

**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](http://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

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XI
<b>1. Einleitung</b> .....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	2
1.2 Methodik und Aufbau der Masterarbeit .....	5
<b>2. „Führung“ und „Leitung“ in der Sozialen Arbeit</b> .....	7
2.1 Schwierigkeiten von Leitungsaufgaben im Kontext der Sozialen Arbeit .....	8
2.2 Anforderungen an Führungskräfte im Umgang mit Konflikten .....	9
<b>3. Konflikte in komplexen Systemen</b> .....	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 Konfliktenstehung .....	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

<b>4. Konfliktmanagement in sozialen Organisationen .....</b>	<b>33</b>
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
<b>5. Kommunikationsorientierte Verfahren zur Konfliktregelung.....</b>	<b>43</b>
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
<b>6. Systemisches Konfliktmanagement.....</b>	<b>65</b>
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
<b>7.</b>	<b>Abschließendes Resümee .....</b>	<b>91</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>95</b>



## 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

