

Ohne
Beziehung
geht nichts



Das Drama

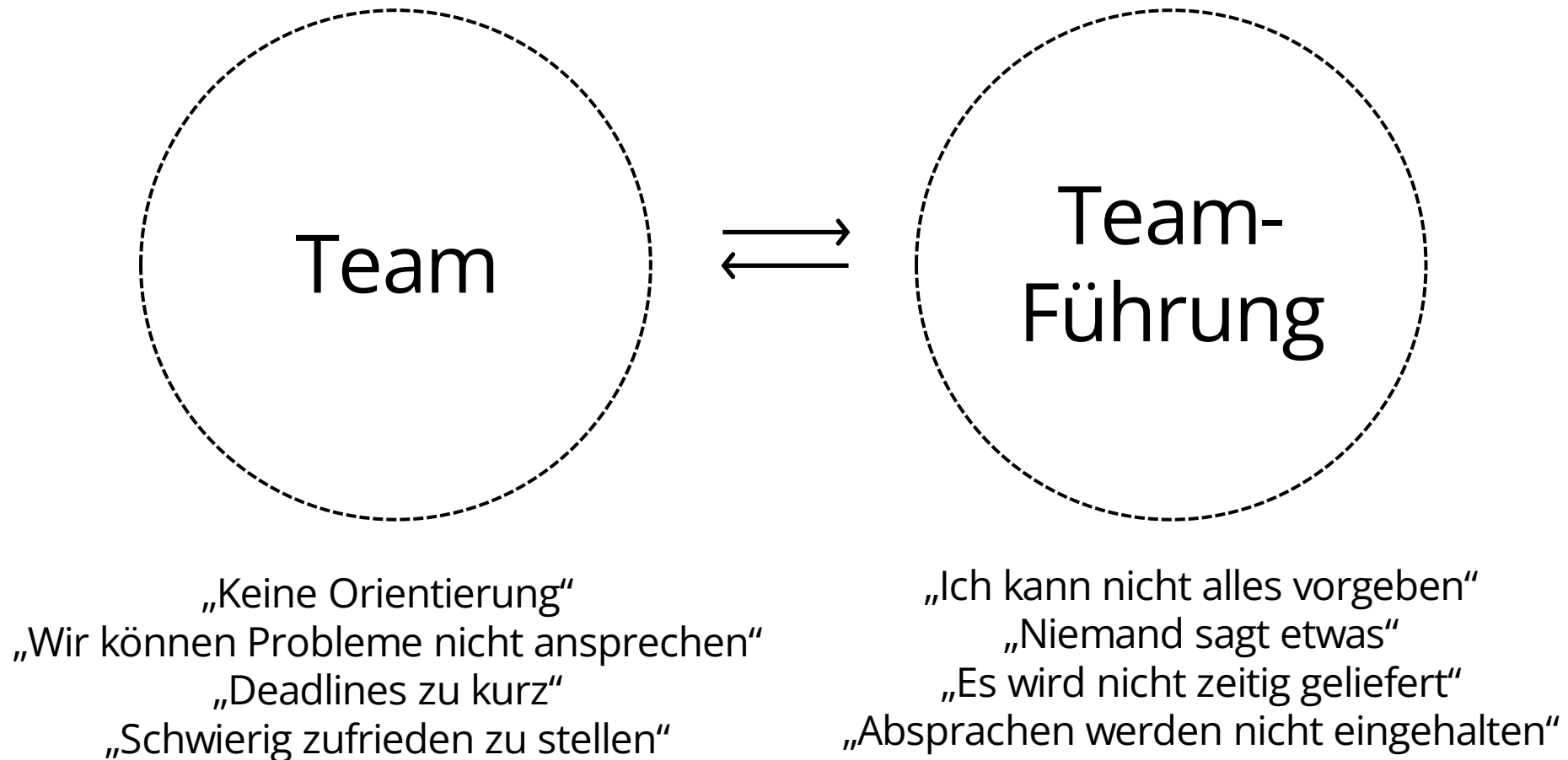


Was ist ein Konflikt?

„Ein Konflikt ist eine *wahrgenommene* Divergenz von Interessen oder die Überzeugung, dass die aktuellen Ziele der Beteiligten nicht gleichzeitig erreicht werden können.“ (Pruitt & Kim, 2004).

„Sie [Konflikte] verweisen auf eine prekäre System-Umwelt-Beziehung, die zu entgleisen droht, wenn nicht darauf reagiert wird.“ (Fritz. B. Simon, 2022)

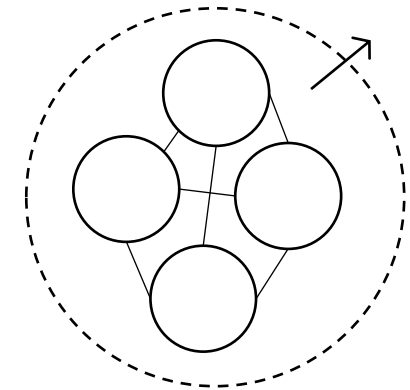
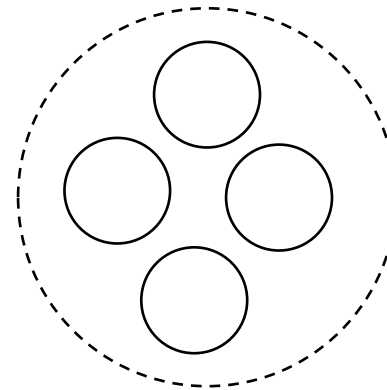
Eine Situation. Zwei Perspektiven.



Was ist ein Team?

Team: oft formale Zuschreibung.

Gruppe: braucht gemeinsames Ziel, Abhängigkeiten, direkte Kommunikation.

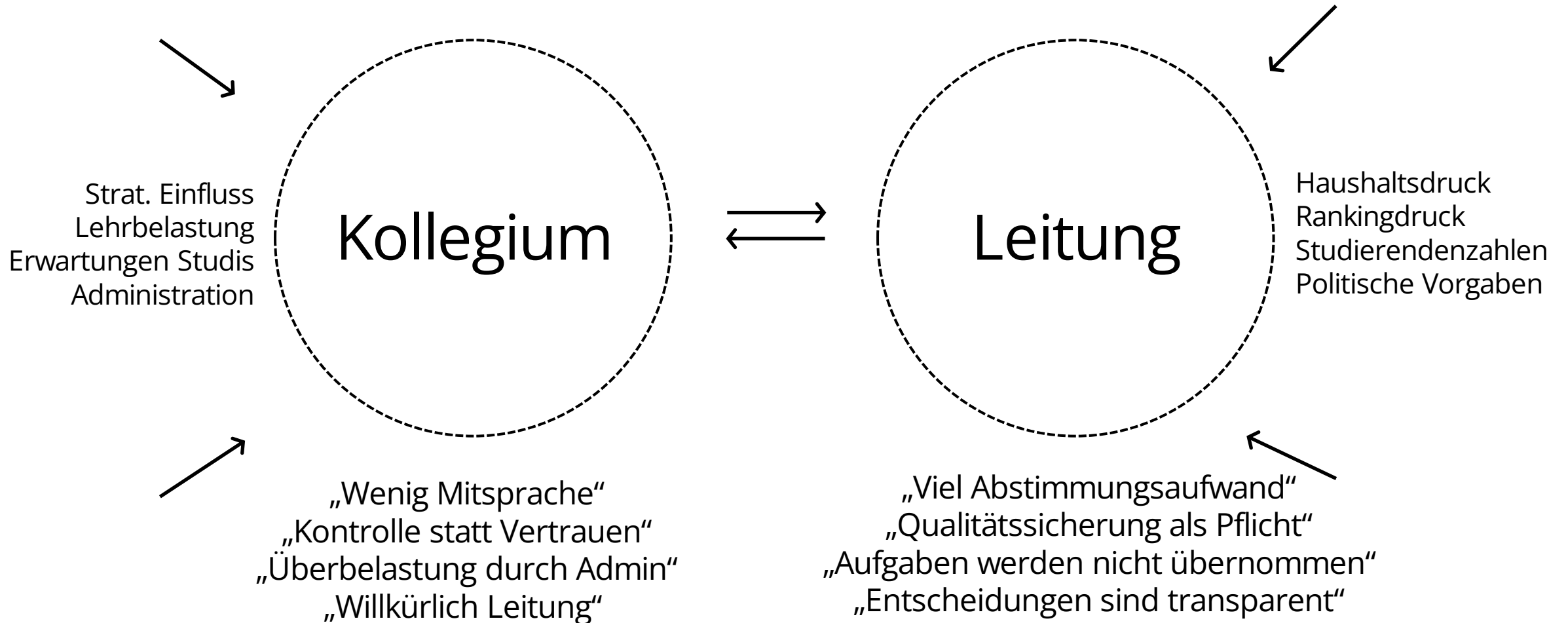


Was ist Führung?

Führung ist eine soziale Zuschreibung: Sie existiert, wenn andere jemanden als führend *wahrnehmen*.

Entscheidend ist nicht die Absicht der Führungskraft - sondern die *Wahrnehmung* der Geführten.

Eine Situation. Zwei Perspektiven.



Von Defizit zu Ressource

Wer hat recht?

Was ist das Problem?

Was brauchen Teams, damit
Zusammenarbeit gelingt?

Zusammenarbeit...

Wer arbeitet zusammen?

Konstellation: Team-Team. Team-Führung. Führung-Leitung.

Was bedeutet zusammen?

Ort. Zeit. Aufgabe. Beziehung.

Was bedeutet „Arbeit“?

Leistung. Maßstab. Auftrag. Perspektive.

...gelingt durch Klärung des:

Wozu?

Was ist der gemeinsame Zweck, das Ziel, der Auftrag?

Wer macht was?

Wer gehört dazu, wer übernimmt welche Rolle, wer ist wofür zuständig?

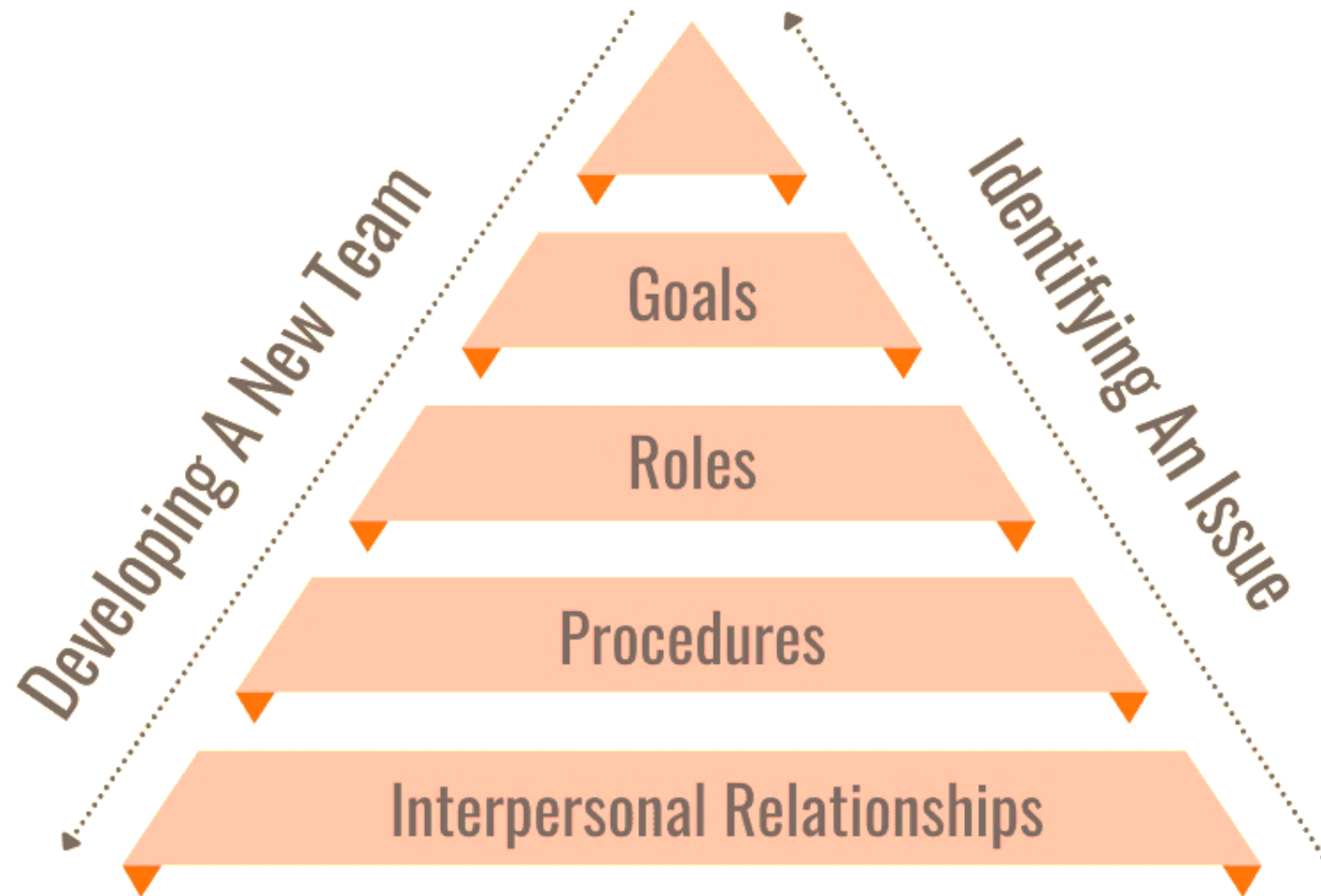
Wie wird gearbeitet?

Welche Prozesse, Absprachen, Routinen, Entscheidungswege gibt es?

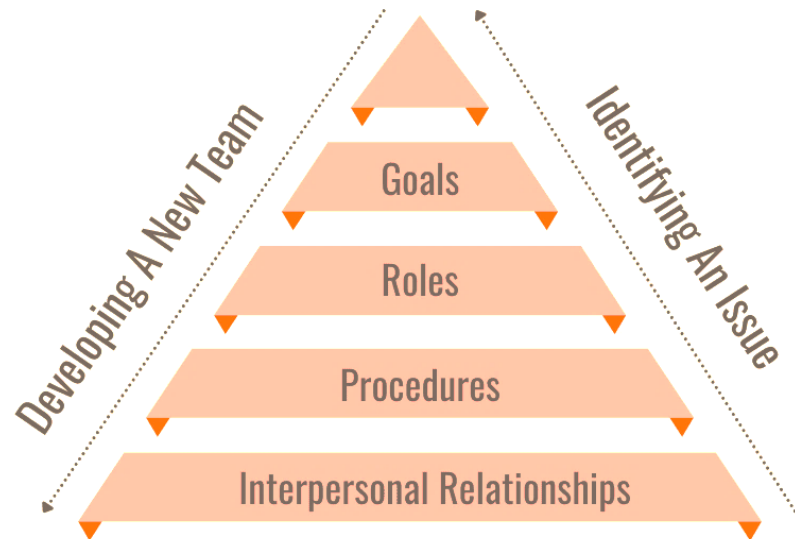
Wie ist das Miteinander?

Wie ist der Umgang, wie wird kommuniziert, wie gehen wir mit Spannungen um?

GRPI – Modell (Dick Beckhard)



Disfunktionalität



Das Muster

Was man sieht → Streit, schlechte Stimmung, Kommunikationsprobleme (*I — Interpersonal*)

Was man sucht → Prozessprobleme, unklare Absprachen (*P — Processes*)

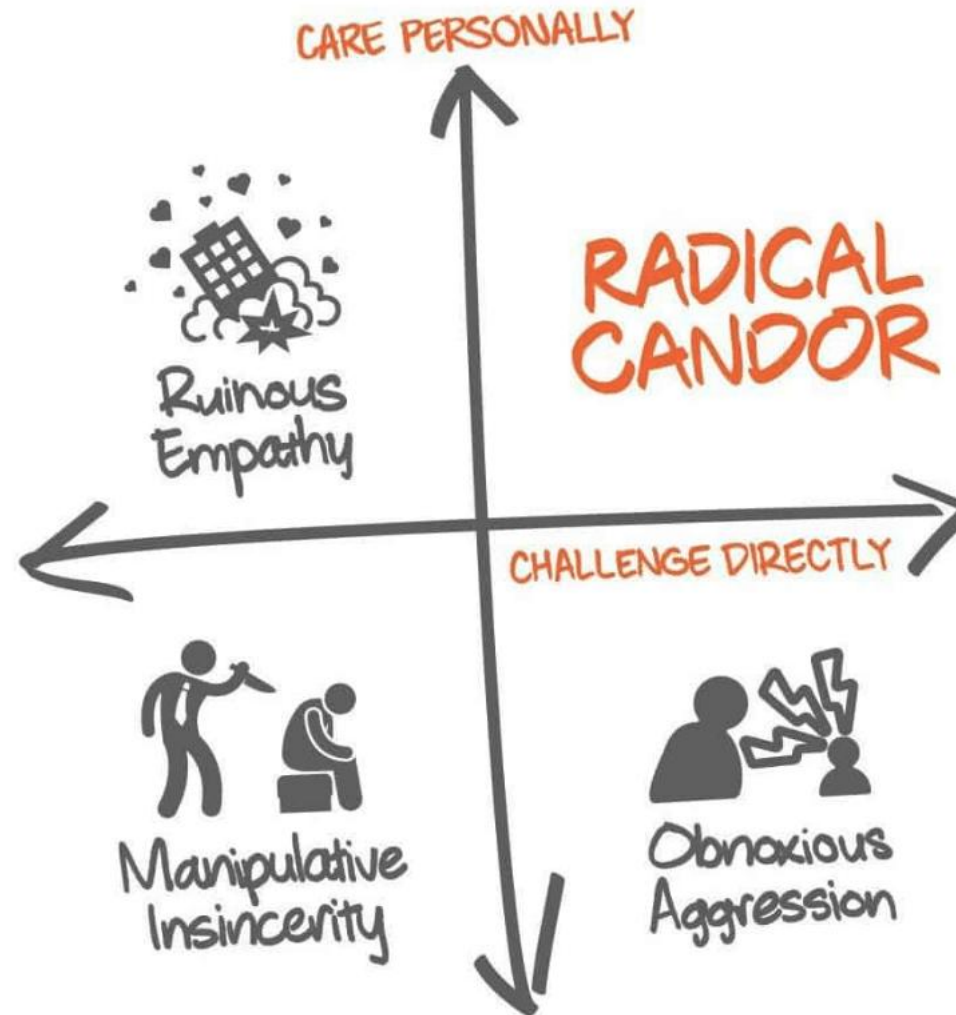
Was man findet → Rollenunklarheiten, Zuständigkeitskonflikte (*R — Roles*)

Was die eigentliche Ursache ist → kein gemeinsames Ziel, kein geteilter Auftrag (*G — Goals*)

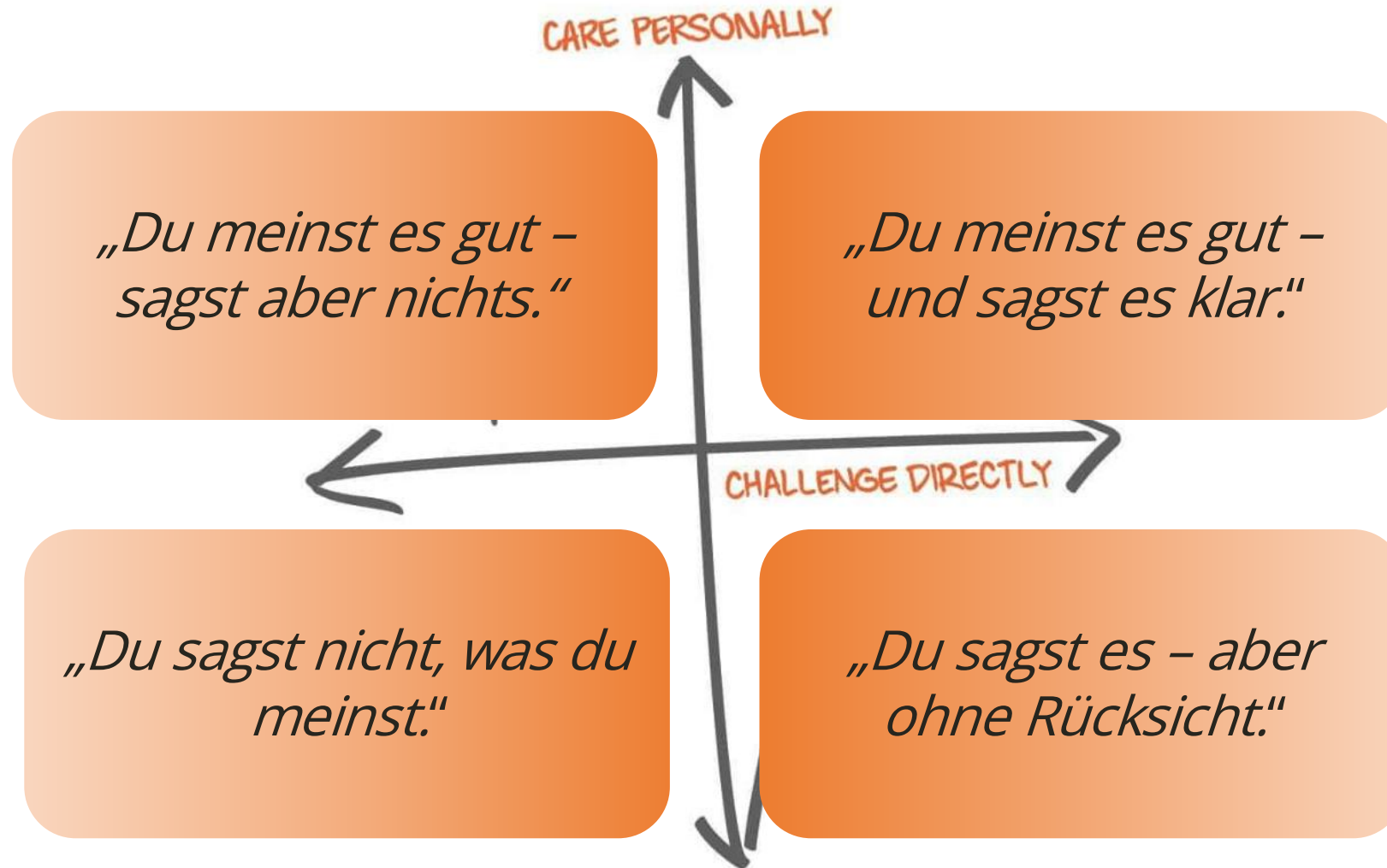
Beziehung (Forschungsfelder)



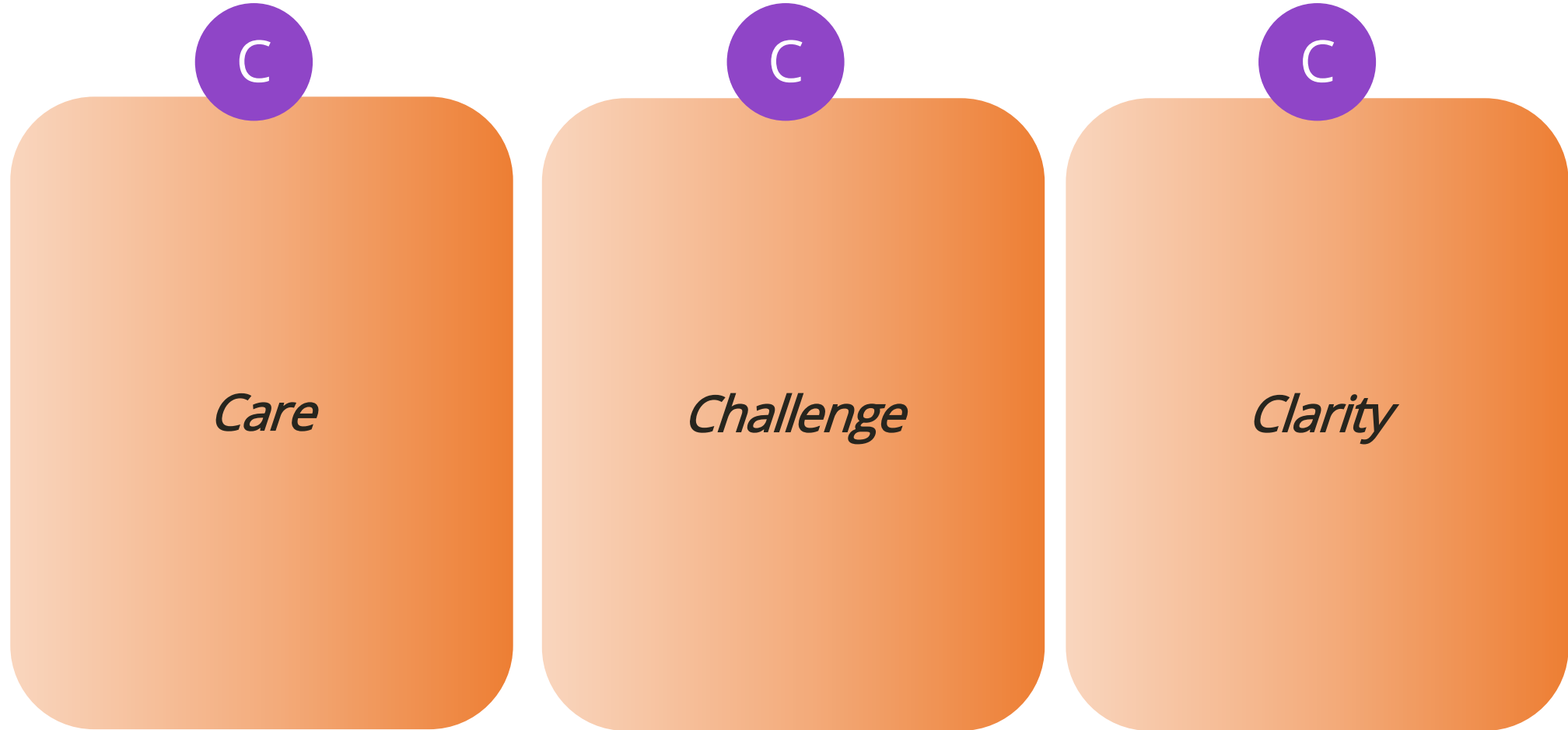
Radikale Offenheit (Kim Scott)



Radikale Offenheit (Kim Scott)



Beziehung gestalten (3C)



Care

Ich mache deutlich, dass mir die Person wichtig ist.

Teams mit hoher psychologischer Sicherheit lernen und experimentieren mehr: performen besser. *(Edmondson)*

Meta-Analyse: Psychologische Sicherheit korreliert positiv mit Performance, Engagement und Innovation. *(Frazier)*

Vertrauen wirkt als Mediator: Erst wenn Vertrauen vorhanden ist, entfaltet Führung ihre volle Wirkung. *(Dirks)*

“Care Personally” ist die Grundvoraussetzung für direktes, ehrliches Feedback. *(Scott)*

Challenge

Ich spreche an, was ich wirklich denke.

Positives Feedback konsistent leistungsfördernd. Negatives Feedback braucht hochwertige Beziehung und/oder klare Rahmenbedingungen - sonst erzeugt es Abwehr (Backfire-Effekt). *(Heine)*

Meta-Analyse (20.000 Beobachtungen): Feedback verbessert Performance, doch 38% aller Feedback-Interventionen verschlechtern sie (Fokus auf Person statt Aufgabe). *(Kluger)*

“Challenge Direct” nur wirksam, wenn “Care Personally” vorhanden ist. Direktheit ohne Fürsorge ist “Aggression, nicht Feedback”. *(Scott)*

Heine, E. C. E., Stouten, J. & Liden, R. C. (2026) Performance Feedback: A Critical Systematic Review. Journal of Organizational Behavior.

Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996) The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. Psychological Bulletin, 119(2), 254-284.

Kim Scott (2017) Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity. St. Martin's Press.

Clarity

Ich bin transparent über meine Erwartungen, Wahrnehmungen und Absichten.

Transparenz über Erwartungen, Wahrnehmungen und Absichten stärkt die Beziehungsqualität. *(Dulebohn)*

Explizite Kommunikation schützt Beziehungen - besonders in schwierigen Gesprächen. *(Heine)*

„Clarity“ bedeutet: Ich sage, was ich meine - nicht nur, was ich denke, was die andere Person hören will. *(Scott)*

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012) A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.

Heine, E. C. E., Stouten, J. & Liden, R. C. (2026) Performance Feedback: A Critical Systematic Review. *Journal of Organizational Behavior*.

Kim Scott (2017) *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity*. St. Martin's Press.

Analyse des Dramas

C

Care

Ich mache deutlich, dass
mir die Person wichtig
ist.

*Angst vor Kritik, Rückzug, Niemand
traut sich*

C

Challenge

Ich spreche an, was ich
wirklich denke.

*Niemand sagt was Sache ist,
Konflikte unausgesprochen,
Ungesagtes bleibt ungesagt*

C

Clarity

Ich bin transparent über
meine Erwartungen,
Wahrnehmungen und
Absichten.

*Erwartungen, Wahrnehmungen
und Absichten wurden nie offen
angesprochen*

Sicherheit
Fürsorge
Verantwortung
Vorsicht
Geborgenheit
Stabilität
Rückhalt
Umsicht

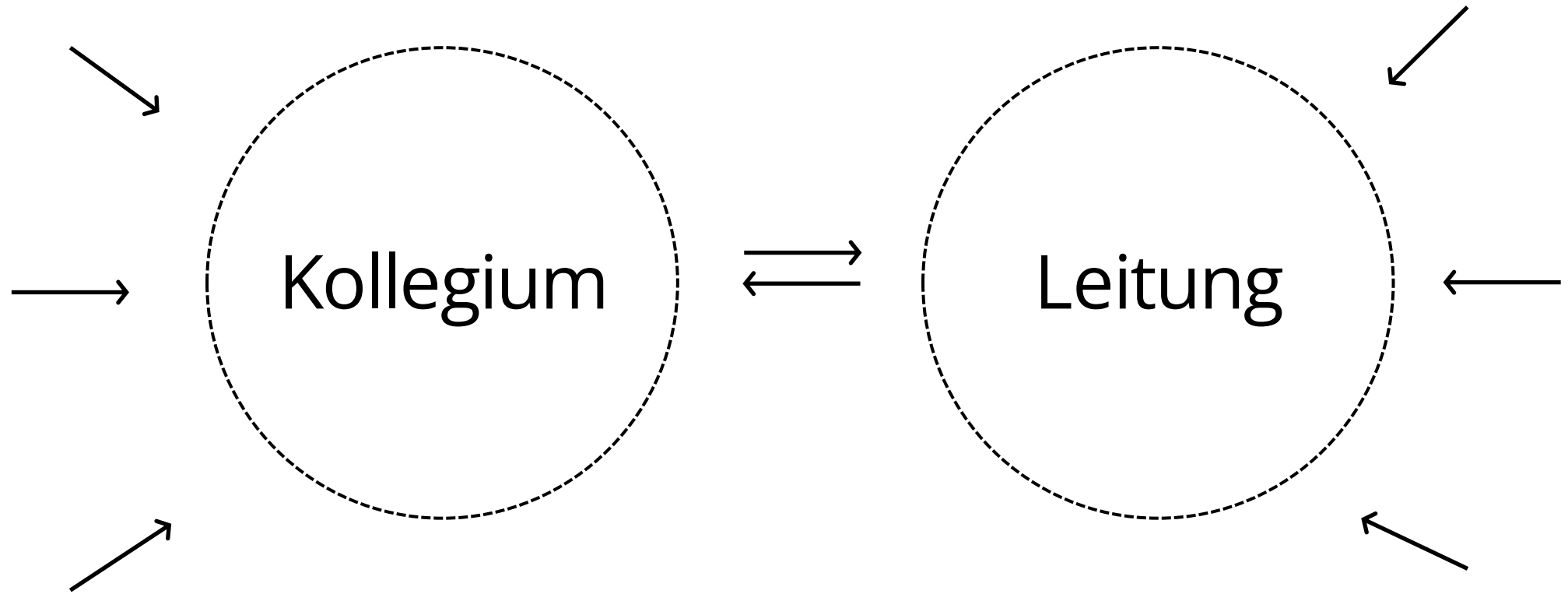
Schutz

Verschlossenheit
Misstrauen
Abschottung
Übervorsichtigkeit
Kontrollzwang
Engstirnigkeit
Isolation

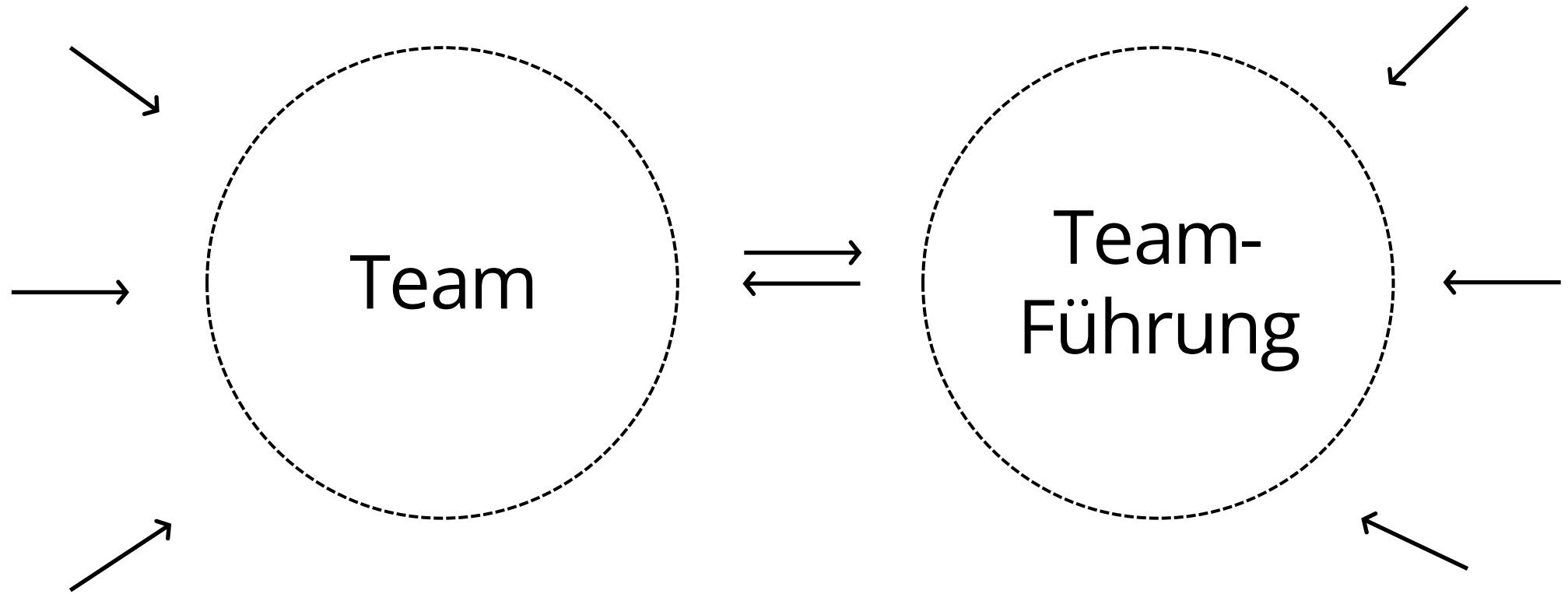
Transparenz
Ehrlichkeit
Zugänglichkeit
Aufgeschlossenheit
Kommunikation
Toleranz
Neugier
Integrität

Offenheit

Naivität
Leichtgläubigkeit
Unvorsichtigkeit
Übermäßige Selbstoffenbarung
Gedankenlosigkeit
Unbedacht
Impulsivität



Care | Challenge | Clarity



Care | Challenge | Clarity

Ohne
Beziehung
geht nichts



Konkret umsetzen

Selbst-Reflexion:

<https://drive.google.com/file/d/196GoHTKsP8mReTTL-tN3TbICvpD49i1u/view?usp=sharing>

Feedback erklärt:

<https://drive.google.com/file/d/1wrW4sDuT60YclQbP15ooyyg6n87EED2n/view?usp=sharing>

Feedback Cheat-Sheet:

<https://drive.google.com/file/d/1A1xtj4lYabyrRsKWQLn4w4S0tArSMP9W/view?usp=sharing>

Tiny Experiments:

<https://drive.google.com/file/d/1Ot2QoSHCN1A7TJBs4l4QrB0hCSZlsTEX/view?usp=sharing>

Selbst- Reflexion

Self-Assessment

Instructions: Work through each section in silence. This is a reflection tool, not a test. Write full sentences. If you don't know the answer, that's useful - it shows where clarification is needed or where a conversation may help.

1. Roles

Supervisor's duties for my project (Write 3–5 items. Give examples of how each shows up in practice.)

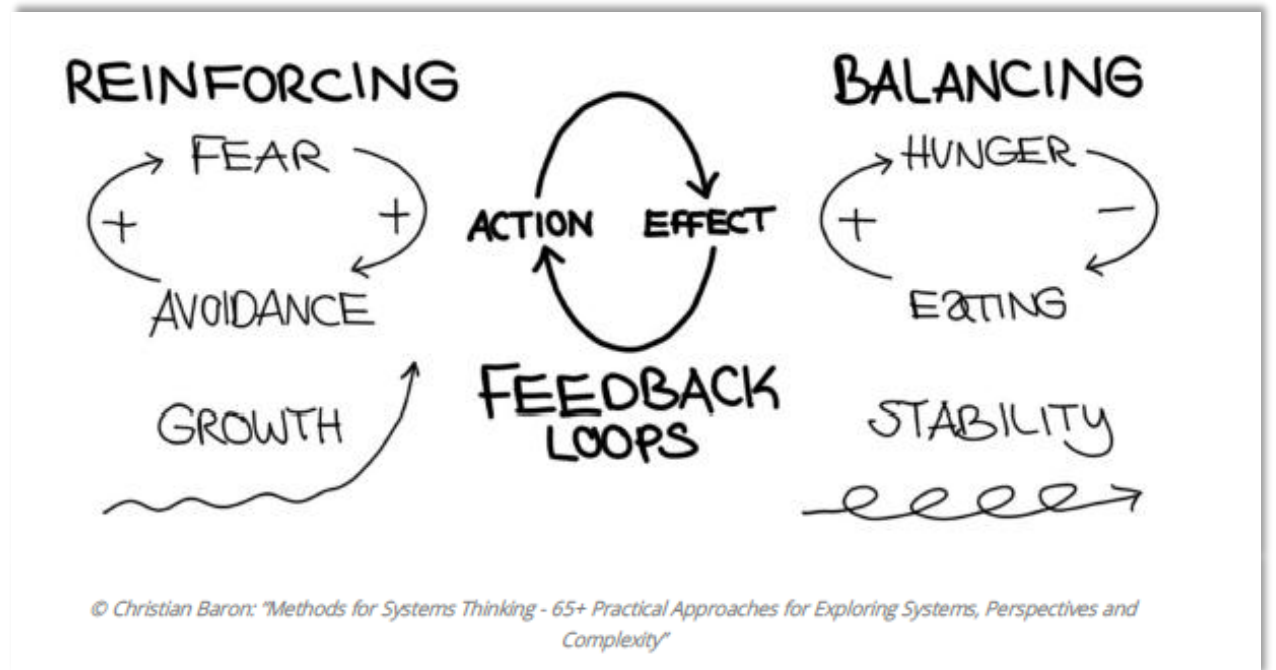
My own duties in this role (Write 3–5 items. Add how I will show evidence I have done them.)

My supervisee's role(s) (Write 3–5 items. Give examples of how each shows up in practice.)

Boundaries (What is clearly *not* my supervisor's job? What is *not* my job? Supervisee's job?)

Mentor or advisory support (One specific need I expect from them and when I will ask for it.)

Feedback



Feedback Cheat-Sheet

<https://drive.google.com/file/d/1A1xtj4YabyrRsKWQLn4w4S0tArSMP9W/view?usp=sharing>

HOW TO GIVE AND RECEIVE FEEDBACK

Simple frameworks to share feedback clearly and receive it openly

Good feedback begins with consent: ask if it's the right time and ok to give feedback.
Keep language factual, avoid judgment, and frame feedback around improvement and collaboration.

SBI MODEL

Highly actionable and straightforward.
Good for performance improvement.

S Situation: Explain the situation.
Example: During yesterday's team meeting

B Behaviour: Describe the behaviour.
Example: I noticed you interrupted a few times

I Impact: Share the impact.
Example: It felt like your teammates were overpowered.

COIN MODEL

Emphasizes relationship-building
alongside feedback.

Ex: Great work on the project last week.

Ex: I noticed you took the lead.



Ex: Keep taking initiative. It's making a difference.

Ex: It kept the team organized and we hit the deadline.

GROW MODEL

Consultative approach that
gives feedback with coaching.

G Goal: Define the objective.
Example: Our goal is to increase team output by 10% this quarter.

R Reality: Assess the situation.
Example: We're currently at a 10% increase and need to improve. Ideas what can we do?

O Options: Explore various options
Example: We could have each person do a time audit or hold more training sessions.

W Way Forward: Decide on next steps
Example: Let's start with a time audit and see where we're at in two weeks.

CEDAR MODEL

Comprehensive deep-dive
useful for complex issues.

Context: Where and when the behaviour occurred
Example: While working on the marketing campaign.

Examples: Specific instances of what happened
Example: I noticed two deadlines were missed.

Diagnosis: Your interpretation of the situation
Example: This created some delays in our launch plan. Is it a prioritisation problem?

Action: What needs to change
Example: I believe, it would help to prioritise tasks differently going forward.

Review: How you will follow up
Example: Let's review progress together in two weeks. What do you think?

Tiny Experiments

<https://drive.google.com/file/d/1Ot2QoSHCN1A7TJBs4l4QrB0hCSZlsTEX/view?usp=sharing>

MY TINY EXPERIMENTS PACT

Research Question: What do I want to find out?

THE PACT

WHAT will I do?	HOW LONG?	HOW OFTEN?
	From:	
	To:	

OBSERVATIONS

How does it feel?	What gives/drains energy?	What surprises me?

DECISION

☐ PERSIST (continue) ☐ PAUSE (stop) ☐ PIVOT (adjust)

What I discovered:

Next Steps:

Inspired by Anne-Laure Le Cunff: Tiny Experiments



Dr. Christian Baron

Trainer, Consultant, Systemic Coach

+49 17656985517

office@zusammen-weiterdenken.de

zusammen-weiterdenken.de

linkedin.com/in/christian-baron

