

# Management von Ehrenamtlichen – Management durch Ehrenamtliche: Konfliktpotenziale und erfolgreiches Konfliktmanagement

Erika Regnet

*Die ehrenamtliche Mitarbeit von Bürgerinnen und Bürgern ist in hohem Maße gewünscht, viele (soziale) Organisationen könnten ohne dieses freiwillige Engagement ihr Angebot nicht aufrechterhalten. Dies bedeutet jedoch den Einbezug einer heterogenen Gruppe von Freiwilligen: hinsichtlich beruflicher Qualifikation, Engagement, Zeitverfügbarkeit, Persönlichkeit, Alter, Motivation. – Der Beitrag untersucht die Konfliktfelder und wie sie „gemanagt“ werden können. Er ist ein Nachdruck aus dem Buch Freiwilligenarbeit, 2. Auflage 2012 (siehe Kasten auf der nächsten Seite) mit freundlicher Genehmigung des Verlages Beltz Juventa.*

An verschiedenen Stellen scheint auf, dass die notwendige Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen nicht immer problemlos verläuft: So wird zum Beispiel gefordert, die Rollen und Aufgaben zwischen den Beteiligten müssten klar festgelegt sein, die Hauptamtlichen sollten in den Prozess der Planung der Freiwilligenarbeit mit eingebunden werden, bezahlte Freiwilligenkoordinatoren oder Freiwilligenmanager werden für die Sicherstellung der Zusammenarbeit und die Vertretung der Interessen der Ehrenamtlichen empfohlen (siehe zum Beispiel Nährlich, Zimmer 2000).

Welche Konfliktfelder lassen sich identifizieren, und wie können diese „gemanagt“ werden? Betrachten wir zunächst mögliche Konfliktauslöser und typische Konstellationen in der Zusammenarbeit hauptberuflicher und ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## 1 Konfliktentstehung – generelle Konfliktursachen

Konflikte gehören zum menschlichen Leben und Arbeiten, sie sind nie vollständig zu vermeiden und haben ihre Notwendigkeit. So meint zum Beispiel der Organisationspsychologe Neuberger (1995), Organisationen ohne Konflikte seien starr und dem Untergang geweiht. Von Konflikten sprechen wir bei Interessengegensätzen, unvereinbaren Handlungsplänen oder Entscheidungsfragen. Konflikte beinhalten die Chance zur Auseinandersetzung, Klärung verschiedener Sichtweisen und zur Weiterentwicklung. In der Wissenschaft herrscht inzwischen eine wertneutrale Sicht bei der Bewertung von Konflikten vor, da sie sich zum einen nicht vermeiden lassen und zum anderen bei einer konstruktiven Lösung die Chance zum Einbezug verschiedener Perspektiven mit sich bringen. Doch

Betroffene nehmen Konflikte meist nicht neutral, sondern vielmehr als Belastung, Störung, Verunsicherung, Zeitverschwendung oder Ärgernis wahr.

Welche grundsätzlichen Konfliktursachen lassen sich in der Zusammenarbeit von Menschen unterscheiden (s. Abbildung 1; ausführlich vgl. Regnet 2007, S. 26 ff.)?

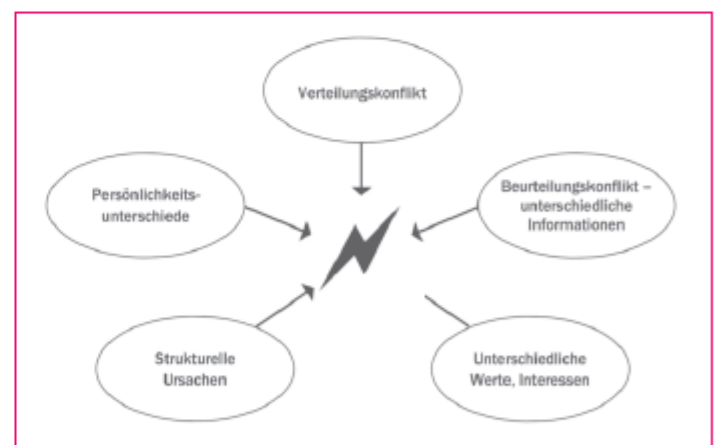


Abb. 1: Zentrale Konfliktursachen; Quelle: eigene Darstellung der Autorin

■ Unterschiedliche Ziele, Einstellungen, Werte oder Normen der Beteiligten. Zielkonflikte bestehen zum Beispiel zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder zwischen Mitarbeitern verschiedener Abteilungen und natürlich auch zwischen Externen und Internen. Menschen in Organisationen verfolgen auch Eigeninteressen (wie Einfluss, Anerkennung oder Status). Zu erwarten sind zudem Unterschiede in Werten und Einstellungen, nicht zuletzt verstärkt durch Alter, Erfahrungshinter-

grund, Sozialisierung, Berufsethos (vgl. Zemke, Raines, Filipczak 2000).

■ **Persönlichkeitsvariablen.** Schwierige Charaktere, mangelnde Ausgeglichenheit, Unbeherrschtheit, fehlende oder übersteigerte (Leistungs-) Motivation, starke Wettbewerbsorientierung oder emotionale Spannungen zwischen zwei Personen können Konfliktauslöser oder -verstärker sein. Rüttinger und Sauer (2000) gehen davon aus, dass die Heftigkeit mancher Konflikte nicht voll verständlich ist, wenn man nur die Streitfrage, den Gegenstand der Auseinandersetzung und die gegebene Situation betrachtet.

■ **Kommunikationsdefizite und unterschiedlicher Informationsstand.** In Organisationen offenbart sich

häufig eine Diskrepanz zwischen quantitativer Informationsflut und qualitativem Informationsbedürfnis. Werden MitarbeiterInnen nicht in Veränderungen einbezogen, erst spät oder unzureichend informiert, vor vollendete Tatsachen gestellt, so sind Widerstände von ihrer Seite geradezu programmiert. Generell gilt, dass Mitarbeitende nicht nur über Entwicklungen, die ihren Arbeitsplatz betreffen, sondern auch über die der Gesamtorganisation informiert sein wollen.

Zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen besteht häufig ein unterschiedlicher Wissensstand. Aufgrund knapper Zeit oder seltener Anwesenheit sind Kommunikationsdefizite mit Ehrenamtlichen häufig eher Regel, denn Ausnahme.

■ **Sachzwänge (zum Beispiel knappe Güter).** In jeder Organisation stehen Ressourcen (Arbeitskräfte, finanzielle Mittel, Technik etc.) nur begrenzt zur Verfügung. Damit besteht immer eine Verteilungssituation, die bis zum Verteilungskonflikt eskalieren kann. Bei Konflikten sollte diese strukturelle Seite bei der Analyse nicht außer Acht gelassen werden: Ist die Personaldecke sehr knapp, so führt jede Vertretungssuche schnell zum Streit. Ist die Finanzierung angespannt bzw. unsicher, dann fallen dem häufig Weihnachtsgeld oder Gehaltserhöhungen zum Opfer. Zu wamen ist deshalb grundsätzlich



## Freiwilligenarbeit

Das Ehrenamt in Deutschland steht vor einem deutlichen Umbruch, auf den Soziale Dienste und Einrichtungen reagieren müssen. Dieser Band bündelt die zentralen Fragestellungen und Ansätze für praxisorientierte Lösungen aus der Sicht unterschiedlicher Fachdisziplinen. Er wendet sich an Verantwortliche der öffentlichen Sozialverwaltung und an

Wirtschaftsunternehmen, vor allem jedoch an PraktikerInnen und Studierende der Sozialen Arbeit und des Sozialen Managements.

Immer mehr Menschen möchten sich ehrenamtlich engagieren und mit ihrem Wissen und Können zum Gemeinwohl beitragen. Gleichzeitig erlebt das Ehrenamt zurzeit einen grundlegenden Wandel, auf den Soziale Dienste und Einrichtungen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten (möchten), reagieren müssen. Die professionelle Gestaltung der Integration von Freiwilligen wird damit zu einer zentralen Aufgabe für die Soziale Arbeit. Damit es zu einer gelingenden Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen kommen kann, sind umfassende Kenntnisse und angemessenes Handwerkszeug zum Freiwilligenmanagement notwendig. Das vorliegende Buch greift zentrale Ansätze für praxisorientierte Lösungen auf und bietet Instrumente insbesondere für die Verantwortlichen in der Sozialen Arbeit.

*Doris Rosenkranz/Angelika Weber (Hrsg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Grundlagentexte Soziale Berufe. Beltz Juventa, 2., aktualisierte Auflage 2012. 296 Seiten. Broschiert, EUR 26,95*

Quelle: Verlagstext, <http://www.beltz.de/de/beltz-juventa/juventa-fachbuch/soziale-arbeit-allgemein/titel/freiwilligenarbeit-1.html>

vor einem zu schnellen Personalisieren einer Konfliktsituation.

■ **Organisation, Systeme, Strukturen.** Nicht nur Menschen sind Konfliktursache, sondern auch Strukturen. So können Beurteilungssysteme zu Konflikten führen, gesetzliche Vorgaben sind einzuhalten, auch wenn der Einzelne von Regularien genervt sein mag. Ebenso beinhaltet der (teilweise) Übergang von unbezahlter zu bezahlter Arbeit und umgekehrt in Nonprofit-Organisationen ein strukturelles Konfliktpotenzial.

Konflikte müssen nicht immer eine dieser Ursachen haben – selten treten sie in der „reinen Form“ auf. Vielmehr sind häufig mehrere und sich gegenseitig verstärkende Gründe vorzufinden (vgl. Rüttinger, Sauer 2000).

## Das Entstehen von bezahlter Arbeit in Nonprofit-Organisationen

In vielen kleineren Trägern entstehen beim Wachsen und der Übernahme weiterer Aufgaben allmählich neben dem Ehrenamt unterschiedliche bezahlte Tätigkeiten – in Form von Aufwandsentschädigungen und neben- sowie hauptberuflichen Tätigkeiten. Dies führt dazu, dass schließlich bezahlte und nicht-bezahlte Kräfte für die Organisation arbeiten und jemand für Aufgaben, die bisher ehrenamtlich erledigt wurden, nun eine Bezahlung erhält.

Zudem stellt sich die Frage, ob bei steuerfreien Aufwandsentschädigungen oder Übungsleiterpauschalen von acht bis zwölf Euro pro Stunde hier nicht schon längst Beschäftigungsverhältnisse entstanden sind. Die Motivation zur Übernahme des „unbezahlten Ehrenamtes“ dürfte sich damit deutlich reduzieren.

Dies beinhaltet ein strukturelles Konfliktpotenzial (vgl. Schütte 2000). Im sozialen Vergleich

■ entsteht Neid („warum wurde der und nicht ich mit der bezahlten Aufgabe beauftragt“),

■ vermisst man Wertschätzung und Anerkennung („warum

wird für diese Aufgabe bezahlt und nicht für meine“, „ist mein Bereich weniger wert?“),

- treten Unterschiede in Werten und Einstellungen zutage („das muss man doch ehrenamtlich machen, ich verzichte selbstverständlich auch auf die Aufwandsentschädigung“)
- fühlt man sich ausgenutzt („und ich habe das die letzten drei Jahre unbezahlt gemacht“).

Relativ problemlos ist es, wenn für einfache, ungeliebte Tätigkeiten, die vorher auf vielen Schultern ruhten (zum Beispiel Schreibtätigkeiten, Versand, Buchungen etc.) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezahlt werden. Das sog. Outsourcen an einen Schreibdienst oder die Beschäftigung einer Sekretärin wird als Entlastung erlebt, die eine Konzentration auf die beliebteren und wichtigeren inhaltlichen Aufgaben ermöglicht. Auch bei anspruchsvollen, speziellen Tätigkeiten, für die kein Know-how in der Organisation vorhanden ist, wird die bezahlte Auftragsvergabe an Externe leichter Akzeptanz finden (zum Beispiel Steuerberatung, Design für eine Werbebroschüre).

## 2 Motivation und Zielsetzungen von Ehrenamtlichen

Freiwillig Tätige, Volunteers, lassen sich nur dann langfristig in Organisationen einbinden, wenn sie ihre zugrunde liegenden Intentionen erfüllt sehen. Was zählt dazu? Der Freiwilligensurvey 2009 (vgl. BMFSFJ 2010, 11 f.) gibt folgende Antworten:

Neben dem Wunsch, etwas für das Gemeinwohl zu tun, sich für bestimmte Anliegen einzusetzen (61 Prozent), soll gerade die ehrenamtliche Tätigkeit vor allem Spaß machen – dies wurde auf einer 5-stufigen Skala mit 4,4 am höchsten von allen Kriterien bewertet. Spaß bezieht sich auf den Inhalt ebenso wie auf die Kooperation und den Kontakt mit anderen (60 Prozent). Ehrenamtliche Tätigkeit muss zudem immer als sinnvoll erlebbar sein – der/die Ehrenamtliche kann jederzeit wieder gehen und wird es auch tun, wenn die Tätigkeit selbst keinen Sinn vermittelt.

Viele Ehrenamtliche wollen von ihrem Engagement auch selbst profitieren können: 27 Prozent der ehrenamtlich Tätigen erwarten sich von ihrem Einsatz eine Erweiterung ihrer Kenntnisse und Erfahrungen. Gerade für jüngere Menschen ist es ein zentraler Anreiz, wenn besondere Ausbildungen (zum Beispiel in Gesprächsführung oder Mediation) angeboten werden oder neue Qualifikationen durch die Tätigkeit erworben werden können (zum Beispiel Organisation einer Großveranstaltung, Erwerb von Sprachkenntnissen bei einem Projekteinsatz im Ausland). 47 Prozent der 14- bis 30-Jährigen nennen „Qualifikationen erwerben, die im Leben wichtig sind“ als Motiv (ebenda, 13). Darauf zielt auch der neue Ehrenamtsnachweis ab, mit dem in Bayern seit 2009 ehrenamtliches Engagement und die damit verbundenen Kompetenzen dokumentiert werden können (vgl. [www.ehrenamtsnachweis.de](http://www.ehrenamtsnachweis.de)).

Bei Älteren stehen dagegen Selbstverwirklichung und Entfaltung eigener Potenziale im Vordergrund (vgl. Möck, Nachreiner 2011, 19 f.). Der Freiwilligensurvey 2009 (BMFSFJ

2010, 20) zeigt auf, dass der Anteil ehrenamtlich Engagierter in der Altersgruppe 60+ deutlich angestiegen ist. Vielerorts sind spezielle Kontaktbörsen entstanden wie zum Beispiel die AKTIVSENIOREN in Bayern oder der international tätige Senior Experten Service (SES). Einen Überblick über ehrenamtliches Engagement Älterer findet man zum Beispiel unter [www.senioren-initiativen.de](http://www.senioren-initiativen.de).

Nicht eine Pflichtethik oder Altruismus allein stehen beim freiwilligen Engagement im Vordergrund, sondern das Gefühl, dass sich der ehrenamtliche Einsatz auch für einen persönlich „loht“. Von einem „komplexen Motivationsbündel“ ist daher auszugehen (Behr, Liebig, Rauschenbach 2000, 167).

Aus den unterschiedlichen Motivationsstrukturen und Rahmenbedingungen für Haupt- und Ehrenamtliche erwachsen spezielle Konfliktpotenziale (s. Abbildung 2).

Es gibt natürlich nicht die ehrenamtliche Tätigkeit. Zwischen dem Einsatz von Ehrenamtlichen in verschiedenen sozialen Bereichen, der Jugendarbeit, bei Sportgruppen, sonstigen Vereinen und Interessenverbänden, in Organisationen aus dem Umweltschutz, der Entwicklungszusammenarbeit oder in einem Hochschulrat bestehen gravierende strukturelle Unterschiede. Die Leitung von Jugendgruppen muss koordiniert werden und stellt völlig andere Anforderungen an das Management als zum Beispiel der freiwillige Besuchsdienst in Krankenhäusern. Im Folgenden sollen vor diesem Hintergrund – ohne den Anspruch auf Vollständigkeit – einige typische Zusammenarbeits- und Konfliktkonstellationen zwischen hauptberuflich Tätigen und Ehrenamtlichen beleuchtet werden. Dabei wird vor allem zwischen dem helfenden Ehrenamt und dem leitenden Ehrenamt unterschieden.

## 3 Das helfende Ehrenamt – Anforderung an die Führung von Ehrenamtlichen

Aus der oben dargestellten Motivationslage von Ehrenamtlichen ergeben sich besondere Anforderungen an deren Führung, denn Ehrenamtliche können jederzeit wieder gehen oder sich entscheiden, weniger Zeit einzubringen. D. h., dass sie „bei Laune gehalten werden müssen“ – zuvorderst durch interessante Tätigkeiten, Kontaktmöglichkeiten mit anderen Ehrenamtlichen, Hauptamtlichen und/oder Klienten. Daraus ergeben sich zahlreiche Spannungsfelder:

- Sollen die Hauptamtlichen nun die interessantesten Aufgaben an die Externen abgeben, um bei diesen keine Frustrationen entstehen zu lassen?
- Und wie stellen die Hauptamtlichen sicher, dass die Tätigkeit auch bei einem Ausscheiden des Ehrenamtlichen fortgeführt wird?
- Wie viel Zeit bringen sie für die Einarbeitung und Betreuung von Ehrenamtlichen auf?
- Wie gehen sie mit Ehrenamtlichen um, die die Aufgaben mangelhaft oder gar nicht erfüllen? Führen sie Kritikgespräche?
- Wie reagieren sie auf schwierige Persönlichkeiten unter den Ehrenamtlichen? Zum Beispiel auf deren Profilierungsbedürfnisse?

Hauptberuflich Tätige/r	Ehrenamtlich Tätige/r
Identifiziert sich (hoffentlich) mit der Aufgabe, Wunsch nach sinnhafter Tätigkeit und gleichzeitig:	Altruistische Motive und gleichzeitig:
Job zum Lebensunterhalt, Verdienst	Will etwas Sinnvolles tun, das auch Spaß macht
Berufliche Fortbildung, Aktualisierung des Wissens, Förderung durch Arbeitgeber (AG)	Erweiterung der persönlichen Kenntnisse und Erfahrungen, persönliche Weiterentwicklung
	Wunsch nach zusätzlichen sozialen Kontakten
Speziell ausgebildet, Fachwissen	Learning by doing, ggf. einzelne Schulungen und Einarbeitung Berufliche Erfahrung und Qualifikation meist in einem anderen Bereich
Erwartet gute Führung und Motivation	Einsatz sollte koordiniert und unterstützt werden
Ist kontinuierlich da	Einsatz ist zeitlich beschränkt
Längere Bindung erwünscht	Häufig nur für best. Zeitraum, Projekte etc.
Weisungsgebunden durch Hierarchie und Arbeitsvertrag	Frei, da keine vertragliche Bindung
Verantwortlich für Erfüllung der Aufgaben und Einhaltung der professionellen Qualitätsstandards	Nur begrenzt verantwortlich und „haftbar“ zu machen
Erwartet gerechte Beurteilung und Förderung durch AG	Erwartet Anerkennung, Dank, Spaß und Freude
Gebunden durch Arbeitsvertrag und Verdienstnotwendigkeit	Kann jederzeit gehen

Abb. 2: Motivation und Rahmenbedingungen Haupt- und Ehrenamtlicher im Vergleich; Quelle: eigene Darstellung der Autorin

### Auswahl und Einarbeitung

Für die Hauptamtlichen führen Ehrenamtliche zur Zusammenarbeit mit Personen, die von der fachlichen Aufgabe zunächst wenig verstehen. Sie müssen folglich angeleitet, eingearbeitet und betreut werden – und erwarten dies auch (vgl. Möck, Nachreiner 2011, 49). Unbestreitbar führt der Einsatz von Ehrenamtlichen zunächst zu einem erhöhten Aufwand, der von anderen – häufig den angestellten – Mitarbeitern zu tragen ist.

Je zeit- und kostenintensiver die Einarbeitung, die zu leisten ist, umso mehr muss darauf Wert gelegt werden, dass die Ehrenamtlichen zumindest eine bestimmte Zeit bleiben und aktiv mitarbeiten.

Dies beginnt bereits bei der Auswahl und Information der Ehrenamtlichen. Hier geht es darum, Tätigkeiten wie Frustsituationen realistisch darzustellen und die wechselseitigen Erwartungen abzuklären. Möck und Nachreiner (2011, 41) zeigen in ihrer Analyse des Engagements und der Zufriedenheit bei den ehrenamtlichen Mitarbeitenden der Telefonseelsorge in Deutschland, dass ein hohes Anspruchsniveau der Ehrenamtlichen an die Tätigkeit in der Folge zu einer starken Ist-Soll-Diskrepanz und damit zu Enttäuschungen führt.

### Aufgabenplanung und -zuordnung

Das richtige „matching“ von geeigneten Aufgaben zu den jeweiligen Ehrenamtlichen ist ein zentraler Erfolgsfaktor, um späteren Enttäuschungen und Frust vorzubeugen. Auch im Ehrenamt besteht der Anspruch der Einzelnen, selbstbestimmt und verantwortlich tätig zu sein. So kritisieren z. B. Jugendliche im Sanitätsdienst die „eher langweilige Routine“ und die unflexible Organisation, in die sie sich einpassen müssen. „Starre Hierarchien und Vorgaben werden von den Engagierten nicht als Hilfestellung, sondern als Hemmnis bei der Verwirklichung ihrer Ideen wahrgenommen“ meint Keupp (2002, 14 f.).

Je kürzer die Verweildauer von Ehrenamtlichen, umso weniger wird man ihnen aber wichtige Aufgaben übertragen können. Wenn Stabilität und Planungssicherheit wichtig sind, dann werden eher die Hauptamtlichen tätig (vgl. Rosenkranz, Limbeck 2011, 3).

Am konfliktfreiesten ist das Aufgabenmatching, wenn die Ehrenamtlichen ausschließlich zusätzliche Aufgaben übernehmen, die bisher nicht angeboten werden konnten und die bei einem Ausscheiden relativ problemlos wieder eingestellt werden können, und sie diese nach ihren Neigungen und Fähigkeiten aussuchen bzw. gestalten können.

## Betreuung und Feedback

Ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind primär der Mittelschicht zuzurechnen (vgl. Beher, Liebig, Rauschenbach 2000). Von daher ist anzunehmen, dass sie hinsichtlich ihres Ausbildungsstandes über dem Bevölkerungsdurchschnitt liegen. Für die Telefonseelsorge liegen die Daten vor: Hier haben 52 Prozent einen (Fach-)Hochschulabschluss und weitere zwölf Prozent Abitur (vgl. Möck, Nachreiner 2011). Doch Ehrenamtliche bringen Wissen und Erfahrung aus anderen Bereichen ein. Dies kann befruchtend oder hemmend sein, die Arbeit mag gut qualifiziert oder dilettantisch ausgeführt werden.

Nach einer Allensbach-Untersuchung für die Caritas erledigen nach Meinung von nur 29 Prozent der hauptberuflichen Mitarbeiter die Ehrenamtlichen ihre Arbeit so, dass sie der Aufgabe (in vollem Umfang) gerecht werden, 30 Prozent beobachten eine teilweise Entsprechung und 16 Prozent geben an, die Ehrenamtlichen könnten die Anforderungen nicht erfüllen (Befragungsergebnis zitiert nach Beher, Liebig, Rauschenbach 2000, 87). D. h. es besteht Handlungsbedarf.

Doch die Bereitschaft der Ehrenamtlichen, fachliche Kontrollen hinzunehmen, dürfte eher gering sein. Wir benötigen im Umgang mit Ehrenamtlichen ein anderes, neues Führungsverständnis. Anleitung von Ehrenamtlichen heißt, weitgehend Coach zu sein (vgl. Rauen 2009):

- Statt detaillierte Arbeitsanweisungen zu geben, muss geklärt werden, wo der Ehrenamtliche Hilfestellung und Förderung braucht.
- Statt Beurteilung ist konstruktives Feedback bei einem Gespräch „auf Augenhöhe“ gefragt.
- Statt Kritikgespräch bei Minderleistung muss gemeinsam eine tragfähige Lösung gefunden werden – dies kann eine Schulung oder aber auch eine andere Aufgabe oder eine zeitliche Entlastung sein.
- Statt durch Gehalt und Boni muss Motivation durch Wertschätzung der Person und Anerkennung der geleisteten Arbeit, des Engagements erfolgen. Das heißt für Hauptamtliche, die u. U. selbst kaum gelobt werden und deren kontinuierliche Leistung oft als selbstverständlich genommen wird, sich Ehrenamtlichen gegenüber anders, besser zu verhalten als sie selbst geführt werden. Auch symbolische Führung sollte nicht vergessen werden (vgl. v. Rosenstiel, Regnet, Domsch 2009, 22) – konkret: die Einladung der Ehrenamtlichen zur Weihnachtsfeier, die Gratulation zum Geburtstag, die Nennung im Jahresbericht u. Ä. m.
- Statt transaktionale Führung mit Zielvorgabe, Kontrolle und Belohnung muss die Leistung durch Motivierung, Gespräch und wechselseitigen Erwartungsabgleich gesichert werden. Die Evangelische Landeskirche Württemberg überlegt beispielsweise, Teile ihres jährlichen Personalentwicklungsgesprächs (Regnet, Werhahn 2013) auf Ehrenamtliche zu übertragen und mit diesen regelmäßig über Ziele, Erwartungen und Erreichtes zu sprechen.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Nicht der Freiwillige wird sich der Organisation anpassen, sondern die Organisation muss den Erwartungen der Ehrenamtlichen gerecht werden. Der Einsatz von Ehrenamtlichen bedeutet zwar für die Gesamtorganisation eine Entlastung, für den angestellten Mitarbeiter aber zusätzlichen Aufwand. Ein Fachfremder ist einzuarbeiten, angemessen zu kontrollieren und zu coachen. Der Hauptamtliche muss sicherstellen, dass die Aufgabe erfüllt wird und Qualitätsstandards eingehalten werden. Dieser zusätzliche Aufwand für die angestellten Mitarbeiter ist in der Stellen- und Tätigkeitsplanung zu berücksichtigen.

## Ehrenamtliche als Konkurrenz

In zahlreichen Befragungen zeigt sich, dass Ehrenamtliche von den angestellten Hauptamtlichen durchaus auch als Konkurrenz wahrgenommen werden (vgl. zum Beispiel Beher, Liebig, Rauschenbach 2000; Schütte 2000). In Zeiten knapper finanzieller Ressourcen dürfte die Angst tatsächlich nicht ganz unbegründet sein, dass die Ehrenamtlichen bei einem erfolgreichen Einsatz immer weitere Aufgabenbereiche abdecken sollen, man sich dadurch Neueinstellungen spart oder schließlich sogar die eigene Stelle zur Disposition steht. Zwar wird das Ehrenamt aktuell nur von zwei Prozent als Arbeitsplatzbedrohung wahrgenommen, doch rund 20 Prozent der angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glauben, dass „zukünftig in verstärktem Maße beruflich arbeitende Kräfte durch ehrenamtliche ersetzt werden“ (Befragungsergebnis zitiert nach Beher, Liebig, Rauschenbach 2000, 66). Rosenkranz und Limbeck (2011, 3) stellen fest, dass es Aufgaben gibt, die gleichermaßen von Haupt- wie Ehrenamtlichen ausgeübt werden und erwarten als Folge „Substitutionseffekte“. Tatsächlich dürften die begrenzten finanziellen Mittel ein zentrales Argument für die Forderung nach einem stärkeren Einsatz von Ehrenamtlichen sein und damit der „Verberuflichung“ der Sozialen Arbeit und der Professionalisierung der letzten Jahrzehnte entgegenwirken.

Die Hauptamtlichen müssen deshalb zunächst von der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen überzeugt werden. Dies erfordert einen Einbezug in die konzeptionelle Planung, Auswahl und Aufgabenübertragung. Reduzieren lassen sich die Widerstände, wenn die Ehrenamtlichen neue Tätigkeitsfelder übernehmen, die bisher mangels Zeit und personeller Ressourcen nicht abgedeckt werden konnten oder die eine neue Qualität in die Arbeit einbringen, die von den Hauptamtlichen so nicht geleistet werden kann. Auch eine erlebte arbeitsmäßige Entlastung fördert die Bereitschaft zur weiteren Zusammenarbeit mit Freiwilligen.

Schwierig wird es dort, wo haupt- und ehrenamtliche Tätigkeiten sich beim selben Träger vermischen. Man ist angestellt, übernimmt gleichzeitig aber auch freiwillige Tätigkeiten. Dies kann schnell zum Druck führen, bisher hauptamtliche Tätigkeiten in das Ehrenamt auszulagern, um Personalkosten zu sparen. Die Mitarbeitenden kommen damit in den Konflikt zur Führungskraft sowie in den inneren Konflikt, ob sie die als

sinnvoll erlebte Aufgabe nun unbezahlt fortführen oder die Qualität der Arbeit leiden lassen.

#### **4 Das leitende Ehrenamt – Ehrenamtliche als Vorgesetzte**

Aufgrund der rechtlichen Struktur kann – zum Beispiel in einem Verein – der/die Ehrenamtliche auch Vorgesetzte(r) sein. Der Vereinsvorstand bzw. die Mitgliederversammlung sind rechtlich verantwortlich, sie entscheiden über die strategische Ausrichtung und haben dementsprechend inhaltliche Weisungsrechte gegenüber den Hauptamtlichen. Sie treffen die Entscheidungen über personelle, sachliche und finanzielle Ressourcen. Die hauptamtlich Beschäftigten haben ihnen zuzuarbeiten bzw. nach ihren Vorgaben zu agieren.

Leitende Ehrenamtliche haben einen anderen Anspruch als helfende. Zudem verfügen sie häufig über gute Qualifikationen, die sie einbringen wollen. Man denke zum Beispiel an die vielen im Ehrenamt aktiven Pensionäre (s. o.).

#### **Führungsverhalten**

Auch der Mitarbeiter in einer Nonprofit-Organisation mit ehrenamtlicher Führung hat die Erwartung und Anspruch auf eine moderne, zeitgemäße Führung mit Rückmeldung, fairer Beurteilung, angemessener Gesprächsführung etc. Während Führungskräfte in der Wirtschaft für ihre Aufgabe zum einen ausgewählt und zum anderen kontinuierlich qualifiziert werden, ist der Führungserfolg bei einem ehrenamtlichen Vorstand durchaus vom Zufall abhängig. Nicht in jeder Organisation wird der/die Fähigste gewählt, sondern durchaus einmal derjenige, der sich am wenigstens gegen das Amt wehrt, oder wer gerade anwesend ist. Geschäftsführer klagen durchaus über die mangelnde Qualifikation ihrer ehrenamtlichen Vorstände (Befragungsergebnis zitiert nach Behr, Liebig, Rauschenbach 2000, 52).

Bei häufigem Wechsel in der Leitung ergibt sich für die angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zudem die Schwierigkeit, sich immer wieder mit neuen Anforderungen, Persönlichkeiten, Erwartungen, Kommunikations- und Führungsstilen sowie unterschiedlichen Entscheidungen arrangieren zu müssen. Die Berechenbarkeit der Führung kann darunter leiden.

Darüber hinaus beinhaltet jede Führungsbeziehung so wieso ein grundsätzliches Konfliktpotenzial (vgl. von Rosenstiel, Regnet, Domsch 2009): Die Führungskraft hat die fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis, beurteilt, kontrolliert, bestimmt über Aufgabenveränderungen, Gehaltsentwicklung, Gewährung von Fortbildung etc. D. h. es bestehen Interessensunterschiede zu den Unterstellten, und es handelt sich um die Verteilung knapper Güter.

Ehrenamtliche Vorgesetzte haben zudem nur eingeschränkte Zeit zur Verfügung und interessieren sich zumeist mehr für die inhaltlichen Aufgaben als für die Fragen der Führung der Mitarbeitenden. Eine Professionalisierung in der Führung ist deshalb unverzichtbar.

Die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind diejenigen, die die Organisation tagtäglich nach außen vertreten und spezifisches Fachwissen besitzen. Sie sind für die Tagesarbeit weitgehend selbstbestimmt verantwortlich und aufgrund ihrer ständigen Anwesenheit für viele erster Ansprechpartner. Hauptamtliche verfügen dadurch über einen Informations- und Zeitvorsprung. Im Extremfall bedeutet dies eine Machtverschiebung durch informellen Einfluss und Qualifikationsvorsprung – de jure entscheidet der Vorstand, in der praktischen Arbeit verlagert sich die Macht de facto schnell hin zu den Hauptberuflichen, die zum einen kontinuierliche Ansprechpartner sind und zum anderen durch ihre spezifische fachliche Qualifikation „Macht durch Wissen“ erlangen. Der Vorstand kann dann vorbereitete Entscheidungspapiere letztlich nur noch „durchwinken“ (Berner 2007, 5). Zum Teil soll die ehrenamtliche Leitung auch als „Schiedsrichter“ bei Konflikten zwischen den hauptamtlichen Führungskräften agieren und wird von diesen – interessengeleitet – mit selektiven Informationen versorgt.

Der ehrenamtliche Vorstand arbeitet ohne Bezahlung, dies kann er durchaus auf seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Erwartung übertragen. Dann werden Forderungen nach Gehaltserhöhung als „überzogen“ interpretiert, da doch auch der Hauptamtliche ebenfalls primär wegen der guten Sache arbeiten und für die schwierige Haushaltslage Verständnis haben müsste.

Ehrenamtliche setzen ihre Freizeit ein – und reagieren zum Teil mit Ärger und Unverständnis, wenn Hauptamtliche auf ihren Arbeitsvertrag und die vereinbarten Arbeitsstunden verweisen (vgl. Berner, 2007, 6). Der Hauptamtliche ist deshalb noch lange nicht demotiviert, er will für seine Arbeitszeit bezahlt werden, und es ist für ihn primär sein Job.

#### **Erfolgsfaktoren**

Was sind Erfolgsfaktoren, damit die Zusammenarbeit funktioniert? Wagner (2009, 193) konstatiert als Ergebnis ihrer Interviewstudie, dass „Vertrauen an erster Stelle genannt wird. (...) Weiterhin spielen kameradschaftlicher Umgang, gegenseitige Akzeptanz der Zuständigkeitsbereiche sowie intensiver Austausch eine wichtige Rolle“ und die hohe Fachlichkeit bei Haupt- wie Ehrenamtlichen.

Berner (2007, 8) stellt die These auf, dass sich in Konfliktsituationen Hauptamtliche eher von Hauptamtlichen und Ehrenamtliche eher von Ehrenamtlichen etwas sagen lassen.

Bei größeren Einrichtungen oder Verbänden bleibt die Frage, inwieweit eine ehrenamtliche Vorstandsstruktur noch angemessen ist und den vielfältigen inhaltlichen Anforderungen gerecht werden kann (vgl. Berner 2007). D. h., ist der ehrenamtliche Vorstand tatsächlich noch den fachlichen, betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und managementbezogenen Herausforderungen gewachsen, die die Leitung eines Vereins mit erheblichen Jahresumsätzen und Mitarbeitern mit sich bringt? Langnickel (2000, 147) meint sogar: „Das heute praktizierte Modell ehrenamtlicher Vorstandstätigkeit ist der größte

interne Risikofaktor für die Zukunft vieler NPOs.“

**5 Konfliktmanagement  
Konfliktdynamik**

Das Konzept der sogenannten „harmonischen Konflikte“ akzeptiert, dass Konflikte allgegenwärtig sind. Es gilt, ihre Chancen zur Klärung einer Situation zu nutzen, ohne die Kommunikation zwischen den Beteiligten dauerhaft zu belasten. Da in Organisationen unterschiedliche Aufgabenstellungen, Persönlichkeiten und Perspektiven bei Haupt- und Ehrenamtlichen vorhanden sind, soll gerade durch die aufgezwungene Kooperation und die Notwendigkeit zur Einigung das optimale Ergebnis erreicht werden.

Konflikte sind i. d. R. durch eine Vorgeschichte und eine daraus resultierende Dynamik gekennzeichnet. Es geht beim Konfliktmanagement deshalb darum, die Auswirkungen des eigenen Verhaltens auf andere und die entstehende Konfliktdynamik richtig einzuschätzen. Selektive Wahrnehmung und eigene „blinde Flecken“ sind sowohl bei der Konfliktentstehung als auch für die Konfliktbearbeitung von entscheidender Bedeutung.

Ist der Konfliktprozess fortgeschritten, so lässt sich die Konfliktursache nicht mehr klar festmachen – jeder der Beteiligten hat dann seine eigene Wahrnehmung und Interpretation, in der ihn das Verhalten des anderen sogar noch weiter bestärkt. Man kann in diesem Zusammenhang von sich selbst erfüllenden Prophezeiungen sprechen. Eine einseitige Schuldzuschreibung wird den Konflikt nicht auflösen – doch eine Beachtung der Vorgeschichte und des Verlaufs ist unverzichtbar.

**Modell zur Konfliktbewältigung**

Berkel (2005) stellt die Grundstile des Konfliktverhaltens in einem zweidimensionalen Modell dar. Unterschieden wird danach, wie stark die Konfliktbeteiligten sich bei der Situationsklärung orientieren an

- (a) eigenen Zielen und Belangen bzw.
- (b) den Zielen und Belangen der Gegenpartei (jeweils an einer Skala von 1–9 gemessen).

Erläuterung zu den einzelnen Verhaltensstilen (siehe Abbildung 3):

**Machtstrategie:** Strategie 9/1 ist ausschließlich an den eigenen Zielen und Belangen orientiert, es geht darum, sich durchzusetzen, das eigene Wunschergebnis zu erzwingen, dazu werden auch Drohungen, Macht- und Pokerstrategien verwendet. Es handelt sich letztlich um eine Gewinner-Verlierer-Situation.

**Nachgeben:** Strategie 1/9 ist der Gegenpart, nämlich der vollständige Verzicht auf die eigenen Ziele zugunsten des



Abb. 3: Konfliktbearbeitungsstile (nach Berkel 2005, 59)

Gegenspielers; man gibt dem anderen nach, lässt ihn gewähren, unterwirft sich sogar. Meinungsverschiedenheiten werden geglättet und der Harmonie willen „unter den Tisch gekehrt“.

**Konfliktvermeidung/Rückzug:** Strategie 1/1 dient zur Konfliktvermeidung. Es kommt zum Rückzug auf beiden Seiten. Um nur ja keine Differenzen aufkommen zu lassen, verzichten beide Beteiligte auf die Durchsetzung ihrer Ziele.

**Gemeinsame Problemlösung:** Strategie 9/9 stellt das eigentliche gemeinsame Problemlösen dar, eine Gewinner-Gewinner-Strategie, bei der beide Parteien in optimaler Weise ihre Ziele und Belange verwirklichen können. Möglich wird dies bei einer kreativen Zusammenarbeit und dem Bemühen, eine für beide Seiten tragfähige Lösung finden zu wollen.

**Kompromiss:** Strategie 5/5 steht für den Mittelweg, das heißt den Kompromiss, bei dem jeder Beteiligte von seinen maximalen Forderungen etwas abweicht. Sinnvoll ist dies beispielsweise bei Verkaufsverhandlungen, bei denen man sich bei einem Mittelpreis trifft, der Verkäufer eine etwas kleinere Marge akzeptiert, und der Kunde einen mittleren Preis erreicht.

Problematisch wird es, wenn eine Patt-Situation oder ein – wie es der Begriff sagt – „fauler Kompromiss“ zustande kommt, bei dem zwar beide Beteiligte einen Teil ihrer ursprünglichen Maximalforderung realisieren können, letztlich aber ein Ergebnis herauskommt, mit dem beide Seiten kaum sinnvoll weiterarbeiten können.

Aufgrund der spezifischen Situation der Ehrenamtlichen verbietet sich die Machtstrategie bei der Führung von Freiwilligen, denn im Gegensatz zu den hauptberuflich Tätigen sind sie nicht gezwungen, sich den Entscheidungen der Geschäftsführung zu unterwerfen. Allerdings können Ehrenamtliche in der Leitungsfunktion durchaus die Machtstrategie einsetzen, dies kann bis zur Trennung von Hauptamtlichen und einem Personalaustausch gehen.

Primär zu verfolgen wären gemeinsame Problemlösungen oder ein sinnvoller Kompromiss. Das Nachgeben der Haupt-

beruflichen, um die Ehrenamtlichen „bei der Stange zu halten“, dürfte nur kurzfristig funktionieren, da sich ansonsten Vorbehalte auf Seiten der Hauptamtlichen aufstauen dürften, wenn sie zur Anpassung gezwungen sind.

### Konfliktprophylaxe durch adäquate Gestaltung der Strukturen

Auch wenn ein konfliktfreier Zustand im Unternehmen weder realistisch noch wünschenswert erscheint (s. o.), so folgt daraus im Umkehrschluss nicht, dass jeder Konflikt per se positiv zu bewerten ist. Wodurch lassen sich Konflikte im Vorfeld reduzieren?

- Abbau der gegenseitigen Abhängigkeit und Organisation des Arbeitsablaufes in der Weise, dass Haupt- und Ehrenamtliche möglichst wenig aufeinander angewiesen sind. Dazu gehört auch, Arbeitsteilung und Verantwortlichkeit genau zu definieren. Allerdings: Kooperation ist zumindest in manchen Bereichen unverzichtbar und von Ehrenamtlichen gewünscht, um dazuzulernen.

- Wie bereits oben angesprochen, lassen sich Widerstände durch den Einbezug der Betroffenen in den Veränderungsprozess auffangen. Dies bedeutet, die hauptberuflich Tätigen in der Planung und Organisation der Freiwilligenarbeit frühzeitig zu berücksichtigen und sie in die Auswahl der Ehrenamtlichen einzubeziehen.

- Engagement allein reicht nicht aus, ungeeignet erscheinende Interessierte müssen abgewiesen werden dürfen. Die Auswahl, das „matching“ hat sich dabei auf die fachlichen Anforderungen ebenso zu beziehen wie auf die Persönlichkeitsstruktur.

- Konflikte durch fehlendes Fachwissen lassen sich durch eine Planung der Freiwilligenarbeit vermindern. Welche Aufgaben können sinnvollerweise von den Ehrenamtlichen übernommen werden? „Aufgabenbereiche für Freiwillige zu bestimmen bedeutet auch, (...) die Rollen beider Seiten klar zu definieren.“ (Biedermann 2000, 113)

- Aus der Psychologie wissen wir, dass Vertrauen und Sympathie mit der Häufigkeit der Kontakte entstehen. Dies erfordert eine Kommunikationskultur mit regelmäßigen Treffen, um Probleme schon im Vorfeld zu erkennen, zu klären und gemeinsam zu lösen, und eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit, in der es leicht fällt, Unbehagen und Unstimmigkeiten an- und auszusprechen.

- Einsicht, dass Freiwilligenarbeit weder umsonst noch kostenlos ist. Die Hauptamtlichen benötigen Zeit zur Koordination des Einsatzes, die Ehrenamtlichen wünschen Informationsveranstaltungen, Einführungskurse, Schulungen, ggf. Supervision und Erfahrungsaustauschgruppen.

- Nicht jeder hauptberuflich Tätige arbeitet mit Ehrenamtlichen direkt zusammen. Institutionalisierte Freiwilligenkoordinatoren unterstützen die Ehrenamtlichen bei ihrer Tätigkeit, vertreten ihre Interessen in der Organisation, koordinieren den Einsatz und wirken als Bindeglied zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.

- Der Freiwilligenkoordinator stößt jedoch dort an eine Grenze, wo einem Hauptamtlichen zehn Ehrenamtliche (zum Beispiel im Jugendverbandsbereich) oder sogar 100 Ehrenamtliche (zum Beispiel bei Sportverbänden) gegenüberstehen. Von einer sinnvollen Koordination oder gar Führung kann hier nicht mehr gesprochen werden.

### Verhalten im Konflikt

Nicht jeder Konflikt ist vermeidbar. Im Konfliktverlauf sind folgende Ansatzpunkte wichtig (vgl. ausführlicher Berkel 2005):

- Kontrolle der eigenen Erregung sowie nach Möglichkeit der des Gegenspielers, um statt Ärger und Überreaktionen die Basis zum wechselseitigen Austausch der Meinungen zu schaffen

- Offene Kommunikation zum Aufbau von Vertrauen

- Problemlösung: Sammeln von Problemlösungsmöglichkeiten, Gewichtung nach vereinbarten Kriterien

- Entscheidung und Treffen von verbindlichen Vereinbarungen

- Persönliche Verarbeitung.

Die Phase der Problemlösung umfasst die Problemdefinition – haben die Beteiligten überhaupt dasselbe Verständnis, was das Problem ist, den gleichen Informationsstand? Danach folgen die Suche nach einer Lösung und schließlich die Entscheidung für eine bestimmte Handlungsalternative. Dem schließt sich eine Vereinbarung über die gefundene Einigung an. Da ein Konflikt immer auch in der Person stattfindet (siehe die erste Phase der Erregung), findet die Konfliktbewältigung erst in der persönlichen Verarbeitung ihren Abschluss. Dazu gehören insbesondere:

- Reflexion über die Konfliktentstehung

- selbstkritisches Hinterfragen des eigenen Auftretens, der eigenen Reaktion und Handlungsweise

- Analyse der Konfliktodynamik

- Akzeptanz der gefundenen Vereinbarungen: Dies ist insbesondere dann schwierig, wenn der Betroffene nicht als Sieger aus dem Konflikt hervorgegangen ist.

Konstruktives Konfliktmanagement ist bereits innerhalb der Organisation, zwischen Kollegen nicht einfach. Häufig bleiben Vorbehalte und „Konfliktparbücher“ zurück, die die weitere Kooperation belasten. Eine zusätzliche Schwierigkeit bei Konflikten mit Ehrenamtlichen besteht darin, dass sie durch ihren Einsatz Spaß erleben wollen, sich der Einsatz für sie lohnen soll und sie sich de facto jederzeit zurückziehen können. Sie werden sich deshalb meist nicht lange mit unangenehmen Situationen und Streit auseinandersetzen wollen. Der Rückzug der Ehrenamtlichen wäre aber eine fatale Konsequenz in einer Konfliktsituation.

Neben den oben bereits dargestellten Möglichkeiten zur Konfliktprophylaxe können Supervisionen oder Mediationen gut geeignet sein, um strukturelle wie persönliche Konflikte aufzugreifen. Mithilfe eines Neutralen werden Konfliktthemen bearbeitet, die oben dargestellten Phasen durchlaufen und Re-



flexion bei allen Beteiligten erzielt. Regelmäßige Treffen können ein „Ventil“ zum Ansprechen von Konfliktsituationen sein und zu einer offenen Kommunikationskultur beitragen. Schaffen einer Vertrauenskultur und Ehrenamtliche als Partner müssen die Ziele sein!

**Literatur**

Beher, Karin; Liebig, Reinhard; Rauschenbach, Thomas (2000): Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess. Weinheim: Juventa

Berkel, Karl (2005): Konflikttraining. Frankfurt a. M.: Verlag Recht und Wirtschaft

Berner, Winfried (2007). Non-Profit-Organisationen/NGOs: Change Management mit rohen Eiern. ([www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de))

Biedermann, Christiane (2000): Was heißt Freiwillige managen? – Grundzüge des Freiwilligen-Managements. In: Stefan Nährlich; Annette Zimmer (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske + Budrich, 107 – 128

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland. 1999 – 2004 – 2009. München

Keupp, Heiner (2002): Neue Formen der Solidarität und des bürgerlichen Engagements. ([www.leibi.de](http://www.leibi.de))

Langnickel, Hans (2000): Ehrenamtliche Vorstandsarbeit – eine Frage der Qualität. In: Stefan Nährlich; Annette Zimmer (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske + Budrich, 147 – 174

Möck, Malte; Nachreiner, Friedhelm (2011): Engagement und Zufriedenheit bei den ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Telefon-Seelsorge in Deutschland. Oldenburg: GAWO e.V.

Nährlich, Stefan; Zimmer, Annette (Hrsg.) (2000): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske + Budrich

Neuberger, Oswald (1995): Führen und geführt werden. Stuttgart: Enke

Rauen (2009): Coaching von Mitarbeitern und Führungskräften. In: Lutz von Rosenstiel; Erika Regnet; Michel Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 237 – 248

Regnet, Erika (2007): Konflikt und Kooperation. Göttingen: Hogrefe

Regnet, Erika; Werhahn, Dirk (2013): Personalentwicklung und Chancengleichheit bei der evangelischen Landeskirche Württemberg. In: L. v. Rosenstiel. E. v. Hornstein & S. Augstein (Hrsg.), Change Management Praxisfälle. Wiesbaden: Springer. S. 81 – 91

Rosenkranz, Doris; Limbeck, Brigitte (2011): Engagement groß, Vernetzung ausbaufähig. Freiwilligenmanagement. SOZIALwirtschaft aktuell. Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft, 8/2011, 1 – 3

Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika; Domsch, Michel (2009) (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Rüttinger, Bruno; Sauer, Jürgen (2000): Konflikt und Konflikt lösen. Leonberg: Rosenberger

Schütte, Norbert (2000): Bezahltes Personal in Nonprofit-Organisationen. Pro und Contra-Argumente zur Professionalisierung. In: Stefan Nährlich; Annette Zimmer (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske + Budrich, 129 – 146

Wagner, Daniela (2009): Die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften im organisierten Sport als Spannungsfeld freiwilliger Vereinigungen. Köln: Universität Köln, Dissertation

Zemke, Ron; Raines, Claire; Filipczak, Bob (2000) : Generations at work – Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace. New York: Performance Research Associates

Prof. Dr. Erika Regnet  
 Fakultät für Wirtschaft  
 Hochschule für angewandte Wissenschaften Augsburg  
 An der Hochschule I  
 86161 Augsburg  
 E-Mail: [erika.regnet@hs-augsburg.de](mailto:erika.regnet@hs-augsburg.de)

**Volks-Vermögen**

Ungewohnt nutzte Bundespräsident Joachim Gauck am Tag des Ehrenamtes im vergangenen Jahr den Begriff „Vermögen“: Bei der Verleihung des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland sprach er, wie er sagte, vor einer „Versammlung der Vermögenden“ und erklärte: „Sie mögen sich vielleicht nicht reich fühlen – aber vermögend, das sind Sie allemal. Denn Sie verfügen über Fähigkeiten und Ideen. Sie haben Zeit, die Sie anderen zuwenden und Sie haben das Vermögen, sich anderen zuzuwenden. [...] Und wenn wir uns über die unterschiedlichen Arten unseres je eigenen Vermögens unterhalten, dann haben alle diese verschiedenen Gaben, die wir einsetzen für andere, etwas gemeinsam: Dieses Vermögen vermindert sich nicht, wenn wir es teilen. Im Gegenteil: Es vermehrt sich! Das kann man nicht von jeder Art von Vermögen sagen.“

In seiner Rede am am 3. Dezember 2012 in Schloss Bellevue sagte der Bundespräsident auch: „Unsere Gesellschaft braucht das Ehrenamt – sie lebt auch vom Ehrenamt. Die Bürgergesellschaft sagt uns: Ja, wir leben in einer lebendigen und zukunftsfähigen Demokratie. Was engagierte Bürgerinnen und Bürger einbringen, freiwillig einbringen, das ist kein nettes Plus, es ist ein unverzichtbarer Bestandteil unserer Bürgerkultur. Die alten Gegensätze – hier der Staat, dort die Zivilgesellschaft, hier die Hauptamtlichen, dort die Ehrenamtlichen – sie führen uns nicht weiter. Was wir brauchen, ist eine bessere Verzahnung von öffentlicher Hand und freiwilliger Tat. Manchmal helfen schon eine Teilzeitstelle und ein Telefon, um die große Bereitschaft zur Hilfe sinnvoll zu strukturieren und mit einer kleinen Struktur zu stützen. Bürgersinn selbst kann – und darf – kein Staat verordnen. Er kann ihn aber fördern – und sollte deshalb kluge Rahmenbedingungen schaffen, die Ihnen ermöglichen, Ihr segensreiches Tun noch weiter zu entwickeln.“

Rae

Quelle: <http://www.bundespraesident.de>, entnommen 02.09.2013