



## Die vier wichtigsten Kompetenzen beim Konfliktmanagement

Konfliktfähigkeit als Schlüsselkompetenz

Konflikte sind im menschlichen Leben und Handeln allgegenwärtig. Auch im beruflichen Umfeld gibt es zahlreiche Ursachen für Konflikte, z. B. veränderte Organisationsstrukturen oder der Wandel und die Gegensätzlichkeit von Anforderungen. Konfliktfähigkeit ist daher längst zu einer der sogenannten Schlüsselkompetenzen avanciert. Damit ist Fähigkeit gemeint, eine Auseinandersetzung aufzunehmen, konstruktiv zu bewältigen und sie nach Möglichkeit bereits im Vorfeld zu vermeiden. Es geht nicht nur darum, angemessene Lösungen für Konflikte zu suchen, vielmehr soll eine Basis für eine verbesserte Beziehung geschaffen werden.

Allgemein beschreiben Kompetenzen das Vermögen, gespeichertes Wissen so anzuwenden, dass es zu bestimmten Anforderungen passt. Kompetenzen lassen sich trainieren und sind abhängig von der subjektiven Einschätzung der eigenen Erkenntnis- und Handlungsmöglichkeiten. Menschen, die Konfliktlösungen erleben und thematisieren und mit Konflikten bewusst umgehen, können in betreffenden Situationen ein qualifizierteres Verhalten zeigen. Die folgenden vier Kompetenzen stellen die Grundvoraussetzung für ein konfliktfähiges Verhalten und die Basis erfolgreichen Konfliktmanagements dar.

### Lern- und Veränderungsbereitschaft

Eigene Einstellungen kritisch überprüfen

Lern- und Veränderungsbereitschaft ist die Fähigkeit einer Person, ihr eigenes Tun, ihre Einstellungen und Werte selbstkritisch zu reflektieren und sich konstruktiv mit dieser Einschätzung auseinanderzusetzen. Dazu gehört auch, offen für Kritik an der eigenen Person zu sein und Feedback aktiv einzuholen. Daran schließt sich die

Bereitschaft an, sich an Veränderungen und neue Entwicklungen anzupassen und diese auch voranzutreiben.

### **Konfliktlösung setzt Lernbereitschaft voraus**

Im Konfliktmanagement spielen Lern- und Veränderungsbereitschaft eine wichtige Rolle. Einerseits lassen sich dadurch Verhaltensschemata, die Konflikte verursachen, erkennen und in einem Lernprozess verändern. Andererseits ist es für jede konstruktive Konfliktlösung notwendig, sich mit dem eigenen Bezugsrahmen sowie dem des Gegenübers auseinanderzusetzen und nach neuen, für beide Parteien günstigen Lösungen zu suchen.

Voraussetzung für die Veränderung von Verhaltensfacetten ist eine fundierte Selbstreflexion. Denn nur, wenn ein Bewusstsein für eigene Defizite existiert, kann eine Person gezielt an ihnen arbeiten. Findet keine Selbstreflexion statt, wird sich auch am eigenen Verhalten nichts ändern.

Bewusstsein  
persönlicher  
Defizite

### **So erkennen Sie lern- und veränderungsbereite Menschen:**

- Lern- und veränderungsbereite Menschen verfügen über ein differenziertes Selbstbild, d. h., sie sind sich ihrer Stärken und Entwicklungsfelder bewusst.
- Sie sind bereit, konstruktives Feedback in Bezug auf ihr eigenes Verhalten zu akzeptieren.
- Kritik und Handlungsempfehlungen stehen sie offen gegenüber.
- Sie nutzen Feedback als Lern- und Entwicklungschance.
- Sie können Lernerfahrungen und Feedback schnell in verändertes Verhalten umsetzen.

## **Kooperations- und Einfühlungsvermögen**

Einfühlungsvermögen ist die Fähigkeit, andere Menschen richtig einzuschätzen und zu verstehen. Wer sich in eine andere Person einfühlen kann, ist in der Lage, die Perspektive zu wechseln und den Sachverhalt aus deren Augen zu betrachten. Dabei ist wichtig, sich die eigenen Vorstellungen und Einstellungen zu vergegenwärtigen und sich klarzumachen, dass andere Menschen ganz andere Maß-

Fähigkeit, die  
Perspektive zu  
wechseln

stäbe als Bewertungsgrundlage benutzen können. Es gilt also, die eigenen persönlichen Wertungen, die das Gegenüber betreffen, beiseitezulassen und stattdessen die andere Person aus sich selbst heraus in ihrer spezifischen Gefühls- und Bedürfnislage zu begreifen. Nur wer sich in sein Gegenüber hineinversetzen kann, kann dessen Bedürfnisse und Interessen erkennen und verstehen. Diese Fähigkeit ist eine Grundvoraussetzung für jede Konfliktlösung, vor allem dann, wenn es um die praktische Anwendung im beruflichen Alltag geht.

Konflikt früh-  
zeitig erkennen

Darüber hinaus bedeutet Einfühlungsvermögen auch, sensibel für die eigene Wirkung und für subtile Kommunikationssignale – sowohl verbaler als auch nonverbaler Natur – des Gegenübers zu sein. Dies ermöglicht es, einen drohenden oder latenten Konflikt schon frühzeitig zu erkennen und entgegenzusteuern.

Allerdings reicht die Fähigkeit, die Bedürfnisse des Gegenübers zu erkennen und zu verstehen, allein nicht aus. Grundlage für eine konstruktive Schlichtung ist zudem noch die Bereitschaft, dieses Wissen auch umzusetzen. Hierfür ist Kooperationsbereitschaft gefordert. Hinter diesem Begriff verbirgt sich u. a. die Kompetenz, gemeinsam mit anderen nach Lösungen zu suchen, die allen Beteiligten gerecht werden. Ist diese Fähigkeit nicht vorhanden, besteht die Gefahr, dass sich der Konflikt zunehmend verschärft, da die Konfliktparteien versuchen, ihre eigenen Interessen durchzusetzen und dabei das Gegenüber aus den Augen verlieren. Schwache Signale bzw. aufgezeigte Grenzen des Gegenübers nehmen die Streitenden dann nicht wahr.

Auch schwache  
Signale wahr-  
nehmen

### **Diese Kennzeichen hat Kooperations- und Einfühlungsvermögen:**

- Wer über Kooperations- und Einfühlungsvermögen verfügt, zeigt Wertschätzung für den Gesprächspartner.
- Er versucht, die Gedankengänge und Absichten des Gesprächspartners zu erkennen.
- Er greift die Gedanken und Argumente des Gesprächspartners konstruktiv auf und beharrt nicht auf der eigenen Meinung.
- Er versteht es, sich auf seinen Gesprächspartner einzustellen.

### Überzeugungskraft

Überzeugungskraft ist die Fähigkeit, durch gezielte Argumente Einfluss auf das Denken und Handeln Dritter zu nehmen, ohne auf Druckmittel zurückgreifen zu müssen. Mithilfe einer gekonnten Argumentation vermitteln Menschen mit einer hohen Überzeugungskraft anderen Beteiligten das Gefühl und die Einsicht, dass ein bestimmter Standpunkt bzw. Ansatz richtig ist. Dabei können sie den eigenen Standpunkt mit verschiedensten Begründungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln formulieren und die eigene Argumentation verständlich und einsichtig darlegen. Zur Überzeugungskraft tragen neben argumentativer Flexibilität und einem gewissen rhetorischen Geschick eine positive Ausstrahlung und ein souveränes Auftreten bei.

Gekonnte Argumentation, um andere zu überzeugen

Besonders in Konflikt- und Verhandlungssituationen hilft eine hohe Überzeugungskraft, den eigenen Standpunkt glaubhaft zu vermitteln. Der Fokus richtet sich vor allem darauf, das Gegenüber davon zu überzeugen, dass eine gemeinsame Lösung angestrebt werden sollte. Hat dieses Vorhaben Erfolg, geht es im nächsten Schritt darum, eine Vielzahl der eigenen Punkte in die Lösung zu integrieren. Mithilfe einer hoch ausgeprägten Überzeugungskraft gelingt es schneller, Vertrauen zum Konfliktpartner aufzubauen, sodass sich dieser eher auf die veränderte Situation einlässt. Weil konstruktive Lösungsvorschläge auf dem Tisch liegen, geht es nicht länger darum, die Schuldfrage zu klären. Vielmehr wird der Blick gemeinsam in die Zukunft gerichtet.

Aufbau von Vertrauen

#### **Diese Merkmale haben Menschen mit großer Überzeugungskraft:**

- Überzeugungskräftige Menschen vermitteln durch ihre Darstellungen ein hohes Maß an Akzeptanz – sie können ihre Ideen angemessen verkaufen.
- Sie verfügen über ein breites Spektrum von Argumenten und Ideen zur Einwandbehandlung.
- Einwänden des Gesprächspartners begegnen sie mit konstruktiven Lösungsvorschlägen.

- Sie strahlen Optimismus aus und verbreiten beim Gesprächspartner eine positive Stimmung.
- Sie wirken authentisch.

### Kommunikationsfähigkeit

Empfängerorientiert und situationsbezogen kommunizieren

Kommunikationsfähigkeit meint die Fähigkeit, empfängerorientiert und situationsbezogen mit anderen Personen zu kommunizieren. Dabei ist es zum einen wichtig, klar, verständlich und prägnant zu sprechen. Zum anderen gilt es auch, sich rasch auf die Sprache und das Niveau des jeweiligen Kommunikationspartners einzustellen. Auch eine angemessene Körpersprache, die das Gesagte unterstreicht, gehört zu dieser Kompetenz. Kommunikationsfähigkeit bedeutet zudem, Botschaften anderer richtig zu interpretieren. Ein Bestandteil davon ist das aktive Zuhören. Weiter gilt es, nonverbale Signale des Gegenübers, die dieser über seine Körperhaltung, Gestik und Mimik sendet, richtig zu entschlüsseln und entsprechend darauf zu reagieren. Für die Konfliktlösung sind all diese Fähigkeiten unerlässlich.

Genaueres Zuhören verhindert Missverständnisse

Durch gute kommunikative Fähigkeiten ist es möglich, viele Konflikte schon im Vorfeld zu vermeiden. Denn viele Missverständnisse, die zu Konflikten eskalieren können, lassen sich durch eine präzise Kommunikation und genaues Zuhören verhindern. Hinzu kommt, dass nur derjenige, der aktiv zuhört und nachfragt, die Bedürfnisse der Gegenseite herausfinden und so zu einer für beide Seiten zufriedenstellenden Konfliktlösung kommen kann.

Bei einer nur gering ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit fällt es schwer, die eigene Sichtweise in einer Konfliktsituation konstruktiv und nachvollziehbar zu vermitteln. Außerdem wird der Konfliktpartner sein Gegenüber nicht wirklich verstehen, weil dieser nicht mit offenen Fragen und aktivem Zuhören arbeitet.



**Kommunikationsfähige Menschen erkennen Sie an folgenden Kennzeichen:**

- Eine Person mit hoher Kommunikationsfähigkeit stellt Sachverhalte genau und strukturiert dar.
- Sie lässt andere im Gespräch ausreden und hört aktiv zu.
- Sie arbeitet durch gezieltes Nachfragen die Problemursachen heraus.
- Sie kann zu unterschiedlichen Gesprächspartnern gute Beziehungen aufbauen.