Konflikte im Ehrenamt

sehen – einordnen – bearbeiten

Konfliktfähigkeit ist eine wichtige soziale Kompetenz in Beruf und im Ehrenamt. Bestenfalls erlernen Menschen sie (fast) nebenbei in Schulen, am Arbeitsplatz, im Sportverein oder in der Kirchengemeinde. Wo viele Menschen mit ihren Perspektiven zusammenarbeiten, kommt es zu Konflikten. Konflikte brauchen, wie alle Kommunikationselemente Übung, damit sie besser bearbeitet werden können. Da, wo Menschen an Harmonie orientiert sind, gibt es meist weniger Übungsflächen – nicht weniger Konflikte.
Eine gewisse Routine im Umgang mit Konflikten hilft dabei, Konflikte zu bearbeiten statt sie zu kaschieren. Mut, Konfliktfreundliche Umgebungen und Übung helfen, Konflikte konstruktiver anzugehen und kreativer zu bearbeiten. Lernen Sie das eigene Konfliktverhalten zu reflektieren, Methoden zur Konfliktanalyse kennen und verschiedene Möglichkeiten der Konfliktintervention zu nutzen.

Was ist ein Konflikt?

Ein Konflikt entsteht, wenn Menschen unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen, Werte oder Erwartungen haben und diese als unvereinbar erleben. Ein Konflikt zeigt sich oft durch Spannungen, Missverständnisse oder Streit. Er ist zunächst weder gut noch schlecht, sondern kann eine Chance sein, unterschiedliche Sichtweisen sichtbar zu machen und gemeinsam Lösungen zu finden. Ein Konflikt liegt vor, wenn unterschiedliche Interessen, Bedürfnisse oder Vorstellungen aufeinandertreffen und dadurch Spannungen entstehen. Konflikte haben viele Gesichter: von kleinen Reibungen bis zu tiefgreifenden Auseinandersetzungen.

Wie reagiere ich in Konflikten?

Es gibt verschiedene Stile mit Konflikten umzugehen. Das Thomas-Kilmann-Konfliktmodell (TKI) von Kenneth W. Thomas und Ralph H. Kilmann (1974) beschreibt fünf grundlegende Verhaltensstile. 1. Durchsetzen (Konkurrieren), also die eigenen Interessen in den Vordergrund stellen, mit dem Ziel zu gewinnen, zu überzeugen oder zu entscheiden. 2. Nachgeben (Anpassen), also die Beziehung ist wichtiger als die eigenen Interessen mit dem Ziel: Harmonie bewahren. 3. Vermeiden, also den Konflikt vertagen oder umgehen, wo immer es möglich ist mit dem Ziel: Belastung zu reduzieren oder Zeit

zu gewinnen. 4. Kompromiss finden, also beide Seiten geben etwas nach mit dem Ziel: eine praktikable Lösung zu finden. 5. Zusammenarbeiten (Kooperieren), also die Bedürfnisse aller Beteiligten betrachten und beachten mit dem Ziel: eine Lösung, die möglichst allen gerecht wird.

Eine kleine Übung

Denken Sie an einen Konflikt aus den letzten Monaten:

1. Wie habe ich reagiert?
2. Was war mir besonders wichtig?
3. Welches Ziel habe ich verfolgt?
4. Welcher der fünf Konfliktstile beschreibt mein Verhalten am besten?

Kein Stil ist besser als der andere. Für eine Lösung ist es hilfreich, sein eigenes präferiertes Vorgehen zu kennen.

Wie ordne ich Konflikte ein?

Typen von Konflikten

Neben den eigenen Konfliktstilen gibt es auch über Konflikte einiges zu wissen, was hilft, etwa die verschiedenen Typen von Konflikten, z. B. in Sachkonflikte, Beziehungskonflikte, Rollenkonflikte, Verteilungskonflikte, Zielkonflikte, Wertekonflikte, Kommunikationskonflikte, Machtkonflikte[1]. Oft ist es gar nicht so leicht herauszufinden, welcher Typ gerade vorliegt. Manchmal gibt es schon unterschiedliche Perspektiven darauf, um welchen Konflikt es sich eigentlich handelt. Je nachdem wie lange Konflikte schwelen, um so eher werden, z.B. Sachkonflikte zu Beziehungskonflikten.

Konfliktfelder in der Arbeit mit Ehrenamtlichen

In der Arbeit mit Ehrenamtlichen gibt es bestimmte Konfliktsituationen, die aufgrund oft unausgesprochener Rollenerwartungen häufiger vorkommen, z.B. Selbstüberschätzung, Kompetenzüberschreitung, unzureichender Informationsfluss, Macht, Bedürftigkeit, Doppelfunktion, Mittelverteilung.[2] Je bewusster sie sind, umso weniger leicht werden sie personalisiert sondern auf der Ebene bearbeitet, auf der sie in der Regel bestehen. Mehr Informationen zu Konflikten im Kontext Ehrenamt finden Sie bei Katharina Witte[3] oder im Handbuch zur Konfliktlösung im Ehrenamt[4].

---

[1] Quelle: https://www.psychologenakademie.de/magazin/konflikte-am-arbeitsplatz-teil-1/, 7.10.2026, 15:00 Uhr.

[2] Quelle: Katharina Witte: Konflikte sind keine einfachen Freunde – aber man sollte sie sich nicht zu Feinden machen, Online Magazin der Stiftung Mitarbeit Mai 2010, https://www.ife-hamburg.de/herunterladen/texte-und-aufsaetze, 8.10.2026

[3] Katharina Witte: Konflikte sind keine einfachen Freunde – aber man sollte sie sich nicht zu Feinden machen, Online Magazin der Stiftung Mitarbeit Mai 2010

Eskalationsstufen von Konflikten

Der Konfliktforscher Friedrich Glasl beschreibt, dass Konflikte sich schrittweise zuspitzen können. Was mit einer Meinungsverschiedenheit beginnt, kann sich zu einem immer stärkeren Gegeneinander entwickeln. Glasl unterscheidet neun Eskalationsstufen, die sich in drei Bereiche einteilen lassen: Win-Win: Die Beteiligten sind noch gesprächs- und lösungsbereit. Win-Lose: Der Konflikt verhärtet sich, es geht zunehmend darum, Recht zu behalten oder die andere Seite zu besiegen. Lose-Lose: Die Auseinandersetzung eskaliert so weit, dass beide Seiten Schaden in Kauf nehmen, nur um der Gegenseite zu schaden. Je früher Konflikte erkannt und angesprochen werden, desto größer sind die Chancen, sie konstruktiv zu lösen.

Verhärtung	Erste Spannungen, Meinungsverschiedenheiten
Debatte und Polemik	Beteiligte versuchen, sich gegenseitig zu überzeugen
Taten statt Worte	Gespräche nehmen ab, Misstrauen wächst
Images und Koalitionen	Verbündete gesucht, Gegenseite negativ dargestellt
Gesichtsverlust	Die andere Person wird angegriffen oder bloßgestellt
Drohstrategien	Druck, Drohungen oder Machtdemonstrationen
Begrenzte Schläge	Der Gegenseite soll Schaden entstehen, auch auf eigene Kosten
Zersplitterung	Die Existenz oder Handlungsfähigkeit der Gegenseite soll zerstört werden
Gemeinsam in den Abgrund	Beide Seiten nehmen schweren Schaden in Kauf, um die andere zu vernichten

Je genauer Sie wissen, welcher Konflikt sich in welcher Eskalationsstufe befindet, umso leichter ist ein sinnvolles Vorgehen zu entwickeln. Die beste Prävention ist gute Kommunikation schon bei ersten Verstimmungen und eine etablierte Feedbackkultur.

Konfliktintervention

Konfliktintervention bedeutet, Konflikte so früh und passend wie möglich zu bearbeiten. Dabei ist zu berücksichtigen, wie stark ein Konflikt bereits eskaliert ist (Glasl), welche Art von Konflikt vorliegt (z. B. Sach-, Beziehungs- oder Wertekonflikt) und wie die Beteiligten typischerweise mit Konflikten umgehen.

In frühen Eskalationsstufen helfen oft direkte Gespräche, aktives Zuhören und gemeinsame Problemlösung. Bei fortgeschrittenen Konflikten kann die Unterstützung durch neutrale Dritte, Moderation oder Mediation sinnvoll sein. Je stärker ein Konflikt eskaliert, desto wichtiger werden klare Strukturen und professionelle Begleitung.

[4] Elisabeth Kals: Handbuch zur Konfliktlösung im Ehrenamt, Stuttgart 2019

Eine gute Konfliktintervention orientiert sich am Ziel, sowohl die Interessen der Beteiligten als auch die Beziehung zwischen ihnen zu berücksichtigen und tragfähige Lösungen zu ermöglichen.

Verschiedene Einrichtungen bieten regelmäßig Seminar zum Umgang mit Konflikten an. Nutzen Sie sie.

Unterstützung

In der Regel ist es hilfreich, früh auf einen Blick von außen zu setzen. Diese Möglichkeiten bieten z. B. die Angebote der Gemeindeberatung, Organisationsentwicklung und Supervision der Nordkirche, in einzelnen Fällen auch regelrechte Konflikt-Mediation.

Informationen zu Beratungsmöglichkeiten in der Nordkirche bietet die Institutionsberatung. Sie vermittelt Beratende und unterstützt Sie bei Ihrer Suche. Auf www.institutionsberatung.de finden Sie auch die Kontakte der Organisations- und Personalentwicklung Ihres Kirchenkreises oder gegebenenfalls Ihrer Einrichtung.

Weitere Tipps

finden Sie hier: https://ehrenamt.ekvw.de/ehrenamt-staerken/tipps-tricks/8-schritte-furr-ein-gelingendes-miteinander-im-ehrenamt /. Eine hilfreiche Weiterbildung findet sich bei der Deutschen Stiftung für Ehrenamt und Engagement: https://dsee-lernportal.de/course/view.php?id=390#section-1.