

LMU CENTER FOR LEADERSHIP AND PEOPLE MANAGEMENT

NEWSLETTER 3/2011

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das Sommersemester hat begonnen und auch die Weiterbildungsveranstaltungen für WissenschaftlerInnen der LMU sind wieder gestartet. Bereits nach den ersten beiden Anmeldewochen waren zwei Drittel aller Seminarplätze ausgebucht. Wir freuen uns über diese tolle Resonanz und möchten uns auf diesem Wege ganz herzlich bei Ihnen für das große Interesse bedanken!

Wir sind bemüht, Ihnen auch in Zukunft ein spannendes und abwechslungsreiches Programm zu bieten. Den Anfang machen wir bereits dieses Semester mit einer ganz neuen Veranstaltung: dem **Exzellenzforum**. Erfahren Sie auf Seite 2 unseres Newsletters mehr darüber! Vorab liefern wir Ihnen in unserer Rubrik „Fragen und Antworten“ hilfreiche Informationen und Tipps zum Thema **Konfliktmanagement**.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Das Team des LMU Center for Leadership and People Management

Fragen & Antworten: Wie gehe ich erfolgreich mit Konflikten um?

Welcher Konflikttyp bin ich?

Jeder Mensch tendiert auf Grund seiner Persönlichkeit zu einem bestimmten Konfliktstil. Blake & Mouton (1964) unterscheiden fünf Konfliktstile, in Abhängigkeit davon wie stark man sich an den eigenen oder den Zielen des Konfliktpartners orientiert (vgl. Abbildung 1):

- Vermeiden (beide Seiten verlieren)
- Nachgeben (ich verliere, mein Gegenüber gewinnt)

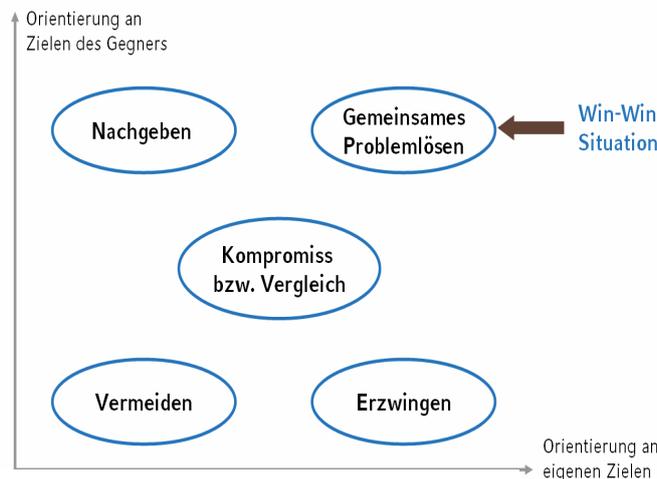


Abbildung 1: Konfliktstile nach Blake & Mouton (1964)

- Erzwingen (ich gewinne, mein Gegenüber verliert)
- Kompromiss suchen (beide Seiten gewinnen und verlieren)
- gemeinsames Problemlösen (beide Seiten gewinnen)

Das gemeinsame Problemlösen stellt den idealsten Konfliktstil dar. Er erfordert allerdings auch eine entsprechende Grundeinstellung beider Parteien, die in vielen Fällen nicht gegeben ist. Ziel ist es, sich den eigenen Konfliktstil bewusst zu machen und darauf aufbauend differenziertere Strategien zum Umgang mit Konflikten zu erlernen. Ein größeres Repertoire an Verhaltensweisen im Falle eines Konfliktes, erlaubt ein flexibleres Handeln. Zudem kann bereits das Wissen über den eigenen Konfliktstil dazu beitragen, in kritischen Situationen eingefahrenen Verhaltensweisen entgegenzuwirken und den Konflikt konstruktiver zu gestalten.

Woraus bestehen Konflikte?

Konflikte bestehen immer aus einem sichtbaren und einem unsichtbaren Teil. Sie ähneln daher einem Eisberg, bei dem der größte und problematischste Teil für andere nicht sichtbar unter der

Wasseroberfläche treibt. Auch bei Konflikten sind meist nur die offenkommunizierten Themen, Vorwürfe und Forderungen für alle erkennbar. Der weitaus größere Teil, nämlich die Interessen, Einstellungen und Werte der beteiligten Personen, aber auch deren Ängste und Befürchtungen bleiben oft ungenannt und teilweise auch unbewusst. Eine effektive Konfliktlösung versucht zum verdeckten

Teil des Eisbergs vorzudringen und analysiert die dem offensichtlichen Konflikt zugrunde liegenden Ursachen. Erst wenn diese geklärt sind, können auch die sichtbaren Ausläufer des Konfliktes angegangen werden.

Wie verlaufen Konflikte?

Konflikte folgen in der Regel einem bestimmten Muster. Glasl (1990) hat in seinem Konflikteskalationsmodell drei Phasen definiert, die hierbei als Orientierung herangezogen werden können. In der Anfangsphase eines Konfliktes liegt eine Win-Win-Situation vor, in der beide Parteien noch relativ unbeschadet aus dem Konflikt herausgehen könnten. Grundvoraussetzung hier ist, dass beide an einer gemeinsamen Konfliktlösung interessiert sind. In Phase 2 hingegen steht das Interesse für sich selbst eine gute Lösung zu finden ganz klar im Vordergrund, unabhängig von meinem Gegenüber. An diesem Punkt steht bereits fest, dass eine Partei das Kampffeld als Verlierer verlassen wird. Erreicht der Konflikt die dritte Phase, spricht Glasl (1990) von einer Lose-Lose-Situation. Oberstes Ziel ist die „Vernichtung“ des Gegners, auch wenn dies mit eigenen



Verlusten einhergeht. Je nachdem auf welcher Stufe des Konfliktes man sich befindet, sollten unterschiedliche Methoden der Konfliktlösung angewandt werden. In Phase 1 kann der Konflikt durchaus noch eigenständig gelöst werden. In Phase 2 hingegen ist es bereits ratsam eine/n Mediator/in mit einzubeziehen. In Phase 3 ist es nicht mehr nur ratsam sich an eine objektive, externe Instanz zu wenden, sondern in der Regel die einzige Möglichkeit, um den Konflikt beizulegen.

Optimalerweise werden Konflikte bereits in einer sehr frühen Phase erkannt. Spätestens jedoch im Stadium der Koalitionsbildung erkennt eine gute Führungskraft in der Regel, dass etwas schief läuft. Ein hilfreiches Mittel, um Konflikte frühzeitig zu identifizieren, sind regelmäßige Teamreflexionen, aber auch individuelle 5-Minuten-Gespräche mit einzelnen MitarbeiterInnen können Aufschluss darüber geben, was im Team vor sich geht.

Wie werden Konflikte gelöst?

Wie bereits erwähnt sollte bei Konflikten, die nicht mehr im Win-Win-Bereich liegen, ein/e Mediator/in hinzugezogen werden. Direkt zu Beginn hingegen ist es möglich den Konflikt selbst zu steuern und zu einem für alle Parteien zufrieden stellenden Ergebnis zu führen. Hierfür ist ein Vorgehen in vier Schritten gemäß dem Harvard-Modell empfehlenswert:

- 1) Sachbezogen diskutieren (Trennen Sie zwischen Mensch und Problem: Tough on the issue, soft on the person)
- 2) Interessen abwägen (Was sind wirklich meine Interessen und wo möchte ich mich nur behaupten?)
- 3) Entscheidungsalternativen suchen (Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es außer der, die ich bereits präferiere?)
- 4) Realitäts-Check (Ist die ausgewählte Alternative auch wirklich umsetzbar?)

Ein an Universitäten häufig anzutreffendes Konfliktthema betrifft die Verteilung von Ressourcen. Stellen Sie sich vor, unter Ihren MitarbeiterInnen ist ein Streit um ein frei gewordenes Büro ausgebrochen. Als Vorgesetzte(r) können Sie sich auch in diesem Fall am Harvard-Modell orientieren. Achten Sie darauf, dass, auch wenn die Gemüter erhitzt sind, Ihre MitarbeiterInnen sachbezogen miteinander diskutieren. Entwickeln Sie gemeinsam mit ihnen verschiedene Lösungsalternativen: Wäre es vorstellbar das Büro zu teilen? Oder wäre MitarbeiterIn X damit einverstanden, dass er/sie dieses Mal auf das Büro verzichtet, aber dafür bei der nächsten Gelegenheit auf Platz 1 der Warteliste steht? Vor der Umsetzung ist es wichtig, dass Sie die ausgewählte Lösung auf Ihre Alltagstauglichkeit hin überprüfen. Wäre es beispielsweise räumlich überhaupt möglich, einen zweiten Arbeitsplatz dort einzurichten? Und würde es von den Arbeitsabläufen her Sinn machen, dass sich MitarbeiterIn X und MitarbeiterIn Y das Büro teilen?

Generell sollten Konflikte auf keinen Fall vermieden werden. Im Gegenteil, eine gute Konfliktkultur ist etwas Positives und zeichnet ein Team sogar aus. Wichtig ist nur, dass vorhandene Konflikte angesprochen und für beide Seiten fair gelöst werden.

Falls wir mit diesem kurzen Überblick Ihr Interesse geweckt haben und Sie sich intensiver mit dem Thema „Konfliktmanagement“ beschäftigen wollen oder konkrete Fragen haben, empfehlen wir Ihnen unsere Seminare zu Konfliktmanagement und Mediation im kommenden Wintersemester.

Neue Veranstaltungsreihe: Das Exzellenzforum

Das Center bietet Ihnen auch 2011 eine Mischung aus bewährten Formaten und innovativen Pilotprojekten. Ganz neu in

unser Programm aufgenommen und ein besonderes Highlight in diesem Semester stellt hierbei das **Exzellenzforum: Zum Erfolg führen** dar.

„Zum Erfolg führen“ ist die Auftaktveranstaltung zu einer neuen Veranstaltungsreihe des LMU Center for Leadership and People Management, bei der ausgewählte RepräsentantInnen aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft mit WissenschaftlerInnen und Wissenschaftlern der LMU zu aktuellen Themen aus den Bereichen Führung und Exzellenzförderung diskutieren. Ziel dieses ersten Workshops ist die Sensibilisierung für Faktoren, die wissenschaftliche Exzellenz fördern oder behindern können, sowie die Generierung konkreter Ideen zur Umsetzung von Exzellenz im eigenen Team.

Wir freuen uns, dass wir hierfür besonders herausragende und international bekannte WissenschaftlerInnen der LMU als DiskutantInnen gewinnen konnten:

Präsident Prof. Dr. Bernd Huber
Prof. Dr. Peter Conzen
Prof. Dr. Patrick Cramer
Prof. Dr. Herrman E. Gaub
Prof. Dr. Theodor W. Hänsch
Prof. Dr. Angelika M. Vollmar

Die Veranstaltung wird am **7. Juli 2011** von 18:00 bis 21:00 Uhr im Center for Advanced Studies (CAS) stattfinden und von Prof. Dr. Dieter Frey moderiert werden. Gerne laden wir Sie im Anschluss an die Veranstaltung zu einem Sektempfang ein, bei dem Sie Ihre Gedanken, Überlegungen und Ideen noch weiter austauschen und diskutieren können.

Wir hoffen sehr, Sie zu dieser Veranstaltung begrüßen zu dürfen und bitten Sie um rechtzeitige Anmeldung, da die Teilnehmerzahl leider begrenzt ist.

Wir freuen uns über Fragen, Anregungen und Kritik. Wenn Sie unseren Newsletter künftig nicht mehr erhalten möchten, senden Sie uns bitte eine E-Mail mit dem Betreff "Abmeldung" an peoplemanagement@psy.lmu.de.

