

Konflikte zwischen Amt und Ehrenamt – Analyse und Bewältigungsansätze¹

Asymmetrien; Beziehungskonflikte; Ehrenamt; Hauptamt; Komplementarität; Nebenamt; Non-profit-Organisationen; Sachkonflikte; Substitutionalität; Wert- und Zielkonflikte¹

Konflikte zwischen Amt und Ehrenamt beeinträchtigen oft die innerbetriebliche Kooperation. Trotz zahlreicher Arbeiten zu diesem Thema liegt eine konzeptionelle Lücke vor: Diese besteht darin, dass bislang Asymmetrien und Beziehungen zwischen Amt und Ehrenamt zu wenig systematisch und oft auch nur fall- oder branchenbezogen untersucht worden sind. Um ein Verständnis für die Konflikte entwickeln zu können, erarbeitet der Beitrag grundlegende Zusammenhänge. Auf dieser Basis stellt er Konfliktfelder und Bewältigungsansätze vor und liefert damit ein gedankliches Raster, welches weitere Einzelfallbetrachtungen wesentlich erleichtert.

1. Themenverständnis und Vorgehensweise

Konflikte zwischen Amt und Ehrenamt beeinträchtigen oft die Kooperation innerhalb einer Nonprofit-Organisation (vgl. Zimmer/Priller/Hallmann 2001, S. 221; zu betriebsübergreifenden Kooperationsproblemen Schumacher 2018, S. 15) und stellen ein Phänomen des Ressourcen-Managements (vgl. Lichtsteiner/Gmür/Giroud/Schauer 2015, S. 63, Andeßner 2004) dar. Trotz zahlreicher Arbeiten zu diesem Thema (vgl. die Literaturliste dieses Beitrags) liegt eine konzeptionelle Lücke vor. Bislang sind Asymmetrien sowie Komplementaritäts- und Substitutionalitätsbeziehungen zwischen Amt und Ehrenamt zu wenig systematisch untersucht worden. Außerdem fand vielfach eine Fokussierung auf Branchengegebenheiten (z.B. der sozialen Arbeit, vgl. Pradel 1993) statt, die keine generalisierbaren Aussagen treffen konnten und daher nur sehr beschränkt auf Nonprofit-Organisationen anderer Branchen übertragbar waren. Nötiger als eine weitere Partialbetrachtung ist daher eine grundlegende Darstellung von Zusammenhängen, die ein gedankliches Raster hergibt, welches Einzelfalluntersuchungen wesentlich erleichtert. Der vorliegende Beitrag versucht daher, mit Hilfe eines höheren Abstraktionsniveaus zu allgemein gültigen Aussagen zu gelangen. Dass ein relativ hohes Abstraktionsniveau die Lektüre erschwert, ist angesichts der Zielsetzung nicht zu vermeiden. Zunächst (2. Kapitel) werden die potentiell konfliktgenerierenden Asymmetrien zwischen Amt und Ehrenamt sowie die Beziehungen zwischen beiden Beschäftigungsformen untersucht. Dann werden die Konflikte, die zwischen Ehrenamtlichen *in ausführender Tätigkeit* und amtlichen Mitarbeitern anzutreffen sind, herausgegriffen; auf die Einbeziehung Ehrenamtlicher *in Leitungsposition* muss im Rah-

1 Meinem hochgeschätzten Kollegen Prof. Dr. Markus Gmür, Universität Fribourg, danke ich für seine Diskussionsbereitschaft und seine Anregungen.

men dieses Beitrags allerdings leider verzichtet werden. Der Einbezug dieses Aspekts hätte das Abstraktionsniveau weiter angehoben und damit die Lesbarkeit des Beitrags zu stark beeinträchtigt. Im 3. Kapitel werden die wesentlichen Konflikte analysiert und ihre möglichen betriebswirtschaftlichen Folgen skizziert. Diese Wirkungen betreffen sowohl die Effektivität als auch die Effizienz, sind überwiegend negativ und können nicht hingenommen werden. Daher werden anschließend (4. Kapitel) Ansätze zur Konfliktbewältigung erarbeitet. Der Beitrag schließt mit einem Fazit (5. Kapitel).

2. Grundlagen

2.1. Begriffe

Die meisten Nonprofit-Organisationen verfügen über zwei Personalfractionen, die amtlichen und die ehrenamtlichen Mitarbeiter.² Auch wenn der Sprachgebrauch ungewöhnlich ist, so ist er doch logisch korrekt. Denn während die ehrenamtlichen Mitarbeiter qua definitione insbesondere ohne Vergütung arbeiten, werden die amtlichen gegen Entgelt (Lohn, Gehalt, Honorar) tätig (Behr/Liebig/Rauschenbach 2000, S. 61). Im Gegensatz zur weit verbreiteten Ansicht (vgl. z.B. Koch 2015 a und b, Otto 1998, Pradel 1993, Schumacher 2015 a und b, Wagner 2008) existiert die entgeltliche Arbeit nicht nur als Hauptamt, sondern oft auch als Nebenamt (vgl. Behr/Liebig/Rauschenbach 2000, S. 61). Nebenamtlich Tätige arbeiten weniger, als eine Vollzeitstelle ausmacht, sowie neben einer Berufsausbildung, einer privathaushaltswirtschaftlichen Betätigung, einer Berufsausübung oder dem Ruhestand. Von Nebenamt soll gesprochen werden, wenn die vereinbarte Arbeitszeit die Hälfte derjenigen einer gewöhnlichen Vollzeitstelle unterschreitet. Oft sind Nebenamtler Honorarkräfte, die nur wenige Stunden in der Woche im Einsatz sind. Ehrenamtliche Arbeit ist wie die amtliche produktiv (vgl. Freitag et al. 2016, S. 35), ohne Bezahlung (vgl. aber Krönes 2008, S. 13 ff., Gmür 2016, S. 247), dem Grunde wie der Art und Intensität nach freiwillig (vgl. Lichtsteiner/Gmür/Giroud/Schauer 2015, S. 237, Jackson/Locke/Hogg/Lynch 2019, S. 2, Wehling 1993, S. 15) und in eine Organisation integriert (vgl. Jackson/Locke/Hogg/Lynch 2019, S. 2). Nicht konstitutiv ist die Nebenberuflichkeit. Das Fehlen einer einschlägigen Fachausbildung und die Übertragung durch einen demokratischen Wahlakt können zwar vorkommen, sind aber keine notwendigen Kennzeichen ehrenamtlicher Tätigkeit. Allerdings spricht man in der Schweiz nur von Ehrenamt, wenn in einem Wahlgang Leitungsaufgaben übertragen werden (vgl. Lichtsteiner/Gmür/Giroud/Schauer 2015, S. 238, Freitag et al. 2016, S. 34, Schnyder 2019, S. 187). Alle anderen unbezahlten Ämter gelten als freiwilliges Engagement. In diesem Beitrag wird zwar von Ehrenamtlichkeit gesprochen, gemeint sind aber vorwiegend exekutive Tätigkeiten.

Im öffentlichen wie wissenschaftlichen Diskurs in Deutschland werden darüber hinaus verschiedentlich die Begriffe freiwilliges oder bürgerschaftliches Engagement an Stelle des tradi-

2 Empirische Erkenntnisse über den genauen Anteil der NPO, in denen dies zutrifft, liegen leider nicht vor, denn NPO spielen in der amtlichen Statistik trotz ihres hohen volkswirtschaftlichen Stellenwerts nur eine marginale Rolle; seit 1995 wurden diesbezüglich auch keine wissenschaftlichen Erhebungen durchgeführt. Vgl. grundsätzlich Zimmer/Priller/Hallmann 2001, S. 216 f. Zu „Multiple(n) Beschäftigungsformen“ ebd., S. 218.

tionellen Begriffs Ehrenamt verwendet. Es sind indes keine synonymen Begriffe. Sie können wie folgt in Beziehung zueinander gebracht werden (Krönes 2011, S. 216), wobei die Schweizer Terminologie berücksichtigt wird. Freiwilliges Engagement ist der Überbegriff, dessen Elemente in ein gedankliches wie grafisches Raster gebracht werden.

Abb. 1: Freiwilliges Engagement, Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement.

Freiwilliges Engagement					
informal: Familien-, Nachbarschaftshilfe, persönliche Hilfeleistungen im sozialen Nahraum	formal: in einer Organisation				
	geringstmögliche Form: Nur-Mitgliedschaft wirkt über Mitgliedsbeiträge an der Finanzierung mit	mehr als Nur-Mitgliedschaft, aber weniger als definierbares, formales Ehrenamt (z.B. <i>ad-hoc-Tätigkeiten wie das Aufräumen der Bestuhlung nach einer Veranstaltung</i>): bürgerschaftliches Engagement im allgemeinen Sinne	Ehrenamt		
			Adressaten der Nutzenstiftung		Schwerpunkt der Aufgabe
			gruppennützig	gemeinnützig: bürgerschaftliches Engagement im speziellen Sinne	exekutiv: Freiwillige im Schweizer Verständnis dispositiv: Ehrenamtliche im Schweizer Verständnis

Quelle: Boothe 2007, S. 218, Kahle/Schäfer 2005, S. 312.

„Freiwilliges Engagement ist die Produktion von [Sach] Gütern und Dienstleistungen außerhalb des Marktes“ (Boothe 2007, S. 218); informal ist es Familien- und Nachbarschaftshilfe, also persönliche Hilfeleistung im sozialen Nahraum, und bleibt im Rahmen des Themas unbeachtet. Formal ist freiwilliges Engagement in eine Organisation integriert. Die schwächste Form von Engagement ist die Nur-Mitgliedschaft, sie unterstützt die Mission der NPO, indem sie sich mit ihr solidarisiert und über die Mitgliederbeiträge an der Finanzierung mitwirkt. Das Ehrenamt ist in diesem Kontext die stärkste Form von Engagement, während die Grauzone, in der das Engagement größer ist als bei Nur-Mitgliedschaft, aber kleiner als ein formelles Ehrenamt, verschiedentlich mit bürgerschaftlichem Engagement (im allgemeinen Sinne) bezeichnet wird, das mit ad-hoc-Tätigkeiten verbunden sein kann. Im spezielleren Sinne kann von bürgerschaftlichem Engagement gesprochen werden, wenn einem Ehrenamt in einer gemeinnützigen statt einer nur gruppennützigen Organisation nachgegangen wird. Nach dem Schwerpunkt der zu versiehenden Aufgaben kann in exekutive und dispositive unterschieden werden. Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf vorwiegend exekutive Aufgaben, die dafür zuständigen unbezahlten Kräfte werden in der Schweiz Freiwillige genannt. Hier wird dem deutschen Sprachgebrauch folgend von Ehrenamtlichen gesprochen, auch wenn in der Schweiz darunter die Inhaberschaft vorwiegend dispositiver Aufgaben verstanden wird.

2.2. Asymmetrien zwischen Amt und Ehrenamt

Der Beitrag beabsichtigt, die potentiell konfliktgenerierenden Asymmetrien zwischen Amt und Ehrenamt systematisch darzustellen. Auf dieser Basis kann empirisch untersucht werden, wo Asymmetrien in welchem Ausmaß auftreten, ob und in welchem Maße sie insbesondere durch Vertrauensbeziehungen zwischen Angehörigen der Personalfractionen kompensiert werden (vgl. Bürgisser/Helmig 2009, S. 43) und inwieweit sie Konflikte auslösen. Diesen Fragen hier nachzugehen würde aber den Rahmen des Beitrags sprengen.

Asymmetrien bzw. Imparitäten zwischen Amt und Ehrenamt können in verschiedenerlei Hinsicht bestehen, wobei zum Teil bereits innerhalb des Amtlichen große Unterschiede bestehen, weswegen sinnvollerweise die Unterscheidung in Haupt- und Nebenamt aufrecht erhalten wird (anders Beher/Liebig/Rauschenbach 2000, S. 61). Da die Verhältnisse in NPO komplex sein können, stehen die Asymmetrien in ein- oder wechselseitigen Abhängigkeitsbeziehungen und können daher nicht komplett isoliert voneinander betrachtet werden.

(1) **Anwesenheitsasymmetrien:** Anwesenheitsasymmetrien betreffen Zeitumfang und Zeitlage der Präsenz der drei Personalfractionen. Der **Zeitumfang** der Anwesenheit ist bei Hauptamtlichen wegen der Vollzeitstellen, die sie innehaben, am größten. Ob aber ehrenamtliche oder nebenamtliche Mitarbeiter einander in der Präsenz übertreffen, kann nur für eine bestimmte NPO und die jeweils betrachtete betriebliche Sphäre, zum Teil sogar nur individuell gesagt werden. Aber nicht nur der Umfang der Anwesenheit ist häufig asymmetrisch verteilt, sondern auch ihre **Zeitlage**. Hauptamtliche agieren, soweit kein Schichtbetrieb vorliegt, zu den gewöhnlichen Geschäftszeiten. Bei nebenamtlichen Mitarbeitern kommt es im Hinblick auf die mögliche Zeitlage ihres Einsatzes darauf an, worauf sich das Neben bezieht. Insofern bestehen Parallelen zum Befund für Ehrenamtliche in Bezug auf Zeitsouveränität. Tritt das Nebenamt allein neben den Privathaushalt aus freien Stücken, wegen Verrentung oder Arbeitslosigkeit, so fällt eine Übereinstimmung mit den Dienstzeiten Hauptamtlicher leicht, wenn nicht Kinder versorgt oder Angehörige gepflegt werden müssen oder die Gesundheit Grenzen setzt. Stehen nebenamtliche Mitarbeiter jedoch in Ausbildung oder gehen einer Hauptberufstätigkeit nach, werden sie sich mit ihrem Nebenamt an den zeitlichen Nischen orientieren müssen, die ihnen ihre Hauptbetätigung lässt. Soweit Ehrenamtliche berufstätig sind, was in 60% der Fälle zutrifft (vgl. Krönes 2017, S. 368 f.), hängt ihre Zeitsouveränität vor allem davon ab, ob sie einer Voll- oder Teilzeitberufstätigkeit nachgehen. Je mehr sie beruflich engagiert sind und zu den gewöhnlichen Geschäftszeiten arbeiten, desto eher sind sie gebunden und werden bevorzugt abends und am Wochenende, also dann, wenn die meisten Hauptamtlichen eigentlich dienstfrei haben (vgl. Schumacher 2018, S. 69), ihr Ehrenamt ausüben müssen. Berufliche Beanspruchung ist indes nicht der einzige Grund für mögliche Beschränkungen zeitlicher Dispositionsfähigkeit in der Freizeit. Auch das Absolvieren einer Ausbildung (vgl. Burkhardt/Schupp 2019), die Versorgung von Kindern wie der Einsatz für pflegebedürftige Angehörige und gesundheitliche Restriktionen können die Möglichkeit, zu bestimmten Zeitlagen ein Ehrenamt zu versehen, beschränken. Jedoch nimmt das ehrenamtliche Engagement nach dem Renteneintritt nach einer aktuellen Erhebung zu (vgl. Burkhardt/Schupp 2019), insoweit könnten sich Anwesenheitsasymmetrien hinsichtlich der Zeitlage etwas entspannen.

(2) **Betriebszugehörigkeitsasymmetrien:** Die Symmetrieachse der Betriebszugehörigkeitsasymmetrien verläuft intersubjektiv. Ob es darüber hinaus Unterschiede zwischen den Personalfractionen gibt, kann in Anbetracht der Datenlage nicht ermittelt werden. Es liegen lediglich die Verweildauern im Ehrenamt vor (vgl. BMFSFJ 2016, S. 344), vergleichbare Daten für amtliche Mitarbeiter in NPO jedoch nicht. Ob der Trend bei Ehrenamtlichen, eher kurz- als langfristige Engagements einzugehen (vgl. Helmig/Boenigk 2020, S. 97), mit kurzen Betriebszugehörigkeiten einhergeht, kann angesichts der Datenlage nicht beurteilt werden. Möglich sind auch lange Betriebszugehörigkeiten mit einer eventuell lückenhaften Kaskade verschiedener in ihrer Dauer limitierter Engagements in derselben Organisation.

(3) **Informationsasymmetrien:** Die Informationsverteilung hängt von Anwesenheitsasymmetrien, Machtasymmetrien, Motivationsasymmetrien sowie Qualifikationsasymmetrien ab. Der Zeitumfang engagementbezogener Anwesenheit in einer NPO und die Güte des erzielten Informationsstandes dürften oft positiv miteinander korreliert sein: wer mehr Zeit in der Organisation verbringt, ist auch besser informiert (vgl. Koch 2015 a) Man könnte auch von organisationalen Führungsvorteilen (vgl. Oettle 1976, S. 32) sprechen („näher am Geschäft“ Koch 2015 a. Vgl. auch Bürgisser/Helmig 2020, S. 37). Es gilt aber auch: Je mehr Macht ein Mitarbeiter hat, desto mehr Einfluss kann er auf Informationsquellen zwecks Herausgabe von Daten ausüben, und umgekehrt: Je mehr Informationen jemand hat, desto größer ist seine Macht. Auch Motivationsasymmetrien spielen eine Rolle in Bezug auf den Informationsstand. Wer mit einer NPO Sachziele erreichen will, dürfte nach mehr Information streben als jemand, der lediglich Spaß an seiner (isolierten) Tätigkeit haben will. Qualifikationsasymmetrien beeinflussen Informationsasymmetrien insofern, als die Fähigkeit zum Aufdecken und zur Nutzung von Informationsquellen qualifikationsabhängig ist.

(4) **Machtasymmetrien:** Nach Max Weber ist Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“ (Weber 2005, S. 38) Macht kann formal oder informal begründet sein. **Formal** ist sie zum einen Verfügungsgewalt über Ressourcen, mit Hilfe derer das Verhalten anderer positiv (Belohnungen) wie negativ (Bestrafungen) sanktioniert werden kann (vgl. Jung/Heinzen/Quarg 2018, S. 46). Zum anderen kann sie auf Legitimation und Information beruhen. Macht kann auf einem der formalen Aspekte, auf einer Kombination zweier oder aller drei Aspekte beruhen. **Informal** ist eine Person mächtig, weil ihr für richtig Befundenes zugetraut wird, weil ihr vertraut wird und/oder weil ihr Sympathie entgegengebracht wird (vgl. Knoblauch/Fink 2012, S. 754 ff.) Zutrauen setzt auf beobachtete oder vermutete Kompetenz (vgl. ebd., S. 755), Vertrauen auf bewiesene oder gemutmaßte Integrität, die den Vertrauensgeber nicht zu übervorteilen trachtet (vgl. ebd., S. 756). Was Sympathie betrifft, „...konnte gezeigt werden, dass das Bedürfnis nach sozialer Bestätigung Menschen dazu veranlasst, vor allem solchen Menschen Sympathie entgegenzubringen, die sie als ähnlich.. (wie) sich selbst empfinden und von denen sie vermuten, dass sie ihrerseits von ihnen gemocht werden.“ (Ebd., S. 758) Demjenigen, der sympathisch wirkt, ist man geneigt, Macht einzuräumen.

Die Verhältnisse in NPO sind zu heterogen, um Aussagen über konkrete Machtasymmetrien treffen zu können. Auch liegen hierzu keine empirischen Erkenntnisse vor. Angesichts der Themenzuspidung kann nur konstatiert werden, dass amtliche Mitarbeiter, insbesondere hauptamtliche, tendenziell über eine größere formale Macht verfügen als Ehrenamtliche. Bei informaler

Macht hingegen verläuft die Symmetrieachse weniger zwischen den Personalfraktionen als vielmehr intersubjektiv.

(5) **Motivationsasymmetrien:** Bereits 1980 hat Oettle dargelegt, es gebe eine „besondere Arbeits- und Dienstauffassung der Arbeitnehmer in öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen“ (S. 4); diese leitete er aus dem Betriebszweck und dem Betriebsgegenstand (Betätigungsfeld (vgl. Gmür 2016, S. 239)) ab (Oettle 1980, S. 9). Insbesondere seit 1990 (Perry/Wise 1990) wird dem Phänomen Public Service Motivation (PSM) wissenschaftlich vermehrt Aufmerksamkeit gewidmet (vgl. Hammerschmid/Meyerl/Egger-Peitler 2009), das keineswegs auf öffentliche Dienste beschränkt ist, sondern NPO inkludiert (vgl. Mann 2006, Nijaki 2011, Hammerschmid/Mayerl/Egger-Peitler 2009, S. 77).

Ohne hier Details nachzeichnen zu können, geht es im Kern darum, dass insbesondere je nach Betriebszweck und Gegenstand, aber auch in Abhängigkeit vom konkreten Tätigkeitsgebiet, von der Entgeltlichkeit der Arbeit wie von der persönlichen Disposition von Mitarbeitern das Mischungsverhältnis zwischen in- und extrinsischen Motiven differiert. Beide seien kurz erläutert: Bei extrinsischen Motiven ist Verhalten Mittel zum Zweck: Aktivitäten dienen dazu, Belohnungen bzw. Gratifikationen zu erhalten bzw. Bestrafungen zu vermeiden. Bei intrinsischen Motiven ist ein bestimmtes selbstgewähltes Verhalten Zweck des Tuns. Intrinsische Motivatoren sind Interesse und Freude am Tun (vgl. Gebert/von Rosenstiel 2002, S. 60 f.), Befolgen von für richtig befundenen Normen wie Fairness und Loyalität und das Erreichen selbstgesetzter Ziele (Muth/Donaldson 1998, S. 6, Frey/Osterloh 2000, S. 24 f.). Ex- und intrinsische Motive sind nicht deckungsgleich mit egoistischen und altruistischen Motiven (vgl. Gmür 2016, S. 239). Während erstere nach der Herkunft unterschieden werden, sind letztere auf die gewählten Adressaten verhaltensbedingter Nutzenstiftung gemünzt. Beliebige Kombinationen sind möglich. (Serries 2005, S. 72 f.)

Onyx/Maclean geben für amtliche Kräfte an, dass vergleichbare Positionen im Nonprofit-Sektor zwischen 7% und 30 % niedriger entgolten werden als im Profit-Sektor (Onyx/Maclean 1996, S. 333, Schnyder 2019, S. 189). Sowohl der Eintritt in den Nonprofit-Sektor allgemein (vgl. Borzaga/Tortia 2006, S. 234) als auch die Bewerbung von Arbeitnehmern um ihre gegenwärtige Position erfolgten nach Onyx/Maclean primär aus nicht-pekuniären Gründen (vgl. Onyx/Maclean 1996, S. 338 f., siehe auch Schnyder 2019, S. 187; differenzierend zur Motivation Amtlicher in NPO Greiling 2009, S. 366 f., S. 376). Die Freiwilligensurveys von 2009 und 2014 (BMFSFJ 2010, S. 119, BMFSFJ 2016, S. 419) zeigen, dass Ehrenamtliche primär intrinsisch motiviert sind (vgl. auch Badelt 1985, S. 66). Zum Teil kommt es sogar zu einem auf Dauer untunlichen aufopferungsvollen Überengagement Ehrenamtlicher (vgl. Ehrhardt 2011, S. 36, Krönes 2017, S. 370, Schumacher 2018, S. 28 f., zum Overcommitment vgl. Schirmer 2015). Tendenziell und vereinfachend kann man sagen, dass der Anteil intrinsischer Motive im Motivmix von Ehrenamtlichen am größten ist, geringer im Motivmix amtlich Beschäftigter in öffentlichen Einrichtungen und NPO, noch etwas geringer im Motivmix von Bediensteten im erwerbswirtschaftlichen Sektor. Freilich können Tendenzaussagen in Einzelfällen falsifiziert werden. Auch kommen erwerbswirtschaftliche Unternehmen keineswegs ohne intrinsische Motive ihrer Mitarbeiter aus, dort ist zum Teil ebenfalls eine gewisse Servicementalität durchaus anzutreffen. (Vgl. Hammerschmid/Meyerl/Egger-Peitler 2009, S. 77, O’Riordan 2013, S. 11)

(6) **Verbindlichkeitsasymmetrien:** Die Verbindlichkeit von Amt und Ehrenamt differiert. Die amtliche Mitarbeit hat den zugrundeliegenden Arbeitsvertrag mit allen Rechten und Pflichten zu erfüllen, bei ehrenamtlicher Mitarbeit sind Rechte und Pflichten meist weniger scharf umrissen, die Pflichterfüllung ist ethisch-moralisch geboten, aber nicht einklagbar (vgl. Gmür 2016, S. 252, Regnet 2002, S. 106). Wird den Ansprüchen ohne drifftige Gründe permanent nicht Genüge getan, so bleibt meist nur das schwache Instrument der moral suasion (vgl. Helmig/Boenigk 2020, S. 113), erst als ultima ratio eine Trennung. Zeitlagenbeschränkte und –gebundene Ehrenamtliche müssen der Ursache der Beschränkung in der Regel Vorrang gewähren, gleichgültig, welcher Art diese Ursache ist, insofern kann das Ehrenamt nur minderverbindlich sein.

(7) **Qualifikationsasymmetrien:** Selten sind die Qualifikationen (zum Qualifikationsbestandteil Erfahrung vgl. Schumacher 2018, S. 44, 51) von Amtlichen und Ehrenamtlichen symmetrisch verteilt. Beim Ehrenamt von Laienarbeit auszugehen ist aber anachronistisch (vgl. Wallner 2016, S. 172, 175). Ehrenamtliche Mitarbeiter können höher (vgl. Kühnlein/Böhle 2002, S. 103, Schumacher 2018, S. 28), gleich gut oder geringer qualifiziert sein als amtliche. Aussagen hierüber können immer nur personenbezogen getroffen werden, nicht pauschal. Am qualifiziertesten dürften Ehrenamtliche sein, wenn sich ihr Engagement auf gleiche oder ähnliche Tätigkeiten erstreckt wie ihr Beruf (vgl. Lichtsteiner/Gmür/Giroud/Schauer 2015, S. 237, Koch 2015 a). Ergänzt, ersetzt oder kompensiert das Ehrenamt eine eigene Berufstätigkeit (vgl. Krönes 2011, S. 218), so können, aber müssen keineswegs adäquate Qualifikationen vorliegen. Bei Amtlichen sollte man zwar annehmen können, dass sie hinlänglich qualifiziert sind, wenn sie einst im Bewerbungswettbewerb obsiegt haben, die Erfahrung lehrt aber, dass angesichts des weit verbreiteten Fachkräftemangels durchaus minder qualifizierte Personen eingestellt werden, um überhaupt zu einer Stellenbesetzung zu gelangen.

(8) **Bildungsasymmetrien:** Während Qualifikation aufgabenbezogen ist, abstrahiert Bildung von konkreten Aufgaben. Bildungsasymmetrien können zwischen den Personalfractionen wie interpersonell auftreten. Die Engagementquote derer mit hoher Bildung übertrifft diejenige derer mit mittlerer und geringer Bildung bei weitem (vgl. BMFSFJ 2016, S. 68). Daher können amtliche Mitarbeiter leicht Gefahr laufen, mit Ehrenamtlichen zu tun zu haben, die ihnen bildungsbezogen überlegen sind, und kooperationsabträgliche Minderwertigkeitskomplexe entwickeln.

(9) **Ziel- und Interessenasymmetrien:** Zielasymmetrien zwischen Mitarbeitern einer NPO können sich auf Selbstverständnis, Ziele und Aufgaben der gesamten Organisation (vgl. Rimes/Nesbit/Christensen/Brudney 2017, S. 197) und des eigenen Arbeitsfeldes sowie auf die Art und Weise der jeweiligen Zielverfolgung (vgl. Schumacher 2015 b, S. 19) beziehen. Die Symmetrieachse verläuft dabei nicht nur zwischen den beiden Personalfractionen amtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter, sondern auch zum Teil zwischen mitarbeitenden Personen generell.

In bezug auf die Interessenlage unterscheiden sich die Personalfractionen vor allem insoweit, als Amtliche ihre Tätigkeit bevorzugt als Mittel der Einkommenserzielung sehen (müssen), während Ehrenamtliche ihr Einkommen anderwärtig beziehen und ihr Engagement Freizeitverwendung darstellt. Interessen knüpfen im übrigen an den jeweiligen Handlungsmotiven an, die diesbezügliche Symmetrieachse verläuft intersubjektiv und nicht notwendig zwischen den Per-

sonalfractionen. Die Spannweite reicht von dem Drang, etwas im Sinne der Mission der NPO zu erreichen, bis zum ambitionslosen Abarbeiten des Alltagsgeschäfts.

Abb. 2: Asymmetrien von Amt und Ehrenamt im Überblick.

Asymmetrien zwischen Amt und Ehrenamt
Anwesenheitsasymmetrien Betriebszugehörigkeitsasymmetrien Informationsasymmetrien Machtasymmetrien Motivationsasymmetrien Verbindlichkeitsasymmetrien Qualifikationsasymmetrien Bildungsasymmetrien Ziel- und Interessenasymmetrien

2.3. Komplementarität und Substitutionalität von Amt und Ehrenamt aus ehrenamtlicher Warte

(1) **Ehrenamt schafft Amt:** Nicht selten entstehen NPO aufgrund einer Initiative von Menschen, die ihr Anliegen zunächst rein ehrenamtlich voranzutreiben suchen (Pionierfunktion, vgl. Beher/Liebig/Rauschenbach 2000, S. 62, Huber 1994, S. 130). Wenn die Mission und die mit ihr verbundenen Aufgaben Bestand haben und eine intensivere Arbeit, als sie ehrenamtlich zu leisten ist, geboten erscheint, können Stellen für amtliches Personal geschaffen werden (vgl. Regnet 2002, S. 109, Koch 2015 a). Organisationale Expansionsprozesse können also bewirken, dass ehrenamtliches Engagement Stellen generiert.

(2) **Ehrenamt sichert Amt:** Zum Teil können Dienste nur etabliert und aufrecht erhalten werden, wenn neben den amtlichen Kräften auch ehrenamtliche arbeiten (vgl. Wallner 2016, S. 176 f.). Dies ist dann der Fall, wenn Leistungen allein mit den finanzierbaren Stellen für amtliche Mitarbeit mangels Masse nicht auf Dauer sinnvoll angeboten werden können, insbesondere wegen nötiger zeitlicher und geographischer Angebotseigenschaften (vgl. ebd.). Ohne ehrenamtlichen Einsatz könnten somit solche Dienste wieder eingestellt werden müssen, was den Verlust der Stellen amtlicher Mitarbeiter nach sich ziehen würde.

(3) **Ehrenamt besetzt Amt:** Soweit sich Ehrenamtliche in Leitungspositionen befinden, kann es vorkommen, dass sie über die Besetzung von Stellen für amtliches Personal zu befinden haben.

(4) **Ehrenamt führt Amt:** Soweit sich Ehrenamtliche in Leitungspositionen befinden, können sie Vorgesetztenfunktion in Bezug auf amtliche Mitarbeiter haben. Der Themenzuschnitt schließt allerdings die Konstellationen (3) und (4) aus (vgl. aber Redmann 2018).

(5) **Ehrenamt ergänzt Amt** (vgl. Jackson/Locke/Hogg/Lynch 2019, S. 26, Beher/Liebig/Rauschenbach 2000, S. 62, Huber 1994, S. 129): Vielfältige Ergänzungsbeziehungen sind denkbar. Nach der Bedeutung für die Leistungserstellung können folgende Fälle unterschieden werden: (a) Ehrenamtliche arrondieren die Leistungen Amtlicher durch Hilfe und Unterstützung, tragen jedoch nur einen nützlichen, aber notfalls entbehrlichen Part bei, (b) Ehrenamtliche er-

stellen Leistungen, die denselben Rang haben wie diejenigen Amtlicher und (c) Ehrenamtliche haben Leitungsaufgaben inne, die konkrete Umsetzung von Vorgaben ist jedoch Sache amtlicher Kräfte. Konstellation 5 c bleibt hier allerdings außer Betracht.

(6) **Ehrenamt verändert Amt:** Ehrenamt kann dem Amt Impulse geben (vgl. Jackson/Locke/Hogg/Lynch 2019, S. 26) und dadurch Leistungsmodifikationen anregen. Solche Impulse können aus anderen beruflichen Welten als denen Amtlicher stammen und deren Horizont weiten, sie können aber auch von direkter oder indirekter Leistungsbetroffenheit herrühren und damit die Qualität der Leistungserstellung beeinflussen (vgl. Huber 1994, S. 130).

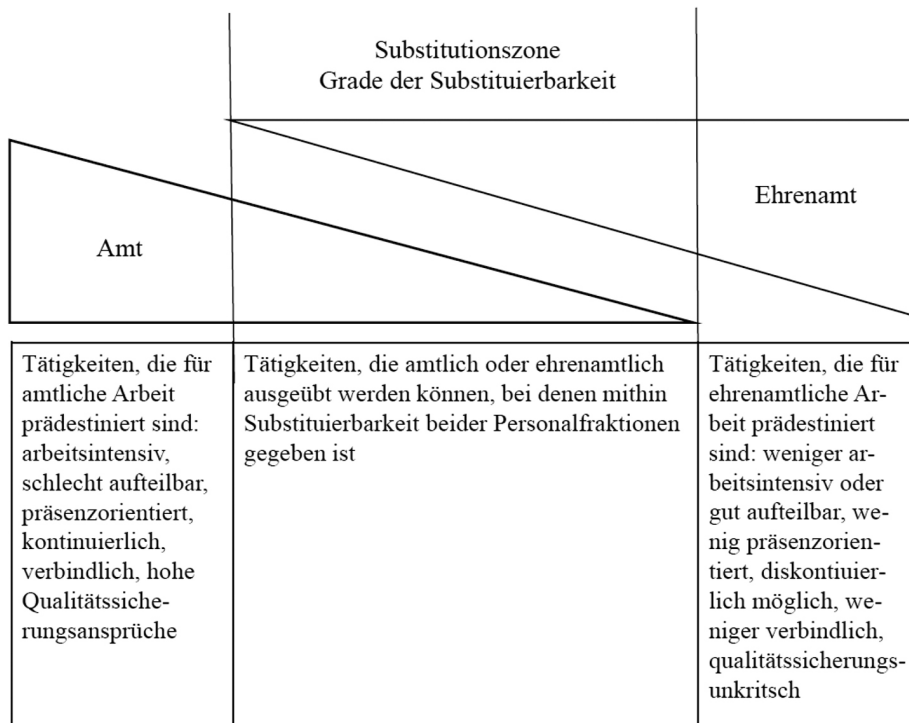
(7) **Ehrenamt kontrolliert Amt:** Im Kontext von (6) kann auch von einer Kontrollfunktion des Ehrenamts dem Amt gegenüber gesprochen werden (vgl. Huber 1994, S. 130). Soweit das Ehrenamt mit Leitungsaufgaben betraut ist, übt es auch Kontrolle aus in Bezug auf die Aktivitäten Amtlicher wie anderer Ehrenamtlicher. Im übrigen kommt allein der Anwesenheit Ehrenamtlicher bei der Arbeit Amtlicher eine gewisse Kontrollfunktion zu. (Vgl. Schumacher 2016, S. 5)

(8) **Ehrenamt entlastet Amt:** Tritt Ehrenamt zum Amt hinzu, so hat das potentiell Konsequenzen für die Arbeitsinhalte; Ehrenamt kann das Amt entlasten, indem es Nebenaufgaben übernimmt, was es dem Amt ermöglicht, besser auf seine Kernaufgaben fokussiert zu sein. Soweit die Entlastung darin besteht, dem Amt angenehme Tätigkeiten abzunehmen, ist sie aber keineswegs immer willkommen (vgl. Regnet 2002, S. 109, Schumacher 2016, S. 5).

(9) **Ehrenamt belastet und bindet Amt:** Ehrenamt kann aber auch das Amt belasten, indem Aufgaben der Arbeitsteilung, der Koordination und ggf. des Ehrenamtsmanagements hinzukommen können. Mehrere Ehrenamtliche, die sich die Aufgaben teilen, die sonst die Inhalte einer Vollzeitstelle wären, benötigen weitaus mehr Koordination als ein Vollzeitmitarbeiter. Insofern ist das Ehrenamt zwar unentgeltlich, aber keinesfalls kostenlos (vgl. Helmig/Boenigk 2020, S. 113, Netting/Nelson/Bordes/Huber 2004, S. 80, Schreyögg 2002, S. 238, Regnet 2002, S. 107 f., Paulwitz 1988, S. 76); vielmehr entstehen Kosten der Koordination, aber auch der Personalentwicklung. Weiter können Kosten dadurch entstehen, dass sich Entscheidungsprozesse in die Länge ziehen können, wenn sie partizipativ ablaufen sollen, weil abgewartet werden muss, bis Ehrenamtliche, die zeitlichen Limitationen unterliegen, präsent sind.

(10) **Ehrenamt ersetzt Amt:** Bei knappen finanziellen Ressourcen, vergleichbaren Aufgabefeldern in Amt und Ehrenamt sowie Bewährung eingesetzter Ehrenamtlicher kann die Neigung bestehen, amtliche Arbeit teilweise durch die billigere ehrenamtliche zu ersetzen (vgl. Rimes/Nesbit/Christensen/Brudney 2017, S. 198, Regnet 2002, S. 108, Klenter 2014, S. 2) Es kann aber durchaus vorkommen, dass die Substitutionsbeziehung eine wechselseitige ist. „Öffentlich subventionierte Arbeitsstellen (mit Befristung) werden mit Personen aus dem Kreis der ehrenamtlich Arbeitenden besetzt, während gleichzeitig die Personen, deren befristete Arbeitsverhältnisse auslaufen, in den Kreis der Ehrenamtlichen aufgenommen werden“ (Behr/Liebig/Rauschenbach 2000, S. 63) („Phasing“, ebd.). Freilich gibt es auch Arbeitsfelder, die angesichts ihres Charakters amtlicher Betätigung vorbehalten bleiben müssen wie auch Arbeitsfelder, die vorwiegend für ehrenamtliches Engagement in Betracht kommen.

Abb. 3: Prädestinations- und Substitutionszonen von Tätigkeiten bzw. Arbeitsfeldern in bezug auf amtliche und ehrenamtliche Arbeit. Quelle: Beher/Liebig/Rauschenbach 2000, S. 64.



Für amtliche Arbeit prädestiniert sind diejenigen Arbeitsfelder, die arbeitsintensiv oder schlecht auf verschiedene Personen aufteilbar sind, in hohem Maße Präsenz und kontinuierlichen Einsatz mit großer Verbindlichkeit erfordern sowie mit hohen Qualitätssicherungsansprüchen einhergehen (vgl. Schnyder 2019, S. 192). Für ehrenamtliche Arbeit kommen Arbeitsfelder in Betracht, deren Arbeitsaufwand deutlich hinter dem einer vollen Stelle zurückbleibt oder auf mehrere Personen aufteilbar ist, deren Präsenznotwendigkeit sich in Grenzen hält, die Abstriche in der Arbeitskontinuität erlauben und die qualitätssicherungsunkritisch sind. Dazwischen liegt die Substitutionszone, in der amtliche und ehrenamtliche Arbeit grundsätzlich austauschbar sind (vgl. Helmig/Boenigk 2020, S. 117).

Abb. 4: Komplementarität und Substitutionalität von Amt und Ehrenamt aus der Sicht des Ehrenamts im Überblick.

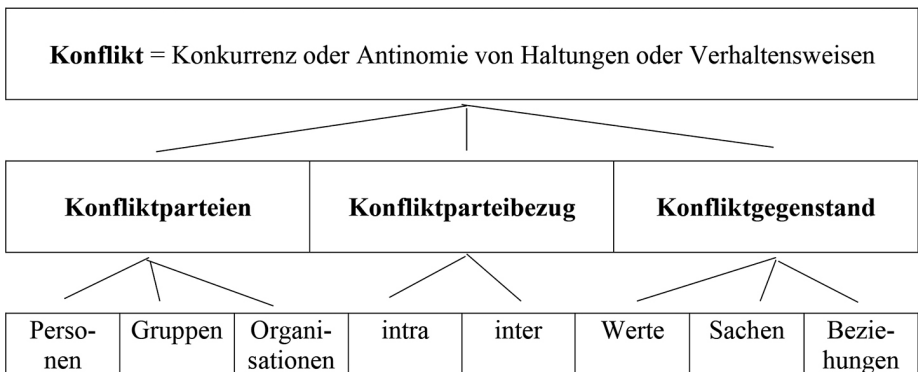
Komplementarität und Substitutionalität von Amt und Ehrenamt aus der Sicht des Ehrenamts		
Ehrenamt	schafft sichert besetzt führt ergänzt verändert kontrolliert entlastet belastet und bindet ersetzt	Amt

Eigene Darstellung unter Verwendung von Huber 1994, S. 129f., Rimes/Nesbit/Christensen/Brudney 2017, S. 198.

3. Analyse und Folgen der Konflikte

Ein Konflikt besteht dann, wenn Haltungen oder Verhaltensweisen (vgl. Scheuch 1969, Sp. 862) miteinander konkurrieren (Konkurrenz) oder unvereinbar miteinander (Antinomie) sind. Bei Antinomie liegt ein striktes Entweder-Oder vor, bei Konflikten sind Zwischenlösungen möglich, die darin bestehen, dass jede Konfliktpartei mehr oder weniger Abstriche von ihrer ursprünglichen Vorstellung akzeptiert.

Abb. 5: Konflikte und ihre zentralen Eigenschaften.



Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung von Berkel 2017, insb. S. 23.

Konfliktparteien sind Personen, Gruppen oder Organisationen, z.B. Betriebe und Staatswesen. Konflikte können innerhalb von oder zwischen Konfliktparteien bestehen und sich auf Werte, Sachen oder Beziehungen erstrecken.

Abb. 6: Mögliche Folgen von Konflikten im Überblick.

mögliche Folgen von Konflikten im Überblick		
nach der Art <ul style="list-style-type: none"> • die Effektivität betreffend • die Effizienz betreffend 	nach der Richtung <ul style="list-style-type: none"> • beeinträchtigend • begünstigend 	nach der Länge der Wirkungskette <ul style="list-style-type: none"> • unmittelbar (direkt) • mittelbar (indirekt)

Quelle: Eigene Darstellung.

Nach der Folgeart können Effektivität und Effizienz unterschieden werden. Erstere meint die Zielwirksamkeit von Aktivitäten, letztere deren Wirtschaftlichkeit. Nach der Wirkrichtung können beeinträchtigende und begünstigende Folgen auftreten, wenngleich fraglos die beeinträchtigenden überwiegen (vgl. Berkel 2017, S. 12). Effektivität und Effizienz können durch Konflikte unmittelbar oder mittelbar berührt werden. Unmittelbar sind Effektivitäts- und Effizienzwirkungen dann, wenn sich die Arbeitsergebnisse auf eine Folgeart oder beide direkt auswirkt, mittelbar sind sie dann, wenn Arbeitsergebnisse nicht direkt, sondern erst am Ende einer Wirkungskette Effektivitäts- und/oder Effizienzfolgen zeitigen.

3.1. Wert- und Zielkonflikte

Wert- und Zielkonflikte in NPO können sich auf organisationale Ziele unterschiedlicher Zielhierarchieebenen wie auf die Interpretation auslegungsbedürftiger Zielformulierungen beziehen. Meinungsdivergenzen von Mitarbeitern wie im übrigen auch von Mitgliedern über die zu verfolgenden organisationalen Ziele (vgl. Jehn 1995, S. 258, Jehn/Greer/Levine/Szulanski 2008, S. 467) sind dort, wo die Zielfindung konsensual erfolgen soll, hinderlich. Die Konfliktlinie kann, fokussiert auf die Mitarbeiter, sowohl intersubjektiv als auch zwischen den Personalfractionen (vgl. Rimes/Nesbit/Christensen/Brudney 2017, S. 197) verlaufen. Es kann Uneinigkeit z.B. hinsichtlich der konkreten Mission der NPO bestehen, wofür Unterschiede in den „Werten und Einstellungen“ (Regnet 2002, S. 104. Vgl. auch Schumacher 2018, S. 71.) verantwortlich zeichnen. Ist das der Fall, so ist effektives Arbeiten in Frage gestellt (vgl. Jehn/Greer/Levine/Szulanski S. 467). Aber „some research has shown that moderate levels of task conflict can be beneficial for specific types of performance under certain circumstances.“ (Jehn/Greer/Levine/Szulanski 2008, S. 467) Fundamental unterschiedliche Vorstellungen können eine NPO insgesamt oder in Bezug auf ein Aktionsfeld lähmen, ein Ringen weitgehend Gleichgesinnter um Ziele und den richtigen Weg zu ihrer Erreichung kann aber konstruktiv wirken. (Ausführlicher und differenzierter, als es in diesem Beitrag möglich ist, Jehn/Bendersky 2003, S. 189 ff.) Bestimmte Konflikte unter bestimmten Bedingungen können also in der Lage sein, Effektivität und/oder Effizienz nicht zu beeinträchtigen, sondern zu begünstigen.

Zielkonflikte können aber auch weniger um der Sache willen als vielmehr aus meist verdeckten egoistischen Motiven bestehen. Hauptamtliche könnten zum Zwecke ihrer Stellensicherung wie im eigenen Karriereinteresse (vgl. Regnet 2002, S. 104) ein nach Art und Umfang anderes Leistungsangebot anstreben als Ehrenamtliche. Nebenamtliche könnten sich je nach Interessenlage auf die Seite der Ehrenamtlichen schlagen oder, wenn sie eine Expansion ihres Engagements

ins Hauptamt anstreben, den Ansichten Hauptamtlicher zuneigen, wenn ihre Chancen auf Erreichung ihres Ziels dadurch größer zu sein versprechen.

Wenn zwar die Ziele einer Organisation definiert, aber doch so vage formuliert sind, dass Interpretationsspielräume (vgl. Jehn/Greer/Levine/Szulanski 2008, S. 468) offen bleiben, die je nach Interessenlage und Werthaltung unterschiedlich auszunutzen versucht wird, können ähnliche Konflikte wie bei der Zieldefinition auftreten. Auch das Austragen von Zielinterpretationskonflikten hat möglicherweise positive Effektivitäts- und/oder Effizienzfolgen.

3.2. Sachkonflikte

(1) Wenn die Grundentscheidung über die **Arbeitsteilung zwischen Amt und Ehrenamt** nicht auf der Basis eines weitgehenden Konsenses getroffen wird (vgl. Jackson/Locke/Hogg/Lynch 2019, S. 28, S. 33), bietet sie immer wieder Anlass zu Auseinandersetzungen. Denn in einer zunächst rein ehrenamtlich betriebenen Organisation kann es erhebliche Widerstände gegen die Etablierung bezahlter Stellen geben, wenn die dabei zu erwartende Veränderung des Charakters der Zusammenarbeit nicht willkommen ist. Umgekehrt ist es möglich, dass in einer bislang allein von bezahlten Kräften betriebenen Organisation die in Frage stehende Beschäftigung Ehrenamtlicher von Mitarbeitern nicht für gut geheißen wird (vgl. Schumacher 2016, S. 2), weil sie mehr Zusatzaufwand (vgl. ebd., S. 5) als Zusatznutzen erwarten. Die kritische Haltung einer Personalfraktion der jeweils anderen gegenüber kann auch nach deren Etablierung Bestand haben und hat damit auf Dauer das Potential, konfliktgenerierend zu wirken.

(2) Konflikte können auch entstehen, wenn individuelle **Aufgabenfelder unklar** sind. In einem organisationalen Vakuum können sich Ehrenamtliche, zumal wenn sie neu in ihrer Position sind, verloren fühlen; sie kennen ihre Aufgaben nicht oder nicht dezidiert genug (vgl. Rimes/Nesbit/Christensen/Brudney 2017, S. 204). Ungeklärte Zuständigkeiten können aber auch Machtkämpfe heraufbeschwören, die sowohl zwischen den Personalfractionen als auch intersubjektiv ausgetragen werden können. Zuständigkeitslücken stellen Mängel genereller Regelungen dar und behindern effizientes, möglicherweise auch effektives Arbeiten: nötige Aktivitäten finden entweder nicht oder erst nach einer Intervention und daher mit Verzögerung statt oder werden mehrfach ausgeführt. Zum anderen können die immanenten Grenzen von Zuständigkeitsregeln insoweit zum Tragen kommen, als reale Fragen oft nach einer konzertierten Aktion verschiedener Zuständigkeitsgebiete und deren Verantwortlicher rufen. Die daraus erwachsenden Abstimmungsprobleme können Zeiteffizienznachteile mit sich bringen; ihre Wirkung auf die Effektivität betrieblicher Aktivitäten kann begünstigend oder beeinträchtigend sein. Zu vermeiden sind sie allenfalls durch realitätsadäquatere Schnitte von Zuständigkeitsgebieten.

(3) Unklare individuelle Arbeitsfelder im Ehrenamt sind noch problematischer, wenn es keinen geeigneten Ansprechpartner dafür gibt, es also an einem wirksamen **Ehrenamtsmanagement** mangelt.

(4) Konflikte können sich auch daraus ergeben, dass Ehrenamtliche z.B. wegen eigener Berufstätigkeit die freiwillig übernommenen Zusatzaufgaben nicht zu bewältigen in der Lage sind: Sie sind überfordert von der **Quantität** dessen, was sie zu erledigen haben (vgl. Bürgisser/Helmig 2009, S. 37) und können dadurch den Eindruck wecken, nicht zuverlässig zu sein, was Amtli-

che zur Kompensation veranlassen, aber auch ihren Unmut darüber hervorrufen mag. Sind Ehrenamtliche quantitativ überfordert, kann sich die Fertigstellung von Arbeiten verzögern, was sowohl dem Zielerfüllungsgrad der fraglichen Aktivität als auch deren Effizienz abträglich sein kann.

(5) In beiden Hauptpersonalfractionen ist es möglich, dass Mitarbeiter mangels geeigneter **Qualifikation** qualitativ überfordert sind (vgl. Paulwitz 1988, S. 100 ff.) und Aufgaben nicht oder fehlerhaft ausführen, so dass Nachbesserungen nötig werden. Soweit Aufgaben arbeitsteilig verrichtet werden, ziehen Unregelmäßigkeiten bei den Aktivitäten eines Mitarbeiters andere Mitarbeiter insoweit in Mitleidenschaft, als diese Fehler aufdecken, ihre Behebung anmahnen oder selber übernehmen müssen und im Fortgang ihrer eigenen Arbeit behindert werden. Qualifikatorische Defizite können dazu führen, dass die gewünschte Arbeitsqualität verfehlt wird, insofern ist die Effektivität berührt. Jedoch kann auch die Arbeitseffizienz betroffen sein, wenn mangelnde Qualifikation zu Fehlern führt, die mit Hilfe zusätzlichen Ressourceneinsatzes kompensiert werden müssen; effizienzrelevant ist auch, wenn Qualifikationsdefizite zu mehr Zeiteinsatz je Leistungseinheit führen, als bei adäquater Qualifikation notwendig wäre. Freilich steht der Charakter ehrenamtlicher Tätigkeit größtmöglicher Effizienz entgegen.

(6) Prozessstrukturelle Mängel jedweder Art deuten darauf hin, dass Prozesse nicht hinlänglich durchdacht und klar definiert sind. Sie sind der Effizienz abträglich, können aber durchaus auch dazu führen, dass Ziele nicht oder unzulänglich erreicht werden. An prominenter Stelle sind die angesichts häufig divergierender Arbeitszeiten der Personalfractionen plausiblen **Kommunikationsmängel** zu nennen (vgl. Rimes/Nesbit/Christensen/Brudney 2017, S. 198). Diese ergeben sich bei zeitlagenlimitierten Ehrenamtlichen oft daraus, dass häufig regelmäßige Besprechungen nicht wahrgenommen werden können, wenn zu diesen Zeiten auch oft andere Obliegenheiten anstehen, seien es dienstliche, seien es familiäre. Dies trifft selbst dann nicht selten zu, wenn Termine, an denen Ehrenamtliche teilnehmen können sollen, auf Abende und Wochenenden gelegt werden, was ohnehin nicht den Beifall insbesondere hauptamtlicher Kräfte findet, da dies deren freizeitlichen Handlungsspielraum beschneidet (vgl. Koch 2015 a, Schumacher 2018, S. 69 f.). Die aus Terminschwierigkeiten resultierenden Kommunikationsdefizite ziehen oft Informationsasymmetrien nach sich, die partizipative Prozesse erschweren. Kommunikationsdefizite können aber auch Partizipation verhindern, wenn kurzerhand ohne die betreffenden Ehrenamtlichen entschieden wird. Das ist ein möglicher Keim für Unzufriedenheit; denn unzufrieden ist u.a., wer sich zu wenig informiert fühlt und „vor vollendete Tatsachen gestellt“ (Regnet 2002, S. 104) sieht. Widerstand (vgl. Regnet 2002, S. 104) oder gar Aufgabe des Ehrenamts werden wahrscheinlich (vgl. Regnet 2002, S. 104).

3.3. Beziehungskonflikte

Beziehungskonflikte zwischen amtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern sind entweder in Haltungen, in Verhaltensweisen oder in personellen Inkompatibilitäten begründet. Die Unterscheidung der ersten beiden ist zwar nicht trennscharf, zumal Verhaltensweisen oft auf Haltungen beruhen, sie ist aber doch brauchbar, um die zu nennenden Aspekte wenigstens grob zu sortieren. Zunächst sei auf **problemgenerierende Haltungen (1)** eingegangen. Diese sollten ernst

genommen werden, ein jeweils angemessener Umgang mit ihnen ist ratsam (siehe 4. Kapitel). Dies gilt auch für offenkundige Haltungsschiefen, die die eigene Person so ins Zentrum der Betrachtung rücken, dass betriebliche Belange hintangestellt werden, wodurch Effektivitäts- und/oder Effizienzeinbußen provoziert werden. Eine große Rolle spielen dabei **Ängste und Befürchtungen (a)**. Amtliche Mitarbeiter befürchten, ihre Stelle zu verlieren, wenn Ehrenamtliche dieselben Leistungen kostengünstiger zu erbringen in der Lage sind, und werden sich sowohl unentbehrlich zu machen als auch Ehrenamtliche zu marginalisieren versuchen. Beide Personalfractionen können befürchten, durch die jeweils andere in ihren Entfaltungsspielräumen beschnitten zu werden (vgl. Helmig/Boenigk 2020, S. 113). Amtliche Mitarbeiter fühlen sich verschiedentlich bedroht vom hedonistischen Anspruch Ehrenamtlicher, angenehme Tätigkeiten auszuführen, weil das zugleich ihr Pflichtenheft verarmen lässt. (Vgl. Schumacher 2016, S. 5) Umgekehrt befürchten Ehrenamtliche, zu wenig an Entscheidungen partizipieren zu können und lediglich als Handlanger Amtlicher zum Einsatz zu gelangen. Beide Personalfractionen verspüren oft Angst vor dem Verlust von Kontrolle über die eigene Arbeit, den sie der jeweils anderen Fraktion anlasten. Amtliche fürchten darüber hinaus die Mehrarbeit, die ihnen aus der Existenz Ehrenamtlicher erwachsen kann. **(b)** Angesichts möglicher Bildungsasymmetrien zu Lasten Amtlicher können diese **Minderwertigkeitskomplexe** entwickeln, die Abschottungsversuche nach sich ziehen können, welche die Merklichkeit von Bildungsdefiziten reduzieren sollen. **(c) Ressentiments** können ebenfalls für Kooperationsprobleme sorgen. Amtliche mögen denken, ehrenamtliches Engagement sei, weil manchmal ohne einschlägige Ausbildung, weniger wert als ihr Einsatz und nicht recht ernst zu nehmen (vgl. Schumacher 2018, S. 66), Ehrenamtliche mögen ihr Engagement für ethisch der bezahlten Arbeit überlegen halten, seien sie doch um hehrer Ziele, nicht des „schnöden Mammons“ wegen aktiv. (Vgl. Helmig/Boenigk 2020, S. 117) Damit hängt zusammen, dass wechselseitig unterstellt werden kann, man arbeite überhaupt aus „falschen Motiven“ (Wallner 2016, S. 173). Aus derartigen Ressentiments können auch Akzeptanzdefizite (vgl. Wallner 2016, S. 178) und Misstrauen erwachsen, die kein günstiges Omen für eine gedeihliche Zusammenarbeit darstellen, weil sie das Betriebsklima beeinträchtigen und meist indirekte negative Effektivitäts- und/oder Effizienzwirkungen hervorgerufen. Eng mit Ressentiments verbunden sind **(d) Respekt- und Anerkennungsdefizite**, die auf Dauer die intrinsischen Motive des Engagements unterminieren. (Vgl. Bauer 2007, S. 34) **(e) Erwartungs-, Leistungs- und Rechtfertigungsdruck** resultiert zum Teil aus Haltungen wie Geringschätzung ehrenamtlichen Engagements und „mangelnde(r) Akzeptanz von Arbeitnehmerrechten“ (Schumacher 2018, S. 69) wie „geregelter Pausenzeiten,.. Feierabend und.. ein freies Wochenende“ (ebd.). Leistungsdruck kann zu hektischer und wenig sorgfältiger, aber auch überkorrekter Arbeitsweise führen, vor allem ist er dem Betriebsklima abträglich und kann Amtliche in die innere Emigration oder Fluktuation, Ehrenamtliche zur Aufgabe ihres Engagements treiben. Die Effektivitäts- und Effizienzwirkungen sind negativ und dürften überwiegend indirekt ausgelöst werden. Erwartungs-, Leistungs- und Rechtfertigungsdruck hat jedoch insofern auch einen organisatorischen Hintergrund, als ihm bei eindeutiger Aufgabenzuweisung und Kenntnis des quantitativen und qualitativen Leistungspotentials jedes Ehrenamtlichen weitgehend der Boden entzogen wäre. **(f) Ungeduld** kann dazu führen, dass auf einvernehmliche Entscheidungen verzichtet wird. So können insbesondere Hauptamtliche in ihrer Arbeitszeit Beschlüsse treffen wollen ohne abzuwarten, bis die Neben- und Ehrenamtlichen, mit denen ge-

meinsam zu beraten und zu entscheiden wäre, zugegen sind. Diese werden vielmehr vor vollendete Tatsachen gestellt. **(2) Kooperationsabträgliche Verhaltensweisen** sind Ignorieren der jeweils anderen Personalfraktion, Gesprächsabstinenz, Informationszurückhaltung, Ausüben konkreten Leistungsdrucks und Kritik z.B. an den jeweiligen Einsatzzeiten, deren Unterschied Kontaktzeiten erschwert. Selbst berechtigte Kritik an unprofessionellem Vorgehen, die sowohl an amtliche als auch an ehrenamtliche Mitarbeiter adressiert sein kann, mag kooperationserschwerend wirken. **(3) Personelle Inkompatibilitäten** (vgl. Rimes/Nesbit/Christensen/Brudney 2017, S. 198, Jehn 1995 S. 258) bedeuten, dass zur Zusammenarbeit gehaltene Menschen wegen ihrer charakterlichen Eigenschaften nicht miteinander harmonieren (vgl. das Beispiel bei Helmig/Boenigk 2020, S. 118): Sie finden keinen kommunikativen Draht zueinander, kommen mit dem Arbeitsstil des jeweils anderen nicht zurecht, sie vertragen sich nicht, vielleicht mögen sie einander nicht einmal. Personelle Inkompatibilitäten können zwischen, aber auch innerhalb von Personalfractionen auftreten und im Extremfall Ehrenamtliche dazu bringen, ihr Engagement einzustellen (vgl. Rimes/Nesbit/Christensen/Brudney 2017, S. 198).

Abb. 7: Konflikte im Überblick.

Konflikte im Überblick		
Wert- und Zielkonflikte	Sachkonflikte	Beziehungskonflikte
in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"> • Ziele, z.B. Uneinigkeit über Mission und Ziele unterschiedlicher Zielhierarchieebenen • Interpretation vager Zielformulierungen 	Insbesondere wegen: <ul style="list-style-type: none"> • Grundentscheidung über die Arbeitsteilung zwischen Amt und Ehrenamt • unklarer individueller Aufgabenfelder • mangelhaften Ehrenamtsmanagements • quantitativer Überforderung Ehrenamtlicher • qualifikatorischer Defizite amtlicher und/oder ehrenamtlicher Mitarbeiter • Kommunikationsmängeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Haltungen, insb. <i>Ängste/Befürchtungen, Minderwertigkeitskomplexe, Ressentiments, Respekt- und Anerkennungsdefizite, Erwartungen</i> • Verhaltensweisen, z.B. <i>Ignorieren, Gesprächsabstinenz, Informationszurückhaltung, Ausüben von Druck, Kritik</i> • Personelle Inkompatibilitäten, <i>Menschen finden keinen kommunikativen Draht zueinander; kommen mit dem Arbeitsstil des anderen nicht zurecht</i>

Quelle: Eigene Darstellung.

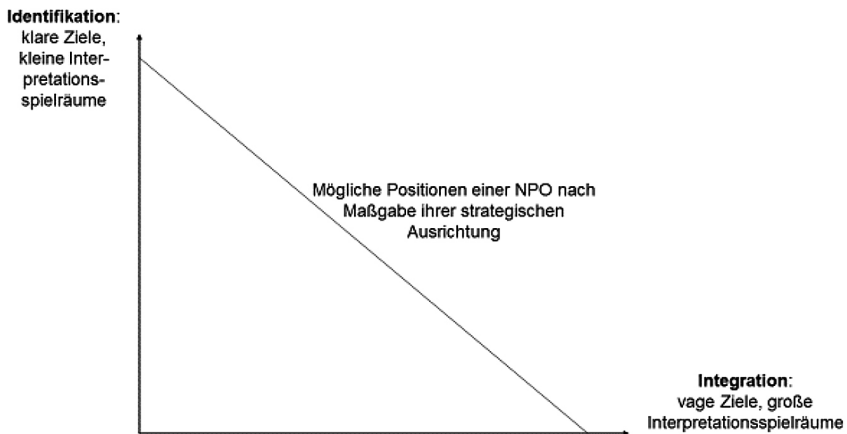
Es liegt in der Natur einer generell-abstrakten Vorgehensweise, dass keine konkreten Folgen der Kooperationsprobleme genannt werden können. Gleichwohl dürften die Andeutungen plausibel gemacht haben, dass sich NPO die überwiegend negativen Folgen vermeidbarer Probleme angesichts von Ressourcenknappheit und eines zum Teil wettbewerblichen Umfelds nicht leisten können.

4. Ansätze zur Konfliktbewältigung

4.1. Wert- und Zielkonflikte

Zielkonflikte können nur unter bestimmten Bedingungen konstruktive Wirkung entfalten, im übrigen ist mit destruktiven Folgen zu rechnen. Vor allem, wenn die Zielvorstellungen der Akteure weit auseinander liegen, ist die Suche nach einem Kompromiss sehr schwierig und kann sich lähmend für die NPO gestalten, soweit die Machtposition der Kontrahenten ungefähr gleich ist und diese dazu befähigt, einander gegenseitig in Schach zu halten. Daher sollte grundsätzlich konsensual Klarheit über Mission und Oberziele einer NPO geschaffen werden (vgl. Jackson/Locke/Hogg/Lynch 2019, S. 17 f.), um ein immer wieder erneutes Aufflammen von Zielkonflikten zu vermeiden. NPO mit Tendenzträgerschaft, also einer bestimmten weltanschaulichen Prägung, die beibehalten bleiben soll, haben freilich bei der Bestimmung des Präzisionsgrads ihrer Zielkonzeption nicht nur das Konfliktpotential im Auge zu behalten, sondern auch die Frage, wo sie sich zwischen den konfligierenden Ausrichtungen Integration und Identifikation (vgl. Horch 1987, S. 132) positionieren wollen. Denn einer Ausrichtung mehr anzuhängen geht zu Lasten der Realisationsmöglichkeit der anderen.

Abb. 8: Die Konkurrenz zwischen Identifikation und Integration.



Quelle: Eigene Darstellung.

Vage Zielkonzeptionen haben nach außen wie nach innen eher integrative Wirkung als klar umrissene, da sie für viele Individuen, hier speziell: Mitarbeiter etwas zu bieten haben, das sich konkret auszumalen ihrer Phantasie überlassen bleibt. Klare Zielsetzungen stoßen hingegen leichter auf Widerspruch und sind kaum in der Lage, diejenigen, die nicht oder nicht vollständig zustimmen können, zu integrieren. Identifikation gelingt eher bei klarer als bei vager Zielsetzung. Es muss also die strategische Frage beantwortet werden, ob man einer oft relativ kleinen eingeschworenen Gruppe organisationale Ziele als Identifikationsobjekt anbieten will oder

ob man breite Akzeptanz seiner Ziele anstrebt, die im Interesse dieses Anspruchs relativ vage bleiben müssen. Zuweilen ausbrechende Zielkonflikte muss man dabei ebenso wie deren etwaige kontraproduktive Folgen in Kauf nehmen. Insbesondere Glaubensgemeinschaften und politische Parteien bieten Anschauungsmaterial für diese Überlegungen. Die Frage der Zielklarheit ist also nicht allein im Interesse einer Konfliktvermeidung zu beantworten.

Mit Zieldivergenzen kann auch die Vergütung amtlicher Kräfte zusammenhängen. Die Entgeltspolitik ist ein wichtiges Handlungsfeld, um Konflikte zwischen den beiden Personalfractionen zu reduzieren oder ihnen vorzubeugen, weil die Vergütung motivationsrelevant ist. In 2.2 wurde auf die Motivationsasymmetrien zwischen amtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern eingegangen. Tendenziell lässt sich konstatieren, dass bei beiden Personalfractionen intrinsische Motive eine starke Triebfeder für die Übernahme wie die Ausübung einer Tätigkeit sind (vgl. Helmig/Boenigk 2020, S. 119), der intrinsische Motivationsanteil Ehrenamtlicher jedoch oft denjenigen Amtlicher übertrifft. Es ist gut belegt, dass eine zumindest partielle leistungsorientierte Vergütung an Stelle einer rein anforderungsorientierten intrinsische Motive zu verdrängen in der Lage ist (vgl. Krönes 2008). Damit würden motivationale Asymmetrien zwischen beiden Personalfractionen verstärkt. Eine Zusammenarbeit aber ist problematisch, wenn Amtliche vorwiegend im Einkommensinteresse agieren, während Ehrenamtliche primär um der Sache willen tätig sind, weil unvereinbare Handlungsmaximen nur schwer konsistentes betriebliches Gebaren generieren.

Demgegenüber kann relativ problemlos ein Bekenntnis zur Komplementarität amtlicher und ehrenamtlicher Kräfte in die Zielkonzeption aufgenommen werden. Das befriedet die Personalfractionen insoweit, als amtliche Mitarbeiter nun nicht mehr Ehrenamtliche als potentielle Jobkiller betrachten müssen.

Im übrigen sei darauf hingewiesen, dass nicht alle Ziel- und Wertkonflikte ausgeräumt werden können und müssen. Koalitionen können geschmiedet werden, wenn der Vorrat an gemeinsamen Zielen groß genug erscheint, auch wenn es sonst erhebliche Differenzen gibt. (vgl. Schumacher 2018, S. 24)

4.2. Sachkonflikte

(1) Die ehrenamtlich zu erledigenden Aufgaben sollten möglichst im Eignungskernbereich Ehrenamtlicher liegen und weniger in der Substitutionszone angesiedelt sein. (Vgl. Helmig/Boenigk 2020, S. 119) Sie müssen so zusammengestellt (vgl. Pott/Wittenius 2002, S. 60, Paulwitz 1988, S. 101) und in ihrem Zeitbedarf (Zeitumfang und Zeitlage) abgeschätzt werden, dass potentielle Freiwillige in die Lage versetzt werden können abzusehen, ob ihre persönlichen Ressourcen die Übernahme eines bestimmten Ehrenamts erlauben (vgl. Pott/Wittenius 2002, S. 60). Dazu gehören nicht nur Aufgabenumfang und -inhalt, sondern auch die „*Entscheidungs- und Handlungsspielräume*“ (Pott/Wittenius 2002, S. 60, vgl. auch Jackson/Locke/Hogg/Lynch 2019, S. 40), die damit einhergehen. Ehrenamtlichen vorbehalten Aufgaben und zugehörige Kompetenzen sollten von den amtlich zu erledigenden Aufgaben und den mit ihnen zusammenhängenden Befugnissen klar zu unterscheiden sein. (Vgl. Jackson/Locke/Hogg/Lynch 2019, S. 26) Diesbezügliche Entscheidungen müssen im Interesse der Konfliktvermeidung (vgl. Bie-

dermann 2002, S. 82) intraorganisational publik gemacht werden und jederzeit greifbar sein. Potentielle Ehrenamtliche müssen um der Vermeidung von Frustrationserlebnissen willen, die verkürzte Verweildauern im Ehrenamt bescheren können, mit vollständigen und zuverlässigen Informationen (vgl. Gmür 2016, S. 239) versorgt werden. Wo es verschiedene Interpretationen des Umfangs einer bestimmten Aufgabe gibt, sollte man sich auf eine Lesart verständigen, die Grundlage der Informationspolitik gegenüber Engagementwilligen ist.

(2) Es mag als Teil des Charmes ehrenamtlichen Engagements betrachtet werden, dass dort der Formalisierungsgrad (vgl. Gmür 2016, S. 253) geringer ist als in der Berufswelt (vgl. Verbindlichkeitsasymmetrien in Punkt 2.2.). Eine im Interesse einer Eindeutigkeit und Vollständigkeit der Aufgabenverteilung vermehrte Formalisierung ist daher ambivalent. Einerseits reduziert sie Unklarheiten und damit Raum für Missverständnisse und Auseinandersetzungen um die Aufgabenverteilung, sie mindert andererseits aber auch die Freiheit des Ehrenamts, die oft als Attraktivitätsmerkmal empfunden wird (vgl. Helmig/Boenigk 2020, S. 110, Schumacher 2018, S. 73, Pott/Wittenius 2002, S. 60, Horch 1987, S. 123). Daher wird ein stets organisationsindividuell zu suchender Kompromiss zwischen Eindeutigkeit der Zuständigkeiten und Freiheiten nötig sein. Die Argumentation des vorliegenden Beitrags geht davon aus, dass vielfach ein moderater Zuwachs an organisationaler Klarheit mehr Kräfte freisetzt als lähmt (vgl. Paulwitz 1988, S. 108). Die Gewinnung von Ehrenamtlichen setzt in der Regel voraus, dass ein Tätigkeitsfeld, für dessen Besetzung jemand gesucht wird, hinreichend beschrieben ist. (Zu den Beschreibungselementen vgl. Jackson/Locke/Hogg/Lynch 2019, S. 42) Aber auch wenn Gewinnungsgespräche auf der Basis eines job design (vgl. Jackson/Locke/Hogg/Lynch 2019, S. 37 ff., Schreyögg 2002, S. 238, Paulwitz 1988, S. 168) im Interesse der Geringhaltung von Konflikten zu bevorzugen sind, sollte doch die vorwiegend bei freiwillig Engagierten mögliche Organisation ad personam, also die Definition des konkreten Arbeitsfeldes je nach Eignung und Neigung Engagementinteressierter (vgl. Horch 1987, S. 124), nicht völlig verdrängt werden; denn sie ermöglicht in der Berufswelt oft nicht lebbare Freiheiten (vgl. Helmig/Boenigk 2020, S. 110), die ehrenamtliches Engagement dort ermöglichen können, wo es bei starrer Stellenkonfiguration unterbleiben würde. Nicht nur ein vorstrukturiertes, sondern auch ein individuell verabredetes Arbeitsfeld muss soweit definiert sein, dass der Ressourcen- und Qualifikationsbedarf (vgl. Schumacher 2018, S. 18, 61) realistisch dargestellt werden kann. Nur so haben Engagementbereite eine Grundlage für ihre Entscheidung, sich der Aufgabe zuzuwenden oder Abstand von ihr zu nehmen. Wie in (3) dargestellt, muss Ehrenamtlichen insbesondere zu Beginn ihrer Tätigkeit eine Person zur Verfügung stehen, die Fragen beantworten und dafür auch die Zeit aufbringen und ein Gesprächspartner für eine etwa nötige Nachjustierung von Aufgabeninhalt und -umfang sein kann.

Auch soweit eine Wiederholung von Arbeiten nicht vorgesehen ist, weil sie Projektcharakter haben, müssen diese doch so weit strukturiert werden, dass ihre Zielsetzung klar und für alle Betroffenen nachvollziehbar ist, einzelne Handlungsschritte definiert und ihre ablauflogische Reihenfolge festgelegt ist und auch eine Arbeitsteilung vereinbart ist, die keinen der Mitwirkenden im Unklaren lässt über den von ihm zu leistenden Beitrag. Das schließt eine saubere Trennung amtlich und ehrenamtlich zu erledigender Aufgaben ein. Weiter ist zu prüfen, welche Personen konkret in den Prozess eingebunden werden sollen; Kriterien für den Einsatz dem Grunde (ob) und der Intensität nach sind Eignung, Bereitschaft und freie Ressourcen. Von amt-

lichen Kräften kann eher als von Ehrenamtlichen erwartet werden, dass sie Belastungsspitzen tolerieren.

(3) Zutreffend wird gerne postuliert, Ehrenamtliche seien zu suchen, auszuwählen (vgl. Jackson/Locke/Hogg/Lynch 2019, S. 71 ff., Gmür 2016, S. 242 f.), zu integrieren, zu begleiten und zu koordinieren (vgl. Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern 2000, insb. §§ 2-4). Organisatorisch muss sichergestellt werden, dass diese Aufgaben wahrgenommen werden. Dafür kommen amtliche wie ehrenamtliche Kräfte in Betracht. Soll die Aufgabe berufsmäßig erledigt werden, ist in der Stellenbeschreibung zu berücksichtigen, dass dafür Kapazitäten reserviert werden müssen (vgl. Schumacher 2018, S. 68 f.) und der Stelleninhaber hinreichend qualifiziert (vgl. Biedermann 2002, S. 81 f., Schreyögg 2002, S. 250) ist. Es kann aber auch eine ehrenamtliche Kraft dafür zuständig gemacht werden, sich um die Ehrenamtlichen zu „kümmern“ (vgl. Schumacher 2018, S. 67), wenn jemand dafür in Betracht kommt, der sowohl über ausreichende persönliche Ressourcen als auch über eine geeignete Qualifikation verfügt. Jedenfalls handelt es sich um eine Aufgabe der Supervision (vgl. Helmig/Boenigk 2020, S. 113), die im Aufgabenkanon zu verankern ist und auch personell überzeugend besetzt werden muss. (Vgl. Schreyögg 2002, S. 255 ff.)

(4) Auch wenn die Punkte (1) bis (3) erfüllt sind, kann es zu einer quantitativen Überforderung von Ehrenamtlichen kommen. Das bedeutet, dass sie sich nicht in der Lage sehen, Arbeitsfülle und bzw. oder Zeitumfang ihres Engagements zu bewältigen. Ursächlich dafür sind Mängel bei der Einschätzung des Ressourcenanspruchs einer Aufgabe seitens der Organisation oder eine ehrenamtlich tätige Person hat die eigenen Ressourcen überschätzt, oder es sind bei ihr seit der Übernahme des Ehrenamts Ereignisse eingetreten, die entweder ihren Ressourcenvorrat schmälern, z.B. das Auftreten einer chronischen Krankheit, oder die zusätzlich Ressourcen in Anspruch nehmen, z.B. vermehrte Pflegebedürftigkeit eines Angehörigen. Dann muss das Gespräch gesucht und im Sinne von (3) gefunden werden: Ein Ansprechpartner steht zur Verfügung, um gemeinsam mit dem Ehrenamtlichen zu klären, ob und ggf. wie das Ehrenamt fortgeführt werden kann. Eine unabgesprochene Reduzierung des Einsatzes eines Ehrenamtlichen wirkt, wie skizziert, konfliktfördernd.

(5) Zur Prävention gegen Sachkonflikte gehört auch die Personalentwicklung. Ihr müssen regelmäßige Gespräche vorgeschaltet werden, die den jeweils aktuellen Personalentwicklungsbedarf aufdecken können. Bei bezahlten Mitarbeitern bietet sich das Instrument des Jahresmitarbeitergesprächs an. Im Zuge der Bemühungen eines Ehrenamtskoordinators sollten ebenfalls regelmäßige Gespräche geführt werden, die ggf. nötigen Personalentwicklungsbedarf vor Beginn der Aufnahme einer Tätigkeit oder während der Ausübung aufdecken (vgl. Jackson/Locke/Hogg/Lynch 2019, S. 83 ff.) und der gegenseitigen Evaluierung ehrenamtlichen Engagements dienen, aber auch die Notwendigkeit geänderter Aufgabeninhalte und –umfänge zutage fördern können. Maßnahmen der Personalentwicklung können von der NPO selbst, von einem Dachverband oder von Dritten durchgeführt werden. Problematisch bei der Personalentwicklung Ehrenamtlicher sind der Zeitbedarf und die terminliche Fixierung, weswegen Ehrenamtliche auch dann oft auf Personalentwicklung verzichten, wenn sie den eigenen Qualifizierungsbedarf erkennen und ihn auch gerne decken würden. Größere Chancen auf Realisierung hat die Personalentwicklung nur, wenn sie möglichst kompakt gehalten wird, in geographischer Nähe

stattfindet und entweder zeitlich und örtlich auf potentielle Teilnehmer abgestimmt oder häufig genug angeboten wird, damit terminliche Wahlfreiheiten entstehen.

(6) Im Interesse der Vermeidung von Konflikten muss auch festgelegt werden, in welcher betrieblichen Position welche Informationen benötigt werden. Weder sollen Mitarbeitern für ihre Tätigkeit wichtige Informationen vorenthalten werden noch sollen diese durch ein überdosiertes Informationsangebot belastet oder überfordert werden. Sodann sind organisationsindividuell Übermittlungsmodalitäten zu finden und verbindlich festzulegen, damit ein formalisierter, zuverlässiger Informationsfluss entsteht (vgl. Helmig/Boenigk 2020, S. 118). Der Absender muss sich seiner Informationspflicht bewusst sein und die Wege, ihr nachzukommen, müssen geebnet sein; dem Empfänger muss klar sein, auf welche Weise er für gewöhnlich organisationale Nachrichten erhält, und dass er verpflichtet ist, das Mitgeteilte zur Kenntnis zu nehmen und gegebenenfalls handlungsrelevant zu machen. Es wäre kontraproduktiv darauf zu vertrauen, man werde sich schon rechtzeitig persönlich begegnen und könne bei dieser Gelegenheit Informationen austauschen. Das spontane Gespräch hat im Miteinander durchaus seinen Platz, kann aber eine formalisierte Informationsweitergabe (vgl. Pott/Wittenius 2002, S. 60) nicht ersetzen. Etablierte Informationskanäle können dann auch für Terminabsprachen verwendet werden.

4.3. Beziehungskonflikte

(1) Zum einen kann Sorge dafür getragen werden, dass die soziale Kohäsion in der Organisation gestärkt wird. Dies kann destruktiven Haltungen und Verhaltensweisen, die Beziehungskonflikte hervorrufen, vorbeugen. Denn wenn ein Forum geboten wird, das Angehörigen beider Personalfractionen Begegnung und Austausch von Erfahrungen und Ideen erlaubt, besteht die Chance, einander kennen, verstehen und schätzen zu lernen, was Ressentiments, Ängsten, Anerkennungszufiziten (vgl. Pott/Wittenius 2002, S. 61, Schumacher 2018, S. 38) wie auch unrealistischen Erwartungen entgegen wirken kann. Als derartiges Forum eignen sich Mitarbeiter-treffen in Gestalt von Betriebsfeiern, aber auch Thementage mit einschlägigem Programm. Weniger geeignet sind Besprechungen, die in eine Entscheidung münden sollen, weil damit unvoreingenommenen Begegnungen von Mitarbeitern der Boden entzogen wird, gilt es doch dann aus individueller Sicht, die jeweils eigenen Interessen so gut wie möglich zu Gehör zu bringen und damit zur Durchsetzung zu verhelfen.

(2) Soweit ein bestimmtes Verhalten entweder Konflikte hervorruft oder latenten Konflikten Ausdruck verleiht, ist das Gespräch zu suchen. Wenn die direkte Gesprächsverbindung der Kontrahenten blockiert ist, sollte der institutionalisierte Ehrenamtsbeauftragte als Mittler eingeschaltet werden bzw. muss er selbst intervenieren. Jedoch ist in Bezug auf die konkrete Handhabung von Beziehungskonflikten auf die einschlägige Literatur (vgl. z.B. Berkel 2017, Schwarz 2014) zu verweisen, da sie nicht spezifisch ist für das Thema dieses Beitrags und im übrigen dessen Rahmen sprengen würde.

(3) Wenn bei Beziehungskonflikten mehrere Bewältigungsversuche scheitern, sollte man sich nicht scheuen, Personen aus ihrem Amt oder Ehrenamt zu entfernen; nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit ist daher, soweit möglich und von der betroffenen Person akzeptiert, einer Umsetzung der Vorzug vor einer Entlassung zu geben. Auch wenn eine Trennung von (Eh-

ren)Amt und Person die ultima ratio darstellt, muss sie eine realistische Option sein. Unabhängig davon, ob eine Person nur von ihrer bisherigen Aufgabe entbunden oder der Organisation verwiesen wird, bedarf es einer klugen intraorganisationalen Kommunikation, damit das Betriebsklima nicht, jedenfalls nicht nachhaltig Schaden nimmt. Das Gesagte stellt in Bezug auf amtliches Personal eine Selbstverständlichkeit dar, sollte aber auch in Bezug auf Ehrenamtliche kein Tabu sein (vgl. Paulwitz 1988, S. 176 ff.)

(4) Dort, wo Teams zu bilden sind, kann ein routinemäßiger Beobachtungsprozess installiert werden, der zeigen soll, wo was für personelle Inkompatibilitäten welchen Ausmaßes auftreten. Scheinen Arbeitseffektivität und bzw. oder –effizienz bei einer bestimmten Teamkonstellation in Gefahr, ist eine abweichende Teamkonstellation, wenn möglich, zu präferieren. Ob eine für Ehrenamtliche zuständige Person dies leisten kann, kann nur organisations- und mitarbeiterindividuell eingeschätzt werden. Jedenfalls sollte dies eine Person sein, die in der Organisation bereits so gut sozialisiert ist, dass sie die meisten oder alle Mitarbeiter kennt. Bei großen und daher unübersichtlichen Organisationen sollte in Erwägung gezogen werden, sektoral jeweils einen Ehrenamtskoordinator zu benennen.

5. Fazit

Der Beitrag hat Asymmetrien und Komplementaritäten wie Substitutionalitäten zwischen Amt und Ehrenamt systematisch ausgeleuchtet. In Kenntnis der gezeigten Zusammenhänge können Konflikte zwischen den beiden Personalfractionen wie auch fraktionsintern analysiert, verstanden und bewältigt werden. Die Vorschläge zur Konfliktbewältigung bedeuten im wesentlichen eine Professionalisierung von NPO. Professionellere Procedures stoßen jedoch dort an ihre Grenzen, wo eine für die Betroffenen kaum akzeptable charakterliche Veränderung des Ehrenamts bewirkt würde. Weitere Untersuchungen müssten Optimalitätskriterien für den Professionalisierungsgrad entwickeln und detaillierte, nach Organisationstyp differenzierende Gestaltungsvorschläge erarbeiten. (Vgl. auch Gmür 2016, S. 254)

Abstract:

Gerhard V. Krönes; Analysis of and coping with conflicts between employees and volunteers

Asymmetry; complementarity; conflicts concerning objects; conflicts concerning relationships; conflicts concerning values and objectives; fulltime and parttime employees; Nonprofit-Organizations; substitutionality; volunteers

Conflicts between employees and volunteers often disturb the cooperation in organizations. There are many contributions dealing with this problem. However, they have left a conceptional gap. Until now papers have not dealt systematically with asymmetries and relationships between employees and volunteers. Besides they are restricted on case studies or lines of business. This paper works for fundamental issues in order to offer a deeper understanding of the

conflicts. On this basis it presents fields of conflicts and approaches to deal with these conflicts, thus giving us a general concept which makes problem solving in individual cases easier.

Literaturverzeichnis

- Andebner, René Clemens, Integriertes Potenzialmanagement in Nonprofit-Organisationen, Schriftenreihe Public & Nonprofit Management, hrsg. von Reinbert Schauer, Linz 2004.
- Badelt, Christoph, Politische Ökonomie der Freiwilligenarbeit, Frankfurt/Main, New York 1985.
- Bauer, Joachim, Prinzip Menschlichkeit, Warum wir von Natur aus kooperieren, 4. Aufl., Hamburg 2007.
- Behr, Karin, Reinhard Liebig und Thomas Rauschenbach, Strukturwandel des Ehrenamts, Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozeß, Weinheim, München 2000.
- Berkel, Karl, Konflikttraining, Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen, 13. Aufl., Hamburg 2017, Nachdruck 2019.
- Biedermann, Christiane, Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren, Eine Handlungsanleitung, in: Freiwilligenarbeit, Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, hrsg. von Doris Rosenkranz und Angelika Weber, Weinheim, München 2002, S. 79-87.
- Boothe, Birgit, Sich freiwillig engagieren – warum? In: Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (Hrsg.), Der Bürger im Staat, 57. Jg., 2007, Heft 4: Bürgerschaftliches Engagement, S. 218-225.
- Borzaga, Carlo und Ermanno Tortia, Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 35, Nr. 2, June, 2006, S. 225-248.
- Bürgisser, Sarah und Bernd Helmig, Interessenkonflikte zwischen Ehrenamt und Hauptamt, in: Verbands-Management (VM), 35. Jg., 2009, Ausgabe 2, S. 36-46.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ 2010) (Auftraggeber), TNS Infratest (Auftragnehmer), Freiwilliges Engagement in Deutschland, Hauptbericht des Freilligensurveys 2009, München 2010.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ 2016) (Auftraggeber), Deutsches Zentrum für Altersfragen (Auftragnehmer), Freiwilliges Engagement in Deutschland, Der Deutsche Freilligensurvey 2014, Berlin 2016.
- Burkhard, Luis und Jürgen Schupp, Wachsendes ehrenamtliches Engagement: Generation der 68er häufiger auch nach dem Renteneintritt aktiv, DIW Wochenbericht 2019, Nr. 42, S. 765-773.
- Ehrhardt, Christian, Leitung in der Kirche und Leitung in anderen NPOs, Das Spannungsfeld zwischen ehrenamtlicher und beruflicher Leitung, Saarbrücken 2011.
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern, Kirchengesetz über den Dienst, die Begleitung und die Fortbildung von Ehrenamtlichen in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern (Ehrenamtsgesetz EAG), München, 5. Dezember 2000, <http://www.praxishilfe-ehrenamt.de/fileadmin/files/Downloads/Rechtstexte/Ehrenamtsgesetz.pdf> Recherche vom 10.1.2020
- Freitag, Markus, Anita Manatschel, Kathrin Ackermann und Maya Ackermann, Freiwilligen-Monitor Schweiz 2016, Zürich 2016.
- Frey, Bruno und Margit Osterloh, Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor, in: Managing Motivation, hrsg. von Bruno S. Frey und Margit Osterloh, Wiesbaden 2000, S. 20-42.
- Gebert, Dieter und Lutz von Rosenstiel, Organisationspsychologie, 5. Aufl., Stuttgart 2002.
- Gmür, Markus, Volunteer Management, Freiwilligenarbeit aus Organisationsperspektive, in: Unbezahlt und dennoch Arbeit, hrsg. von Monica Budowski. Ulrike Knobloch und Michael Nollert, Zürich 2016, S. 233-260.
- Greiling, Dorothea, Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2009.
- Hammerschmid, Gerhard, Renate E. Meyerl und Isabell Egger-Peitler, Das Konzept der Public Service Motivation, in: dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management 2. Jg., 2009, Heft 1, S. 73-92.
- Helmig, Bernd und Silke Boenigk, Nonprofit Management, 2. Aufl., München 2020.
- Horch, Heinz-Dieter, Personalwirtschaftliche Aspekte ehrenamtlicher Mitarbeit im Verein, in: Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sportvereins, hrsg. von Klaus Heinemann, Schorndorf 1987, S. 121-141.
- Huber, Margit, Möglichkeiten und Grenzen der Laienhilfe im Gesundheitswesen, Diss. München 1994, Frankfurt/Main 1994.
- Jackson, Rob, Mike Locke, Eddy Hogg und Rick Lynch, The Complete Volunteer Management Handbook, 4. Aufl., Norwich 2019.
- Jehn, Karen, A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 40, June 1995, S. 256-282.
- Jehn, Karen and Corinne Bendersky, Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship, in: Research in organizational behavior, Vol. 25, 2003, S. 87-242.

- Jehn, Karen, Lindred Greer, Sheen Levine and Gabriel Szulanski, The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes, Group Decision and Negotiation 17 (6), DOI 10.1007/s10726-008-9107-0, S. 465-495 (2008).
- Jung, Rüdiger H., Mareike Heinzen und Sabine Quarg, Allgemein Managementlehre, 7. Aufl., Berlin 2018.
- Kahle, Irene und Dieter Schäfer, Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement, Wirtschaft und Statistik, hrsg. vom Statistischen Bundesamt, 2005, Heft 4, S. 311-317.
- Klenter, Peter, „Gute Arbeit“ und „bürgerschaftliches Engagement“ – ein Spannungsfeld, in: BBE-Newsletter 19/2014, http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2014/10/NL19_Gastbeitrag_Klenter.pdf Recherche vom 18.9.2019
- Knoblauch, Bianca und Dietmar Fink, Warum wir tun, was andere wollen: Psychologische Determinanten informeller Macht in Organisationen, in: ZfbF Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 64. Jg., 2012, S. 747-771.
- Koch, Christian (2015 a): Zwischen Konflikt und Kooperation. Die Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt bei der Leitung gemeinnütziger Organisationen. Veröffentlicht am 15.6.2015 in socialnet Materialien unter <http://www.socialnet.de/materialien/15464.php> Recherche vom 4.10.2019.
- Koch, Christian (2015 b), Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt auf der Leitungsebene, veröffentlicht am 10.7.2015, Recherche vom 4.10.2019 <https://www.socialnet.de/editorials/zusammenarbeit-von-ehren-und-hauptamt.html>
- Krönes, Gerhard, Arbeitsentgelt in Nonprofit-Organisationen aus motivationaler Sicht, in: VM, Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, 34. Jg., 2008, Nr. 2, S. 6-20.
- Krönes, Gerhard, Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen – ein Beitrag zu institutionalen Spezifika des Sozialmanagements, in: Wöhrle, Armin (Hrsg.): Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme vom Stand der Diskussion und Forschung, Band 3: Entwürfe mit mittlerer Reichweite und Arbeiten an den Nahtstellen, Augsburg 2011, S. 215-233.
- Krönes, Gerhard, Ansätze zu einem nachhaltigen Personalmanagement Ehrenamtlicher, Vortrag beim 12. Internationalen NPO-Forschungssymposium am 21.4.2016 an der Universität Göttingen, in: Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit, hrsg. von Ludwig Theuvsen, René Andeßner, Markus Gmür und Dorothea Greiling, Wiesbaden 2017, S. 367-376.
- Kühnlein, Irene und Fritz Böhle, Das Verhältnis von Erwerbsarbeit und bürgerschaftlichem Engagement: Ersatz – Ergänzung – Konkurrenz? In: Bürgerschaftliches Engagement und Erwerbsarbeit, hrsg. von der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestags, Opladen 2002, S. 87-109.
- Lichtsteiner, Hans, Markus Gmür, Charles Giroud und Reinbert Schauer, Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 8. Aufl., Bern 2015.
- Mann, Gregory A., A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector, in: Public personnel management, Vol 35, March 2006, S. 33-48. DOI: 10.1177/009102600603500103
- Muth, Melinda, Donaldsen, Lex, Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach, in: Scholarly Research and Theory Papers, Vol. 6, 1998, No. 1, S. 5-28.
- Netting, Ellen, Wayne Nelson, Kevin Borders und Ruth Huber, Volunteer and Paid Staff Relationships: Implications for Social Work Administration, <http://www.haworthpress.com/web/ASW> 2004 by The Haworth Press, DOI: 10.1300/J147v28n03_04.
- Nijaki, Nadine, Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich, Eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes, Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam, Nr. 9, Potsdam 2011.
- Oettle, Karl Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, in: Ders., Grundfragen öffentlicher Betriebe 1, Baden-Baden 1976, S. 9-35.
- Oettle, Karl, Die besondere Arbeits- und Dienstauffassung der Arbeitnehmer in öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 3, 1980, S. 4-17.
- Onyx, Jenny und Madi Maclean, Careers in the Third Sector, in: Nonprofit Management and Leadership, Vol. 6, 1996, No. 4, S. 331-345.
- O'Riordan, Joanna, Public Service Motivation, hrsg. vom Institute of Public Administration, o.O. 2013.
- Otto, Ulrich, Gegeneinander, nebeneinander, miteinander. Wie wird die Spannung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen produktiv? Verkürzt in: Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart (Hg.): Freiwilliges Engagement für das Gemeinwohl. Herausforderungen und Perspektiven für Freiwilligenarbeit in Kirche und Gesellschaft. Stuttgart 1998, S. 49-66.
- Paulwitz, Imtraud, Freiwillige in sozialen Diensten, Volunteers und Professionelle im Wohlfahrtssektor der USA, Weinheim, München 1988.
- Perry, James L. und Lois R. Wise, The motivational basis of public service, in: Public Administration Review 50, 1990, S. 367-373.

- Pott, Ludwig und Ullrich Wittenius, Qualitätsmanagement in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen, in: Freiwilligenarbeit, Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, hrsg. von Doris Rosenkranz und Angelika Weber, Weinheim, München 2002, S. 51-62.
- Pradel, Joachim, Spannungsfelder zwischen Haupt- und Ehrenamtlichkeit, in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit (TuP), Heft 3/93, S. 95-102.
- Redmann, Britta, Erfolgreich führen im Ehrenamt, 3. Aufl., Wiesbaden 2018.
- Regnet, Erika, Alles paletti? Volunteers und Konfliktmanagement, in: Freiwilligenarbeit, Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, hrsg. von Doris Rosenkranz und Angelika Weber, Weinheim, München 2002, S. 103-117.
- Rimes, Heather, Rebecca Nesbit, Robert K. Christensen und Jeffrey L. Brudney, Exploring the Dynamics of volunteer and staff Interactions, in: Nonprofit Management & Leadership, Bd. 28, 2017, Nr. 2, S. 195-213.
- Scheuch, Erwin K., Konflikt in Organisationen, in: Handwörterbuch der Organisation, 1. Aufl., Stuttgart 1969, Sp. 861-873.
- Schirmer, Svenja Mareike, Validierung der „Overcommitmentskala“ des Modells beruflicher Gratifikationskrisen, Diss. Marburg 2015.
- Schnyder, Albert, Das Personalmanagement, in: Management von Nonprofit-Organisationen, Das Handbuch für Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Jörg Krummenacher, Christoph Buerkli, Paul Bürkli und Albert Schnyder, Zürich 2019, S. 183-196.
- Schreyögg, Astrid, Konfliktcoaching, Frankfurt/Main 2002.
- Schumacher, Jürgen, Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur. Bericht über eine empirische Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Frankfurt/Main 2015 (a), <https://www.bmfsfj.de/blob/94178/4c96c074b83445f80315996abd9c1283/kooperation-von-haupt-und-ehrenamtlichen-in-pflege-sport-und-kultur-endbericht-data.pdf> Recherche vom 19.9.2019.
- Schumacher, Jürgen, Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen als Gestaltungsaufgabe, Ein Leitfaden für die Praxis auf der Grundlage der Ergebnisse der Studie „Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur“, Frankfurt/Main 2015 (b), <https://www.bmfsfj.de/blob/94178/4c96c074b83445f80315996abd9c1283/kooperation-von-haupt-und-ehrenamtlichen-in-pflege-sport-und-kultur-endbericht-data.pdf> Recherche vom 18.9.2019
- Schumacher, Jürgen, Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen im Engagement und in der Arbeit mit Geflüchteten, Vortrag im Rahmen des Fachtages „Nachhaltigkeit in der Flüchtlingsarbeit“ des Ministeriums für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz Rheinland-Pfalz, Bad Kreuznach 2016. http://www.aktiv-fuer-fluechtlinge-rlp.de/fileadmin/Daten/Downloads/fachtag2016/Kooperation_von_Haupt-_und_Ehrenamtlichen.pdf Recherche vom 10.8.2020
- Schumacher, Jürgen, Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in der Arbeit mit Geflüchteten, Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen, gefördert durch das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, INBAS Sozialforschung GmbH, Frankfurt/Main 2018. https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Integration/Ehrenamt/studie-ehrenamt-hauptamt-inbas.pdf?__blob=publicationFile&v=5 Recherche vom 9.8.2020
- Schwarz, Gerhard, Konfliktmanagement, 9. Aufl., Wiesbaden 2014.
- Serries, Christoph, Die Bedeutung der intrinsischen Motivation in Prinzipal-Agenten-Beziehungen am Beispiel der Beratungsstellen kirchlicher Wohlfahrtsverbände, Diss. Göttingen 2005.
- Wagner, Daniela, Die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften im organisierten Sport als Spannungsfeld freiwilliger Vereinigungen, Diss. Köln 2008, http://esport.dshs-koeln.de/197/1/Dissertation_Daniela_Wagner.pdf Recherche vom 23.9.2019
- Wallner, Marlies, „Im Endeffekt gewinnt der Ehrenamtliche“, Spannungsfelder im Rahmen der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen RettungssanitäterInnen am Beispiel der Bezirksstelle Rotes Kreuz Wiener Neustadt, soziales kapital wissenschaftliches journal österreichischer fachhochschul-studiengänge soziale arbeit Nr. 16 (2016) / Rubrik "Junge Wissenschaft" / Standort Eisenstadt, <http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/viewFile/472/848.pdf> Recherche vom 23.9.2019
- Weber, Max, Wirtschaft und Gesellschaft, 1922, Lizenzausgabe, Neu-Isenburg, Frankfurt am Main 2005.
- Wehling, Margret, Personalmanagement für unbezahlte Arbeitskräfte, Bergisch Gladbach, Köln 1993.
- Zimmer, Annette, Eckhard Priller und Thorsten Hallmann, Zur Entwicklung des Nonprofit-Sektors und den Auswirkungen auf das Personalmanagement seiner Organisationen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 15. Jahrgang, 2001, Heft 3, S. 207-224.