

Bianca Anna Stern

Konflikte konstruktiv führen!

**Systemisches Konfliktmanagement als Chance für
organisationales Lernen in Non-Profit-Organisationen**

**WISSENSCHAFTLICHE BEITRÄGE
AUS DEM TECTUM VERLAG**

Reihe Wirtschaftswissenschaften

**WISSENSCHAFTLICHE BEITRÄGE
AUS DEM TECTUM VERLAG**

Reihe Wirtschaftswissenschaften

Band 86

Bianca Anna Stern

Konflikte konstruktiv führen!

Systemisches Konfliktmanagement als Chance für
organisationales Lernen in Non-Profit-Organisationen

Tectum Verlag

Bianca Anna Stern

Konflikte konstruktiv führen! Systemisches Konfliktmanagement als
Chance für organisationales Lernen in Non-Profit-Organisationen
Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag:
Reihe: Wirtschaftswissenschaften; Bd. 86

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2018
E-Book: 978-3-8288-7079-6
ISSN: 1861-8073

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN
978-3-8288-4190-1 im Tectum Verlag erschienen.)

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Abkürzungen

BSHG	Bundessozialhilfegesetz
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
etc.	und so weiter, lateinisch: et cetera
e. V.	eingetragener Verein
ggf.	gegebenenfalls
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz
NPOs	Non-Profit-Organisationen
OE	Organisationsentwicklung
resp.	respektive, beziehungsweise, besser gesagt, lateinisch: respectivus
u. a.	unter anderem
u. Ä.	und Ähnliche(s)
usw.	und so weiter
u. v. m.	und vieles mehr
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XI
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	2
1.2 Methodik und Aufbau der Masterarbeit	5
2. „Führung“ und „Leitung“ in der Sozialen Arbeit	7
2.1 Schwierigkeiten von Leitungsaufgaben im Kontext der Sozialen Arbeit	8
2.2 Anforderungen an Führungskräfte im Umgang mit Konflikten	9
3. Konflikte in komplexen Systemen	13
3.1 Systemtheorie – ein offenes Theoriegebäude	16
3.2 Konflikte aus systemischer Perspektive	20
3.3 Konflikte aus wirklichkeitskonstruktiver Perspektive	21
3.4 Konflikte in Organisationen – eine komplexe Wirklichkeitskonstruktion	23
3.4.1 Organisationskultur und ihr Einfluss auf die Konfliktentstehung	25
3.4.2 Organisationen und Individuum	26
3.5 Konfliktkultur und Organisationsentwicklung	27
3.5.1 Symbolische Problemlösungen	29
3.5.2 Ungelöste Konflikte	30
3.5.3 Interessengeleitete Konfliktlösungen	30
3.5.4 Schlussfolgerung	31

4. Konfliktmanagement in sozialen Organisationen	33
4.1 Steuerungsebenen zur Unternehmensführung	36
4.2 Steuerungsebenen und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Konfliktregelung ...	38
4.2.1 Global-normative Steuerungsebene.....	38
4.2.2 Strategische Steuerung	39
4.2.3 Operative Steuerung.....	40
5. Kommunikationsorientierte Verfahren zur Konfliktregelung.....	43
5.1 Konfliktmoderation in der Teamentwicklung	44
5.1.1 Konflikttrainings zur Sensibilisierung.....	45
5.1.2 Konfliktbearbeitung	46
5.2 Konfliktcoaching	48
5.2.1 Coaching zur Konfliktprophylaxe	49
5.2.2 Coaching als Konfliktbewältigung	50
5.2.3 Coaching zur Konfliktstimulation	51
5.3 Verhandlungsführung mit dem Harvard-Konzept	52
5.3.1 Vier Grundaspekte des Verhandels	53
5.3.2 Drei Prozessphasen	55
5.4 Verhandlungsführung mit Mediationen	56
5.4.1 Die fünf Phasen einer Mediation.....	57
5.4.2 Einsatz von Mediation in Organisationen.....	59
5.4.3 Prinzipien der Mediation	59
5.5 Fazit: Grenzen und Verknüpfung der Verfahren	62
6. Systemisches Konfliktmanagement.....	65
6.1 Vernetzung mit den Steuerungsebenen	66
6.2 Konflikte sind Innovationsherausforderungen	68
6.3 Orientierungsmodell für Konfliktlösungen.....	69
6.4 Beschreibungsdimensionen des Orientierungsmodells.....	71
6.4.1 Konfliktparteien	73

6.4.2	Konfliktthemen	74
6.4.3	Reichweite des Konfliktes und Konflikthäufigkeit	74
6.4.4	Zirkularität und Muster	76
6.4.5	Organisation als Ausgangspunkt für Konflikte.....	77
6.5	Fünf Schritte zur Einführung und Umsetzung eines systemischen Konfliktmanagementsystems	78
6.5.1	Schritt 1: Auf Konflikte frühzeitig achten	80
6.5.2	Schritt 2: Ausgangslage und Auftrag klären	81
6.5.3	Schritt 3: Konflikte analysieren und Lösungen umsetzen	83
6.5.4	Schritt 4: Handlungsfähigkeit stärken	84
6.5.5	Schritt 5: Ergebnisse überprüfen und sichern.....	86
6.6	Fazit	88
7.	Abschließendes Resümee	91
	Literaturverzeichnis	95

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die drei Steuerungsebenen der Organisation. Eigene Darstellung in Anlehnung an Beck und Schwarz (vgl. ebd.).	36
Abb. 2:	Die fünf Phasen der Mediation. Eigene Darstellung.	58
Abb. 3:	Das Modell eines Konfliktlösungssystems. Eigene Darstellung in Anlehnung an Ury, Brett und Goldberg (1991, S. 41).	70
Abb. 4:	Konflikte untersuchen und Lösungen optimieren. Eigene Darstellung in Anlehnung an Beck und Schwarz (2008, S. 165).	72
Abb. 5:	Einführung und Umsetzung eines systemischen Konfliktmanagementsystems. Eigene Darstellung in Anlehnung an Beck und Schwarz (2008, S. 183).	79