

Bella Leisten | Chrisch Leisten

# Teambeziehungen positiv gestalten

Mit dem Beziehungsquadrat zu mehr  
Arbeitsqualität und persönlichem Erfolg

MIT  
ONLINE-  
KURZ-ROMAN  
ZUM  
BUCH



SCHÄFFER  
POESCHEL

# **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Teambeziehungen positiv gestalten



Bella Leisten/Chrisch Leisten

# Teambeziehungen positiv gestalten

Mit dem Beziehungsquadrat zu mehr Arbeitsqualität und  
persönlichem Erfolg

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5022-5 Bestell-Nr. 10575-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-5023-2 Bestell-Nr. 10575-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5024-9 Bestell-Nr. 10575-0150

Bella Leisten/Chrisch Leisten

**Teambeziehungen positiv gestalten**

1. Auflage, Oktober 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © pixelfit, gettyimages

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Die äußere und innere Perspektive von Teams</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Beziehungen &amp; Arbeit</b>	<b>21</b>
2.1	Arbeit – Anspruch und Wirklichkeit	25
2.2	Die zwei Ebenen der sozialen Interaktion	29
2.3	Leben auf dem Eisberg	32
2.4	Keine Angst vor Beziehungen	36
2.5	Beziehungen zu verändern, ist anstrengend	37
2.6	Förderliche Mentalität für Lernprozesse – über Neugier, Neutralität und Geduld	39
<b>3</b>	<b>Grundlagen für das Verständnis von Beziehungen</b>	<b>47</b>
3.1	Basisemotionen	48
3.2	Zwei Erlebenswelten – heiß oder kalt	51
3.3	Der ›heiße‹ Modus	51
3.4	Der ›kalte‹ Modus	55
3.5	Der Mount Everest innerer Prozesse – die Metakognition	58
3.6	Heißer und kalter Modus im Alltag	60
<b>4</b>	<b>Das Störungsquadrat</b>	<b>65</b>
4.1	Kognitive Dissonanz	67
4.2	Umgang mit Feedback	68
4.3	Wie die kognitive Dissonanz eine Beziehung stört	71
4.4	Dunning-Kruger-Effekt	74
4.5	Wie der Dunning-Kruger-Effekt Beziehungen (zer-)stört	76
4.5.1	Lösungsvorschläge – was tue ich denn jetzt?	76
4.5.1.1	Dunning-Kruger-Effekt bei anderen	77
4.5.1.2	Dunning-Kruger-Effekt bei uns selbst	77
4.6	Blinder Fleck	78
4.6.1	Lösungsvorschläge – was tue ich denn jetzt?	81
4.6.1.1	Blinder Fleck bei anderen	81
4.6.1.2	Blinder Fleck bei uns selbst	82
4.7	Übertragung	83
4.7.1	Lösungsvorschläge – was tue ich denn jetzt?	86
4.7.1.1	Übertragung bei anderen	87
4.7.1.2	Übertragung bei uns selbst	87



4.8	Kränkung .....	88
4.8.1	Mobbing, Übergriffe und Intrigen .....	93
4.8.2	Indirekte Kränkungen .....	94
4.8.2.1	Die Kampfstrategie im Umgang mit indirekter Kränkung .....	95
4.8.2.2	Die Fluchtstrategie im Umgang mit indirekter Kränkung .....	95
4.8.2.3	Strategien im Umgang mit Benachteiligung .....	96
4.8.2.4	Schwierigkeiten beim Klären von Kränkungen .....	97
4.9	Das Störungsquadrat – eine Orientierungshilfe .....	98
4.9.1	Metakognition – bitte hier entlang! .....	99
4.10	Selbstbetrachtung und Aufrichtigkeit .....	101
4.10.1	Selbstbetrachtung für alle – wie funktioniert das eigentlich? .....	105
4.10.2	Was wir allein nicht schaffen .....	107
<b>5</b>	<b>Das Beziehungsquadrat .....</b>	<b>111</b>
5.1	Über Bäume und Kausalität .....	111
5.2	Die vier Wege der Beziehungsgestaltung .....	113
5.3	Das Beziehungsquadrat – die vier Aspekte einer Beziehung .....	114
5.3.1	Beziehungsabsicht .....	115
5.3.1.1	Den eigenen Wertekompass verstehen .....	119
5.3.1.2	Die eigenen Bedürfnisse kennenlernen und verstehen .....	119
5.3.2	Übereinstimmung .....	123
5.3.2.1	Übereinstimmung mit uns selbst .....	126
5.3.2.2	Soziale Anpassung verstehen .....	129
5.3.2.3	Innere und äußere Übereinstimmung für die Beziehungsgestaltung nutzen .....	133
5.3.3	Bezugsrahmen .....	136
5.3.3.1	Unser menschliches Bewusstsein .....	139
5.3.3.2	Die Macht der Bezugsrahmen .....	141
5.3.3.3	Über Muster(bildung) .....	146
5.3.3.4	Stufe 1: der Äquivalenzmodus .....	152
5.3.3.5	Stufe 2: der Ambivalenzmodus .....	154
5.3.3.6	Stufe 3: der Differenzierungsmodus .....	155
5.3.3.7	Die Auseinandersetzung mit Bezugsrahmen ist anspruchsvoll .....	156
5.3.4	Das Selbst .....	158
5.3.4.1	Die unbequeme Wahrheit – ich, die anderen und Beziehungen .....	161
5.3.4.2	Konzept Ich-Anteile .....	164
5.3.4.3	Von der emotionalen zur funktionalen bzw. kognitiven Empathie .....	170

5.3.4.4	Die vier Superkräfte der Beziehungsgestaltung .....	171
5.3.4.5	Ich-Anteile managen – wie geht das? .....	175
5.3.4.6	Zwei grundlegende Techniken für die Arbeit mit Ich-Anteilen .....	179
5.3.4.7	Kognitive Äpfel oder wie wir Bezugsrahmen anders fortschreiben .....	180
5.3.4.8	Die Arbeit mit Stühlen .....	182
5.3.4.9	Wichtige Hinweise für die Arbeit mit Ich-Anteilen .....	184
<b>6</b>	<b>Beziehungen – die Sinfonien unserer sozialen Existenz .....</b>	<b>191</b>
6.1	Das Ursache-Wirkung-Prinzip im Vergleich zum Prinzip der Vernetzung .....	194
6.2	Vom Netzwerk zum Orchester .....	199
6.3	Ganz einfach oder ganz komplex .....	201
6.4	Familienabend bei den Leistens .....	203
6.5	Was soll das alles? .....	209
	Die Autoren .....	211
	Quellenverzeichnis .....	213