

# Thementag „Resilienz im Ehrenamt“

## Verwaltung und Zivilgesellschaft im Dialog

6. Oktober 2025, Stadtforum Dresden



Thementag „Resilienz im Ehrenamt. Verwaltung und Zivilgesellschaft im Dialog“, 6. Oktober 2025

## Was bedeutet für Sie Engagement und Ehrenamt?



# Thementag „Resilienz im Ehrenamt. Verwaltung und Zivilgesellschaft im Dialog“, 6. Oktober 2025

## Programm

- |                   |   |
|-------------------|---|
| 16.00 – 16.30 Uhr | Begrüßung<br><i>Kerstin Zimmermann</i> , Landeshauptstadt Dresden, Leiterin Amt für Stadtstrategie,<br>Internationales und Bürgerschaft<br><i>Katrin Sachs</i> , Geschäftsführerin Bürgerstiftung Dresden   |
| 16.30 – 17.00 Uhr | Impulsreferat<br><i>„Fit für die Zukunft. Resilienz von Engagement und Ehrenamt in Zeiten der Metakrise“</i> ,<br><i>Dr. Josefa Kny</i> , Forschung & Kommunikation, betterplace lab gGmbH  |
| 17.00 – 18.00 Uhr | World Café zu folgenden Themen:<br><i>Thema 1: Fokus Zivilgesellschaft: „Fit für die Zukunft in Zeiten sinkender Einnahmen?“</i><br><i>Thema 2: Fokus Engagierte: „Engagement und Teilhabe statt Einsamkeit“</i><br><i>Thema 3: Fokus Verwaltung: „Wie sag ich’s den Vereinen?“</i> |
| 18.00 – 19.00 Uhr | Präsentation der Ergebnisse und Diskussion<br>Abschluss und Resümee, <i>Marcus Oertel</i> , Koordinator Bürgerbeteiligung/Engagement  |



# Thementag „Resilienz im Ehrenamt. Verwaltung und Zivilgesellschaft im Dialog“, 6. Oktober 2025

## ■ Begrüßung

Kerstin Zimmermann  
Leiterin Amt für Stadtstrategie, Internationales  
und Bürgerschaft, Landeshauptstadt Dresden

Katrin Sachs  
Geschäftsführerin Bürgerstiftung Dresden



# Thementag „Resilienz im Ehrenamt. Verwaltung und Zivilgesellschaft im Dialog“, 6. Oktober 2025

## ■ Impulsreferat

### „Fit für die Zukunft. Resilienz von Engagement und Ehrenamt in Zeiten der Metakrise“

Dr. Josefa Kny

Forschung & Kommunikation

betterplace lab gGmbH





# NICHT KLEIN- ZUKRISEN

Was die Zivilgesellschaft  
resilient macht

betterplace

LAB

## **Fit für die Zukunft. Resilienz von Engagement und Ehrenamt in Zeiten der Metakrise**

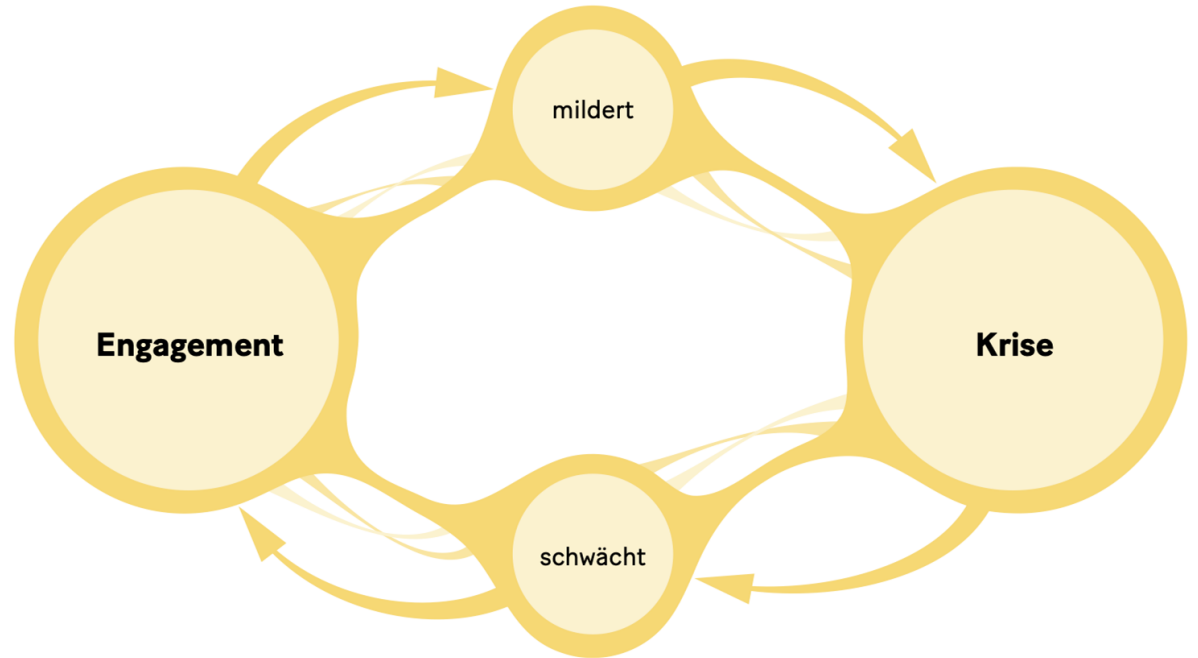
Thementag „Resilienz im Ehrenamt“  
am 6. Oktober 2025 in Dresden

Dr. Josefa Kny

# Die Rollen der Zivilgesellschaft

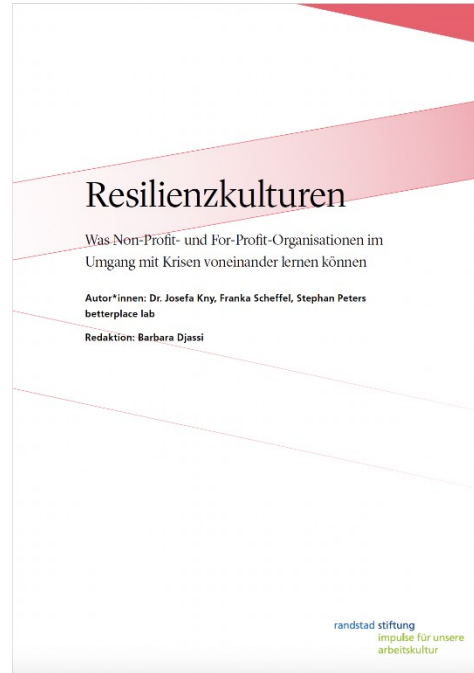
Zivilgesellschaft ist eine wertvolle *Krisenreaktionsressource* und Wissensträgerin für eine soziale Transformation.

Gleichzeitig ist die Zivilgesellschaft selbst *von Krisen betroffen*.





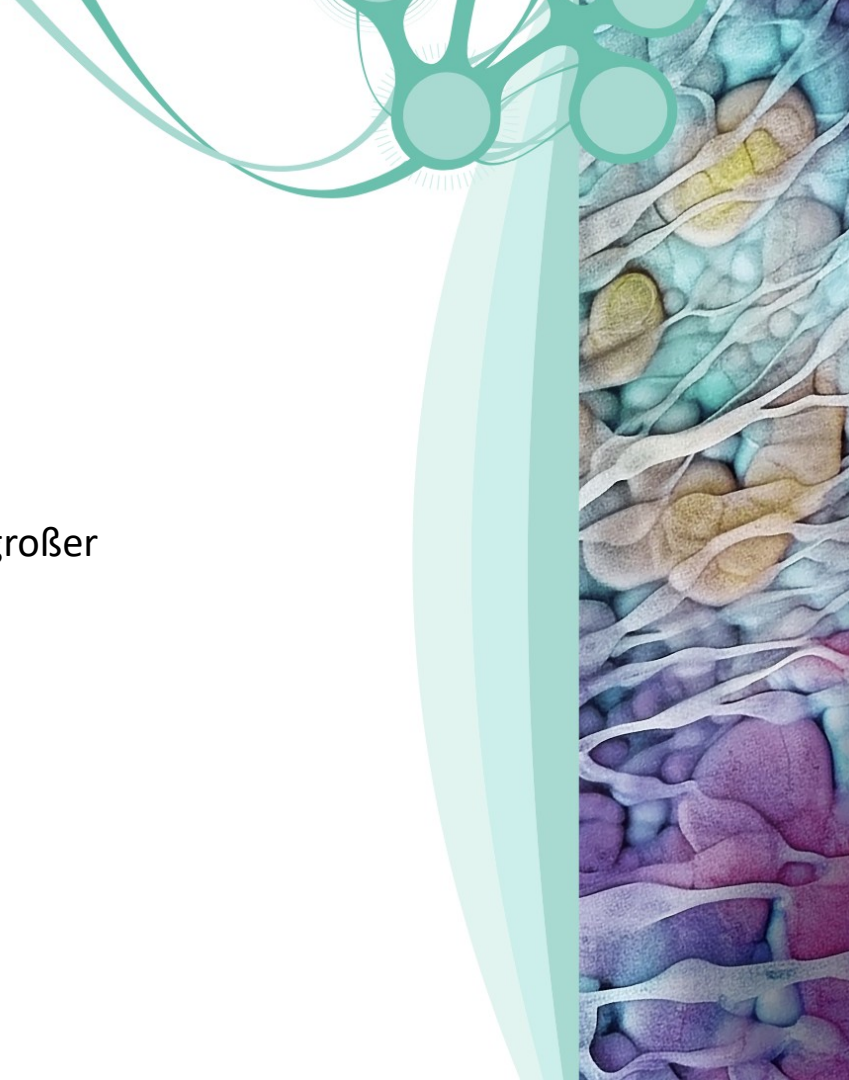
# Grundlagen



# Ist immer Krise!? Nein.

## Krise ist...

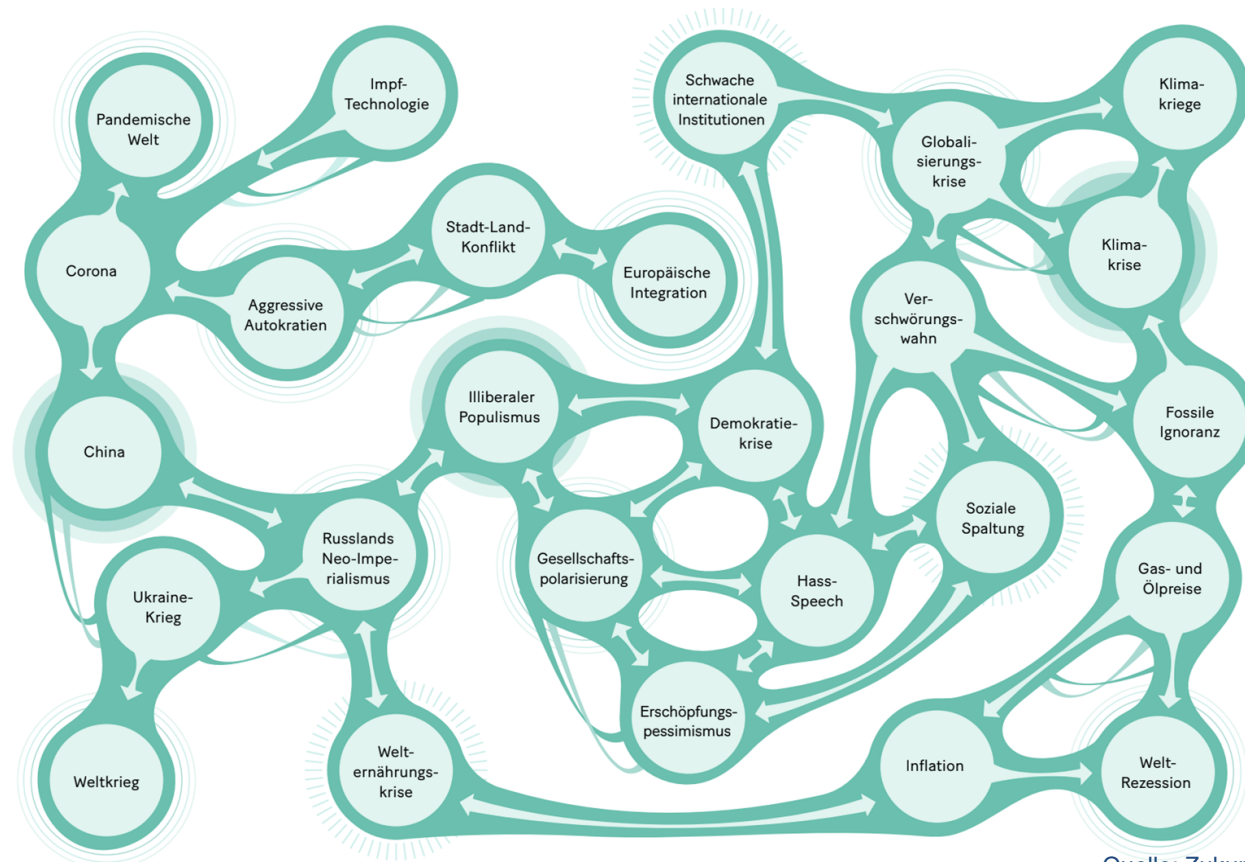
- eine **nicht intentionale** Veränderung
- eine Gefährdung der **Funktionsfähigkeit**
- ein sich zuspitzender **Entscheidungsmoment** bei großer Verunsicherung



# Welt der verflochtenen Krisen

betterplace

LAB



Quelle: Zukunftsinstitut (2022)

# Welt der verflochtenen Krisen



## Persönliche Krisen

(wie ein schwerer Unfall oder Burn-out-Syndrom)

führen zu

## organisationalen Krisen

(wie ein Ausfall von Schlüsselpersonen)

führen zu



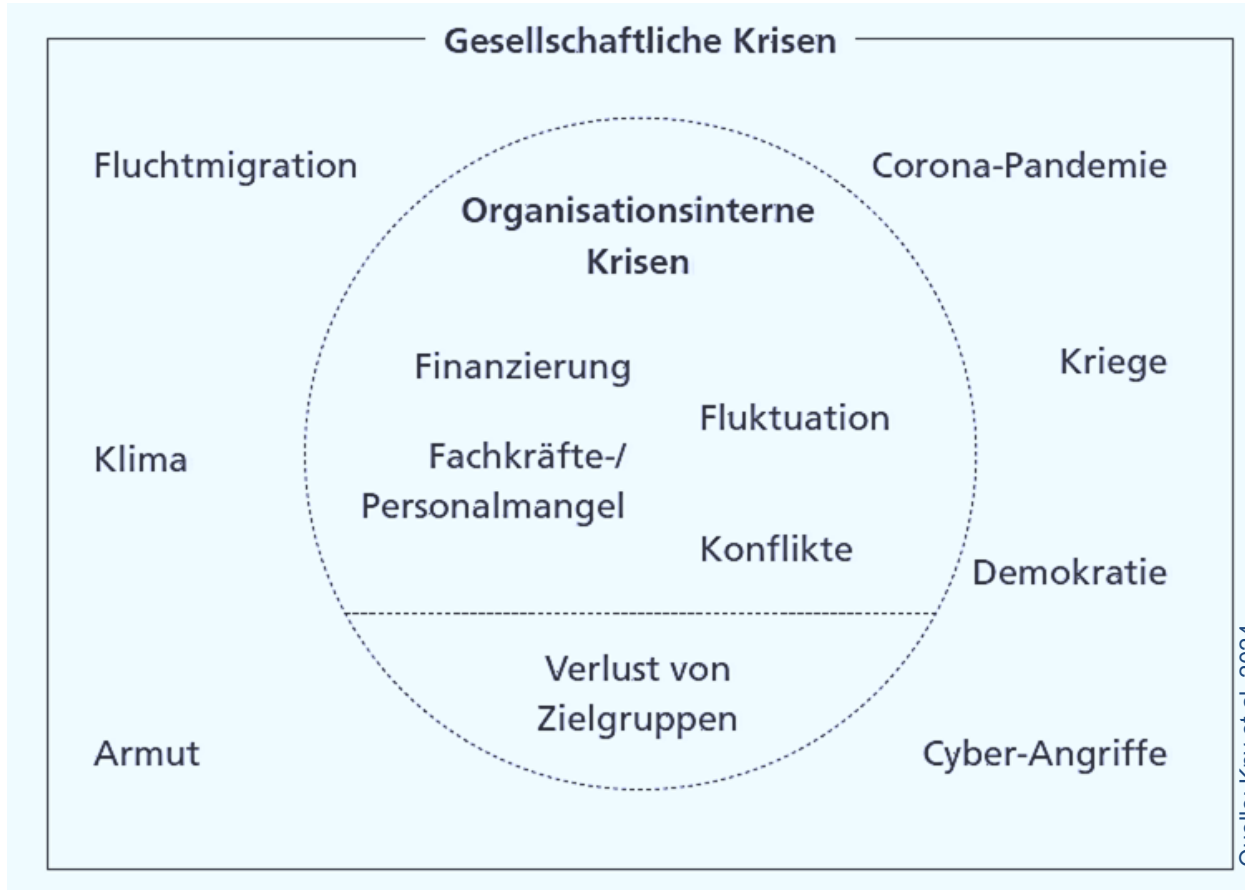
## gesellschaftlichen Krisen

(wie eine überlastete soziale Infrastruktur )





# Welt der verflochtenen Krisen



# Was ist die Metakrise?

- Die Metakrise weist auf ein tieferes Muster hin, das uns fortwährend in Krisen stürzt.
- ganzheitliche Perspektive: bezieht psychische, relationale und gesellschaftliche Dimensionen ein

## **Within**

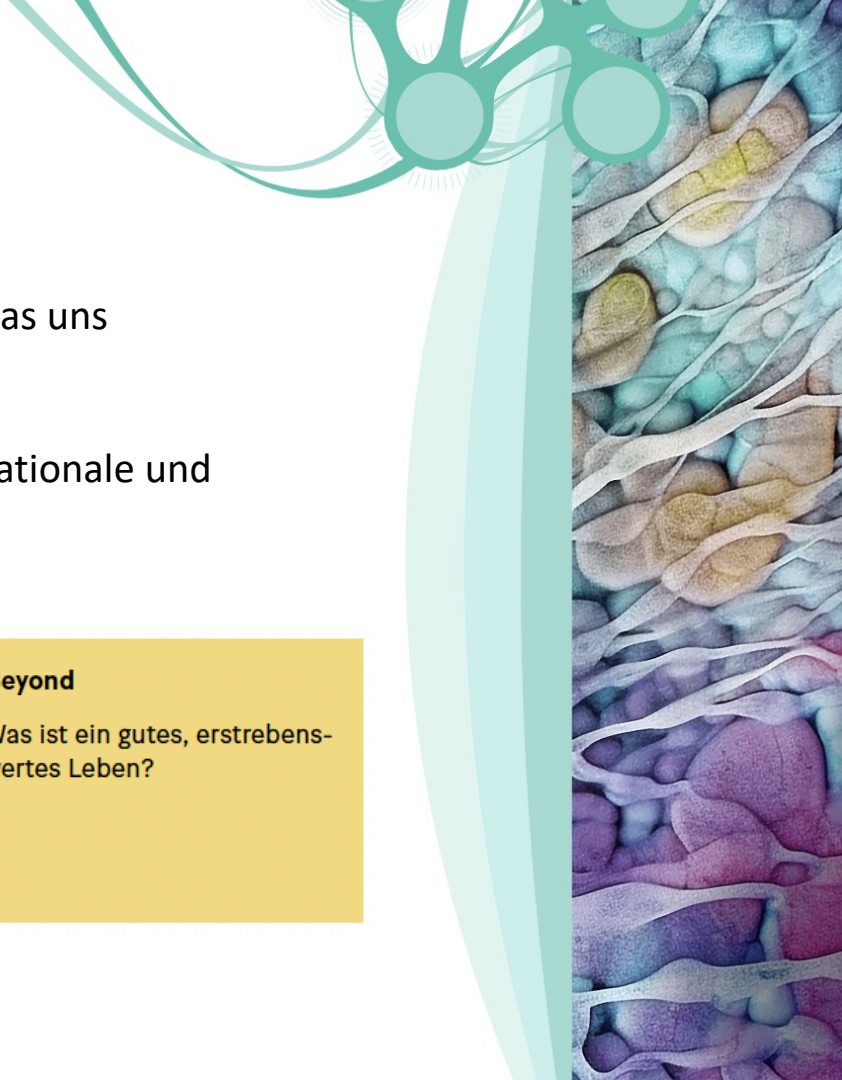
Was sind unsere inneren psychischen Dispositionen?

## **Between**

Wie gestaltet sich unser Verhältnis zur Welt, in der Art und Weise, wie wir in Beziehung treten, wahrnehmen, verstehen, zuhören und sprechen?

## **Beyond**

Was ist ein gutes, erstrebenswertes Leben?



# Resilienz

betterplace

LAB



Quelle: Kny et al. 2024

# Resilienz in zivilgesellschaftlichen Organisationen

betterplace

LAB

(Organisationale) Resilienz ist die **erlernbare Fähigkeit** einer Organisation, einen Umgang mit Krisen zu finden, um langfristig handlungsfähig zu bleiben.

Dabei spielen verschiedene Elemente zusammen: Auf Grundlage ihrer **jeweiligen Ressourcen** auf den Ebenen der **einzelnen Personen (individuell)**, deren **Zusammenwirken (intersubjektiv)** sowie der **Organisation selbst (strukturell)** ist die Organisation imstande, kontextspezifische Handlungsstrategien auszuwählen, um mit der jeweiligen Krise umzugehen.

(Hoffmann 2017, Roth et al. 2021)

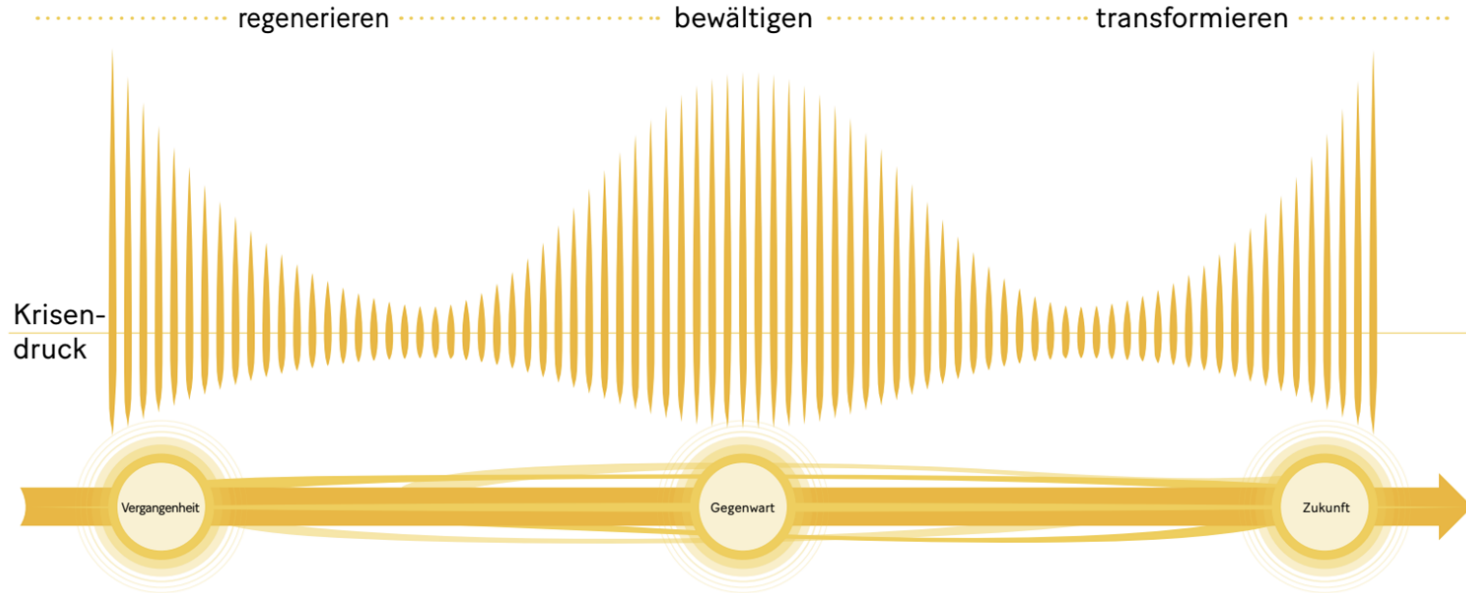
Die Resilienz einer Organisation ist NICHT die Summe der individuellen Resilienzen!



# Zeitebenen der Resilienz

betterplace

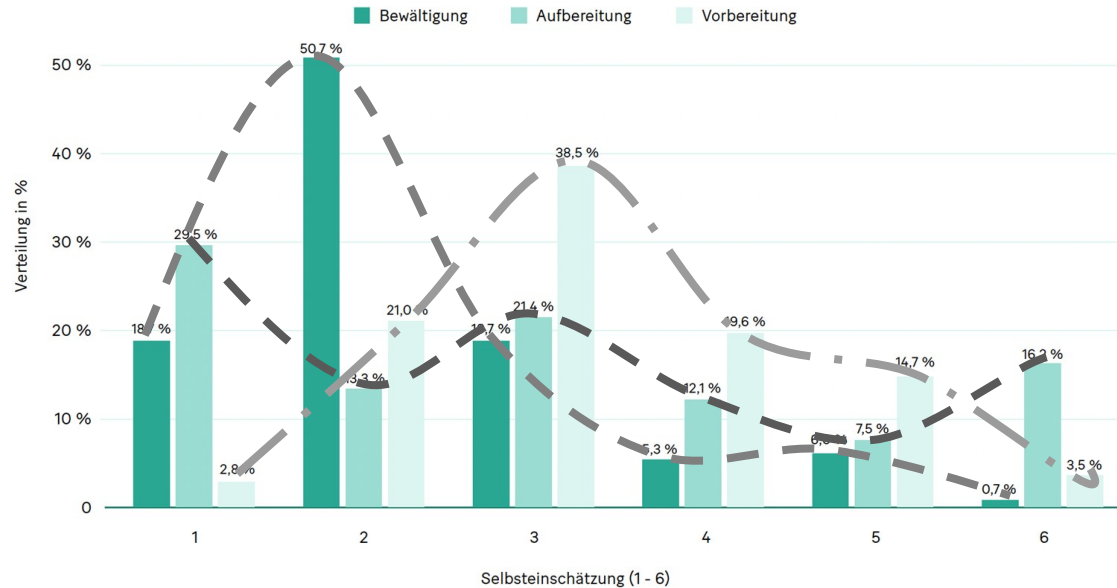
LAB



# Resilienz-Selbsteinschätzung zivilgesellschaftlicher Organisationen

betterplace

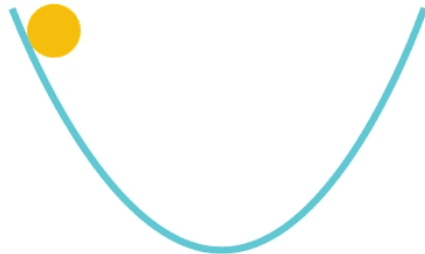
LAB



# Zielrichtungen von Resilienz

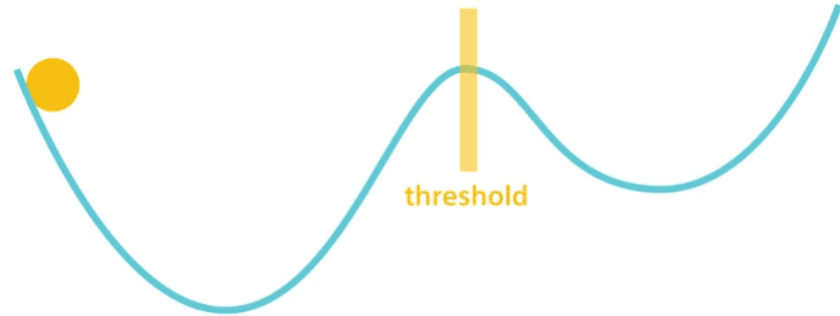
betterplace

LAB



bounce back

in der Krise  
Möglichkeiten zum  
*Selbsterhalt* finden



threshold

bounce forward

in der Krise *neue*  
*Antworten* auf die  
Krise finden



# Fokus: Resilienzressourcen

betterplace

LAB



# Resilienzressourcen-Cluster

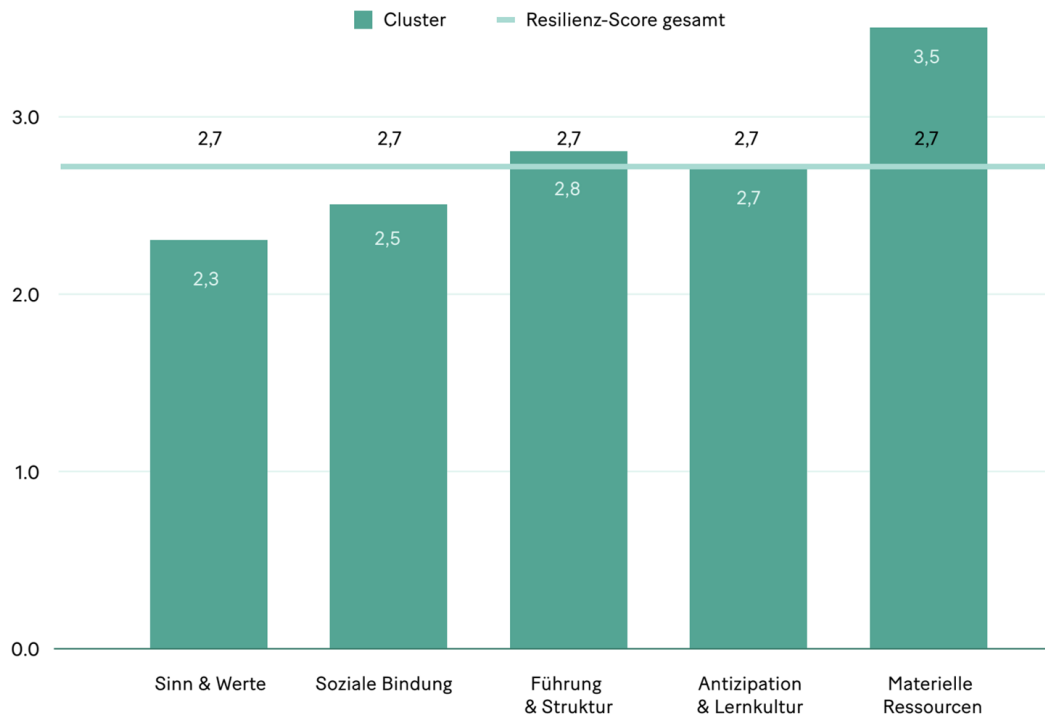
betterplace

LAB



# Resilienz-Score der Zivilgesellschaft

betterplace



Note

Ø 3+

# Sinn & Werte

- Gemeinsame Vision
- Optimismus
- Selbstwirksamkeit
- Lösungsorientierung
- Experimentierfreudigkeit

Note

Ø 2,3



# Soziale Bindung

- Kultur des respektvollen Miteinanders
- Wir-Bewusstsein
- Solidarität
- Interne Vernetzung
- Vernetzung mit anderen Organisationen

Note

Ø 2,5





# Führung & Struktur

- adaptive Führung
- Dezentrale Entscheidungsfindung
- Eigenverantwortung
- Ressourcenverteilung
- Sicherheit
- Diversität

Note

Ø 2,8





# Antizipation & Lernkultur

- Unsicherheitstoleranz
- Veränderungsoffenheit
- Zukunftsorientierung
- Fehlerfreundlichkeit & -analyse
- Antwortfähigkeit
- Kultur des Lernens

Note

Ø 2,7



# Materielle Ressourcen

- räumlich-materielle Ausstattung
- finanzielle Situation
- Vorausschauende Investitionen

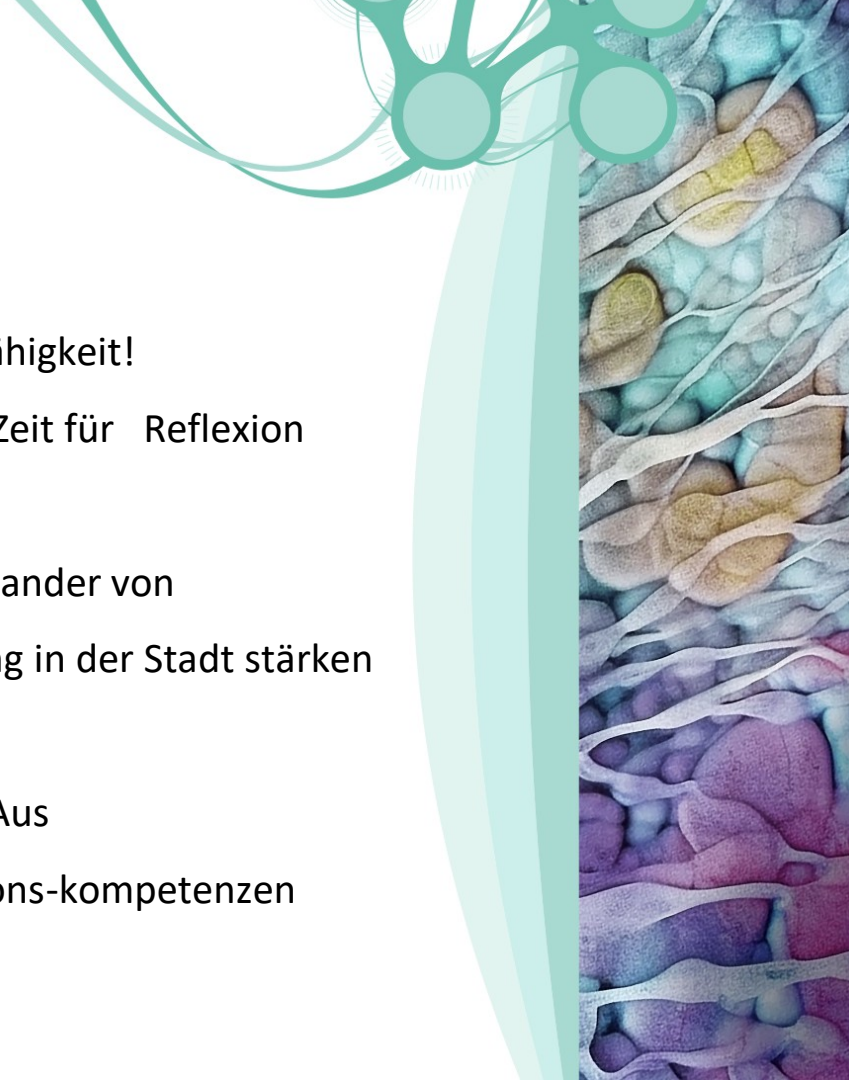
Note

Ø 3,5



# Empfehlungen für „Verwaltung und Zivilgesellschaft“ im Dialog:

- **Mindset justieren:** Resilienz ist eine *erlernbare* Fähigkeit!
- **Stärken und Schwächen analysieren:** Raum und Zeit für Reflexion schaffen, Kultur und Strukturen entwickeln!
- **Gemeinsam und voneinander lernen:** Das Miteinander von organisierter Zivilgesellschaft, Politik & Verwaltung in der Stadt stärken – entlang der Resilienzressourcen!
- **Antizipation & Lernkultur systematisch nutzen:** Aus Krisenerfahrungen wirklich lernen und Antizipations-kompetenzen erhöhen – auch sektorübergreifend!







# Studie: Was die Zivilgesellschaft resilient macht

betterplace

LAB

## NICHT KLEIN- ZUKRISEN

Was die Zivilgesellschaft  
resilient macht

### 8. Die Resilienzressourcen

Resilienz ist eine Fähigkeit, die sich aus verschiedenen Ressourcen zusammensetzt (s. Kap. 5). Mit Blick in die Fachliteratur wird dabei deutlich, dass bestehende Resilienzkonzepte unterschiedliche „Bausteile“ beinhalten, die sich je nach Fokus bzw. Bezugspunkt des jeweiligen Ansatzes unterscheiden. Auf dieser Basis haben wir ein **Set an Ressourcen** herausgearbeitet, das für die **Resilienz insbesondere von zivilgesellschaftlichen Organisationen** als zuträglich betrachtet werden kann. Diese Ressourcen setzen sich zusammen aus unterschiedlichen **Fähigkeiten, Praktiken und Rahmenbedingungen**.

Sie sind bis zu einem gewissen Grad erlern- oder erarbeitbar und haben sowohl eine individuelle als auch kollektive Dimension.

Fünf inhaltliche Resilienzressourcen-Cluster haben sich herausgeschält: Auf der nicht greifbaren, organisationspsychologischen bzw. -kulturellen Ebene sind das die Cluster „Sinn und Werte“, „Soziale Bindung“, „Führung und Struktur“ sowie „Antizipation und Lernkultur“. Greifbar sind hingegen die „Materiellen Ressourcen“. Die nachfolgende Tabelle listet die Cluster und ihre jeweiligen Resilienzressourcen im Detail auf und erklärt sie.



Abb. 19: Übersicht der Resilienzressourcen-Cluster  
Nicht Kleinzukrisen – Was die Zivilgesellschaft resilient macht

37

Die Resilienzressourcen

#### Resilienz als Frage der Macht

Deutlich wird: Der Resilienzbegriff ist dehnbar. Daher eignet er sich (leider) auch dazu, bestehende **Machtverhältnisse** zu verschleiern und zu manifestieren (Kühlicke 2013, Chahata et al. 2023). So nutzt manche Ratgeber- und Businessliteratur ein rein auf Individualisierung, Selbstökonomisierung und Abhärtung (Robustheit) zielendes Konzept (Graefe/Becker 2021, Newhouse 2006). Ein solches Verständnis birgt Gefahren für den sozialen Zusammenhalt und die Solidarität, denn es zielt auf eine individuelle Anpassung an ein neoliberales Ideal ab, das Eigenverantwortung und Belastungsbewältigung im Alleingang betont sowie die Privatisierung gesellschaftlicher Risiken und eine Entpolitisierung mit sich bringt (Luthmann 2019, Ester 2022).

Vielmehr sind es nach unserem Verständnis **gesellschaftliche Bedingungen**, die das Individuum, das Kollektiv oder die Organisation und deren Voraussetzungen zu resilientem Handeln prägen (Amo-Agyemang 2021, Doppelt 2023). Sie sind nicht gegeben, sondern gestaltet- und veränderbar. Entsprechend lohnt es sich auch im Sinne der individuellen, kollektiven und organisationalen Resilienz für bessere Bedingungen zu kämpfen, emanzipativ zu wirken und widerständig zu sein. Dabei ist auch eine aktiv-kritische Auseinandersetzung damit wichtig, welche Akteur\*innen aufgrund ihrer gesellschaftlichen Position überhaupt von welchen Krisen und Risiken betroffen sind und über welche Ressourcen sie verfügen, um ihre Resilienz zu stärken (Ungar 2011, Luthmann 2019). Kurz: **Wo versteckt sich „Resilienzungleichheit“?** (Brunnenmeier 2021)? Im Fall der Coronapandemie beispielsweise wuchs der Druck auf den Gesundheitssektor enorm und seine Resilienz sank, während digitale Business-Zweige (v. a. Videotelefonie-Anbieter wie Zoom) enorm wachsen und Puffer bilden konnten.

#### Wer oder was kann resilient sein?

Hier ermöglicht die systemtheoretische Betrachtungsweise hinein- und herauszuzoomen: Individuen können als psychologische Systeme verstanden werden, Kollektive als soziale Systeme und Organisationen als spezifische Formen sozialer Systeme. Während die Systemperspektive im Rahmen von Resilienzkonzepten insbesondere die Betonung auf Fähigkeiten und Kapazitäten einzelner oder kollektiver Akteur\*innen.

**Individuelle Resilienz:** Mit Blick auf das Individuum ist das Thema bereits recht gut und lange erforscht (Gilan et al. 2022). In der

Psychologie und der Gesundheitswissenschaft wird darunter eine **positive adaption** an ein einschneidendes Ereignis verstanden.<sup>5</sup> Positiv, weil eine resiliente Anpassung an die Krise immer eine Aufwärtsbewegung bedeutet: Entweder ich komme aus dem Tief der Krise wieder zurück in meinen vorherigen Alltag (bzw. habe diesen nie verloren) oder verändere ihn sogar, indem ich aus der Krise lerne und mich weiterentwickle. Daher lässt sich individuelle Resilienz beschreiben als „an individual's stability or quick recovery (or even growth) under significant adverse conditions“ (Leipold/Greve 2009, 41). Zugleich spielt jedes soziale System, in das eine Person eingebettet ist – egal ob Familie, Arbeitsplatz, Ehrenamt oder Gesellschaft –, in die Ausprägung der Resilienzfähigkeit hinein.

<sup>5</sup> Eine genauere Auseinandersetzung mit dem Konzept der individuellen Resilienz findet sich in unserem Blogpost (2023): „**Einfach positiv bleiben!** Doch schon das Konzept der individuellen Resilienz ist kompliziert“ (Zuriff: 12.2023).



# Studie & Leitfaden: die metakrise

betterplace

LAB



## STARTHILFE

Wie wir als Zivilgesellschaft der **Metakrise** begegnen können

Dieser Leitfaden richtet sich an alle, die sich dafür verantwortlich fühlen, dass die Gesellschaft gut durch Krisen kommt – und die Zivilgesellschaft dafür als einen Schlüssel begreifen. Der Leitfaden ist eine Ergänzung zur Studie „die metakrise. Wie die Zivilgesellschaft zur gesellschaftlichen Resilienz beiträgt“.

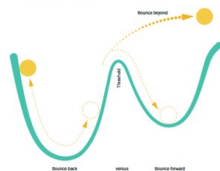
### Was ist die Metakrise?

Oft hören wir von Krisen, die sich stapeln und verstärken: Pandemie trifft auf Wirtschaftskrise, trifft auf Krise im sozialen Miteinander und in Organisationen, trifft auf Demokratiekrise, trifft auf Klimakrise...

Hinter dem Konzept der Metakrise steht die Annahme, dass es einen Zusammenhang zwischen gesellschaftlichen, ökologischen, organisationalen und psychischen Krisen gibt. Ein tieferes Muster aus sozialen Dynamiken, kollektiven Glaubenssätzen und Paradigmen, die sich schwer aktualisieren lassen und uns so immer wieder in „neuen“ Krisen führen.

### Resilient in der Metakrise

Allgemein verstehen wir Resilienz so: Jetzt ist eine Krise, jetzt muss ich handeln – um irgendeine durch schwierige Situationen zu kommen, ohne daran zugrunde zu gehen. Augen zu und durch...



**Resilienz** ist die erlernbare Fähigkeit eines Systems, adäquat auf Rückschläge zu reagieren, indem es sich an neue Rahmenbedingungen anpassen kann. Diese Anpassung kann auf hoc auf eine akute Krise geschehen (Reaktion), aber auch in Antizipation kommender Krisen (Transformation) sowie zur Aufarbeitung vergangener Krisen (Regeneration).

Die Art oder Qualität, wie auf eine Krise reagiert wird, lässt sich anhand ihrer Handlungsstrategie unterteilen:

→ **bounce back:** In der Krise Möglichkeiten zum Selbst-erhalt finden, z. B. einen Deich bauen

→ **bounce forward:** In der Krise neue Antworten auf die Krise finden, z. B. einen flexiblen Evaluierungsplan entwickeln und erproben

→ **bounce beyond:** In der Krise Antworten auf die Metakrise finden, z. B. die Treiber des Klimawandels verstehen und unser Verhältnis zur Natur verändern

Zivilgesellschaft kann wesentlich zur **gesellschaftlichen Resilienz** und zur Bewältigung der Metakrise beitragen. Sie kann Menschen mobilisieren, Räume zur (tiefen) Auseinandersetzung mit dem Weltgeschehen anbieten und Erfahrungen der Verbundenheit ermöglichen.

Gefördert durch  
Deutsche Stiftung  
für Engagement  
und Ehrenamt



# Wir kriegen die Krise – Unser Podcast zum Thema

| Auf Spotify und Co

Podcast-Folge #1

## Wir kriegen die Krise.

Resilienz und Zivilgesellschaft – Wie gehört das zusammen?

mit Donya Gilan und Florian Roth

think.sense.do.



betterplace



Podcast-Folge #2

## Wir kriegen die Krise.

Resilienz geht nur zusammen.  
Soziale Bindung als Ressource.

mit Marina Beermann (cociety)

think.sense.do.



betterplace



Podcast-Folge #3

## Wir kriegen die Krise.

Raum für Feedback.  
Führung und Struktur  
als Ressource.

mit Suthan Kethees (comdu.it)

think.sense.do.



betterplace



Podcast-Folge #4

## Wir kriegen die Krise.

Zivilgesellschaft unter  
Druck: Wie bleibt sie  
resilient?

mit Anna Stahl-Czechowska  
(AgitPolska) und Nils-Eyk  
Zimmermann (civilresilience.net)

think.sense.do.



betterplace



Foto: Kopf und Kriegen & Kamila Zimmermann

Das betterplace lab unterstützt dabei, handlungsfähig zu bleiben.

- 
- | Cluster                                     | Resilienz-Score gesamt |
|---|------------------------|
| Sinn & Werte                                | 2.3                    |
| Soziale Bindung                             | 2.5                    |
| Führung & Struktur                          | 2.8                    |
| Antizipation & Lernkultur                   | 2.7                    |
| Materielle Ressourcen                       | 3.6                    |
| <b>Gesamt (202 befragte Organisationen)</b> | <b>2.7</b>             |
- Durchschnittlicher Resilienz-Score bei 202 befragten Organisationen (Schulnote)



# Danke!



Unsere Resilienz-  
Angebote



labnews  
abonnieren!



Dr. Josefa Kny – [josefa.kny@betterplace-lab.org](mailto:josefa.kny@betterplace-lab.org)

## Thementag „Resilienz im Ehrenamt. Verwaltung und Zivilgesellschaft im Dialog“, 6. Oktober 2025

### ■ World Café Gruppe 1:

*Fokus Zivilgesellschaft:  
„Fit für die Zukunft in Zeiten  
sinkender Einnahmen?“*

Moderation Marita Moser



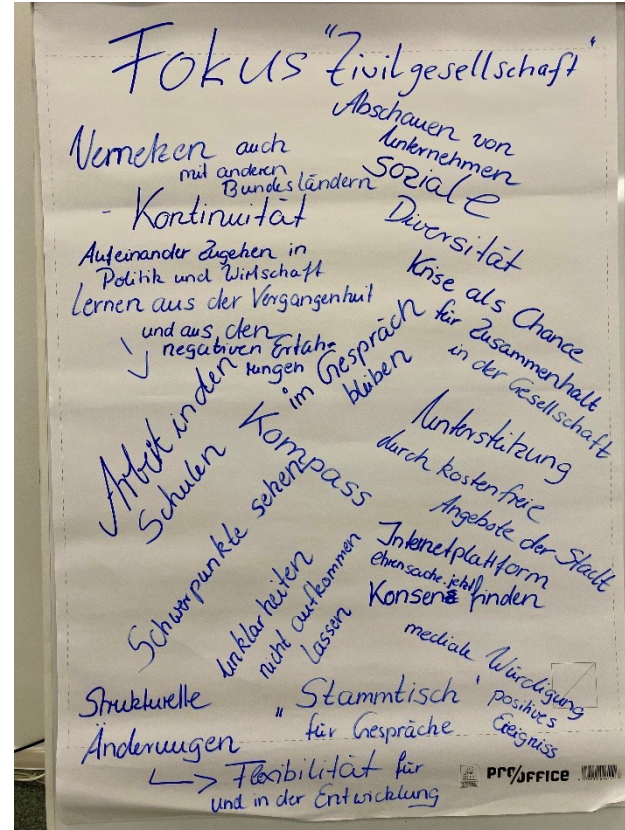


# Thementag „Resilienz im Ehrenamt. Verwaltung und Zivilgesellschaft im Dialog“, 6. Oktober 2025

## ■ World Café Gruppe 1:

Fokus Zivilgesellschaft:  
„Fit für die Zukunft in Zeiten  
sinkender Einnahmen?“

Moderation Marita Moser



## Thementag „Resilienz im Ehrenamt. Verwaltung und Zivilgesellschaft im Dialog“, 6. Oktober 2025

### ■ World Café Gruppe 2:

*Fokus Engagierte:  
„Engagement und Teilhabe  
statt Einsamkeit“*

Moderation Robin Beitz

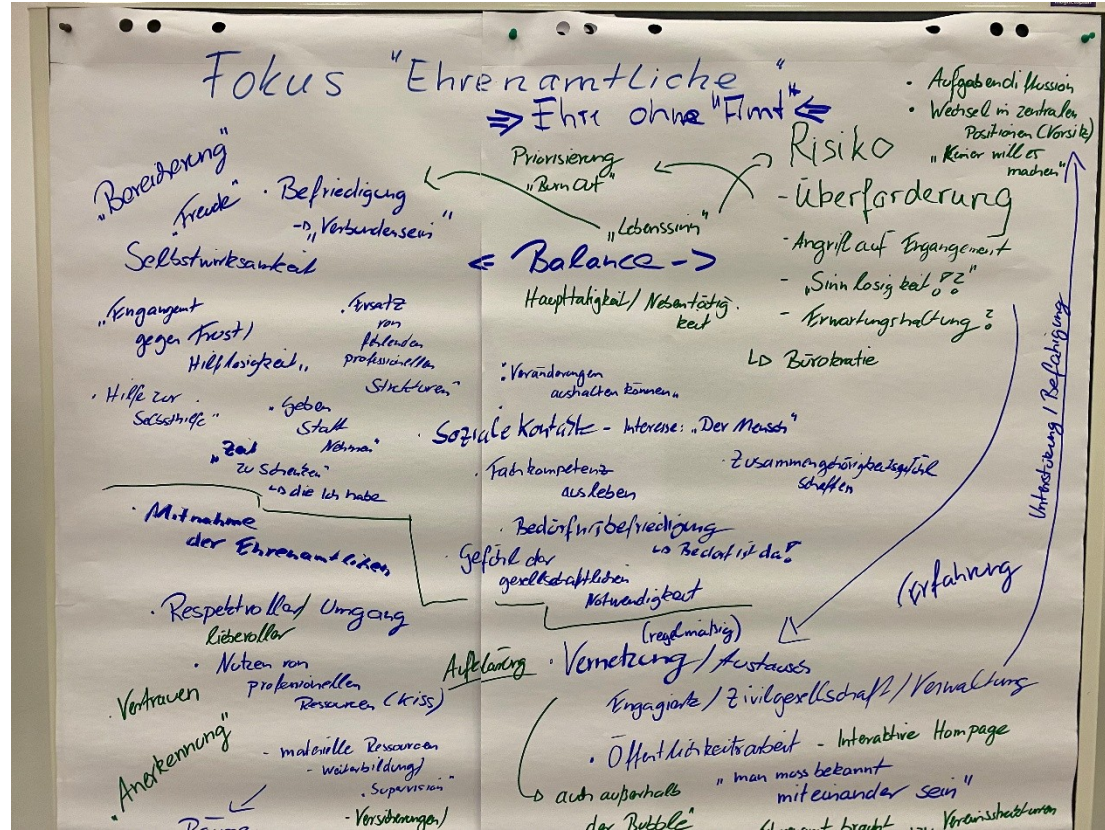


# Thementag „Resilienz im Ehrenamt. Verwaltung und Zivilgesellschaft im Dialog“, 6. Oktober 2025

## World Café Gruppe 2:

Fokus Engagierte:  
„Engagement und Teilhabe  
statt Einsamkeit“

Moderation Robin Beitz





## Thementag „Resilienz im Ehrenamt. Verwaltung und Zivilgesellschaft im Dialog“, 6. Oktober 2025

### ■ World Café Gruppe 3:

*Fokus Verwaltung:  
„Wie sag ich's den Vereinen?“*

Moderation Thekla Muntschick



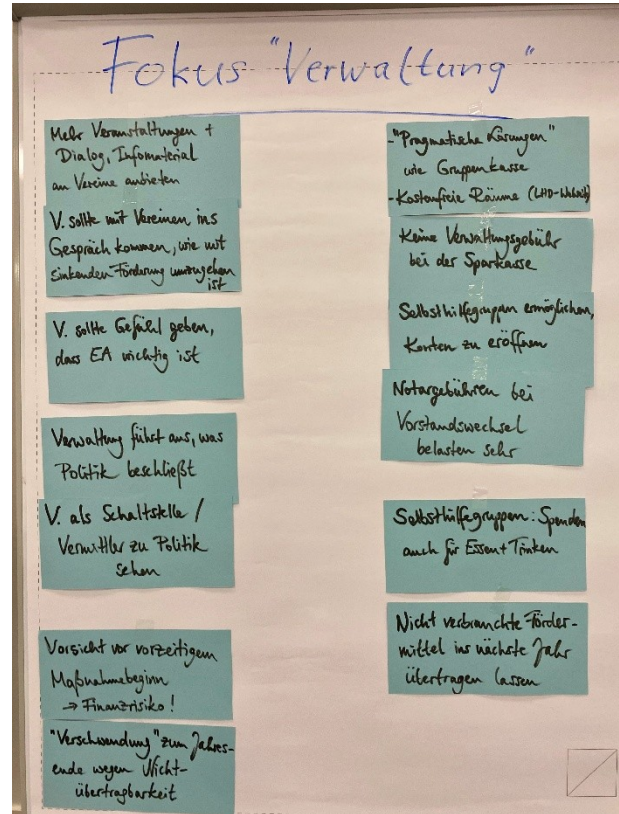
# Thementag „Resilienz im Ehrenamt. Verwaltung und Zivilgesellschaft im Dialog“, 6. Oktober 2025

## ■ World Café Gruppe 3:

Fokus Verwaltung:

„Wie sag ich's den Vereinen?“

Moderation Thekla Muntschick





# Thementag „Resilienz im Ehrenamt. Verwaltung und Zivilgesellschaft im Dialog“, 6. Oktober 2025

## ■ Ergebnisse und Diskussion

Präsentation der Ergebnisse und Diskussion

Abschluss und Resümee

Marcus Oertel,  
Koordinator Bürgerbeteiligung/Engagement



Thementag „Resilienz im Ehrenamt. Verwaltung und Zivilgesellschaft im Dialog“, 6. Oktober 2025

Ergänzung: „Ehrenamt für alle“ – Das war die Ehrenamtsbörse 2025!

Die Dresdner Ehrenamtsbörse fand am 25. Oktober 2025 von 10 bis 16 Uhr im Dresdner Rathaus unter dem Motto "Ehrenamt für alle" statt.

2.500 Besucherinnen und Besucher informierten sich an ca. 70 Ständen der Dresdner Projekte, um sich ein passendes Ehrenamt zu suchen.

Mehr Informationen [hier](#).



# Vielen Dank für Ihre Teilnahme und Ihr Engagement!

Weitere Informationen unter [dresden.de/ehrenamt](https://dresden.de/ehrenamt)

Kontakt: Marcus Oertel, [ehrenamt@dresden.de](mailto:ehrenamt@dresden.de), Tel. 488 20 50

Fotos: Landeshauptstadt Dresden (Andreas Williger, Marcus Oertel)