

Der „Thomas-Kilmann Konflikt Modell“ soll dazu dienen, das Verhalten einer Person in Konfliktsituationen zu beurteilen. Bei „Konfliktsituationen“ handelt es sich um Situationen, in denen die Belange zweier Menschen miteinander unvereinbar zu sein scheinen.

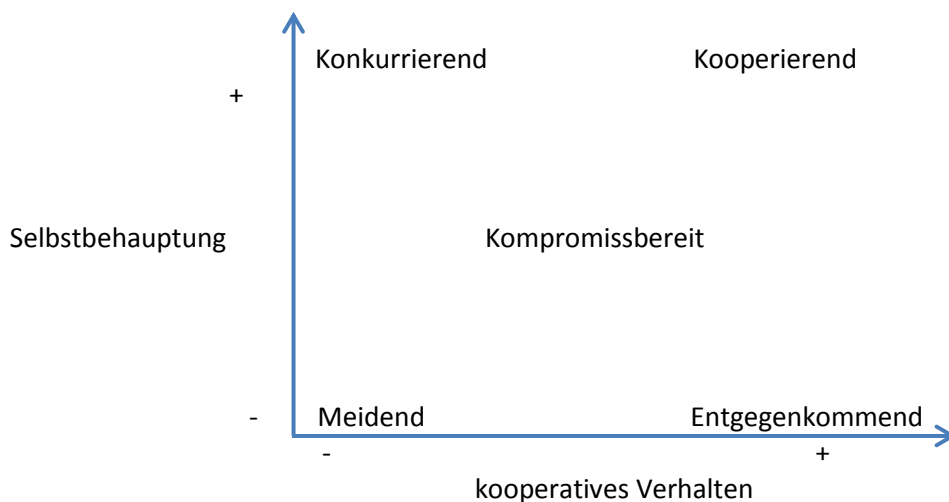
In solchen Situationen können wir das Verhalten einer Person anhand zweier grundlegender Dimensionen beschreiben:

- Selbstbehauptung, d.h. das Maß, indem die Person versucht, ihren eigenen Belangen Geltung zu verschaffen,
- kooperatives Verhalten, d.h. das Maß, indem die Person versucht, die Belange der anderen Person zu berücksichtigen.

Diese zwei grundsätzlichen Verhaltensweisen können genutzt werden, um fünf Konfliktbewältigungsmodalitäten zu beschreiben.

**Diese fünf Modalitäten sehen Sie unten:**

1. **Konkurrierend**
2. **Entgegenkommend**
3. **Meidend**
4. **Kooperierend**
5. **Kompromissbereit**



**1. Konkurrierend:** ... ist selbstbehauptend und unkooperativ – eine Person, die ihre eigenen Belange auf Kosten einer anderen Person verfolgt.

Hierbei handelt es sich um eine machtorientierte Verhaltensweise, bei der eine Person jedes ihr zweckmäßig erscheinende Machtmittel dafür einsetzt, um die eigene Position durchzusetzen: Argumentationsstärke, Rang, wirtschaftliche Sanktionen.

„Konkurrierend“ kann auch bedeuten, „sich für die eigenen Rechte stark zu machen“, die eigene für richtig angesehene Position zu verteidigen oder einfach nur zu versuchen, sich durchzusetzen.

#### **Einsatzmöglichkeiten und Fertigkeiten**

Sie konkurrieren, wenn Sie auf Ihrem Standpunkt beharren, ohne die Meinung von anderen zu berücksichtigen. Konkurrieren ist gekennzeichnet durch hohe Selbstbehauptung und geringe Kooperationsbereitschaft und kann die Form von „für die eigenen Rechte kämpfen“ oder „andere unterkriegen“ annehmen.

### **Einige angemessene Einsatzmöglichkeiten für den konkurrierenden Stil sind:**

- *Schnelle Reaktion:* Wenn eine schnelle Entscheidung erforderlich ist und keine Zeit zum Debattieren bleibt, wie in einem Notfall.
- *Unpopuläre Entscheidungen:* Wenn es darum geht, eine schwierige oder unpopuläre Vorgehensweise zu ergreifen.
- *Wichtige Fragen:* Fragen von großer Bedeutung, wenn Sie genau wissen, dass Ihr Standpunkt richtig ist.
- *Schutz:* Sich selbst in Situationen zu schützen, in denen ein Vorteil aus nicht konkurrierendem Verhalten gezogen werden könnte.

### **Fertigkeiten zum Konkurrieren**

Der konkurrierende Stil wendet folgende Fertigkeiten an:

- *Fähigkeit zur Auseinandersetzung oder Debatte:* Sie sollten Ihre Gedanken sortieren und Ihren Standpunkt prägnant vertreten können.
- *Einsatz von Rangordnung, Stellung oder Einfluss:* Sie sollten wissen, wann und wie Sie Ihre Macht oder Ihren Einfluss einsetzen, und Sie sollten sich dabei wohl fühlen können.
- *Betonung von Meinungen und Gefühlen:* Sie sollten in der Lage sein, ohne Angst vor der Meinung anderer über das, was Sie stark beschäftigt, zu sprechen.
- *Nicht aufgeben:* Sie sollten Ausdauer und Stärke haben, vor allem, wenn Sie attackiert werden. Sie lassen sich nicht schnell verängstigen.
- *Fähigkeit, Ihren Standpunkt zu äußern:* Sie sollten mit sich selbst und anderen darüber im Klaren sein, was Ihr Standpunkt ist und warum.

**2. Entgegenkommend:** ... ist nachgiebig und kooperativ – das Gegenteil von „konkurrierend“. Wenn eine Person entgegenkommend ist, vernachlässigt sie die eigenen Belange, damit die Belange der anderen Person berücksichtigt werden; diese Verhaltensweise beinhaltet einen gewissen Grad an Selbstaufopferung. „Entgegenkommend“ kann die Form selbstloser Großzügigkeit bzw. Menschenfreundlichkeit annehmen, die gegen den eigenen Willen und den Anweisungen der anderen Person folgt oder die eigenen Standpunkte zugunsten der anderen Person aufgibt.

### **Einsatzmöglichkeiten und Fertigkeiten**

Die entgegenkommende Methode beinhaltet das Aufgeben Ihrer eigenen Position, um die Probleme anderer Menschen zu lösen. Dabei geht es um geringe Selbstbehauptung und hohe Kooperationsbereitschaft und kann selbstlose Großzügigkeit oder Gehorchen beinhalten.

### **Diese Methode ist in diesen Situationen sehr nützlich:**

- *Vernunft zeigen:* Wenn Sie einsehen, dass Sie auf dem falschen Weg sind oder wenn Sie wollen, dass ein anderer Standpunkt auch gehört wird. Sie zeigen, dass Sie vernünftig und fair sind, indem Sie Ihre eigenen Anliegen zur Seite legen.
- *Entwicklungssituationen:* Indem sie anderen Menschen eine Chance geben, aus eigenen Fehlern zu lernen, geben sie ihnen die Chance, ihre Leistung zu verbessern. Indem Sie sich entgegenkommend verhalten, ermutigen Sie andere, Risiken einzugehen und Verantwortung zu übernehmen.
- *Schaffen von Goodwill:* Indem Sie einer anderen Person den Vorrang geben, schaffen Sie Goodwill, der sich später auszahlt, wenn eine andere Frage noch wichtiger ist.
- *Frieden stiften:* Manchmal muss man entgegenkommen, um Harmonie zu gewährleisten und Konflikte zu vermeiden.
- *Zurückhaltend:* In Situationen, wo Sie „überwältigt“ werden oder den Boden unter Ihren Füßen verlieren, bedeutet Streiten nur eine Verschlechterung der Lage für Sie. Es mag in Ihrem besten Interesse sein, momentan „nachzugeben“.

- *Fragen von geringer Bedeutung:* Wenn das Problem der anderen Person wichtiger ist als für Sie, lohnt es sich vielleicht nicht, Ihren Standpunkt zu betonen. Warum sollten Sie dann die Beziehung strapazieren?

### **Fertigkeiten zum Entgegenkommen:**

Einige Leute sind von Natur her sehr entgegenkommend. Es gibt jedoch andere, die eine Chance zum Entgegenkommen gar nicht erst sehen, bis die Situation schon vorbei ist. Sie müssen sehr wachsam sein, die Gelegenheit am Schopf packen, besonders wenn Sie sich in einer führenden Position befinden. Das Entgegenkommen setzt folgende Fertigkeiten voraus:

- *Ihre Wünsche aufgeben/aufopfern:* Sie sollten einsehen, dass es sich nicht lohnt, immer zu „gewinnen“, und Sie sollten sich damit abfinden, dass nicht immer alles so läuft, wie Sie es gerne hätten.
- *Selbstlosigkeit:* Sie sollten Ihr Selbstbewusstsein zurücknehmen und Ihre Aufmerksamkeit auf die Wünsche und Probleme anderer lenken.
- *Anweisungen akzeptieren:* Das Entgegenkommen kann auch bedeuten, dass Sie die anderen respektieren und Ihnen gehorchen. Sie sollten in der Lage sein, Anweisungen zu akzeptieren, ohne stur oder sogar kämpferisch zu sein.
- *Fähigkeit zum Nachgeben:* Sie sollten bereit sein, nachzugeben oder einer anderen Person den Vortritt zu lassen. Einige Leute können sich damit nicht abfinden, da sie denken, dass sie dadurch Macht und Einfluss verlieren werden.

**3.Meidend:** ... ist nachgiebig und unkooperativ – die Person kümmert sich unmittelbar weder um ihre eigenen Belange noch um die der anderen Person. Sie geht nicht an den Konflikt heran. „Meidend“ kann die Form des diplomatischen Umgangs eines Problems annehmen, wobei die Person die Problembewältigung in der Hoffnung auf einen günstigeren Zeitpunkt verschiebt, oder einfach das Ausweichen vor einer bedrohlichen Situation bedeuten.

### **Einsatzmöglichkeiten und Fertigkeiten**

Die Kennzeichen von Vermeiden sind geringe Selbstbehauptung und geringe Kooperation. Dies bedeutet, dass Sie weder Ihre Probleme, noch die der anderen Person lösen. Sie können ein Problem zur Seite legen oder es ignorieren.

### **Die Vermeidungsmethode kann in den folgenden Situationen eingesetzt werden:**

- *Probleme von geringer Bedeutung:* Man sollte am besten die Kleinigkeiten übersehen.
- *Spannungen abbauen:* Manchmal sind die Spannungen so groß, dass die Gefahr besteht, dass die Vorteile kleiner sind als die Mühe, in den Konflikt zu geraten. Am besten soll man einige Sachen übersehen, bis sich die Sache normalisiert.
- *Zeit gewinnen:* Vielleicht wollen Sie es verzögern, eine Entscheidung zu treffen oder eine Aktion einzuleiten, bis Sie Zeit genug haben, mehr Informationen zu sammeln. Sie reduzieren die Chancen einer Fehlentscheidung, indem Sie die Situation momentan so belassen.
- *Geringe Macht/Kontrolle:* Wenn Sie eine Position geringer Macht inne haben oder in einer Situation sind, wo fast nichts in Ihrer Kontrolle steht, ist es vielleicht die beste Alternative, sich von der Sache fernzuhalten.
- *Anderen eine Chance geben:* Manchmal merken wir, dass wir uns für Sachen engagieren, die eigentlich von anderen erledigt werden sollen. Wir geben den Menschen die Chance, die Verantwortung für das Problem zu übernehmen, indem wir diesen Situationen aus dem Weg gehen. Wir vermeiden auch eine „Vermittler“- Situation, in der eigentlich keine Partei ganz zufrieden ist.

- *Symptome*: Manchmal ist das Problem Teil einer viel größeren Angelegenheit. Wenn dies der Fall ist, ist es nützlicher, Ihre Energie dafür aufzuwenden, am Grundproblem zu arbeiten, statt an den Symptomen.

### **Fertigkeiten zur Vermeidung**

Für viele Leute braucht das Vermeiden von Konflikten einen hohen Grad an Disziplin. Sie müssen selbst wissen, wann und wo Sie sich einmischen. Der Vermeidungsstil verwendet folgende Fertigkeiten:

- *Fähigkeit, sich zurückzuziehen*: Sie sollten wissen, wann und wie Sie sich aus einer potentiell Schaden stiftenden Situation zurückziehen. Das braucht Voraussicht und Geschicklichkeit.
- *Zur Seite treten*: Es ist nicht immer einfach, Konflikte zu vermeiden. Sie sollten schwierige Fragen oder heikle Dinge sehr geschickt mit großer Diplomatie vermeiden.
- *Sinn für Zeit*: Sie sollten erkennen können, wann es besser ist, eine Diskussion auf einen anderen Zeitpunkt zu verschieben.
- *Dinge ungelöst lassen*: Das Vermeiden setzt voraus, dass Sie eine Frage momentan ungelöst lassen. Viele Leute finden es sehr schwierig, eine Entscheidung zu verzögern oder ein Problem zur Seite zu legen.

**4. Kooperierend**: ... ist sowohl selbstbehauptend als auch kooperativ – das Gegenteil von „meidend“. „Kooperierend“ beinhaltet den Versuch, mit der anderen Person zusammenzuarbeiten, um eine Lösung zu finden, die die Belange beider Personen berücksichtigt. Dies bedeutet, dem Problem auf den Grund zu gehen, um die tieferliegenden Belange beider Personen zu ermitteln und eine Alternative zu finden, die den unterschiedlichen Anliegen gerecht wird. Kooperation zwischen den Personen kann die Form der Untersuchung einer Meinungsverschiedenheit annehmen, um von den Einsichten der jeweils anderen Person zu lernen, um sich dann für die Beseitigung einer Bedingung zu entscheiden, die andernfalls dazu führen würde, dass beide um Ressourcen konkurrieren oder aber die Form der Konfrontation und des Versuchs, eine kreative Lösung für ein zwischenmenschliches Problem zu finden.

### **Einsatzmöglichkeiten und Fertigkeiten**

Sie wirken zusammenarbeitend, wenn sie sich bemühen, beide Seiten zufrieden zu stellen. Die zusammenarbeitende Methode verwendet hohe Selbstbehauptung und hohe Kooperationsbereitschaft. Es geht darum, mit der anderen Person zusammen zu arbeiten, um eine optimale Lösung zu finden.

### **Einige wichtige Anwendungen der zusammenarbeitenden Methode sind:**

- *Integration von Lösungen*: Wenn beide Seiten einer Frage wichtig sind oder voneinander abhängen, und es wichtig ist, eine integrierende Lösung zu finden.
- *Lernen*: Wenn Sie lernen wollen, testen sie Ihre Annahmen oder den Standpunkt anderer Menschen.
- *Zusammenfügen von Perspektiven*: Wenn Sie eine innovative Lösung zu einem komplexen Problem finden wollen. Durch das Zusammenführen von Perspektiven schaffen Sie sich einen breiteren Bereich von professionellem Können und der Erfahrung.
- *Mitwirkung gewinnen*: Wenn Sie eine Mitwirkung zu einer Entscheidung oder Vorgehensweise erreichen wollen. Die Leute unterstützen natürlich die Lösungen, bei deren Realisierung sie mitgewirkt haben.
- *Verbesserung der Beziehungen*: Wenn sie eine Beziehung aufbauen oder eine schwierige Beziehung verbessern wollen. Indem Sie Ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit der anderen Person zeigen, gewinnen Sie ihr Vertrauen und ihre Unterstützung.

## **Fertigkeiten zur Zusammenarbeit**

Zusammenarbeit verlangt vor allem Zeit und gute Kommunikationsfertigkeiten.

- *Fähigkeit zum Zuhören, Verstehen und Mitfühlen:* Bei der Zusammenarbeit sollten Sie bereit sein, den anderen Standpunkt zu verstehen und ein Problem von allen Seiten zu betrachten.
- *Situationen auf eine nicht bedrohliche Weise meistern:* Sie sollten in der Lage sein, alle Fragen auf den Tisch zu legen, ohne dabei die anderen zu verletzen.
- *Analysieren von Input:* Sie sollten in der Lage sein, die Daten objektiv zu bewerten und richtige Schlussfolgerungen zu ziehen.
- *Versteckte Fragen identifizieren:* Bei der Zusammenarbeit geht es darum, dem Problem auf den Grund zu gehen, indem Sie alle Fragen und Seiten des Problems entdecken bzw. enthüllen.

**5. Kompromissbereit:** ... ist ein Verhalten, das zwischen Selbstbehauptung und kooperativem Verhalten liegt. Ziel ist es dabei, eine zweckdienliche, für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden, die beide Parteien teilweise zufrieden stellt. Dieses Verhalten liegt in der Mitte zwischen konkurrierend und entgegenkommend. „Kompromissbereites“ Verhalten verzichtet auf mehr als „konkurrierendes“ Verhalten, jedoch auf weniger als „entgegenkommendes“ Verhalten. Ebenso geht dieses Verhalten ein Problem direkter an als „meidendes“ Verhalten, geht ihm jedoch nicht in dem gleichen Maße auf den Grund wie „kooperierendes“ Verhalten. „Kompromissbereit“ kann heißen, die Meinungsverschiedenheit mittels einer Win-Win-Lösung zu beseitigen, wechselseitig Konzessionen zu machen oder zu versuchen, schnell eine mittlere Position zu finden.

## **Einsatzmöglichkeiten und Fertigkeiten**

Beim Schließen von Kompromissen geht es darum, einen mittleren Weg zu finden, einige Ihrer Anliegen aufzugeben, um andere befriedigt zu bekommen. Dabei gibt es mittlere Selbstbehauptung und Kooperationsbereitschaft, und es kann bedeuten, dass man Verhandlungen führt oder die Differenz aufteilt.

### **Einige wichtige Anwendungen der Kompromiss schließenden Methode sind:**

- *Fragen mittelmäßiger Relevanz:* Wenn die Frage einigermaßen wichtig ist, aber doch nicht so kritisch, dass man dafür Zeit und Energie zur Konkurrenz oder Zusammenarbeit aufwenden möchte.
- *Gleiche Macht und starke Hingabe:* Wenn beide Parteien gleich mächtig sind und gleich stark hinter den gegensätzlichen Meinungen stehen.
- *Vorläufige Lösungen:* Manchmal muss man für ein komplexes Problem eine vorläufige Lösung finden, um Zeit für die Auswahl der bestmöglichen Lösung zu finden.
- *Zeitengpässe:* Wenn die Situation unter Zeitdruck steht, wollen Sie vielleicht eine schnelle Lösung finden, die beiden Parteien zufrieden stellt.
- *Backup für Konkurrenz/Zusammenarbeit:* Sie können vielleicht mit einem konkurrierenden Ansatz oder einer zusammenarbeitenden Weise beginnen und dann zur Kompromissschließung übergehen, wenn das die einzige Möglichkeit zur Lösung des Problems scheint. In einigen Fällen ist es besser, Kompromisse zu schließen statt andere zu Ihrer Denkweise zu bringen.

## **Fertigkeiten zur Kompromissschließung**

Um Kompromisse zu schließen, müssen Sie wissen, wie wichtig jede Fragestellung dieser Sache für Sie ist. Die Kompromissschließende Methode setzt folgende Fertigkeiten voraus:

- *Verhandeln:* Sie sollten in der Lage sein, mit anderen Leuten zu kommunizieren, damit der Dialog offenbleibt.

- *Einen „mittleren Weg“ finden:* Kompromisse schließen bedeutet eine Antwort zu finden, die für beide Parteien fair ist und bei der Opfer gebracht werden können – mit anderen Worten, man muss die Verschiedenheiten aufteilen.
- *Konzessionen machen:* Sie sollten einen Teil davon aufgeben, was Sie jetzt besitzen.
- *Wert schätzen:* Sie sollten in der Lage sein, allen Aspekten einer Sache einen Wert beizumessen, damit Sie fair handeln können.

Quelle: Thomas-Kilmann, Conflict Mode Instrument, Facilitator's Guide

Quelle: Kenneth W. Thomas, Ralph H. Kilmann: Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument