

Mental Leadership

Impulsartikel | fuehrung-stark.ch | Autoren: Caroline Müllner, Dr. Markus Müllner

Wie Sie Konflikten mental stark begegnen

Für den Mental Leadership-Ansatz, einem am Denken ansetzenden Befähigen von Menschen mit der Intention sie zu einem engagierten Handeln zu bewegen, ist die Haltung des Führenden entscheidend. Welche Haltung nehmen Sie im Umgang mit ihren Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten ein? Und welche Haltung bestimmt Ihr Verhalten in Konflikten?

Die nachfolgenden Gedanken zeigen Ihnen, wie Sie mit einer geschickten Einstellung in Abhängigkeit Ihres Persönlichkeitstyps in Konflikten Ihr Ziel erreichen.

Eine kreative Haltung einnehmen

Eine offene, neugierige – sprich: „kreative“ – Haltung einzunehmen, heißt, bewusst aus dem Autopiloten herauszugehen. In diesem Zustand sind wir im Hier und Jetzt und hören dem Gegenüber tatsächlich zu, interessieren uns für dessen Standpunkt und bringen ihm Wertschätzung entgegen. Und zwar auch dann, wenn wir in dem Moment mit dessen Ansicht nicht übereinstimmen und sicher sind, im Recht zu sein.

Da wir unterschiedlich ticken, bringen uns generellen Tipps zum Konfliktverhalten oft nur ungenügend weiter. Wir plädieren dafür, die eigene Einstellung gerade auch in Konfliktsituationen bewusst zu wählen und sich mental auf sein Gegenüber einzustellen. Und dabei die eigenen Persönlichkeitszüge mitsamt ihren Stärken und Schwächen sowie dem, was Sie besonders motiviert (siehe Abbildung 1, linke Matrix) stets im Kopf zu haben.

Tipps für dominante und meinungsstarke Persönlichkeiten

Dominanten Menschen ist es wichtig im Konfliktfall ihre Unabhängigkeit zu behalten. Sie können auf andere schnell rechthaberisch wirken. Ihre mitunter polternde, direkte Art kann Konfliktgegner einschüchtern, aber auch provozieren. Andererseits sind sie in Konflikten oft durchsetzungsstark, kommen schnell zu Lösungen und sind selten nachtragend. Als dominante Führungspersönlichkeit könnte es Ihnen helfen, vor dem Sprechen tiefer auszuatmen als Sie dies normalerweise tun. Das bringt Ihren Parasympathikus, den beruhigenden Teil Ihres vegetativen Nervensystems ins Spiel. Wenn Sie sich bewusst Zeit für das Konfliktgespräch nehmen und sich für die Haltung entscheiden, dass Kompromisse keine Niederlagen sind, ist die Chance am größten, dass Sie in Konflikten nicht übers Ziel hinausschießen und die intrinsische Motivation Ihres Gegenübers unbeschädigt bleibt (siehe Abbildung 1, rechte Matrix).

Tipps für initiative und kreative Persönlichkeiten

Initiative Persönlichkeiten laufen Gefahr, Konflikte persönlich zu nehmen. Sie neigen deshalb mitunter dazu, schwierige Mitarbeitergespräche aufzuschieben, Probleme zu ignorieren und sich vor unangenehmen Gesprächen zu drücken. Gehen sie in einen Konflikt, zeigen sie sich meist kompromissbereit, legen Wert darauf, dass das Gegenüber das Gesicht wahren kann und „lassen fünf grade sein“. Als initiative Führungspersönlichkeit sollten Sie sich den oben zitierten Spruch von Bill Gates, wonach Sie im Geschäftsleben nichts persönlich nehmen sollten, zu Herzen nehmen. Wenn Sie in ein Konfliktgespräch mit der Haltung gehen, dass gelöste Konflikte

Fortschritt schaffen, stehen die Chancen für ein produktives Ergebnis gut (siehe Abbildung 1, rechte Matrix).

Tipps für stetige und wertschätzende Persönlichkeiten

Stetigen Persönlichkeiten sind Konflikte tendenziell unangenehm. Als „Gerechtigkeitsfanatiker“ fühlen sie sich in Konfliktsituationen schnell einmal ungerecht behandelt und bleiben für ihr Gegenüber mitunter undurchschaubar. Häufig ist ein Konflikt mit ihnen zeitraubend und energiezehrend. Als Führungspersönlichkeiten sind sie mehr als andere an einer einvernehmlichen Lösung interessiert und sind darum besorgt, auch in kritischen Gesprächen eine positive Atmosphäre zu ihrem Gegenüber aufzubauen. So zeigen sie tendenziell auch eher Verständnis für die Gegenseite. Stetige Führungspersönlichkeiten sollten sich klarmachen, welche Schlachten sich zu kämpfen lohnen und nicht jedes Mal „zu viel Wirbel“ darum zu machen. Sie sollten vor schwierigen Feedback-Gesprächen und in Konfliktsituationen bewusst eine Haltung etablieren, wonach Gerechtigkeit etwas Subjektives ist. Dies hilft Ihnen, nach Auflösung einer schwierigen Situation oder eines Konflikts, nicht nachtragend zu reagieren (siehe Abbildung 1, rechte Matrix).

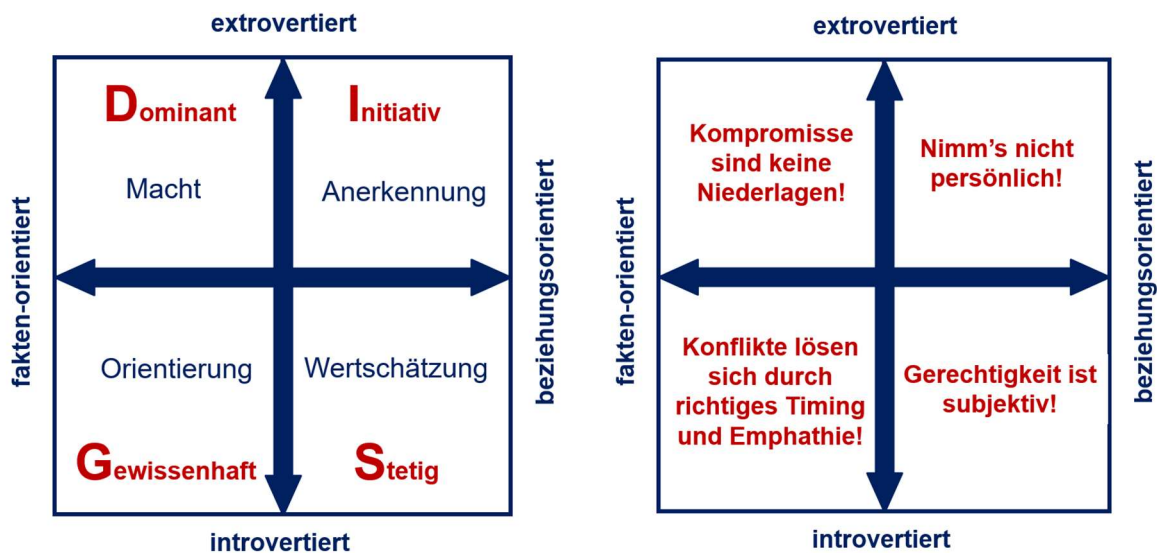


Abbildung 1: Persönlichkeitstypen und Tipps für die geeignete Haltung in Konflikten

Tipps für gewissenhafte und korrekte Persönlichkeiten

Gewissenhafte Persönlichkeiten können in Konfliktsituationen leicht als unsensibel, kleinkariert und rechthaberisch erscheinen. Sie sind in ihrem Konfliktverhalten davon getrieben, die Kontrolle zu behalten. In Konfliktsituationen von Vorteil ist ihre klare, unaufgeregte, sachliche Art, ihr anständiger Umgang mit anderen und die Tatsache, dass sie aufgrund ihrer Faktenorientierung die Dinge weniger persönlich nehmen als andere Persönlichkeitstypen und daher auch selten nachtragend sind. Gewissenhafte Führungspersönlichkeiten steuern Konflikte erfolgreicher, wenn sie mehr Verständnis für die Sichtweise und die Interessen des Gegenübers an den Tag legen und auch einmal „fünf grade sein lassen“ können. Wenn sie die Haltung etablieren, wonach sich Konflikte durch richtiges Timing und Empathie regeln lassen, gelingt es ihnen leichter Konfliktsituationen aufzulösen (siehe Abbildung 1, rechte Matrix).

Quellen

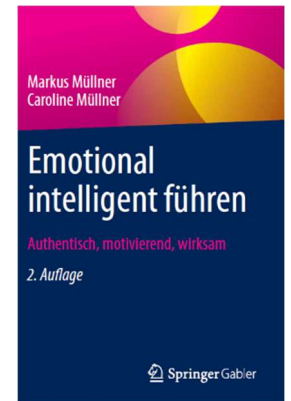
Müllner, M.; Müllner, C. (2020). Leadership Y: Prinzipien emotionaler Intelligenz für Manager. Hamburg: Tredition.

Müllner, M.; Müllner, C. (2021). Emotional intelligent führen: Authentisch, motivierend, wirksam, 2. Auflage. Frankfurt: Springer Gabler.

Kostenlose Führungstools? Jetzt bestellen!

Weitere Erkenntnisse, Checklisten und Methoden für eine «wirksame Führung über Distanz» finden Sie in unserem **«Mental Leadership Whitepaper»**, das Sie kostenlos unter info@fuehrung-stark.ch **kostenlos** bestellen können.

Ausführlichere Hintergründe und zusätzliche Checklisten für eine erfolgreiche Führung nach unserem Mental Leadership-Ansatz finden Sie auch in unserem **Buch «Emotional intelligent führen»**, das 2021 im **Springer Gabler Verlag** erschienen ist (ISBN: 978-3-658-33218-1 | e-Book: 978-3-658-33219-8).



Zeitgemässe Ansätze erfolgreicher Führung: Mental Leadership und emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz hilft Menschen unter anderem, ihre Beziehungen zu anderen positiv zu gestalten. Wer sensitiv für die Stimmung anderer ist, sich in andere hineinversetzen, ihre Gedanken und Gefühle verstehen und positiv beeinflussen kann, schafft gute Voraussetzungen, andere für sich und seine Anliegen zu gewinnen.

Dieses Hineinversetzen ist ein wichtiger Baustein des **Mental Leadership-Ansatzes**, einem am Denken ansetzenden Befähigen der eigenen Person und Dritter mit der Intention ein auf ein übergeordnetes unternehmerisches Ziel ausgerichtetes engagiertes Handeln zu bewirken.