrale Koordination weniger gefragt, da Freiwillige gut informiert waren und es keinen Bedarf für eine zentrale Stelle gab. Im Ukraine-Krieg hingegen war eine enge Praxisnähe und Koordination besonders wichtig.
9. **Psychische und physische Gesundheit während Covid:** Die psychische und physische Gesundheit der Freiwilligen muss beachtet werden, insbesondere während Krisen wie Covid. Freiwillige sollten mit ihren Bedürfnissen ernst genommen und respektiert werden, und es sollten Pausen angeboten werden, vor allem für jene, die sich ängstigten oder die Regeln nicht befolgten. Es ist jedoch auch wichtig, klare Linien zu ziehen, wenn nötig.

C. Krisenmanagement und Freiwilligenkoordination

1. **Zentralisierte Datenbank:** Eine zentrale Datenbank für potenzielle Freiwillige und Freiwilligenangebote ist wichtig, um zu wissen, welche Organisationen welche Kompetenzen suchen. Während Krisen (z.B. Covid, Ukraine-Krieg) gab es oft eine Überflutung an Anfragen, was viele Ressourcen band, insbesondere wenn Personen falsch adressiert waren. In solchen Fällen ist es entscheidend, Dankbarkeit zu zeigen, zuzuhören und alternative Kontaktstellen anzubieten.
2. **Vielfalt der Krisen:** Jede Krise ist einzigartig, und jede Organisation hat unterschiedliche Ausgangslagen und Bedürfnisse. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind daher essenziell.
3. **Physische Empfangs- und Koordinationsorte:** Es sind physische Orte notwendig, um Freiwillige zu empfangen und die Koordination zu gewährleisten, besonders in Krisenzeiten.
4. **Prävention von Falschinformationen:** Medien können Ängste schüren, daher sollte eine zentrale Informationsplattform zur Verfügung stehen, um Freiwillige zu beruhigen und Sicherheit zu vermitteln.
5. **Vermeidung von Panik und Schnellschüssen:** In Krisen sollte Panik vermieden und präventive Kommunikation frühzeitig gestartet werden. Während Corona z.B. war es wichtig, schon vor dem Lockdown klare Informationen zu vermitteln und abzuwarten, um die Situation besser zu verstehen.
6. **Laufende Evaluation und Reflexion:** In Krisen muss ständig Bilanz gezogen und die Situation neu bewertet werden. Ein Debriefing nach der Krise ist ebenso entscheidend. Supervision und regelmässige Reflexion sind notwendig, auch wenn das Ende einer Krise nicht klar abzugrenzen ist. In Nonprofit-Organisationen, die oft mit Zeitdruck arbeiten, ist es jedoch schwierig, dafür genügend Raum zu schaffen.
7. **Freiwillige in Risikomanagement einbeziehen:** Freiwillige sollten frühzeitig in den Risikomanagementprozess integriert werden, um vorbereitende Reflexionen und Planungen anzustellen.
8. **Zielgerichtete Kommunikation:** Die Kommunikation muss zielgerichtet und an die jeweiligen Zielgruppen angepasst sein. Ein Beispiel dafür ist der Blutspende-Aufruf während der Krise, bei dem der Andrang viel grösser war, als erwartet und die Logistik nicht angepasst war.

9. **Strukturelle Flexibilität:** Die Strukturen sollten so frei wie möglich, aber so strikt wie nötig gestaltet werden, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können.
10. **Interne und externe Kommunikation:** Eine proaktive Kommunikation sowohl intern als auch extern ist in Krisenzeiten unerlässlich, um die Freiwilligen effizient zu koordinieren und auf dem Laufenden zu halten.
11. **Schnelle Reaktionsfähigkeit:** Organisationen müssen in der Lage sein, schnell auf sich verändernde Situationen zu reagieren, ohne sich von den Ereignissen überwältigen zu lassen.
12. **Vermeidung von Verallgemeinerungen:** Es sollte nicht zu sehr verallgemeinert werden, da sich die Bedürfnisse in Krisen sehr schnell ändern können.
13. **Ressourcen für Krisenmanagement:** Für ein effizientes Krisenmanagement sind qualifiziertes Personal und finanzielle Mittel notwendig, um die notwendigen Massnahmen umsetzen zu können.

5.5.1 Kernaussagen des französischsprachigen Workshops

Aus den Inhalten des französischsprachigen Workshops mit Fachpersonen aus dem Bereich Freiwilligenmanagement und Freiwilligenarbeit lassen sich die folgenden Kernbotschaften für ein krisenresistentes Freiwilligenmanagement ableiten. Freiwilligenmanagement erfordert Flexibilität, Wertschätzung und klare Kommunikation, besonders in Krisenzeiten. Organisationen sollten sowohl Herausforderungen als auch Chancen in Krisen erkennen und durch Zusammenarbeit und Netzwerke stärken. Eine erfolgreiche Mobilisierung und langfristige Bindung von Freiwilligen erfordern Flexibilität, gezielte Kommunikation, Wertschätzung sowie die Anpassung an die jeweilige Krisensituation. Organisationen sollten sowohl die individuellen Bedürfnisse der Freiwilligen als auch die Anforderungen der jeweiligen Krise berücksichtigen. Ein effektives Krisenmanagement erfordert eine gut strukturierte, flexible Kommunikation, die Einbindung von Freiwilligen in den Risikomanagementprozess und eine kontinuierliche Anpassung an sich ändernde Bedürfnisse. Organisationen müssen in der Lage sein, schnell und zielgerichtet zu handeln, um auf Krisensituationen effektiv zu reagieren und gleichzeitig ihre Ressourcen optimal zu nutzen.

5.6 Workshops im Schweizerischen Netzwerk freiwillig engagiert

Zusätzlich hatten zwei der Autor:innen dieser Studie die Möglichkeit zwei Workshops zum Thema an der Tagung des Schweizerischen Netzwerks freiwillig engagiert³ in Bern durchzuführen. Teilnehmende waren Fachpersonen aus dem Bereich Freiwilligenmanagement und Freiwilligenarbeit. Der Workshop orientierte sich wiederum an den vier Leitfragen (vgl. Punkt Methodisches Vorgehen). Es wurden die folgenden Themen identifiziert, die im Folgenden stichpunktartig beschrieben und deren Kernbotschaften am Ende zusammengefasst werden: Effiziente Koordination und Erwartungsmanagement sowie strukturiertes Krisenmanagement und schnelle Zuweisung.

Herausforderungen und Vorschläge für Freiwilligenmanagement in Krisen

1. **Matching der Freiwilligen:**

³ <https://netzwerk-freiwillig-engagiert.ch/>

- Es gibt Herausforderungen bei der Zuteilung von Aufgaben an Freiwillige. Oft dauert es lange, bis Freiwillige den Aufgaben zugewiesen werden, was zu Frustration führt.
- Besonders in Krisenzeiten sind attraktive Aufgaben oft nicht verfügbar, und Freiwillige müssen Aufgaben übernehmen, für die sie sich nicht beworben haben.
- Bei ad hoc Freiwilligen fehlen oft die Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten im Voraus zu überprüfen, was besonders in Krisen problematisch ist, da die Zeit für formelle Bewerbungsprozesse fehlt.

2. Zeitliche Dimension:

- Ein grosser Gap zwischen den Freiwilligen und der Organisation entsteht, da Freiwillige schnell helfen möchten, aber die Organisation Schwierigkeiten hat, Aufgaben zeitnah zu koordinieren.
- Freiwillige wollen sich sofort in die Arbeit stürzen, während Organisationen mehr Zeit für die Zuteilung und Koordination der Aufgaben benötigen, was zu Frust führt.

3. Überangebot von Freiwilligen:

- Eine der grössten Herausforderungen ist die Verwaltung der Freiwilligen, da mehr Anfragen eingehen, als die Organisation bearbeiten kann. Oft sinkt die Nachfrage, bevor die Organisation die Freiwilligen richtig einteilen kann.
- Besonders bei spezifischen Aufgaben ist die Kanalisierung von Freiwilligen schwierig, da nicht alle Aufgaben gleich attraktiv sind.

4. Erwartungsmanagement:

- Freiwillige bringen ihre eigenen Erwartungen mit, und es erfordert viel Zeit und Kommunikation, diese Erwartungen zu managen.
- In Krisenzeiten wird die Kommunikation noch wichtiger, um Transparenz über die Möglichkeiten und Prozesse zu gewährleisten. Oft stimmen die Erwartungen der Freiwilligen und der Organisation nicht überein, was zusätzliche Zeit kostet.

5. Unterschiedliche Bedürfnisse:

- Während Krisen verändern sich die Bedürfnisse der Freiwilligen. Beispielsweise können Freiwillige während der Krise selbst zu Begünstigten werden, wie es z.B. bei älteren Menschen während Corona der Fall war.
- Die Auswirkungen der Krise auf die Freiwilligen müssen ebenfalls berücksichtigt werden.

6. Vorschläge für das Krisenmanagement:

- **Krisenmanagementsystem:** Ein strukturiertes System für das Management von Krisen ist notwendig, um den Überblick zu behalten.
- **Krisenstab:** Ein Krisenstab zur schnellen Koordination und Entscheidungsfindung kann die Effizienz erhöhen.
- **Krisenmanagementkonzept:** Ein klar definiertes Konzept zur Krisenbewältigung hilft, auf unvorhergesehene Ereignisse schnell zu reagieren.
- **Aktiv Hilfen einfordern:** Es sollte ein aktiver Aufruf zur Unterstützung erfolgen, um gezielt die benötigten Freiwilligen zu mobilisieren.
- **Designierte Personen für die Koordination:** Verantwortliche Personen sollten für die Koordination der Freiwilligen festgelegt werden.
- **Kompetenzprofile und Interessen:** Es ist wichtig, dass die Organisationen die Kompetenzen und Interessen der Freiwilligen im Vorfeld erfassen, um die passenden Aufgaben zuzuweisen.

5.6.1 Kernaussagen aus den Workshops der Tagung

Das Freiwilligenmanagement in Krisenzeiten erfordert eine klare Struktur, transparente Kommunikation und eine gezielte Koordination der Freiwilligen, um sowohl die Bedürfnisse der Organisation als auch die Erwartungen der Freiwilligen in Einklang zu bringen. Ein Krisenmanagementsystem, regelmässige Evaluierung und die schnelle Reaktion auf sich verändernde Anforderungen sind entscheidend für den Erfolg.

5.7 Synthese

In diesem Kapitel wurden die Ergebnisse aus verschiedenen deutsch- und französischsprachigen Workshops, die mit Fachpersonen aus Wissenschaft und Praxis im Bereich Freiwilligenmanagement und Freiwilligenarbeit stattgefunden haben, vorgestellt. Die Workshops wurden mehrheitlich mit der Grossgruppenmethode World-Café gestaltet und sollten die Erfahrungen der Beteiligten zum Thema Herausforderungen und Lessons Learned für ein Freiwilligenmanagement in Krisen zusammentragen. Insbesondere wurde dabei auf gebundene und ad hoc Freiwillige fokussiert und auf von der Krise betroffene oder krisenresistente Begünstigte und Angebote. Schliesslich wurde die Frage fokussiert, was eine krisenresistente NPO ausmacht bzw. was die Zivilgesellschaft benötigt, um im Krisenfall gut gewappnet zu sein.

Insgesamt fällt auf, dass die inhaltlichen Stossrichtungen aus den Workshops ziemlich homogen ausfielen, vielfach wurde auf klassische Punkte von Freiwilligenmanagement verwiesen – von der Ansprache über die Gewinnung und Begleitung von Freiwilligen. Während in einigen Workshop mehr aus der Perspektive der Freiwilligen argumentiert wurde, wurde in anderen Workshops klarer strukturelle und organisatorische Aspekte betont. Konsens bestand darin, dass sich Krisen unterschiedlich zeigen und daher mit jeder Krise in einer anderen Art und Weise umgegangen werden müsse. Konsens bestand weiterhin darin, dass Krisen nicht nur als Herausforderung, sondern als Chancen zu betrachten sind.

Die Erkenntnisse werden nun in zehn Thesen zusammengefasst, da sich die Punkte in den Workshops oftmals wiederholten oder auf diese, auch vor dem Hintergrund der bestehenden Literatur (vgl. Kapitel Literaturübersicht), explizit hingewiesen wird, wenn es um ein krisenresilientes Freiwilligenmanagement geht:

1. Freiwilligenmanagement muss flexibel und krisenspezifisch sein: Jede Krise bringt eigene Herausforderungen mit sich. Während in der Covid-Krise dezentrale Strukturen funktionierten, war in der Ukraine-Krise eine zentrale Koordination notwendig. Organisationen müssen sich an die jeweilige Situation anpassen und adäquate Strukturen ausbilden.

2. Freiwilligenengagement braucht Leitplanken, Sinnhaftigkeit und Wertschätzung: Menschen engagieren sich, wenn sie das Gefühl haben, einen bedeutenden Beitrag zu leisten. Transparente Kommunikation, klare Aufgabenverteilungen und Anerkennung sind essenziell für die langfristige Motivation und einen gelingenden Einsatz von Freiwilligen.

3. Freiwillige sind keine Ressource, sondern Partner:innen: Statt Freiwillige nur als Helfende zu betrachten, sollten sie aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Eine partizipative Einbindung fördert Motivation und nachhaltiges Engagement. Die Motivation und langfristige Bindung von Freiwilligen hängt entscheidend von persönlicher Wertschätzung, transparenter Kommunikation und professioneller Begleitung ab. Dies gilt insbesondere für vulnerable Gruppen innerhalb der Freiwilligenarbeit.

4. Gezielte und wertschätzende Kommunikation ist essenziell: Transparente und zielgerichtete Kommunikation hilft, Erwartungen zu managen, Fehlinformationen zu vermeiden, Diskrepanzen zwischen Freiwilligen und Organisationen zu minimieren und Freiwillige langfristig zu binden. Wertschätzung – sowohl

ideell als auch materiell – stärkt das Engagement. Soziale Medien müssen strategisch eingesetzt werden, um Überlastung und unkontrollierte Reaktionen zu vermeiden.

5. Agilität statt Bürokratie: Organisationen müssen sich anpassen: Traditionelle Strukturen und hierarchische Abläufe erschweren die Einbindung von Freiwilligen. Eine Balance zwischen Struktur und Flexibilität ist entscheidend, um unterschiedliche Engagementformen zu ermöglichen.

6. Flexibilität und Innovation ermöglichen effektive Krisenbewältigung: Organisationen müssen in der Lage sein, schnell auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren und spontane Initiativen in bestehende Strukturen zu integrieren. Krisen bieten zudem die Chance, neue Angebote und Methoden nachhaltig zu verankern.

7. Effektives Matching ist entscheidend: Die effiziente und zeitnahe Zuteilung von Freiwilligen zu passenden Aufgaben ist essenziell, um Frustration zu vermeiden und die Ressourcen optimal zu nutzen. Organisationen sollten ihre Strukturen anpassen, um schneller auf Hilfsangebote zu reagieren und den zeitlichen Erwartungen der Freiwilligen gerecht zu werden.

8. Kooperation statt Konkurrenz: Nachhaltige Vernetzung stärkt die Krisenresilienz: Eine kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen Organisationen, Freiwilligen und externen Partnern ist unerlässlich. Netzwerke und digitale Plattformen sollten nicht nur in Krisenzeiten aktiviert, sondern als dauerhafte Struktur etabliert werden. Der Austausch zwischen Organisationen, öffentliche Plattformen und gemeinsame Projekte stärken die Effizienz und verhindern Doppelstrukturen in Krisenzeiten.

9. Professionelles krisenresilientes Freiwilligenmanagement benötigt vorausschauende Planung: Eine zentrale Datenbank, definierte Koordinationsstrukturen und physische Anlaufstellen sind essenziell für ein effektives Freiwilligenmanagement in Krisen. Organisationen sollten präventiv planen, anstatt nur reaktiv zu handeln. Um ein Überangebot in Krisenzeiten gezielt zu steuern, braucht es Mechanismen zur Kanalisierung von Freiwilligenanfragen, um eine Überlastung der Organisationen zu vermeiden und langfristiges Engagement zu fördern. Ein strukturiertes Krisenmanagement mit klaren Konzepten, definierten Zuständigkeiten und frühzeitiger Planung erhöht die Handlungsfähigkeit in Ausnahmesituationen.

10. Politische und gesellschaftliche Unterstützung ist unerlässlich: Freiwilligenarbeit in Krisenzeiten erfordert schnelle politische Entscheidungen, finanzielle Ressourcen und gesellschaftliche Sensibilisierung. Klare rechtliche Rahmenbedingungen und gezielte Öffentlichkeitsarbeit sind notwendig, um die Bereitschaft zur Unterstützung langfristig zu erhalten.

6 Literatur

- Baier-Fuchs, A. (2013). In der Krise ist vor der Krise - wie man durch systematische Vorbereitung Krisen eindämmt und Katastrophen verhindert. In A. Thiessen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 305–316). Wiesbaden: Springer.
- Balthasar, A., Strotz, C., Komendzinski, P. & Müller, F. (2021). Evaluation des Corona-Krisenmanagements im SEM. Bericht zuhanden des Staatssekretariats für Migration (SEM), Stabsbereich Steuerung und Forschung. Luzern: Interface Politikstudien Forschung Beratung.
- Becka, D., Bräutigam, C., Evans, M., Herrmann, J., Ludwig, C., Öz, F. et al. (2020). Soziale Dienstleistungsarbeit und Corona-Pandemie: Rückkehr in eine aufgewertete Normalität. *IAT Discussion Paper*, 20(3), 1–5.
- Brassel, C. (2021). Ein Auftrag mit Zukunftspotenzial. *benevol Nachrichten*, (17), 6–7.
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2021). Freiwilliges Engagement in der Schweiz 2020. Nr. 424–2000. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS).
- Cook, J., Thiery, H., Burchell, J., Walkley, F., Ballantyne, E. & McNeill, J. (2020). Report #1 Lessons from lockdown. Universities of Sheffield, Hull and Leeds.
- Fischer, A., Stamm, H., Lamprecht, M. & Farago, P. (2022). Freiwilliges Engagement während der Covid-19-Pandemie. Zürich: Lamprecht und Stamm Sozialforschung und Beratung AG.
- Fouché, C. & Light, G. (2010). An Invitation to Dialogue: 'The World Café' In Social Work Research. *Qualitative Social Work*, 10(1), 28–48. <https://doi.org/10.1177/1473325010376016>
- Fritzen, B., Hummel, S. & Schmidt, J. (2021). Leitfaden Krisenmanagement für Behörden und Unternehmen. Technischer Bericht. Münster: Vereinigung zur Förderung des Deutschen Brandschutzes e. V.
- Ganner, J., Kerschbaumer, L. & Tanzer. (2021). Enhancing and restricting factors of formal voluntary engagement in Tyrol and the impact of the pandemic. *European Journal of Management Issues*, 29(2), 73–82. <https://doi.org/10.15421/192107>
- Guanlan Mao, G., Fernandes-Jesus, M., Ntontis, E. & Drury, J. (2021). What have we learned about COVID-19 volunteering in the UK? A rapid review of the literature. *BMC Public Health*, 21. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11390-8>
- Harz, F. & Kühl, C. (2021). Bürgerschaftliches Engagement in der Pandemie. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Stadt Speyer. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH. Verfügbar unter: <https://backend.repository.difu.de/server/api/core/bitstreams/3feee8d2-0e09-49db-80c9-f43bf31a02f7/content>
- Hofmann, T. (2013). Krise 2.0: Erfolgreiches Reputationsmanagement mit Social Media. In A. Thiessen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 343–358). Wiesbaden: Springer.

- Hustinx, L. (2021). The impact of COVID-19 on volunteering in Europe. Working Paper. Manchester: University of Manchester. Manchester China Institute. Verfügbar unter: <https://biblio.ugent.be/publication/8714649>
- Jünger, M., Anzengruber, J. & Lang, S. (2013). Krisenmanagement im Unternehmen - eine mehrdimensionale Betrachtung. Arbeitsbericht Nr. 27. Ingolstadt: Technische Hochschule Ingolstadt. Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/202579/1/thi-abwp-27.pdf>
- Keplinger, K. (2023). Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf kleine NPO in Oberösterreich. Masterarbeit. Linz: Johannes Kepler Universität Linz.
- Krimmer, H. & Tahmaz, B. (2021). Freiwilliges Engagement während der Coronapandemie: Zurechtfinden in einer „neuen Normalität“. Berlin: Zivilgesellschaft in Zahlen ZIVIZ.
- Liese, B. S. & Monley, C. M. (2020). Providing addiction services during a pandemic: Lessons learned from COVID-19. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 120. <https://doi.org/10.1016/j.jsat.2020.108156>
- Lintemeier, K. (2013). Unternehmenskrisen und Stakeholder-Beziehungen. In A. Thiessen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 53–68). Wiesbaden: Springer.
- Luksyte, A., Dunlop, P. D., Holtrop, D., Gagné, M., Kragt, D. & Farid, H. M. (2021). The challenges of volunteering during the COVID-19 pandemic. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1–2), 286–289. <https://doi.org/10.1017/iop.2021.62>
- McLennan, B., Whittaker, J. & Handmer, J. (2016). The changing landscape of disaster volunteering: opportunities, responses and gaps in Australia. *Natural Hazards*, 84(3), 2031–2048. <https://doi.org/10.1007/s11069-016-2532-5>
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). *Qualitative inhaltsanalyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Merten, K. (2013). Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation. *Handbuch Krisenmanagement* (S. 153–174). Wiesbaden: Springer.
- More-Hollerweger, E. (2014). Entwicklungen von Freiwilligenarbeit. In A.E. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis?* (S. 301–314). Wiesbaden: Springer.
- Power, G. & Nedvetskaya, O. (2022). An Empirical Exploration of Volunteer Management Theory and Practice: Considerations for Sport Events in a „Post-COVID-19“ World. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.689209>
- Riecken, M. (2013). Erfolgskritische Faktoren der angewandten Krisenkommunikation. In A. Thiessen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 317–330). Wiesbaden: Springer.
- van Riessen, A. (2021). Zivilgesellschaftliches Engagement zur Unterstützung älterer Menschen während der Corona-Pandemie. Herausforderungen und Chancen. Hochschule Düsseldorf. Verfügbar unter: https://soz-kult.hs-duesseldorf.de/forschung/forschungsaktivitaeten/einrichtungen/fspe/ezu-foest/Documents/Vortrag_Prof_Dr_van_Rie%C3%9Fen.pdf

- Röbke, T. (2020). Ehrenamt und freiwilliges Engagement in der Corona-Krise. Thomas Röbke im Gespräch mit dem Bayerischen Bündnis für Toleranz. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/356686098_Ehrenamt_und_freiwilliges_Engagement_in_der_Corona-Krise
- Roth, R. (2020). Demokratie und Bürgerbeteiligung in Zeiten von COVID-19. Arbeitspapier Nr. 141. Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. Verfügbar unter: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/68889>
- Samochowiec, J., Thalmann, L. & Müller, A. (2018). Die neuen Freiwilligen. Die Zukunft zivilgesellschaftlicher Partizipation. Rüschlikon: GDI Gottlieb Duttweiler Institut. Verfügbar unter: <https://gdi.ch/publikationen/studien/die-neuen-freiwilligen#attr=>
- Sandage, E. (2020). Volunteering During the Coronavirus Pandemic. Managing During Challenging Times. wileyonlinelibrary.com, .
- Schmauder, M. & Lehmann, K. (2019). Agilität und Diversität bei der Einbindung von Freiwilligen in die Organisation von Katastrophenschutzmassnahmen. In D. Spath & B. Spanner-Ulmer (Hrsg.), Digitale Transformation - Gutes Arbeiten und Qualifizierung aktiv gestalten (S. 221–238). Berlin: GITO.
- Schrader, M., Roth, J. & Strachwitz, R. G. (2020). Ein Rettungsschirm für die Zivilgesellschaft? Eine explorative Studie zu Potenzialen, Bedarfen und Angeboten in und nach der COVID-19 Krise. Arbeitspapier Nr. 144. Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft.
- Schreyögg, G. & Ostermann, S. M. (2013). Krisenwahrnehmung und Krisenbewältigung. In A. Thiessen (Hrsg.), Handbuch Krisenmanagement (S. 117–138). Wiesbaden: Springer.
- Schubert, P., Kuhn, D. & Tahmaz, B. (2023). ZIVIZ-Survey 2023. Zivilgesellschaftliche Organisationen im Wandel - Gestaltungspotenziale erkennen. Resilienz und Vielfalt stärken. Berlin: ZiviZ im Stifterverband. Verfügbar unter: <https://www.ziviz.de/publikationen/ziviz-survey-2023-hauptbericht>
- Simonson, J. & Kelle, N. (2021). Ehrenamtliches Engagement von Menschen in der zweiten Lebenshälfte während der Corona-Pandemie. Arbeitspapier Nr. 8. Berlin: Deutsches Zentrum für Altersfragen. Verfügbar unter: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/76154>
- Simsa, R. (2016). Beiträge der Zivilgesellschaft zur Bewältigung der Flüchtlingskrise in Österreich - Herausforderungen und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. SWS-Rundschau, 56(3), 343–361. <https://doi.org/https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-61981-6>
- Simsa, R., Auf, M., Bratke, S.-M., Hazzi, O., Herndler, M., Hoff, M. et al. (2016). Beiträge der Zivilgesellschaft zur Bewältigung der Flüchtlingskrise - Leistungen und Lernchancen. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien. Verfügbar unter: DOI: 10.13140/RG.2.1.3337.3044
- Springer, C. (2021). Zivilgesellschaftliches Engagement in der (Corona-)Krise. Impulse für Engagementförderung unter demokratiepolitischen Gesichtspunkten. Blätter der Wohlfahrtspflege. Deutsche Zeitschrift für Soziale Arbeit, 168(3), 104–106. <https://doi.org/10.5771/0340-8574-2021-3-104>
- Töpfer, A. (2013). Die Managementperspektive im Krisenmanagement - Welche Rolle spielt das Management bei der Bewältigung von Krisensituationen? In A. Thiessen (Hrsg.), Handbuch Krisenmanagement (S. 237–268). Wiesbaden: Springer.

- Trautwein, S., Liberatore, F., Lindenmeier, J. & von Schnurbein, G. (2020). Satisfaction With Informal Volunteering During the COVID-19 Crisis: An Empirical Study Considering a Swiss Online Volunteering Platform. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1142–1151. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0899764020964595>
- Twigg, J. & Mosel, I. (2017). Emergent groups and spontaneous volunteers in urban disaster response. *Environment & Urbanization*, 29(2), 443–458. <https://doi.org/10.1177/0956247817721413>
- Venzin, M. (2020). Address COVID-19 Issues With Volunteers. Training and Education. wileyonlinelibrary.com, .
- Will, R. & Gmür, M. (2015). Risikomanagement als Führungsaufgabe in NPO. *Verbands-Management (VM) Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 41(2), 6–14.
- Windon, S. R., Robotham, D. & Echols, A. (2022). What Explained Nonprofit Organizations' Satisfaction with Volunteer Retention During the COVID-19 Pandemic? *Journal of Human Sciences and Extension*, 10(1), 9.
- Yang, Z. (2021). Understanding Spontaneous Volunteering in Crisis: Towards a Needs-Based Approach of Explanation. *The Social Science Journal*. <https://doi.org/10.1080/03623319.2021.1884778>

7 Anhang

Fragebogen

1 Sprachauswahl

Bitte wählen Sie, in welcher Sprache Sie teilnehmen möchten.

veuillez choisir la langue dans laquelle vous souhaitez participer.

☐ Deutsch

☐ Français

2 Einstellung zu Freiwilligenarbeit

Zunächst wollen wir Sie ein paar Fragen zur Freiwilligenarbeit im Allgemeinen fragen.

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer *Skala von "Stimme gar nicht zu" bis "Stimme vollständig zu"*.

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollständig zu
Formelle Freiwilligenarbeit ist zwingend notwendig, um gemeinnützige Angebote durchzuführen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Formelle Freiwilligenarbeit muss zukünftig von staatlicher Seite besser unterstützt werden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Formelle Freiwilligenarbeit darf sozialstaatliche Angebote nicht ersetzen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3 Hintergrund Organisation

Bitte geben Sie uns nun ein paar Angaben zu Ihrer Organisation.

Bitte geben Sie die Trägerschaft Ihrer Organisation an:

- ☐ Verein
- ☐ Stiftung
- ☐ Genossenschaft
- ☐ Aktiengesellschaft
- ☐ Gemeinde / Stadt / Kanton (öffentlich-rechtliche Trägerschaft)
- ☐ Kirchliche Organisation
- ☐ Gemischte Trägerschaft (private und öffentlich-rechtliche Trägerschaft)
- ☐ Andere Trägerschaft:

Für welche Zielgruppen bietet Ihre Organisation Angebote mit Freiwilligen an?

Mehrfachantworten möglich

- ☐ Kinder und Jugendliche
- ☐ Familien
- ☐ Ältere Menschen
- ☐ Menschen mit Behinderungen
- ☐ Menschen mit Migrationshintergrund
- ☐ Geflüchtete Menschen
- ☐ Menschen in Armut oder mit sozialen Benachteiligungen
- ☐ Menschen mit Suchtproblemen
- ☐ Menschen in Konflikt- oder Krisensituationen
- ☐ Straffällige Menschen und Ex-Inhaftierte
- ☐ Menschen mit psychischen Erkrankungen
- ☐ Andere Zielgruppe:

In welchem Kanton (oder welchen Kantonen) befindet sich der Standort, in dem Sie hauptsächlich arbeiten?

Mehrfachantworten möglich

☐ ZH

☐ BE

☐ LU

☐ UR

☐ SZ

☐ OW

☐ NW

☐ GL

☐ ZG

☐ FR

☐ SO

☐ BS

☐ BL

☐ SH

☐ AI

☐ AR

☐ SG

☐ GR

☐ AG

☐ TG

☐ TI

☐ VD

☐ VS

☐ NE

☐ GE

☐ JU

Handelt es sich dabei um den Hauptstandort der Organisation (Dachverband) oder um einen anderen Standort?

☐ Hauptstandort (Dachverband) der Organisation

☐ Anderer Standort der Organisation

4.1 Filter Hauptstandort

Hat Ihre Organisation noch andere Standorte in der Schweiz?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

5.1 Filter weitere Standorte

Wie viele *andere Standorte* hat Ihre Organisation noch in der Schweiz?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-20
- ☐ Mehr als 20

6 Anzahl Mitarbeitende

Wie viele hauptberufliche Mitarbeiter:innen beschäftigt Ihre Organisation derzeit? Beziehen Sie sich auf den Standort, in dem Sie hauptsächlich arbeiten.

Bitte schätzen Sie, wenn Sie es nicht genau wissen. [Bitte geben Sie nur ganze Zahlen ein, schätzen und runden Sie, wenn Sie unsicher sind]

Wie viele Freiwillige beschäftigt Ihre Organisation derzeit? Beziehen Sie sich auf den Standort, in dem Sie hauptsächlich arbeiten.

Bitte schätzen Sie, wenn Sie es nicht genau wissen. [Bitte geben Sie nur ganze Zahlen ein, schätzen und runden Sie, wenn Sie unsicher sind]

7 Funktion in Organisation

Welche Funktion üben Sie in der Organisation aus?

- ☐ Hauptamtlicher Freiwilligenkoordinator:in
- ☐ Ehrenamtliche Freiwilligenkoordinator:in
- ☐ Fachverantwortung für Freiwilligenarbeit
- ☐ Andere Funktion, nämlich:

Wie hoch ist Ihr Arbeitspensum insgesamt?

Wie hoch ist Ihr Arbeitspensum für die Freiwilligenkoordination?

8 Aktuelles Freiwilligenengagement 1

Zunächst möchten wir gerne von Ihnen wissen, wie Sie das aktuelle Freiwilligenmanagement in Ihrer Organisation einschätzen?

Bitte beziehen Sie auf den Standort, in dem Sie hauptsächlich arbeiten.

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von "Stimme gar nicht zu" bis "Stimme vollständig zu".

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollständig zu
In unserer Organisation wird freiwilliges Engagement von der Leitung begrüßt und aktiv unterstützt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir planen regelmässig, wie viele und welche freiwilligen Mitarbeiter:innen wir heute und zukünftig brauchen können.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir verfügen über Aufgabenbeschreibungen (Profile) für jede Einsatzmöglichkeit, in denen die Aufgaben und notwendige Kompetenzen der Freiwilligen genau festgelegt sind.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir können Freiwilligen unterschiedliche Engagementmöglichkeiten mit unterschiedlicher zeitlicher Beanspruchung anbieten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9 Aktuelles Freiwilligenengagement 2

Wie schätzen Sie das aktuelle Freiwilligenengagement in Ihrer Organisation ein?

Bitte beziehen Sie auf den Standort, in dem Sie hauptsächlich arbeiten.

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von "Stimme gar nicht zu" bis "Stimme vollständig zu".

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollständig zu
Erstgespräche mit interessierten Freiwilligen führen wir nach einem Gesprächsleitfaden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir lernen die Interessierten genau kennen und suchen gemeinsam mit ihnen die Aufgabe, die am besten zu ihnen passt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Einarbeitung erfolgt nach einem Ablaufplan. Unsere Organisation stellt dafür Personal, Sachmittel und Budget zur Verfügung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir planen langfristig und gezielt, wie wir das Engagement unserer Freiwilligen anerkennen und verfügen über ein System von Motivationsmöglichkeiten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10 Aktuelles Freiwilligenengagement 3

Wie schätzen Sie das aktuelle Freiwilligenengagement in Ihrer Organisation ein?

Bitte beziehen Sie auf den Standort, in dem Sie hauptsächlich arbeiten.

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von "Stimme gar nicht zu" bis "Stimme vollständig zu".

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollständig zu
Wir bieten unseren Freiwilligen Fortbildungen und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung an.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir versuchen unsere Freiwilligen auch für zukünftige Einsätze zu binden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir untersuchen regelmässig, ob die Freiwilligen in unserer Organisation mit den Bedingungen zufrieden sind und was sie sich wünschen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir haben unsere Öffentlichkeitsarbeit auf das Thema Freiwilligenarbeit angepasst.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11 Aktuelles Freiwilligenengagement 4-5

Wie schätzen Sie das aktuelle Freiwilligenengagement in Ihrer Organisation ein?

Bitte beziehen Sie auf den Standort, in dem Sie hauptsächlich arbeiten.

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von "Stimme gar nicht zu" bis "Stimme vollständig zu".

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollständig zu
Wir sind aktiver Teil in unterschiedlichen Netzwerken. Kooperationen mit anderen Organisationen, Institutionen und auch Unternehmen aus der Wirtschaft sind für uns wichtig.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Meinung unserer Freiwilligen ist uns wichtig und wir bieten auch unterschiedliche Möglichkeiten der aktiven Mitgestaltung und Verantwortungsübernahme.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir evaluieren und verbessern kontinuierlich unsere Arbeit mit den Freiwilligen und die Arbeit der Freiwilligen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Meinung unserer Begünstigten (Zielgruppen der Freiwilligenarbeit) ist uns wichtig und wir fragen regelmässig nach, wie sie die Unterstützung durch die Freiwilligen erleben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Gibt es etwas, was Sie uns in Bezug auf Ihr aktuelles Freiwilligenmanagement noch mitteilen wollen?

12 Vergangene Krisen

Nun möchten wir gerne von Ihnen wissen, wie Sie das Freiwilligenmanagement in vergangenen Krisen erlebt haben. Unter einer *Krise* verstehen wir Ereignisse, die unvorhergesehen sind (z.B. Covid, Flüchtlingsströme, Ukraine) und das Sozialwesen vor Herausforderungen stellen.

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von "Stimme gar nicht zu" bis "Stimme vollständig zu".

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollständig zu
In vergangenen Krisen konnten wir schnell auf die Bedürfnisse unserer Zielgruppen reagieren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
In vergangenen Krisen konnten wir die Angebote, die mit Freiwilligen durchgeführt werden, problemlos durchführen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
In vergangenen Krisen konnten wir schnell Freiwillige mobilisieren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
In vergangenen Krisen wurden wir von spontanen Freiwilligen überrannt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Gibt es weitere Krisen, also unvorhergesehene Ereignisse, die die Freiwilligenarbeit Ihrer Organisation vor Herausforderungen stellte oder stellen könnte?

Bitte nennen Sie diese.

13 Zukünftige Krisen 1-2

Nun möchten wir gerne von Ihnen wissen, wie Ihr Freiwilligenmanagement auf eine zukünftige Krise vorbereitet ist. Unter einer Krise verstehen wir Ereignisse, die unvorhergesehen sind und das Sozialwesen vor Herausforderungen stellen.

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von "Stimme gar nicht zu" bis "Stimme vollständig zu".

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollständig zu
Wir können unsere Freiwilligen in einer Krise ausreichend informieren, unterstützen und schützen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir können den Einsatz und die Aufgaben unserer Freiwilligen bei einem plötzlichen Anstieg oder Rückgang der Nachfrage koordinieren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14.1 Filter Einsatz koordinieren zukünftige Krisen wie

Falls Sie den Einsatz und die Aufgaben Ihrer Freiwilligen bei einem plötzlichen Anstieg oder Rückgang koordinieren können: Wie gehen Sie hier vor?

15.1 Filter Einsatz nicht koordinieren zukünftige Krisen was notwendig

Falls Sie den Einsatz und die Aufgaben Ihrer Freiwilligen bei einem plötzlichen Anstieg oder Rückgang der Nachfrage nicht koordinieren können: Was wäre dazu notwendig?

16 Zukünftige Krisen 3

Wir können die Motivation und das Engagement unserer Freiwilligen aufrechterhalten, wenn sich die Rahmenbedingungen oder Aufgaben plötzlich ändern.

Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollständig zu
☐	☐	☐	☐	☐	☐

17.1 Filter Motivation Engagement wie

Falls Sie die Motivation und das Engagement Ihrer Freiwilligen aufrechterhalten können, wenn sich die Rahmenbedingungen oder Aufgaben plötzlich ändern: Wie gehen Sie hier vor?

18.1 Filter Motivation Engagement was notwendig

Falls Sie die Motivation und das Engagement Ihrer Freiwilligen nicht aufrechterhalten können, wenn sich die Rahmenbedingungen oder Aufgaben plötzlich ändern: Was wäre dazu notwendig?

19 Zukünftige Krisen 4-5

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von "Stimme gar nicht zu" bis "Stimme vollständig zu".

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollständig zu
Wir haben Unterstützungssysteme (z.B. psychologische Betreuung, Schulungen) für unsere Freiwilligen, um mit emotionalen Belastungen in einer Krise umzugehen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir können sicherstellen, dass unsere Freiwilligen auch in Krisenzeiten die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen haben, um ihre Aufgaben effektiv zu erfüllen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

20.1 Filter Ressourcen sicherstellen zukünftige Krisen wie

Falls Sie sicherstellen können, dass Ihre Freiwilligen auch in Krisenzeiten die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen haben, um ihre Aufgaben effektiv zu erfüllen: Wie gehen Sie hier vor?

21.1 Filter Ressourcen nicht sicherstellen zukünftige Krisen was notwendig

Falls Sie nicht sicherstellen können, dass Ihre Freiwilligen auch in Krisenzeiten die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen haben, um ihre Aufgaben effektiv zu erfüllen: Was wäre dazu notwendig?

22 Zukünftige Krisen 6-8

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer *Skala von "Stimme gar nicht zu" bis "Stimme vollständig zu"*.

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollständig zu
Wir haben Notfallpläne, falls Freiwillige aufgrund der Krise ausfallen oder ihre Arbeit nicht fortsetzen können.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir können sicherstellen, dass die Freiwilligenarbeit weiterhin im Einklang mit unseren ethischen Standards und der Mission der Organisation durchgeführt wird, auch unter Krisenbedingungen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unter Krisenbedingungen können wir effektiv mit unseren Freiwilligen kommunizieren, um schnell und klar Anweisungen, Änderungen oder Updates zu übermitteln.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

23.1 Filter Kommunikation mit Freiwilligen sicherstellen zukünftige Krisen wie

Falls Sie unter Krisenbedingungen effektiv mit Ihren Freiwilligen kommunizieren können: Wie gehen Sie hier vor?

24.1 Filter Kommunikation mit Freiwilligen nicht sicherstellen zukünftige Krisen was notwendig

Falls Sie unter Krisenbedingungen nicht effektiv mit Ihren Freiwilligen kommunizieren können: Was wäre dazu notwendig?

25 Zukünftige Krisen 9-10

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von "Stimme gar nicht zu" bis "Stimme vollständig zu".

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollständig zu
Wir evaluieren und dokumentieren die Erfahrungen und Herausforderungen unserer Freiwilligen während einer Krise, um zukünftige Krisen besser bewältigen zu können.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir haben Strategien, um neue Freiwillige zu rekrutieren und einzuarbeiten, falls die Krise zu einem erhöhten Bedarf führt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Gibt es etwas, was Sie uns in Bezug auf Ihr Freiwilligenmanagement in Krisen noch mitteilen wollen?

26 Soziodemografie

Bitte geben Sie uns zum Abschluss noch ein paar Angaben zu Ihrer Person.

Wie identifizieren Sie sich in Bezug auf Ihr Geschlecht?

☐ Männlich

☐ Weiblich

☐ Nicht-binär

☐ Ein anderes Geschlecht:

☐ Keine Angabe

Welchen Jahrgang haben Sie?

27 Abschlussfrage

Sie sind am Ende des Fragebogens angelangt. Wir danken Ihnen sehr herzlich, dass Sie sich Zeit genommen haben, um unsere Umfrage zu beantworten.

Gibt es etwas, was Sie uns sonst noch sagen wollten?

28 Endseite

Wenn Sie nicht an der Verlosung teilnehmen möchten, können Sie die Seite jetzt schliessen.

Wenn Sie an der Verlosung teilnehmen möchten, klicken Sie dafür bitte auf folgenden Link. Sie werden dazu auf eine neue Seite weitergeleitet. Es ist nicht möglich, Ihre Antworten zu verbinden.

<https://ww2.unipark.de/uc/zhaw-zek-verlosung/>