




1


ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit

Wirksame Führung – Konflikte im Team lösen

18.11.2021

- ZfP - kurz**
- Führungsrolle**
- Vorbildfunktion, Beziehungsdynamiken**
- Konflikte lösen – Beispiele**

2

Dr. med. Michael Majer


- Facharzt für Chirurgie - Notfallmedizin
- Facharzt für Arbeitsmedizin - Psychotherapie
- Langjährige Erfahrung in Klinik und Wirtschaft (u.a. Betriebsarzt AUDI, SAP, GfK, WÜRTH Industrie Service, AMD TÜV Rheinland, weitere)
- Gründer und Geschäftsführer ZfP Tauberfranken GmbH



3


ZfP - kurz

4



Zentrum für
Personalgesundheit

Unternehmen beauftragen das ZfP, wenn ...


die gesetzlich vorgeschriebene Psychische Gefährdungsbeurteilung ansteht
 der Krankenstand zu hoch ist und die Ursache unklar ist
 die letzte Mitarbeiterbefragung insbes. die Führungskräfte schlecht bewertet hat
 es private Probleme im Homeoffice gibt
 Teammitglieder sich schon länger über ihren Chef beschwerten und sich nichts bessert
immer weniger Verbesserungsvorschläge und Ideen kommen
 trotz Obstkörben und Fitnessangeboten die Motivation nicht spürbar steigt
die Stimmung „irgendwie schlecht ist“
 das Produktionsteam #3 deutlich leistungsfähiger ist als Team #1
eine wichtige Personal-Auswahlentscheidung ansteht
 die Anzahl der unbezahlten Überstunden steigt



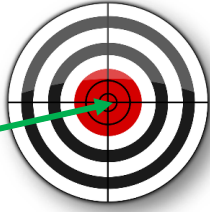
5


Zentrum für
Personalgesundheit

Unternehmen



Ziele



$\Delta =$
gesunde, kompetente,
motivierte, leistungs-
fähige MAs

Abweichung Ziel
Plan/Ist

- Motivation | Stimmung?
- Leistungsfähigkeit?
- Führung?
- Identifikation / Bindung?
- Resilienz? Gesundheit?
- Stress Konzentration? Druck?
- Lernfähigkeit | Kompetenzen?
- passgenaue Einstellung / Aufgaben?

6

Bewusste Wahrnehmung und Steuerung: 20%

Verhalten
Performance
Befinden
Anpassungs- und Konfliktfähigkeit
Kompetenzen

Unterbewusste Dynamiken: 80% kaum selbst beeinflussbar

ZfP - Lösungen und Programme. Kurz-/mittelfristige Erfolge

- ✓ Stressabbau, Umgang mit Druck, Wandel
- ✓ Führung | gesunde Führung | Teams
- ✓ Management von AU-Fällen
- ✓ Umsetzung der Psych. GBU
- ✓ Eignungsdiagnostik | Personalmanagement

Plus ZfP – USP: Lösungen und Programme Langfristige Erfolge

(unbewusste) Motive? Was befriedigt?	→ Ressourcen nutzen, Chancen
Triggerpunkte (Konflikte, Risiken)	→ Befähigungen (Überwindung)
Antreiber, was fällt leicht/schwer? Und: „warum“ (Beziehungserlebnisse, Vorbilder)?	→ Probleme lösen, Leistungsfähigkeit


ZIP
Zentrum für Personalgesundheit

7

ZIP
Zentrum für Personalgesundheit


Führungsrolle

8




ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit

Führungsrolle



9



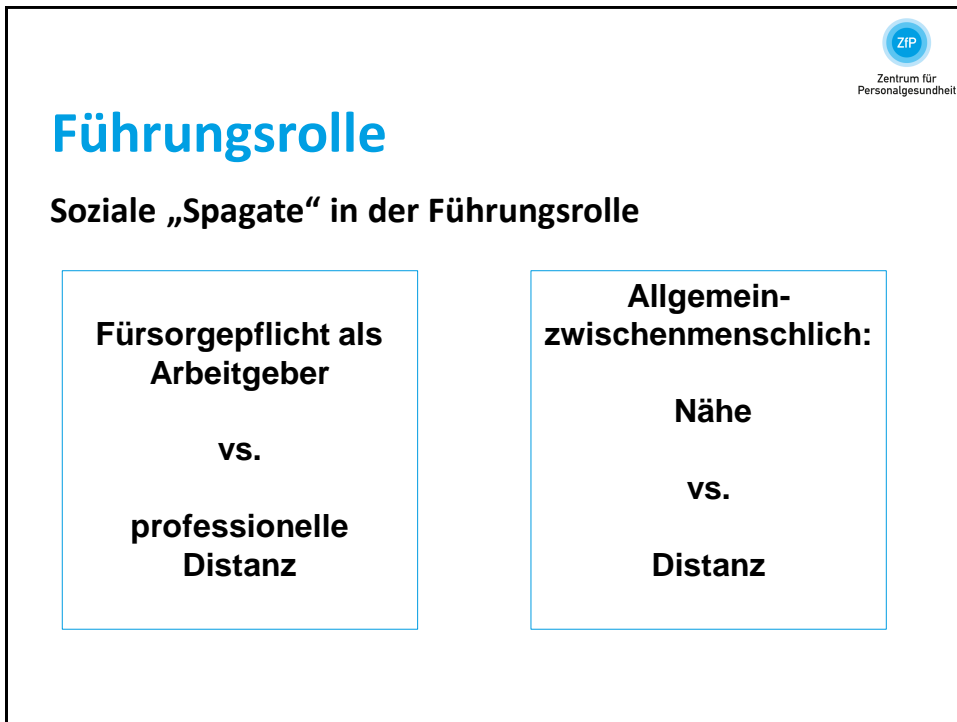
ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit

Führungsrolle

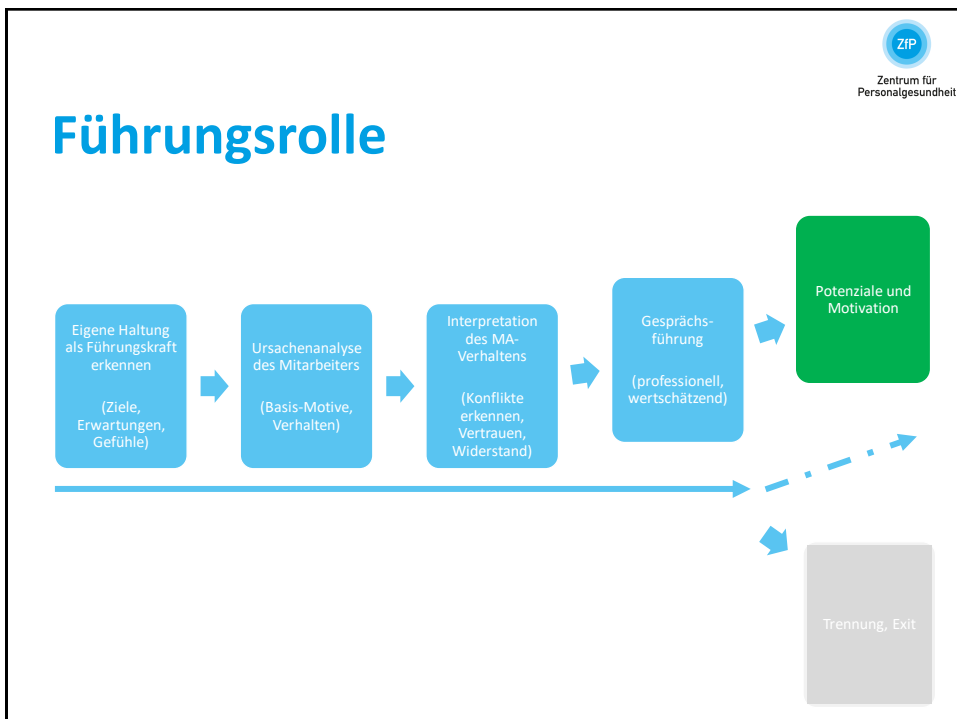
- Vorgesetzte/-r = „Projektionsfläche“ / „Ersatzfigur“ für allgemeine Erwartungen und Wünsche an Autoritätspersonen (Schutz, Gerechtigkeit, Wertschätzung, Wahrnehmung, Anerkennung etc.)

Ursache: emotionaler „Deal“ → ich lasse mich kontrollieren, unterwerfe mich, halte mich an Regeln und bekomme dafür Schutz, Wertschätzung, Wahrnehmung, Sicherheit, Anerkennung, Gerechtigkeit etc.
- Herkunft/Prägung dieser Erwartungen und Wünsche (positiv wie negativ): real gemachte Beziehungserfahrungen (je früher in der Kindheit, desto fester in der Persönlichkeit „verankert“ ...)

10



11



12

Vorbildfunktion, Beziehungsdynamiken

13


Vorbildfunktion

„Es macht keinen
Sinn, Kinder zu
erziehen, sie
machen uns eh
alles nach“.

Karl Valentin, 1882 – 1948

deutscher Komiker, Volkssänger, Autor und
Filmproduzent


14



ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit

Vorbildfunktion


Wertschätzung



„Kerosin“ jeder Beziehung, korreliert praktisch zu 100% mit dem eigenen Selbstwert-Empfinden (man kann andere nur so wertschätzen, wie man sich selbst wertschätzt)

Meint **nicht** „Mit allen Gut-Freund“, sondern eine grundsätzlich positive, aufgeschlossene und „bei Bedarf“ gewährende Einstellung anderen Menschen gegenüber.

15




ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit

Vorbildfunktion

Kommunikationsverhalten

Trennung von Beziehungs- und Sachebene

- Kritik **nur** auf der Sachebene
- Möglichst viel Wertschätzung auf der Beziehungsebene



„Optimale Frustration“

„Bitte nehmen Sie's nicht persönlich“

16



ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit

Beziehungsdynamiken

Ursprung der Persönlichkeit



17


ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit

Beziehungsdynamiken

Für die Persönlichkeitsentwicklung und -entfaltung wichtigste Beziehungen des Menschen in absteigender Reihenfolge:

1. Die zu sich selbst
2. Die zu Autoritätspersonen (Eltern, Großeltern, Onkel, Tanten, Lehrer, Trainer, **Chef**)
3. Eigene Familie, Lebensgemeinschaft
4. Beziehungen „auf Augenhöhe“ (Geschwister, Mitschüler, Kommilitonen, **Kollegen**)

18

Beziehungsdynamiken

Parallele zwischen „**Eltern** – Kind“ und „**Chef** – Mitarbeiter“:
Hierarchie; diese bedeutet insbesondere einen Niveau-Unterschied
hinsichtlich

- Macht
- Kontrolle

→ In der Beziehung zum **Chef** werden unterbewusst permanent
Beziehungserlebnisse zu Autoritätspersonen aus dem früheren
Leben reaktiviert

→ Führung ist eine soziale Aufgabe

19

Konflikte lösen – Beispiele

20

Konflikte lösen – Beispiele

Die jährliche Urlaubsplanung: mehrere Teammitglieder wollen parallel Urlaub. Dies ist nicht möglich.

- Moderation übernehmen
- Kriterien an die Hand geben (Kinder, Schulferien, berufstätige Partner etc.)
 - „Ich möchte nicht entscheiden müssen weil ich sonst einen von Ihnen beiden bevorzugen würde bzw. der andere sich zurückgesetzt fühlt“
- Selbst entscheiden nur im „Notfall“ aber: Bedauern ausdrücken, dass es notwendig wurde.

21

Konflikte lösen – Beispiele

Potentielle Folge bei suboptimaler Performance: Führungskraft hat aus der Mitarbeiterbefragung Note 4,5 bekommen.

→ nun steckt man selbst in einem Konflikt

→ was tun?

22

Fall: Zufriedenheit mit Vorgesetzten/ Führungskraft - **Durchschnittsnote: 4,5**
 (Quelle: Mitarbeiterbefragung)

Vorgehensweise ZfP

#1 Strategiekklärung und Zielfestlegung mit Kunde (SMART)

#2 weitere Analyse: Basisinterview (Schweigepflicht Arzt) und tiefenpsychologische Anamnese

- Basisinterview (Schweigepflicht Arzt) und tiefenpsychologische Anamnese
- (Auf-)Klärung Beziehungsdynamiken und Rollenbewusstsein
- Klärung: Arbeitsinhalt, -umgebung, -orga, Sandwichposition
- Strategie/Lösung:
 - Erarbeitung persönl. Gesundheitskonzept
 - Training der persönlichen/sozialen Kompetenzen → „gesunde Führung“
 - Coaching u.a. zu Verbesserungsmöglichkeiten
 - Teamsupervision

#3 Durchführung iVm. Evaluation

- Coaching Führungskraft 6 x 90 Min.
- Supervision Team 3 x 1 Std.

#4 Ergebnis:

- nach 1 Jahr: Durchschnittsnote 2,5.
- anschließend keine Fluktuation mehr im Bereich (aufgrund Führung)
- Teamzufriedenheit signifikant gestiegen (im Rahmen Mitarbeiter-Befragung)

23

ZfP-Programme und Infos zu ...

„Führung“

sehr einfach zu finden...

über Kategorien / Schlagworte

www.zfp-tauberfranken.de

The screenshot shows the website interface for 'ZfP - Zentrum für Personalgesundheit'. The navigation menu includes 'HOME', 'ÜBER UNS', 'PROGRAMME & LEISTUNGEN', 'EVENTS', 'BLOG', and 'KONTAKT'. The main content area is titled 'Programme & Leistungen' and features a grid of program cards. On the right, there are search filters for 'KATEGORIEN' (Health/Prevention, Personnel Management, Psychological Assessment) and 'SCHLAGWORTE' (Assessment, Absenteeism, Burnout, etc.). The word 'Führung' is highlighted in the 'SCHLAGWORTE' filter.

24



Zentrum für
Personalgesundheit

Fragen?

Tel. 07931 – 959 846 0
kontakt@zfp-tauberfranken.de

25



Zentrum für
Personalgesundheit



**Zentrum für
Personalgesundheit**

ZfP Tauberfranken GmbH
Johann-Hammer-Straße 24 (Mittelstandszentrum)
97980 Bad Mergentheim
Tel. 07931 – 959 846 0
kontakt@zfp-tauberfranken.de
www.zfp-tauberfranken.de

26