

## **Konfliktmanagement in Non-Profit-Organisationen**

Ein Interview mit Dr. Ruth Simsa



*Dr. Ruth Simsa leitet das NPO-Kompetenzzentrum am Soziologischen Institut der Universität Wien und ist darüber hinaus selbstständige Organisationsberaterin und Führungskräftetrainerin. Sie beschäftigt sich seit Jahren mit Fragestellungen des Nonprofit-Bereichs, so auch mit dem Thema „Konfliktmanagement in NPOs“. Zuletzt veröffentlichte sie zusammen mit Michael Patak das Buch „Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken“.*

**MuP:** *Frau Dr. Simsa, warum kommt es Ihrer Meinung nach zu Konflikten in Non-Profit-Organisationen?*

**Simsa:** Konflikte sind grundsätzlich in allen Organisationen normal. In NPOs scheinen sie bisweilen aus folgenden Gründen stärker ausgeprägt zu sein: Das Engagement aller Beteiligten ist oft besonders hoch und damit auch die Bereitschaft, mit viel Energie die eigene Position zu vertreten (wer innerlich gekündigt hat, geht auch keine Konflikte mehr ein). NPOs sind oft mit vielfältigen und bisweilen widersprüchlichen Erwartungen von Stakeholdern konfrontiert. Diese müssen organisationsintern ausgeglichen werden, was häufig zu Konflikten führt. NPOs agieren oft an Schnittstellen gesellschaftlicher Teilbereiche und müssen damit auch unterschiedliche Logiken intern ausbalancieren, etwa zwischen Wirtschaft und Werten.

**MuP:** *Gibt es für NPOs typische Konfliktfelder?*

**Simsa:** Ein zentrales Spannungsfeld ist die Polarität von Person und Funktion: Organisationen rufen FunktionsträgerInnen und bekommen Menschen. Organisationen müssen ihr Personal z.T. als Leistungsträger, Kostenfaktor oder Humanressource sehen. Gleichzeitig leben Organisationen aber von Engagement und Kreativität der Menschen, und brauchen sie als motivierte und individuell entwickelte Personen. NPOs sehen auf Grund ihrer auf geteilten Werten beruhenden Mission eher die Seite des Subjekts. NPOs neigen stärker als gewinnorientierte Unternehmen dazu, das Spannungsfeld von Nähe und Distanz zugunsten eines freundschaftlich-kameradschaftlichen Klimas zu ignorieren. Wachsen NPOs deutlich über die Größe von Gruppen hinaus, sind sie gezwungen, im Sinn einer effizienten Leitungsstruktur innere Differenzierungen vorzunehmen.

NPOs neigen dazu, Konflikte in den Bereich des Informellen zu verschieben. Indem die Austragung auch von strukturell (mit) bedingten Konflikten in den Bereich des Informellen verlegt wird, bleibt die aber dahinter liegende Struktur unberührt. NPOs erweisen sich damit häufig als strukturkonservativ.

***MuP: Welche Rolle spielen Konflikte für Organisationen? Welche Risiken und Chancen bringen Konflikte für NPOs mit sich?***

**Simsa:** In allen Organisationen gibt es notwendige Konflikte, die allerdings von vermeidbarem Streit zu unterscheiden sind. Diese Konflikte haben – auch wenn sie meist nicht beliebt sind – wichtige Funktionen für Organisationen:

- Konflikte bringen und halten Menschen zusammen. Sie zwingen die Beteiligten, einander ernst zu nehmen und sich mit der Person sowie den Argumenten des/der anderen auseinander zu setzen.
- Konflikte machen Unterschiede sichtbar, ermöglichen ihre Bearbeitung und können damit die Grundlage für Selektion und adäquate Arbeitsteilung sein.
- Konflikte sind Zeichen produktiver Unruhe und Motor der Weiterentwicklung. Die meisten Veränderungen in der menschlichen Geschichte waren mit Konflikten verbunden. Auch in Organisationen können Konflikte Anlass und Antriebskraft für Weiterentwicklung und damit für verbesserte Anpassungsfähigkeit gegenüber dynamischen und komplexen Umwelten sein.
- Konflikte erweitern das Blickfeld und ermöglichen die Verarbeitung von Komplexität. Moderne Organisationen bestehen aus Subsystemen, die jeweils systemspezifische Eigenlogiken entwickeln. Konflikte können der Entwicklung und Nutzung dieser Differenzen dienen.

Risiken bestehen generell dann, wenn Konflikte nicht konstruktiv ausgetragen werden. Es müssen nicht notwendigerweise immer Lösungen gefunden werden, die allen Beteiligten gefallen, aber zumindest für alle Seiten passenden Möglichkeiten der Handhabung. Andernfalls tendieren Konflikte zu Eskalation, Kränkungen werden über lange Zeit mitgeschleppt und verhindern möglicherweise auch in Zukunft produktive Lösungen. Risiken liegen in massiver Demotivation, einem negativen Klima und dem Zerfall der Organisation.

***MuP: Ist es in NPOs besonders wichtig Konflikte beizulegen? Wenn ja – warum?***

**Simsa:** Die Risiken schlecht bewältigter Konflikte habe ich ja bereits erwähnt – dies gilt natürlich auch für NPOs. Viele NPOs leben vom Engagement ihrer MitarbeiterInnen, viele bieten zwar weniger Geld für hohe Belastungen aber im Gegenzug ein gutes Arbeitsklima. Wenn dies nicht mehr gegeben ist, dann hat die Organisation ein Problem. Insbesondere Freiwillige werden in einem konflikthaften Klima weniger motivierbar sein.

Umgekehrt ist es aber gerade für NPOs wichtig, Konflikte aktiv anzusprechen und auszutragen – viele tendieren sehr rasch zur Konfliktvermeidung, sie kehren Konflikte unter den Teppich und können damit den potenziellen Nutzen von Konflikten nicht nützen.

***MuP: Was ist wichtig für ein gelungenes Konfliktmanagement in NPOs?***

**Simsa:** Erstens ist es zentral, Konflikte möglichst frühzeitig zu beachten und einer Bearbeitung zuzuführen. Die meisten Menschen und auch Organisationen tendieren dazu, Konflikte nach

Möglichkeit zu vermeiden und schauen damit häufig zu lange weg. Nicht jeder Konflikt muss sofort angesprochen und gelöst werden, aber er sollte im Blick gehalten werden, sodass rasch reagiert werden kann.

Zweitens sollte Konfliktmanagement sowohl persönliche als auch organisationale Aspekte beachten. Ist der Konflikt ausgebrochen, dann fühlen sich meist Personen angesprochen, vor den Kopf gestoßen, gekränkt etc. Hier muss vermittelt, zugehört und verstanden werden. Sofern die involvierten Personen aber organisationale Widersprüche im Streit austragen, wird dies nicht reichen. Hier gilt es, diese Widersprüche sichtbar und besprechbar zu machen, und zu einem gemeinsamen Verstehen zu führen. Manche dieser organisationalen Konfliktfelder werden sich auflösen lassen, in vielen Fällen wird dies allerdings nicht möglich sein, z.B. im Fall widersprüchlicher Anforderungen an die Organisation. Hier gilt es, diese immer wieder einer Reflexion zuzuführen, immer wieder aufs Neue auszubalancieren und zu verstehen und immer wieder Zeit und Raum für die Austragung des Konflikts zu schaffen.