

# **Einleitung: Der konstruktive Umgang mit Konflikten im Ehrenamt**

## **Was Sie in diesem Buch erwarten**

Es mangelt in der Fachliteratur nicht an Büchern und Zeitschriften zu Konflikten und deren Lösung in Wirtschaftsorganisationen. Doch nur sehr vereinzelt findet sich dabei auch ein Abschnitt zu Konflikten im freiwilligen Engagement. Was allerdings, wenn Konflikte im Ehrenamt auftauchen und sich Personen aus der Praxis fundiert mit dem Thema auseinandersetzen wollen? Dann bleibt ihnen bislang nur der Weg, sich in die Flut von Büchern zu Konflikten in Profitorganisationen zu stürzen, um die für den Freiwilligenbereich relevanten Aspekte herauszufinden. Das vorliegende Buch stößt genau in diese Lücke und beschäftigt sich ausschließlich mit dem konstruktiven Umfang von Konflikten speziell in Freiwilligenorganisationen.

Zielgruppe des Buches sind daher Personen, die sich ehrenamtlich engagieren, möglicherweise sogar hauptamtlich in Freiwilligenorganisationen arbeiten oder anderweitig mit diesen Organisationen zu tun haben, und die sich mit dem Thema der Entstehung und dem Umgang mit Konflikten im Kontext von freiwilligem Engagement auseinandersetzen möchten. Das vorliegende Buch ist genau dafür geeignet: Die theoretischen Inhalte sind verständlich geschrieben und durch viele Beispiele illustriert, und im Mittelpunkt steht die Ableitung und Empfehlung konkreter Handlungswege.

Dabei werden Sie, liebe Leserin und lieber Leser in drei Schritten mit in das Thema hineingenommen:

Zunächst erwartet Sie ein theoretischer Überblick über die Struktur und Besonderheiten von Engagement und darin auftretenden Konflikten, bevor im zweiten Teil des Buches der Verlauf und die Eskalation der Konflikte betrachtet wird. Im abschließenden dritten Teil stehen der Umgang mit Konflikten, das Konfliktmanagement und deren Lösung in Freiwilligenorganisationen im Zentrum. Alle Ausführungen sind mit Beispielen aus dem Ehrenamt illustriert und wichtige Kerninhalte werden für einen schnellen Überblick optisch herausgehoben.

## **Freiwilligenorganisationen: ihre Aufgaben – ihre Herausforderungen**

Doch weshalb gibt es ein Buch speziell zum Themenbereich des Ehrenamts und dort auftretenden Konflikten?

Unsere Gesellschaft ist darauf angewiesen, dass Menschen sich über ihre bezahlte Arbeit hinaus ehrenamtlich engagieren und einen Beitrag zu einem mitmenschlichen

Zusammenleben leisten. Und dieser Bedarf an freiwilligem Engagement steigt stetig – durch den demographischen Wandel, die steigende Mobilität, die Digitalisierung, die zunehmende Auflösung von Arbeit und Freizeit und damit auch des alten Ehrenamtsbegriffs sowie vieles andere mehr. Dies führt dazu, dass sich auch die Freiwilligenorganisationen in großen Veränderungs- und Transformationsprozessen befinden (Freund, 2018). Das erhöht die Wahrscheinlichkeit von Konflikten und zeigt zugleich, wie wichtig es ist, mit diesen Konflikten konstruktiv und professionell umzugehen.

Die Zahlen des Freiwilligensurveys 2014, der repräsentativen Befragung zum freiwilligen Engagement in Deutschland, zeigen, dass sich 2014 mit steigender Tendenz bereits 30,9 Millionen Menschen in Deutschland freiwillig engagieren (Simonson, Vogel & Tesch-Römer, 2017). Das Engagement wird dabei in einer großen Vielfalt von Bereichen geleistet. Dabei unterscheiden sich die Engagementquoten für die jeweiligen Bereiche deutlich.

### INFO

#### In welchen Bereichen engagieren sich Menschen (Simonson, Vogel & Tesch-Römer, 2017)?

Die größten Bereiche sind

- Sport und Bewegung mit 16,3 % der Bevölkerung, die sich hier engagieren,
- gefolgt von 9,1 % in Schule oder Kindergarten sowie
- 9,0 % im Bereich Kultur und Musik.

Die zahlenmäßig kleinsten Engagementbereiche bilden

- Justiz und Kriminalitätsprobleme (0,5 %),
- der Gesundheitsbereich (2,5 %) sowie
- berufliche Interessensvertretung außerhalb des Betriebs (2,5 %).

Die restlichen Engagementbereiche bilden das breite Mittelfeld. Diese sind, geordnet in absteigender Reihenfolge,

- der kirchliche und religiöse Bereich (7,6 %),
- Freizeit und Geselligkeit (5,8 %),
- außerschulische Jugendarbeit oder Bildungsarbeit für Erwachsene (4,0 %),
- Politik und politische Interessensvertretung (3,6 %),
- Umwelt, Natur- und Tierschutz (3,5 %) und
- Unfall- oder Rettungsdienst sowie die Freiwillige Feuerwehr (2,9 %).

2,7 % der Befragten geben einen weiteren Bereich für ihr Engagement an.

## **Einleitung: Der konstruktive Umgang mit Konflikten im Ehrenamt**

---

Damit ist vielfältiges freiwilliges Engagement nicht nur grundlegend für das Funktionieren der Gesellschaft, sondern für einen großen Teil der Bevölkerung auch ein wesentlicher Bestandteil des Alltags. Dies wird umso deutlicher, wenn man den zeitlichen Umfang des Engagements anschaut: 23,4 % der Befragten üben ihre Tätigkeit täglich oder mehrmals pro Woche aus; 42,4 % einmal pro Woche oder mehrmals pro Monat, während nur ein gutes Drittel (34,4 %) einmal im Monat oder seltener der freiwilligen Tätigkeit nachgeht. Der Großteil der Befragten (58,1 %) wendet hierbei bis zu 2 Stunden pro Woche für die Freiwilligenarbeit auf. 23,8 % geben an diese im Umfang von 3 bis 5 Stunden pro Woche auszuführen und 18,1 % investieren 6 und mehr Stunden pro Woche für ihr ehrenamtliches Engagement.

Der Stundenumfang variiert je nach Bereich. Im Unfall- und Rettungsdienst sowie der Freiwilligen Feuerwehr, einem zwar zahlenmäßig vergleichsweise kleinen Engagementbereich, engagieren sich jedoch mit 25,8 % der größte Anteil an Engagierten 6 und mehr Stunden pro Woche. Damit verbringt ein großer Anteil der dort Engagierten einen erheblichen Anteil seiner Freizeit mit diesem freiwilligen Engagement.

Im Rahmen des Freiwilligensurvey werden über die Beschreibung des aktuell geleisteten Engagements hinaus auch Gründe für die Beendigung von früher ausgeführtem Engagement erhoben. Unter Gründen, die sich auf das beendete Engagement beziehen, wird auch nach »Schwierigkeiten in der Gruppe« als einem Grund für die Aufgabe des freiwilligen Engagements gefragt. Wenngleich dieser zwar am seltensten als Ursache für die Beendigung des Engagements genannt wird, handelt es sich doch um einen der Gründe für die Aufgabe des Engagements. Zudem: Er wird eher von jüngeren als älteren Engagierten genannt und damit von dem »engagierten Nachwuchs«.

### **Was sagen all diese Zahlen und Ergebnisse in der Gesamtschau aus?**

Ein großer Teil der Bevölkerung engagiert sich bereits ehrenamtlich. Für sie ist das Ehrenamt ein großer Zeitfaktor im Leben. Tauchen Schwierigkeiten im Engagement auf, so ist das einer der Gründe, warum es beendet wird. Doch das Funktionieren unserer Zivilgesellschaft ist auf diese Engagements angewiesen und dies in zunehmendem Maße. Allein deshalb macht es bereits viel Sinn, sich mit Schwierigkeiten, speziell mit Konflikten im Ehrenamt konstruktiv auseinanderzusetzen. Zudem trägt ein konstruktives Konfliktmanagement in den Freiwilligenorganisationen zur Stabilisierung und zum Frieden in diesen bei und kann eine Chance bieten, um Lernprozesse der Beteiligten zu fördern. Dies führt zu einer gemeinsamen Sicht des Problems und einer anschließenden Lösung (Schwarz, 2014). Von einem gelungenen Umgang mit Konflikten profitieren deshalb nicht nur die einzelnen Betroffenen,

## **Einleitung: Der konstruktive Umgang mit Konflikten im Ehrenamt**

---

sondern die gesamte Organisation und letztlich alle, die mit dem Thema Ehrenamt befasst sind.

### **Die Struktur des Buches**

Das Buch gliedert sich in drei Bereiche und folgt einem grundsätzlichen Aufbau von einer theoretischen Einführung in das Thema über ein tieferes Verständnis von Konflikten hin zum konkreten Umgang mit Konflikten in der Praxis in Freiwilligenorganisationen.

Zu Beginn werden die Grundlagen gelegt und die Entstehung von Konflikten betrachtet: Weshalb treten Konflikte in Freiwilligenorganisationen auf und was macht sie so schwierig? Wann kann man überhaupt von einem Konflikt sprechen, und wie ist dieser von anderen Begriffen abzugrenzen? Woran erkenne ich in der Praxis, dass ein Konflikt vorliegt? Wie kann mit Konflikten umgegangen werden, und welche Bedeutung fällt einem guten Konfliktmanagement zu? Welche Position nehme ich darin ein und wie komme ich mir selbst auf die Schliche?

Im zweiten Teil des Buches wird auf den Verlauf und die Eskalation von Konflikten eingegangen. Wie beschreiben Modelle den Verlauf von Konflikten, und was lässt Konflikte eskalieren? Welche Rolle spielen Ungerechtigkeit und Gefühle im Umgang mit Konflikten? Außerdem werden Mittel und Wege von einer destruktiven Kommunikation hin zu einer konstruktiven Kommunikation der Verständigung aufgezeigt.

Der sich anschließende dritte Teil thematisiert die Lösung von Konflikten: Wie lassen sich die Konflikte lösen, und was ist die Rolle eines Konfliktberaters? Wie sind das Vorgehen und der Ablauf eines Konfliktlösungsprozesses? Welche Schritte werden auf dem Weg hin zu einer Lösung durchlaufen, um eine für alle tragbare Lösung zu finden? Wie kann dieser Lösungsweg erfolgreich in die Praxis übertragen und umgesetzt werden?

Am Ende des Buches steht die Bewertung der Chancen und Grenzen des Selbstmanagements von Konflikten in Freiwilligenorganisationen: Welche Möglichkeiten haben Freiwilligenorganisationen, die Lösung von Konflikten selbst und ohne Hilfe von externen Partnern anzugehen? Wo liegen Chancen hierfür, was muss dabei beachtet werden? Wo stößt dieses Vorgehen jedoch auch an seine Grenzen?

# Teil 1: Grundlagen von Konflikten

Kathrin Thiel, Susanne Freund und Elisabeth Kals

## 1.1 Die Arbeit in Freiwilligenorganisationen

Bis vor nicht allzu langer Zeit wurde freiwilliges Engagement fast ausschließlich losgelöst vom Kontext einer Organisation betrachtet. Doch in der Praxis wird der Großteil an Freiwilligenarbeit in diesen erbracht, wobei selbstverständlich auch Konflikte entstehen (van Schie, Güntert & Wehner 2015). Daher wird zunächst ein Blick auf Freiwilligenorganisationen und deren Charakteristika geworfen, um im Anschluss die Entstehung von Konflikten im Ehrenamt besser zu verstehen.

### 1.1.1 Besondere Merkmale von Freiwilligenorganisationen

---

Organisationen sind soziale Gebilde, die auf eine bestimmte Dauer angelegt sind und eine formale Struktur aufweisen. Ziel dieser Struktur ist es, die Aktivitäten der Organisationsmitglieder auf die gemeinsamen Ziele hin auszurichten (Kals & Gallenmüller-Roschmann, 2017).

Einen besonderen Typus von Organisationen stellen Non-Profit-Organisationen (NPOs) dar, für die unterschiedliche Begriffe verwendet werden. So werden sie beispielsweise auch als »Organisationen des dritten Sektors« oder »zivilgesellschaftliche Organisationen« bezeichnet. Außerdem findet sich häufig die Bezeichnung »Freiwilligenorganisation«, die bereits auf ein zentrales Charakteristikum dieses Organisationstypus verweist. Dies ist die Freiwilligkeit, mit der Arbeit dort geleistet wird (Simsa, 2013). Eine große Zahl an unterschiedlichen Organisationen wird als NPO bezeichnet. Was sind die Merkmale dieser NPOs, die auch diesem Buch zugrunde liegen (Simsa, Meyer & Badelt, 2013; Simsma & Patak, 2016)?

- Bei NPOs handelt es sich nicht um staatliche, sondern um private Organisationen.
- Sie sind nicht darauf ausgerichtet, Gewinne zu erwirtschaften. Zwar dürfen sie Gewinne erzielen, doch werden diese nicht an ihre Mitglieder ausgeschüttet, sondern für gemeinnützige Ziele verwendet. Sie können zudem durch öffentliche Gelder unterstützt werden.

- NPOs sind formale Organisationen mit Strukturen, die Entscheidungsfindungen mindestens zu einem gewissen Ausmaß regeln. Dabei werden sie in diesen nicht von außen kontrolliert, sondern besitzen Entscheidungsautonomie.
- Ihre Rechtsform und spezifische Organisation können unterschiedlich und z. B. Verbände, Vereine oder Stiftungen sein (Zimmer, Priller & Anheier, 2013).
- Ein zentrales Charakteristikum von NPOs ist schließlich das Engagement von freiwillig engagierten Personen: ein bestimmter Anteil an Tätigkeiten muss freiwillig und ohne Bezahlung geleistet werden.

Letzteres ist der Grund, dass häufig auch der Begriff der »Freiwilligenorganisationen« für NPOs verwandt wird. Auch in diesem Buch werden beide Begriffe synonym verwandt. Ein Großteil der organisierten Freiwilligenarbeit wird in NPOs geleitet. Dabei ist jedoch nicht zu übersehen, dass sich freiwillig Engagierte auch in staatlichen (z. B. Schulen) oder privatwirtschaftlichen Organisationen (z. B. Krankenhäusern) finden (Mieg & Wehner, 2002). Dennoch sprechen wir im Folgenden von Freiwilligenorganisationen bzw. NPOs, wenn es um die Vereine, Gruppen, Clubs, Stiftungen und viele weitere Organisationsformen geht, bei denen sich Menschen ehrenamtlich einbringen.

### 1.1.2 Merkmale freiwilliger Engagements

---

Freiwilligenarbeit ist unentgeltlich geleistete Arbeit und somit ein wichtiges Merkmal von Freiwilligenorganisationen. Diese sind auf freiwillig tätige Personen angewiesen, um zu funktionieren und zu existieren (Mieg & Wehner, 2002). Doch wie ist Freiwilligenarbeit definiert?



#### Freiwilligenarbeit

In breiter Definition spricht man von Freiwilligenarbeit, »wenn Personen bereitwillig Zeit und Mühe aufbieten, ohne eine Belohnung dafür zu erwarten« (Levine & Manning, 2014, S. 386). In engerer Definition bedeutet Freiwilligenarbeit, dass ein persönliches Engagement ausgeführt wird, das mit regelmäßIGem Zeitaufwand verbunden ist und grundsätzlich auch bezahlt und von einer anderen Person ausgeführt werden könnte (Wehner & Güntert, 2015).

## 1.1 Die Arbeit in Freiwilligenorganisationen

Damit unterscheidet sich Freiwilligenarbeit von anderen Kategorien prosozialen Handelns durch

- den Zeitaufwand,
- die mittel- bis langfristige Planung,
- die potentielle Bezahlbarkeit und
- die Ausführbarkeit der Arbeit durch andere Personen.

Auch hier gibt es bedeutungsgleiche oder ähnliche Begriffe, um freiwillige Tätigkeit zu beschreiben:

- Häufig kann man von »freiwilliger Arbeit« bzw. »Freiwilligenarbeit« lesen. Die weite Verbreitung dieser Begriffe hängt damit zusammen, dass sie das Selbstverständnis von freiwillig engagierten Personen abbilden und eine passende Übersetzung der englischsprachigen Begriffe der »Volunteer Work« bzw. des »Volunteering« sind.
- Außerdem ist vom »Ehrenamt« die Rede, womit ein deutlich engeres Begriffsverständnis angedeutet wird. So wird oftmals Freiwilligenarbeit als Ehrenamt bezeichnet, bei der ein Amt in einer Organisation übernommen wird.
- Die ebenfalls auftauchenden Begriffe des »bürgerschaftlichen« oder des »zivilgesellschaftlichen« Engagements betonen die politische Bedeutung der freiwillig geleisteten Arbeit. Die Beteiligung der Bürger an demokratischen Prozessen wird mit der Verwendung dieser Begriffe betont (Mieg & Wehner, 2002; Simonson, Vogel, Ziegelmann & Tesch-Römer, 2017; Wehner, Güntert, Neufeind & Mieg, 2015).
- Zuletzt ist der Begriff des »freiwilligen Engagements« zu nennen, als der Begriff, der sich im Freiwilligensurvey findet und verschiedene Aspekte der beschriebenen Begriffe vereint.

Wenn im vorliegenden Buch also diese unterschiedlichen Begriffe verwandt werden, so sei bereits vorab auf diese feinen Bedeutungsunterschiede verwiesen. Doch allen Begriffen gemeinsam ist die Idee, dass hier ein freiwilliges und unbezahltes Engagement geleistet wird.

Dieses Engagement kann dabei sehr unterschiedlich gestaltet sein: Beim Ehrenamt geht es beispielsweise um ein Engagement, bei dem in einem besonderen Maß Verantwortung übernommen wird, indem sich die Ehrenamtlichen etwa für die Übernahme von Ämtern in Leitungsgremien zur Wahl stellen (Güntert, Neufeind & Wehner, 2015). Dieses Engagement wird zumeist über einen vergleichsweise längeren Zeitraum ausgeübt. Es ist durch ein hohes Maß an Bereitschaft gekenn-

zeichnet, Verantwortung für die Organisation zu übernehmen (Hamm-Kerwin & Doherty, 2010). NPOs sind in besonderem Maße auf das Ausüben von Ehrenämtern angewiesen. Denn Ehrenamtliche erklären sich bereit, ihre Zeit und Energie für eine festgelegte Zeit in die Aufgaben der Organisation zu investieren. Dies ist eine wichtige Konstante in der Arbeit von Freiwilligenorganisationen (Priller, 2016).

Allerdings lassen sich in Freiwilligenorganisationen andere, neue Formen des Engagements finden, die von Experten als eine der zentralen Herausforderungen im NPO-Sektor gesehen werden (Neufeind, Güntert & Wehner, 2015; Vantilborgh, Bidee, Pepermans & Willems, Huybrechts & Jegers, 2011): Engagierte verpflichten sich immer seltener für ein langfristiges Engagement, sondern engagieren sich im Rahmen von kurzfristigen Projekten. Hierzu finden sich die Begriffe der »Sponsanhelfer« oder auch des »episodischen Engagements« (Hustinx, 2010). Unter diese Form von punktuell Engagement fällt sowohl Freiwilligenarbeit, die für eine Organisation jedoch in unregelmäßigen Abständen geleistet wird, als auch ein projektbezogenes einmaliges Engagement, z. B. im Rahmen von sportlichen Großereignissen wie den Olympischen Spielen oder der Fußball-Europameisterschaft (Güntert, Neufeind & Wehner, 2015).

### INFO

#### Beweggründe für ein freiwilliges Engagement

Es gibt eine reichhaltige Forschung zur Frage, warum sich Menschen freiwillig und unbezahlt engagieren (Strubel & Kals, 2016; Wehner & Güntert, 2015). Besonders bekannt ist der funktionale Ansatz von Clary und Snyder (1991, 1999). Ihm liegen folgende Fragen zugrunde: Warum engagieren sich Menschen in ihrer Freizeit? Welche Motive liegen ihrem Engagement zugrunde? Dabei sprechen sie aber nicht von »Motiven«, sondern von »Funktionen«, die Freiwilligenarbeit erfüllen kann. Sie unterscheiden dabei folgende Funktionen:

1. die Erfahrungsfunktion (Sammeln praktischer Erfahrung),
2. die Karrierefunktion (Erwerb von Fähigkeiten und Kontakten für die berufliche Karriere),
3. die Schutzfunktion (Entlastung von Schuldgefühlen),
4. die Funktion des Selbstwerts (Steigerung des eigenen Selbstwertgefühls),
5. soziale Anpassungsfunktion (Einbindung in eine Gruppe) und
6. Wertefunktion (Ausdruck eigener Wertvorstellungen).

Diese Funktionen wurden um die soziale Gerechtigkeitsfunktion erfolgreich erweitert (Jiranek, Kals, Humm, Strubel & Wehner, 2013). Sie zielt darauf ab, wahrgenommene gesellschaftliche Ungerechtigkeiten zu verringern und ist gemeinsam mit der politischen und sozialen Verantwortung eine starke Triebfeder für freiwillige Engagements (Bierhoff, Schülken & Hoof, 2007).

## 1.1 Die Arbeit in Freiwilligenorganisationen

So unterschiedlich diese beschriebenen Formen von Engagement auch sind, NPOs sind sowohl darauf angewiesen, dass Personen sich für eine längere Zeit mit ihrem Engagement an die Organisation binden, als auch darauf, dass andere Personen bei Aktionen und Events kurzfristig unterstützen und sich einbringen (Ganesh & McAllum, 2012).

Freiwillig Engagierte sind somit – unabhängig von der jeweiligen Form ihres Engagements – für NPOs ein wesentliches Fundament und Kapital. Auf sie sind Freiwilligenorganisationen existenziell angewiesen (Piliavin, Grube & Callero, 2002).

Umgekehrt dient den Engagierten die Freiwilligenarbeit jedoch nicht zur Sicherung ihrer Existenz (Güntert, 2015). Für sie muss es also andere Beweggründe geben. Diese Beweggründe sind vielschichtig und umfassen sowohl selbstbezogene als auch gemeinwohlbezogene Gründe.

Diese Befunde zu den Beweggründen von Freiwilligenarbeit sind wichtig, um Menschen zu gewinnen, sich freiwillig zu engagieren. Dabei sollte der Blick auf bestehende Ungerechtigkeiten gerichtet werden. Es sollte aufgezeigt werden, wie man durch ein Engagement konkret Ungerechtigkeiten reduzieren kann. Bereits Engagierten kann Rückmeldung darüber gegeben werden, inwiefern sie durch ihre Arbeit zu mehr sozialer Gerechtigkeit beitragen. Darüber hinaus sollten auch die anderen vielfältigen Vorteile des freiwilligen Engagements betont werden, wie etwa der eigene Erfahrungsgewinn. Denn selbstbezogene und altruistische Beweggründe schließen sich nicht wechselseitig aus, sondern ergänzen einander (Strubel & Kals, 2016).

### 1.1.3 Die Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen

Eine Gemeinsamkeit aller NPOs ist somit, dass sie auf den Einsatz von freiwillig Engagierten angewiesen sind. Die meisten Organisationen beschäftigen jedoch auch – zu einem unterschiedlich großen Anteil – hauptamtliche Personen. Diese werden für ihre Tätigkeit in der Organisation bezahlt. Charakteristisch – und in besonderer Weise ein Spannungsfeld – ist so die Zusammenarbeit der bezahlten Hauptamtlichen und unbezahlten Ehrenamtlichen in Freiwilligenorganisationen (Simsa & Patak, 2016). Häufig wird sie als zentrale Ursache von Konflikten im Ehrenamt gesehen. Denn das Engagement der Freiwilligen dient, wie gesagt, nicht ihrer Existenzsicherung, sondern die Wahl der jeweiligen Themen und Organisationen, für die sie sich engagieren wollen, steht ihnen frei. Sie orientieren sich dabei stark an persönlichen Werten und Zielen. Da es sich somit um »Herzensthemen« handelt, für die sich die Freiwilligen in der NPO einsetzen, hat die Tätigkeit für sie häufig eine

große emotionale Bedeutung (Simsa & Patak, 2016). Daraus ergeben sich hohe Erwartungen an andere Personen, die in der Organisation tätig sind. Insbesondere an Hauptamtliche werden hohe Ansprüche gestellt, werden sie doch schließlich für die Arbeit bezahlt, die Freiwillige unbezahlt und häufig neben ihrer Erwerbsarbeit leisten (Simsa, 2013).

Dies führt auch dazu, dass die zwei Personengruppen tendenziell eher zu unterschiedlichen Zeiten für die Zusammenarbeit zur Verfügung stehen: Während bezahlt tätige Personen vorwiegend während des Tages und in einem größeren zeitlichen Umfang in der Organisation arbeiten, gehen Ehrenamtliche neben der Freiwilligenarbeit häufig noch einer bezahlten Tätigkeit nach. Daher sind ihre zeitlichen Ressourcen für die Freiwilligenorganisation deutlich begrenzter (Bürgisser, 2012). Dieses unterschiedliche Ausmaß an Zeit, das diesen zwei Personengruppen für die Tätigkeit in der NPO zur Verfügung steht, führt häufig auch zu einer weiteren Quelle von Konflikten in Form eines unterschiedlichen Informationsstands. So haben Hauptamtliche vor allem über strategische Entwicklungen in der Organisation einen Vorsprung an Informationen. Dies hängt eng mit der Ausübung von Macht zusammen. Doch auch aus Sicht der Hauptamtlichen ist die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen nicht nur positiv und konfliktfrei. Vielmehr kann großes ehrenamtliches Engagement zu der Befürchtung führen, dass der eigene Arbeitsplatz bald durch Freiwillige besetzt wird (zum Überblick Güntert, 2015).



### Merke:

Ehrenamtliche und Hauptamtliche sind im Gesamtbild in ihrer Arbeit wechselseitig voneinander abhängig, und ihr Beziehungsgeflecht ist komplex und konfliktanfällig (Bürgisser, 2012). Daher ist es eine wesentliche Aufgabe von NPOs, eine gelingende und konfliktarme Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen zu fördern.

## 1.2 Konflikte in Freiwilligenorganisationen

In allen Organisationen, in denen Menschen zusammenarbeiten, bleiben Konflikte nicht aus (Schwarz, 2014). Diese können zu Belastungen für den Einzelnen und folglich für die ganze Organisation werden.