

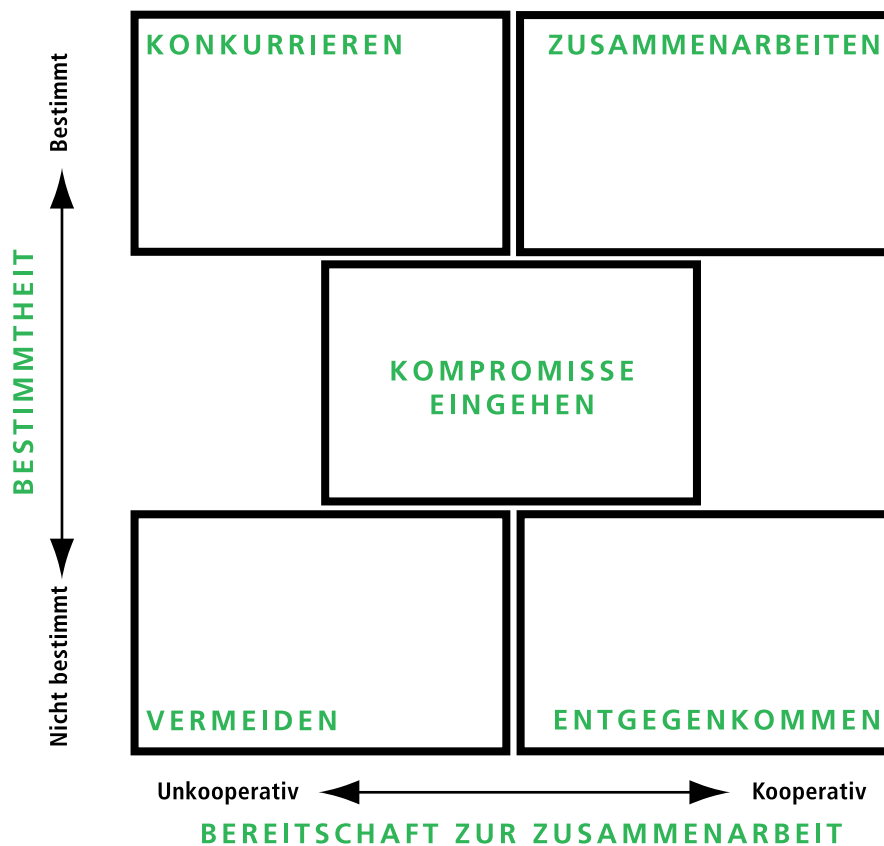
Das Thomas-Kilmann- Modell der KONFLIKTLÖSUNG

KENNETH W. THOMAS • RALPH H. KILMANN



DIE FÜNF MODI DER KONFLIKTBEWÄLTIGUNG

Mit dem *Thomas-Kilmann-Modell der Konfliktlösung* (TKI) wird das Verhalten einer Person in Konfliktsituationen – das heißt Situationen, in denen die Anliegen von zwei Personen unvereinbar zu sein scheinen – bewertet. In Konfliktsituationen können wir das Verhalten einer Person in zwei grundlegenden Dimensionen* beschreiben: **(1) Durchsetzungsvermögen**, das Ausmaß, in dem der/die Einzelne versucht, seine oder ihre eigenen Anliegen zufriedenzustellen, und **(2) Kooperationsbereitschaft**, das Ausmaß, in dem der/die Einzelne versucht, die Anliegen der anderen Person zufriedenzustellen. Diese beiden Dimensionen des Verhaltens können verwendet werden, um die fünf Methoden zum Umgang mit Konflikten zu definieren. Diese fünf Modi zur Konfliktbewältigung sind im Folgenden dargestellt:



* Dieses zweidimensionale Modell des Verhaltens zur Konfliktbewältigung ist angelehnt an „Conflict and Conflict Management“ von Kenneth Thomas in *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, herausgegeben von Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976). Ein weiterer wertvoller Beitrag in diesem Bereich ist die Arbeit von Robert Blake und Jane Mouton in *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964, 1994).

KONKURRIEREN

Konkurrieren ist bestimmt und unkooperativ, es handelt sich um einen machtorientierten Modus. Beim Konkurrieren verfolgt eine Person ihre eigenen Anliegen auf Kosten derer einer anderen Person und setzt für die Durchsetzung der eigenen Position die ihm/ihr angemessen erscheinende Macht ein. Konkurrieren kann bedeuten, sich für die eigenen Rechte einzusetzen, einen Standpunkt zu verteidigen, von dem man meint, dass er richtig ist, oder einfach nur versuchen, zu gewinnen.

ZUSAMMENARBEITEN

Zusammenarbeiten ist sowohl bestimmt als auch kooperativ. Beim Zusammenarbeiten versucht eine Person, mit der anderen Person zusammenzuarbeiten, um eine Lösung zu finden, die die Anliegen von beiden vollkommen zufriedenstellt. Dies umfasst eine tiefgehende Auseinandersetzung mit dem Problem, um die zugrunde liegenden Anliegen beider Personen zu erkennen und eine mögliche Alternative zu finden, die beide Anliegen erfüllt. Die Zusammenarbeit zwischen zwei Personen kann entweder in der Form erfolgen, dass eine Meinungsverschiedenheit genau untersucht wird, um aus den Einsichten beider Personen zu lernen, oder dass eine Frage geklärt wird, die ansonsten zu einem Wettbewerb um Ressourcen führen würde, oder in der Form einer Konfrontation und des Versuchs, eine kreative Lösung für ein zwischenmenschliches Problem zu finden.

KOMPROMISSE EINGEHEN

Kompromisse eingehen liegt in der Mitte zwischen Durchsetzen und Kooperationsbereitschaft. Wenn man Kompromisse eingeht, ist das Ziel, eine sinnvolle, gegenseitig akzeptable Lösung zu finden, die beide Seiten teilweise zufriedenstellt. Bei einem Kompromiss wird ein Mittelweg zwischen Konkurrieren und Entgegenkommen verfolgt, bei dem mehr als beim Konkurrieren, doch weniger als beim Entgegenkommen aufgegeben wird. Auch wird ein Problem hier direkter angegangen, anstatt es zu vermeiden, dennoch wird es nicht so tiefgehend untersucht wie beim Zusammenarbeiten. Kompromisse eingehen kann bedeuten, sich auf halbem Weg entgegenzukommen, gegenseitig Zugeständnisse zu machen oder auf die Schnelle einen Mittelweg zu erreichen.

VERMEIDEN

Vermeiden ist nicht bestimmt und unkooperativ. Beim Vermeiden verfolgt ein Einzelner nicht sofort seine eigenen Anliegen oder die der anderen Person. Er oder sie geht nicht auf den Konflikt ein. Vermeiden kann die Form des diplomatischen Umgehens eines Problems, Verschieben eines Problems auf einen besser geeigneten Zeitpunkt oder einfach nur ein Rückzug aus einer bedrohlichen Situation annehmen.

ENTGEGENKOMMEN

Entgegenkommen ist nicht bestimmt und kooperativ – das Gegenteil von Konkurrieren. Beim Entgegenkommen vernachlässigt ein Einzelner seine eigenen Anliegen, um die Anliegen der anderen Person zufriedenzustellen; dieser Modus enthält ein Element der Selbstaufopferung. Entgegenkommen kann die Form von selbstloser Großzügigkeit oder Wohltätigkeit, Gehorsam gegenüber einer anderen Person sein, auch wenn man eigentlich nicht auf diese hören möchte, oder Nachgeben gegenüber dem Standpunkt des anderen.

IHR TKI-PROFIL

Ihr Profil der TKI-Ergebnisse zeigt das Repertoire der Modi zur Konfliktbewältigung an, die Sie bei den Konflikten, mit denen Sie konfrontiert sind, einsetzen. Ihr Ergebnisprofil kann auf Seite 10 dieser Broschüre grafisch dargestellt werden.

In der Grafik auf Seite 10 werden die fünf Modi zur Konfliktbewältigung durch die fünf Spalten „Konkurrieren“, „Zusammenarbeiten“ usw. dargestellt. In der Spalte unter jedem Modus finden Sie den Bereich der möglichen Punkte für diesen Modus – von 0 (für sehr geringe Verwendung) bis 12 (für sehr häufige Verwendung). Kreisen Sie Ihr Ergebnis bei jedem der fünf Modi ein.

Jedes mögliche Ergebnis wird in Bezug auf die Ergebnisse einer repräsentativen Stichprobe von 8.000 Erwachsenen, die bereits das TKI durchgeführt haben, grafisch dargestellt. Die horizontalen Linien sind Perzentile, d. h. der Prozentsatz von Personen in der Stichprobe, die bei jedem Modus das gleiche Ergebnis wie Sie oder ein niedrigeres Ergebnis als Sie erzielt haben. Wenn Ihr Ergebnis zum Beispiel beim Konkurrieren über der „80 %“-Linie liegt, würde das bedeuten, dass Sie beim Konkurrieren ein höheres Ergebnis als 80 Prozent derjenigen, die das TKI durchgeführt haben, erzielt haben – also dass Sie beim Konkurrieren in den oberen 20 Prozent liegen.

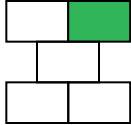
Die dicken Linien beim 25. und 75. Perzentil trennen die mittleren 50 Prozent der Ergebnisse der einzelnen Modi von den oberen 25 Prozent und den unteren 25 Prozent. Ergebnisse, die in die oberen 25 Prozent fallen, gelten als hoch. Dementsprechend gelten Ergebnisse, die in die unteren 25 Prozent fallen, als niedrig. Ergebnisse, die in die mittleren 50 Prozent fallen, gelten als durchschnittlich. Schauen Sie sich Ihre Ergebnisse an, um festzustellen, wo diese innerhalb dieses Bereichs liegen.

INTERPRETATION IHRER ERGEBNISSE

Wenn Sie sich Ihre Ergebnisse auf dem TKI ansehen, möchten Sie wahrscheinlich wissen: „Wie lauten die richtigen Antworten?“ Beim Verhalten zur Konfliktbewältigung gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Alle fünf Modi sind in manchen Situationen sinnvoll: Jeder repräsentiert eine Reihe von nützlichen sozialen Fähigkeiten. Unser konventionelles Wissen erkennt zum Beispiel an, dass oft „zwei Köpfe besser als einer sind“ (Zusammenarbeiten). Aber es heißt auch, „Töte deine Feinde mit Freundlichkeit“ (Entgegenkommen), „Sich auf halbem Weg entgegenkommen“ (Kompromisse eingehen), „Etwas auf sich beruhen lassen“ (Vermeiden) und „Wer die Macht hat, hat Recht“ (Konkurrieren). Die Effektivität eines bestimmten Modus zur Konfliktbewältigung hängt von den Anforderungen der jeweiligen Situation und der Fertigkeit ab, mit der Sie diesen Modus verwenden.

Sie haben die Fähigkeit, alle fünf Modi zur Konfliktbewältigung einzusetzen. Sie dürfen nicht als jemand charakterisiert werden, der nur einen einzigen, eingefahrenen Stil zum Umgang mit Konflikten hat. Allerdings neigen die meisten Menschen dazu, manche Modi eher als andere einzusetzen, und entwickeln größere Fähigkeiten in diesen Modi und tendieren deshalb dazu, sich stark auf diese zu verlassen. Viele haben einen klaren Favoriten. Verhaltensweisen, die Sie zur Konfliktbewältigung einsetzen, sind das Ergebnis sowohl Ihrer persönlicher Neigungen als auch der Anforderungen der Situationen, in denen Sie sich befinden.

Um Ihnen bei der Beurteilung zu helfen, wie angemessen Ihre Verwendung der fünf Modi für Ihre Situation ist, haben wir eine Reihe von Anwendungen für jeden Modus aufgelistet. Die Anwendungen basieren auf Listen, die von Vorgesetzten in Unternehmen erstellt wurden. Da Ihre persönlichen Neigungen dazu führen können, dass Sie manche Verhaltensweisen zur Konfliktbewältigung mehr oder weniger als nötig einsetzen, haben wir außerdem einige diagnostische Fragen zu Warnzeichen für die übermäßige oder zu geringe Verwendung jedes Modus aufgeführt.



Zusammenarbeiten

Mein ungefähre
prozentuale Punktwert
für diesen Modus ist:

Einsatz

- Wenn Sie eine integrative Lösung finden müssen und die Anliegen von beiden Parteien zu wichtig sind, um Abstriche zu machen
- Wenn Ihr Ziel darin besteht, zu lernen, und Sie Ihre Annahmen prüfen und die Ansichten von anderen verstehen möchten
- Wenn Sie die Erkenntnisse von Personen mit unterschiedlichen Sichtweisen hinsichtlich eines Problems zusammenbringen möchten
- Wenn Sie eine Verpflichtung der anderen Beteiligten erreichen möchten, indem Sie die Anliegen der anderen in eine einvernehmliche Entscheidung miteinbeziehen
- Wenn Sie negative Gefühle aus dem Weg räumen möchten, die sich störend auf eine Beziehung ausgewirkt haben

Zu stellende Fragen

Wenn Ihr Ergebnis im hohen Bereich liegt, sollten Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- Verbringen Sie manchmal Zeit damit, Probleme eingehend zu besprechen, die es eigentlich nicht wert sind?

Zusammenarbeit erfordert Zeit und Energie – vielleicht die knappsten Ressourcen eines Unternehmens. Für unbedeutende Probleme sind keine optimalen Lösungen erforderlich, und nicht alle persönlichen Differenzen müssen eingehend besprochen werden. Der übermäßige Einsatz einer Entscheidungsfindung, die auf Zusammenarbeit und Konsens gerichtet ist, stellt manchmal einen Wunsch dar, Risiken zu minimieren – indem Verantwortung für eine Entscheidung verteilt wird oder Maßnahmen aufgeschoben werden.

- Erreichen Sie durch Ihr auf Zusammenarbeit gerichtetes Verhalten nicht die kooperativen Reaktionen von anderen?

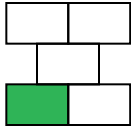
Der vorsichtige und zaghafte Charakter von manchem, auf Zusammenarbeit ausgerichtetem, Verhalten kann es anderen leicht machen, Ihr Ansinnen zu ignorieren oder das Vertrauen und die Offenheit, die Sie zeigen, auszunutzen. Möglicherweise übersehen Sie einige Hinweise, die auf das Vorhandensein von Abwehr, starken Gefühlen, Ungeduld, Konkurrenzdenken oder sich widersprechenden Interessen hindeuten.

Wenn Ihr Ergebnis im niedrigen Bereich liegt, sollten Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- Ist es schwer für Sie, Meinungsverschiedenheiten als Chancen für einen gemeinsamen Gewinn, zum Lernen oder zur Problemlösung anzusehen?

Obwohl Konfliktsituationen oft bedrohliche oder unproduktive Aspekte umfassen, kann eine pessimistische Herangehensweise an Konflikte Sie davon abhalten, Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu erkennen, und Sie verlieren dadurch die gegenseitigen Vorteile und die Zufriedenheit, die mit einer erfolgreichen Zusammenarbeit einhergehen.

- Setzen sich andere nicht wirklich für Ihre Entscheidungen oder Maßnahmen ein?
Vielleicht werden ihre Anliegen nicht in diese Entscheidungen oder Maßnahmen einbezogen.



Vermeiden

Mein ungefähre
prozentuale Punktwert
für diesen Modus ist:

Einsatz

- Wenn ein Problem unwichtig ist oder wenn andere, wichtigere Probleme unbedingt angegangen werden müssen
- Wenn Sie keine Möglichkeit sehen, Ihre Anliegen durchzusetzen – zum Beispiel wenn Sie wenig Macht haben oder etwas für Sie frustrierend ist, das sich nur sehr schwer ändern ließe
- Wenn die potenziellen Kosten des Austragens eines Konflikts die Vorteile der Lösung überwiegen
- Wenn es wichtig für Sie ist, dass die Beteiligten sich beruhigen – um Spannungen auf ein produktives Niveau zu verringern und Perspektive und Gelassenheit wiederherzustellen
- Wenn das Sammeln von weiteren Informationen die Vorteile einer sofortigen Entscheidung überwiegt
- Wenn andere den Konflikt effektiver lösen können
- Wenn das Problem ein anderes, grundlegendes Problem zu berühren scheint oder symptomatisch für dieses zu sein scheint

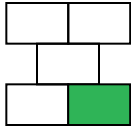
Zu stellende Fragen

Wenn Ihr Ergebnis im hohen Bereich liegt, sollten Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- Leidet die Koordination darunter, dass es manchmal schwierig sein kann, von Ihnen Beiträge zu Problemen zu erhalten?
- Sieht es manchmal so aus, als wenn die Personen „einen Eiertanz aufführen“?
Manchmal wird eine unnütze Menge an Energie auf Vorsicht und Vermeidung von Problemen aufgewendet, was darauf hindeutet, dass diese Probleme angegangen und gelöst werden müssen.
- Werden Entscheidungen zu wichtigen Themen manchmal eher „ausgesessen“ oder nach „Schema F“ getroffen?

Wenn Ihr Ergebnis im niedrigen Bereich liegt, sollten Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- Haben Sie manchmal das Gefühl, dass Sie die Gefühle von anderen verletzen oder Feindseligkeiten schüren?
Möglicherweise müssen Sie mit mehr Diskretion und Taktgefühl vorgehen und Probleme auf eine nicht bedrohliche Weise angehen.
- Fühlen Sie sich manchmal durch eine Vielzahl von Problemen bedrängt oder überwältigt?
Vielleicht sollten Sie mehr Zeit darauf verwenden, Prioritäten zu setzen – das heißt, entscheiden, welche Themen relativ unwichtig sind, und diese vielleicht an andere delegieren.



Entgegenkommen

Mein ungefähre
prozentuale Punktwert
für diesen Modus ist:

Einsatz

- Wenn Sie feststellen, dass Sie Unrecht haben – so ermöglichen Sie, dass ein besserer Standpunkt in Betracht gezogen werden kann, dass Sie von anderen lernen können und Sie können zeigen, dass Sie einsichtig sind.
- Wenn das Thema für die andere Person viel wichtiger ist als für Sie – um die Bedürfnisse von anderen zu befriedigen und als Geste des guten Willens, um eine kooperative Beziehung aufrechtzuerhalten
- Wenn Sie soziale Pluspunkte für spätere Themen sammeln möchten, die für Sie wichtig sind
- Wenn Sie unterlegen sind und verlieren und weiteres Konkurrieren Ihrer Sache nur schaden würde
- Wenn die Bewahrung von Harmonie und Vermeidung von Unterbrechungen besonders wichtig sind
- Wenn Sie Ihren Mitarbeitern dabei helfen möchten, sich weiterzuentwickeln, indem Sie ihnen gestatten, etwas auszuprobieren und aus ihren Fehlern zu lernen

Zu stellende Fragen

Wenn Ihr Ergebnis im hohen Bereich liegt, sollten Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Ideen und Anliegen manchmal nicht die Aufmerksamkeit bekommen, die sie verdient haben?
Durch übertriebenes Eingehen auf die Anliegen von anderen können Sie an Einfluss, Respekt und Anerkennung verlieren. Außerdem kann das Unternehmen Ihre potenziellen Beiträge verlieren.
- Ist die Disziplin zu lasch?
Obgleich Disziplin, für sich selbst genommen, möglicherweise nur geringen Wert hat, sind manche Regeln und Verfahren wesentlich und müssen durchgesetzt werden. Ein Entgegenkommen bei diesen Themen kann Ihnen, anderen oder dem Unternehmen schaden.

Wenn Ihr Ergebnis im niedrigen Bereich liegt, sollten Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- Ist es manchmal schwierig für Sie, guten Willen bei anderen aufzubauen?
Entgegenkommen bei unbedeutenden Themen, die für andere jedoch wichtig sind, ist eine Geste des guten Willens.
- Haben sie manchmal das Gefühl, dass andere Sie als uneinsichtig empfinden?
- Ist es manchmal schwierig für Sie zuzugeben, dass Sie sich geirrt haben?
- Erkennen Sie berechnete Ausnahmen von der Regel?
- Wissen Sie, wann Sie aufgeben sollten?