

Konfliktlösungsbereitschaft in Non-Profit-Organisationen

Im Gespräch mit einem Seekirchner Trainer und Mediator, zum Thema

„Mediation in Non-Profit-Organisationen“

kamen interessante Übereinstimmungen zu Tage. Wir konnten auf Grund der Erfahrungen feststellen, dass in Non-Profit-Organisationen Mediation als eigenverantwortliche Konfliktlösung mehr und mehr bewusst genutzt wird, während in Profit-Organisationen der Leidensdruck schon sehr groß sein muss, damit Konflikte als solche überhaupt akzeptiert und die Dinge beim Namen genannt werden.

Was sind die Gründe, dass in Non-Profit-Organisationen die Offenheit für Mediation stärker vorhanden ist? Im folgenden fünf mögliche Hintergründe:

1. Sicherheit

Non-Profit-Organisationen sind geprägt von Beständigkeit. Ausstiegsszenarien aus dem System (Kündigung) sind eher selten. Meistens bieten Non-Profit-Organisationen ihren MitarbeiterInnen hohe Arbeitsplatzsicherheit und sichere Versorgung. Da wird schon mal eher intern versetzt als gekündigt. Die Entscheidungsträger sind stark beeinflusst, zum Beispiel durch Politik und/oder Kirche. Eigeninitiative wird durch das Vertrauen auf die Sicherheit der Richtigkeit der Entscheidungen von „oben“ ersetzt.

2. Anspruch auf harmonische Beziehung

Durch die damit längeren Bindungen der MitarbeiterInnen an die Organisation entsteht oberflächlich auch ein größerer Anspruch nach Harmonie. Aussagen wie: „Wir können so gut miteinander“ oder „Schade, dass es nicht mehr so wie früher ist“, sind symptomatisch für diesen Befund.

3. Familiäre Strukturen

Aus den Aussagen der beiden ersten Punkten ergibt sich, dass die Strukturen in Non-Profit-Organisationen mit denen einer traditionellen Familie vergleichbar sind: Gute Versorgung, Sicherheit, Wachstum, Entscheidungen trifft das Oberhaupt, kaum Notwendigkeit das System zu verlassen, etc.. Diese Strukturen schaffen sicherlich mehr Menschlichkeit, andererseits wird auch - wie in Familien üblich - vieles unter den Teppich gekehrt. Konflikte werden im Unterschied zu Profit-Organisationen nicht direkt mit dem Konfliktpartner ausgetragen, sondern in den allermeisten Fällen wird über den Konflikt mit einem Dritten geredet, der nicht unmittelbar vom Konflikt betroffen ist. Dazu kommen noch unklare bzw. unausgesprochene gegenseitige Rollenerwartungen.

4. Informelle Strukturen und Regeln

Bestehende formelle Strukturen und Regeln werden mehr oder weniger in allen Organisationen durch informelle überlagert. Gerade in Non-Profit-Organisationen bestehen aber unter den MitarbeiterInnen so gute soziale Kontakte, dass diese für die tatsächlichen Strukturen ausschlaggebend sind, ob sie nun mit den formellen Strukturen übereinstimmen oder nicht. Sowohl die Vorgaben als auch die Verantwortlichkeiten sind oft nicht klar.

5. Aufgaben von Non-Profit-Organisationen

Der Aufgabenbereich von Non-Profit-Organisationen liegt vielfach im helfenden und unterstützenden Bereich. Dies hat aber auch zur Folge, dass MitarbeiterInnen Aggressionen oft gegen sich selbst (und nicht zB gegen die Kunden) richten.

Kann die Summe dieser fünf Punkte bereits Energien für einen Lösungsversuch mobilisieren? MitarbeiterInnen in Non-Profit-Organisationen befinden sich oft in einer paradoxen Situation (Ich schaffe das nicht. Wir schaffen das nicht. Ich sollte das aber schaffen. Wir sollten das aber schaffen.) Ist das, bedingt durch den Leidensdruck, nun schon der Anfang einer aktiven Lösungssuche? Möglicherweise, denn diese Form der Selbstreflexion (im Sinne einer gedanklichen Defizitbeschreibung auf die wahrgenommene Wirklichkeit der Beziehung) führt zu tatsächlichen Aktivitäten – sei es durch Supervision oder Mediation. Je früher Konflikte angegangen werden, desto leichter sind sie lösbar. Gute Rahmenbedingungen und professionelle Steuerung des Prozesses sind die ideale Ergänzung.

Zitat: Dr. Gunther Schmidt

„Wenn der gemeinsame Auftrag in Organisationen verloren geht, beginnt vermehrt ein Beziehungsgeplänkel.“

Autorenkasten: Paul Lürzer