

LESEZEIT: CA. 6 MIN. — WISSEN — ARTIKEL

Zwischenmenschliche Beziehungen verbessern

Was Beziehungsqualität mit Führung, Nachfolge und KI zu tun hat

Die Bilder gingen weltweit viral: Roger Federer und Rafael Nadal, zwei der besten Tennisspieler der Welt, weinen gemeinsam beim Abschied von Federers Karriere. Eurosport titelte: „Superstars werden von ihren Emotionen übermannt.“ Zwei Weltklasse-Konkurrenten, sichtbar verbunden — das ist der Anlass, über die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen zu schreiben. Danke an Roger und Rafael für diesen sehr ehrlichen, sehr menschlichen Ausdruck von Verbundenheit.

Kernthese: Beziehungsqualität ist kein weiches Nice-to-have. Sie ist ein messbarer Faktor für Erfolg, Gesundheit und Zufriedenheit — privat wie unternehmerisch. Und sie wird wichtiger, nicht unwichtiger, je mehr Aufgaben an Maschinen delegiert werden.

Die Qualität unserer sozialen Interaktion

Wir sind jeden Tag in Interaktion mit anderen Menschen. Beziehungen entstehen auf der Basis von Interaktionen — ohne Interaktion keine Beziehung. Interaktionen können dabei von sehr unterschiedlicher Qualität sein, von beiläufig bis tief verbindend. Positive Interaktionen — ein Türaufhalten, ein Lächeln, echtes Zuhören — haben eine kraftvolle, energetisierende Wirkung auf uns.

Diese hohe Interaktions-Qualität ist wissenschaftlich unter dem Begriff High Quality Connections (HQC) erforscht. Jane Dutton beschreibt 2003 in „Energize your Workplace“, was HQCs auszeichnet und wie wichtig diese Verbindungen am Arbeitsplatz sind. HQCs sind Momente, die beim Interaktionspartner Stärke und Ressourcen aufbauen.

HQCs zeichnen sich durch drei Merkmale aus:

- Gefühl von Vitalität und Energie
- Achtung und Respekt im Geben und Nehmen
- Erhöhtes Maß an Verbundenheit und Vertrauen



Die drei Merkmale von High Quality Connections

Immer dann, wenn wir aus einer Interaktion mit einem höheren Energielevel herausgehen, wenn wir merken, dass wir vitaler sind – erleben wir eine HQC. Wir alle spüren in Interaktionen sehr schnell, ob ein gesunder Austausch zwischen Geben (zuhören, präsent sein) und Nehmen (Ratschläge, Aufmerksamkeit) stattfindet. Dem anderen auf Augenhöhe zu begegnen ist dafür die Voraussetzung. Vertrauen entsteht in diesen Momenten – wir zeigen uns emotionaler und verletzlicher als sonst. Diese Verbundenheit gibt uns den Raum, so sein zu dürfen, wie wir sind.

Der Psychologe Michael Tomoff fasst zusammen, dass mit HQCs die zwischenmenschlichen Verbindungen gemeint sind, die sich durch gegenseitige positive Wertschätzung, Vertrauen und aktives Engagement auf beiden Seiten auszeichnen. Selbst in einer Konkurrenzsituation – wie bei Federer und Nadal – können Menschen HQCs eingehen und spüren. Solche hochwertigen Interaktionsformen können aufgrund ihres Energielevels lebensverändernd wirken. HQCs entstehen über das wiederholte Erleben der genannten Merkmale.

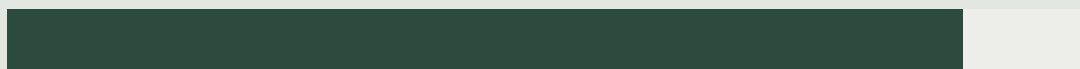
Notwendigkeit in Unternehmen

Das soziale Kapital – die Qualität der Beziehungen zwischen Menschen in einem Unternehmen – ist ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg im 21. Jahrhundert. Dr. Theresa M. Welbourne (University of Michigan, Ross School of Business) spricht in diesem Zusammenhang von „relational capital“ (Beziehungskapital) anstelle von „Human Kapital“. Wir leben in einer Zeitenwende, die neue Begriffe braucht – Menschen sind mehr als ökonomisch interessante Größen.

Eine Studie der Relational Capital Group zeigt:

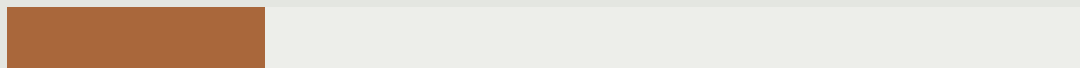
- 89 % der erfahrenen Führungskräfte glauben, dass Beziehungen Jahr für Jahr der wichtigste Erfolgsfaktor sind
- nur 24 % dieser Führungskräfte unternehmen tatsächlich absichtlich etwas, um diese Beziehungen aufzubauen
- weniger als 5 % der Organisationen haben spezifische Strategien, um genau das zu fördern

89 %



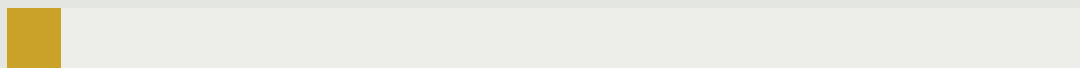
halten Beziehungen für den wichtigsten Erfolgsfaktor

24 %



handeln aktiv daran

< 5 %



haben eine konkrete Strategie dafür

Quelle: Relational Capital Group

Die Studie zeigt außerdem: Neben dem Besetzen einer geschäftlichen Nische werden künftig vor allem menschliche Faktoren entscheidend – Mitarbeiter (human), Beziehungen (relational) und Führung (leadership).

Der Schlüssel zu menschlichem Glück

Eine Langzeitstudie, die diesen Namen wirklich verdient, ist die Studie zur Entwicklung Erwachsener der Harvard University (adultdevelopmentstudy.org). Über 75 Jahre wurden rund 700 Männer, beginnend 1938 im Alter von 16 Jahren, alle zwei Jahre zu Zufriedenheit in Job und Ehe sowie ihren Freizeitaktivitäten befragt, alle fünf Jahre gesundheitlich untersucht. Heute leben noch etwa 60 der ursprünglichen Teilnehmer.

Harvard-Professor und Psychiater Robert Waldinger fasst die wichtigste Erkenntnis so zusammen: „Gute Beziehungen machen uns glücklicher und gesünder.“ In seinem TED-Vortrag „What makes a good life?“ benennt er drei zentrale Faktoren:

- 1 Beziehungen machen uns glücklich – enge Beziehungen machen glücklicher und gesünder
- 2 Qualität der Beziehungen ist entscheidend – nicht die Anzahl
- 3 Eine stabile Ehe macht glücklich – körperliche und geistige Gesundheit werden positiv beeinflusst

Was das für Nachfolge und KI-Transformation bedeutet

In der Unternehmensnachfolge entscheidet die Beziehungsqualität zwischen Übergeber und Nachfolger oft mehr über den Erfolg der Übergabe als die vertragliche Gestaltung. Eine Nachfolge scheitert selten an der Struktur – sie scheitert an fehlendem Vertrauen, ungeklärten Erwartungen, nicht gelebter Verbundenheit zwischen den Generationen. Die 89%-zu-24%-Lücke aus der Relational-Capital-Studie ist hier besonders sichtbar: Fast jeder weiß, dass die Beziehung zählt – kaum jemand arbeitet aktiv daran.

In der KI-Transformation gilt: Je mehr Kommunikation, Analyse und Entscheidung an Systeme delegiert wird, desto mehr Gewicht bekommt die verbleibende menschliche Interaktion – nicht weniger. Wenn Mitarbeitende einen wachsenden Teil ihrer Abstimmung mit Maschinen erledigen, werden die verbleibenden menschlichen Momente zum knappen, wertvollen Gut. Das ist die Kernlogik hinter „Mensch führt. Maschine dient.“ – Führung bleibt an High Quality Connections gebunden, nicht an Effizienz allein.

Vier Wege, Beziehungen gezielt zu verbessern

01

Respektieren

Anderen Menschen mit einem erhöhten Maß an Respekt begegnen. Schon 5 % mehr Wohlwollen im nächsten Gespräch verbessert die Beziehung spürbar.

02

Unterstützen

Den Blick darauf lenken, was das Gegenüber gerade konkret braucht, statt es anzunehmen.

03

Spiele

Leichtigkeit und Humor zulassen, auch in ernsten Gesprächen. Das schafft eine angenehme, offene Atmosphäre.

04

Vertrauen

Einen Vertrauensvorschuss geben. Menschen öffnen sich, wenn sie merken, dass jemand an sie glaubt.

Weitere Impulse:

- Sich bewusst auf das Gute im Gegenüber fokussieren – jeder Mensch führt seinen eigenen „Kampf“ im Leben
- Präsent sein und wirklich zuhören (aktives Zuhören) – unser Gegenüber fühlt sich direkt mehr angenommen
- Gemeinsamkeiten erkennen und ansprechen – das schafft die schnellste Verbindung zwischen Menschen
- Im Kontakt mit sich selbst sein (Selbstreflexion) – wer weiß, wer er selbst ist, kann authentischer auftreten und auch die verletzbare Seite zeigen

Message-to-Go

- Beziehungsqualität hat enormen Einfluss auf Wohlbefinden, beruflich wie privat – wissenschaftlich belegt, nicht nur gefühlt
- „Beziehungskapital“ etabliert sich als Begriff im beruflichen Umfeld – und entscheidet zunehmend über Unternehmenserfolg
- High Quality Connections entstehen durch Vitalität, Respekt im Geben und Nehmen sowie Verbundenheit und Vertrauen
- Die Harvard-Langzeitstudie zeigt über 75 Jahre: gute Beziehungen korrelieren mit Gesundheit und Zufriedenheit
- In Nachfolge und KI-Transformation hat die menschliche Beziehungsqualität eine große Bedeutung

Mehr zu „Mensch führt. Maschine dient.“ – www.nicorolli.de/vortraege

Quellen: Dutton, J. (2003). Energize your Workplace. – Tomoff, M. (2015). Positive Psychologie im Unternehmen. Springer. – Welbourne, T. M., Relational Capital Group, relationalcapitalgroup.com – Waldinger, R., Harvard Study of Adult Development, adultdevelopmentstudy.org; TED-Talk: „What makes a good life?“ – Rose, N. (2019). Arbeit besser machen. Haufe Verlag.

© Nico Rolli – Resonanz-Strategie für KI-Transformation und Unternehmensnachfolge. Kontakt und weitere Artikel: www.nicorolli.de/wissen