

1 Beziehungskompetenz – alles, was du dazu unbedingt wissen musst

Was bedeutet Beziehungskompetenz?

Beziehungen sind das Fundament menschlichen Handelns – im Privaten ebenso wie im Beruflichen. Sie prägen beruflich nicht nur die Qualität der Zusammenarbeit, sondern auch die Innovationskraft, das Vertrauen und die Effizienz sowie den Erfolg innerhalb und außerhalb von Organisationen. Doch während sich viele Unternehmen immer noch auf Strategien, KPIs, Zahlen und Ergebnisse konzentrieren, bleibt ein essenzieller und auch wirtschaftlicher Erfolgsfaktor oft unbeachtet: der bewusste Aufbau und die »gute« Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen. *Beziehungskompetenz* und Beziehungsmanagement sind die Kernkompetenzen, die Menschen dabei unterstützen, Arbeitsumfelder zu gestalten, die sowohl produktiv als auch menschlich bereichernd sind.

Ich bin der tiefen Überzeugung, dass Beziehungen der eigentliche Kern deiner Arbeit als Führungskraft sind. Sie sind ausschlaggebend dafür, ob du als Führungskraft eine gute Feedback-Kultur etablierst, die dafür sorgt, dass sich alle in die richtige Richtung bewegen, dass du genau weißt, was jedes Teammitglied motiviert, um Burnout und Langeweile zu verhindern und das Team zusammenzuhalten. Außerdem, ob gemeinsame Ergebnisse im Team erzielt werden können. Wenn du glaubst, dass du diese Dinge *OHNE gute Beziehungen* erreichen kannst, dann machst du dir etwas vor. Sicherlich funktionieren Macht, Kontrolle und Autorität auch.¹ Ich gehe allerdings einfach mal davon aus, dass du nicht nach dem Prinzip von Kim Jong-Un oder einer nackten Maulwurfsratte führen möchtest. (Bei Letzterer herrscht eine Königin durch hormonelle Kontrolle, die alle anderen Weibchen daran hindert, sich fortzupflanzen oder Bindungen einzugehen. Die gesamte Kolonie ist auf Effizienz und Funktion ausgerichtet. Nähe, Individualität

oder gar emotionale Beziehungen sind tabu. Wer sich auflehnt, wird ausgeschlossen oder angegriffen.) Sonst hättest du diesen Buch jetzt nicht in der Hand.

An dieser Stelle möchte ich beginnend die unterschiedlichen Begrifflichkeiten voneinander abgrenzen, da dir Begriffe wie *Beziehungskompetenz*, *emotionale Intelligenz* und *Beziehungsmanagement* im Berufsleben und in diesem Buch immer wieder begegnen werden. Primär geht es in meinem Buch aber immer um die *Beziehungskompetenz*. Alle Begriffe sind jedoch elementar, wenn es darum geht, als Führungskraft langfristigen und nachhaltigen Erfolg zu sichern, sowohl individuell als auch auf organisatorischer Ebene.

Beziehungskompetenz beschreibt deine persönliche Fähigkeit, authentische, vertrauensvolle und wertschätzende Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und langfristig zu pflegen. Es geht dabei um deine persönliche Eignung und Fähigkeit, Beziehungen bewusst und erfolgreich zu gestalten.

Das Konzept der Beziehungskompetenz ist eng verbunden mit emotionaler Intelligenz, die vor allem durch Daniel Goleman in seinem Bestseller *Emotionale Intelligenz* geprägt wurde.² Die Beziehungskompetenz baut auf diesen emotionalen Fähigkeiten auf und erweitert sie um bewusste Beziehungsgestaltung. Konkret bedeutet dies, sich selbst und die eigenen Bedürfnisse, Werte und Emotionen gut zu kennen und diese Klarheit in Beziehungen einzubringen. Nur wer sich seiner selbst bewusst ist, kann authentisch auftreten und glaubwürdige Beziehungen aufbauen.

Gleichzeitig spielt Empathie, die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzuversetzen, eine zentrale Rolle. Sie schafft Vertrauen und Nähe und fördert dadurch eine positive und produktive

Arbeitsatmosphäre. Autoren wie Stephen R. Covey, dessen Klassiker *Die 7 Wege zur Effektivität*³ viele Manager nutzen, betonen ebenfalls die Bedeutung authentischer, feinfühligere Kommunikation für den beruflichen Erfolg. Beziehungskompetenz umfasst weiterhin die Fähigkeit, klar und offen zu kommunizieren und Konflikte konstruktiv anzugehen. Konflikte sind unvermeidlich, bieten aber auch Chancen, Beziehungen nachhaltig zu stärken, indem sie offen und lösungsorientiert bearbeitet werden.

Beziehungsmanagement hingegen geht über deine persönliche Fähigkeit hinaus und fokussiert sich auf die systematische und strategische Gestaltung von Beziehungen innerhalb und außerhalb der Organisation.

Während Beziehungskompetenz deine individuelle Stärke beschreibt, beschäftigt sich das Beziehungsmanagement mit der aktiven und bewussten Steuerung von Netzwerken und Beziehungen im Unternehmenskontext. Es handelt sich dabei um eine strategische Kompetenz, die langfristige und nachhaltige Beziehungen innerhalb von Teams, zwischen Abteilungen und mit externen Partnern und Kunden fördert. Ziel ist es, Beziehungen aufzubauen, die belastbar und stabil sind und gerade in schwierigen Situationen Bestand haben.

Keith Ferrazzis Buch *Never Eat Alone*⁴ bietet hier viele praktische Strategien und Beispiele für die systematische Pflege von Netzwerken. Es zeigt deutlich, wie strategisches Beziehungsmanagement genutzt werden kann, um Synergien zu schaffen und langfristige Erfolge zu erzielen. Aus meiner praktischen Erfahrung als Beraterin und Coach für gelingende Beziehungen am Arbeitsplatz und im Privatleben weiß ich jedoch, dass viele Führungskräfte zwar Beziehungsmanagement als strategische Aufgabe wahrnehmen, dabei aber oft die Bedeutung ihrer eigenen Beziehungskompetenz unterschätzen. Immer wieder beobachte

ich, dass Führungskräfte stärker auf die Pflege externer und interner Netzwerke konzentriert sind, während die persönliche Beziehungskompetenz und die damit verbundenen individuellen Fähigkeiten vernachlässigt werden. Dabei ist gerade die individuelle Beziehungskompetenz entscheidend, um Beziehungsmanagement effektiv und authentisch umzusetzen.

Es lohnt sich daher, regelmäßig in die eigene Beziehungskompetenz zu investieren, da sie die Basis für erfolgreiches und glaubwürdiges Beziehungsmanagement darstellt.

Adam Grant verdeutlicht in seinem bekannten Buch *Give and Take*⁵ eindrucksvoll, wie nachhaltiges Beziehungsmanagement nicht nur individuelle Karrieren, sondern ganze Organisationen erfolgreicher und profitabler machen kann. Dazu gehört auch, Beziehungen bewusst zu koordinieren, Zusammenarbeit aktiv zu fördern und für nachhaltigen Austausch und gegenseitige Unterstützung zu sorgen.

Beziehungskompetenz ist deine persönliche Fähigkeit und bildet die Grundlage, um Beziehungen bewusst, respektvoll und effektiv zu gestalten. Beziehungsmanagement erweitert diese persönliche Kompetenz um strategische, systematische Aspekte und macht sie zur Führungsaufgabe. Beide Kompetenzen sind entscheidend, um als Führungskraft erfolgreich zu sein.

Doch was ist dann emotionale Intelligenz? Oft ist mir aufgefallen, dass dieser Begriff wegen seiner Nähe zur Beziehungskompetenz fälschlicherweise damit gleichgesetzt wird. Deshalb möchte ich noch einen kleinen Exkurs zur emotionalen Intelligenz (EQ, Emotional Intelligence) wagen.

*Emotionale Intelligenz (EQ) bezeichnet die grundlegende Fähigkeit, sowohl die eigenen als auch fremde Emotionen wahrzunehmen, zu verstehen, bewusst zu regulieren und sinnvoll zu nutzen.*⁶

Emotionale Intelligenz umfasst fünf zentrale Dimensionen:

- die Selbstwahrnehmung, also das Bewusstsein der eigenen Emotionen und deren Auswirkungen auf Verhalten und Entscheidungen;
- die Fähigkeit, diese Emotionen bewusst zu regulieren und angemessen darauf zu reagieren;
- die Motivation, also die Fähigkeit, eigene Emotionen zielgerichtet und produktiv einzusetzen;
- Empathie, also die Fähigkeit, die Gefühle und Perspektiven anderer Menschen wahrzunehmen, zu verstehen und darauf einzugehen;
- sowie soziale Fähigkeiten, die es ermöglichen, in Beziehungen bewusst, effektiv und konstruktiv zu interagieren, Konflikte erfolgreich zu lösen und soziale Dynamiken positiv zu gestalten.⁷

Im beruflichen Kontext ist emotionale Intelligenz von großer Bedeutung, da sie entscheidend bestimmt, wie gut eine Führungskraft in der Lage ist, Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und Kollegen zu führen. Im Gegensatz zur emotionalen Intelligenz, die sich primär auf das Individuum und dessen inneres Erleben konzentriert, beschreibt Beziehungskompetenz eine aktive Kompetenz, die unmittelbar auf zwischenmenschliche Dynamiken wirkt. Im Businessalltag lässt sich emotionale Intelligenz bei Führungskräften vor allem dadurch erkennen, wie sie in anspruchsvollen Situationen agieren. Menschen mit hoher emotionaler Intelligenz zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht impulsiv reagieren, sondern überlegt und angemessen handeln. Sie bleiben in stressigen Situationen ruhig, sind in der Lage, konstruktiv auf Kritik zu reagieren, und fördern eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre. Ihre Teams fühlen sich gesehen, verstanden und wertgeschätzt, was sich unmittelbar auf die Motivation, Kreativität und Produktivität auswirkt.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Emotionale Intelligenz bildet die Basis für Beziehungskompetenz und ist notwendig, um Beziehungen überhaupt bewusst gestalten zu können. Beziehungskompetenz geht jedoch weiter und umfasst konkrete Fertigkeiten und Strategien, um Beziehungen aktiv zu verbessern und langfristig zu gestalten.

Oft werde ich von Unternehmen gefragt, wie man Beziehungskompetenz eigentlich messen kann – gerade nach einem Workshop oder Coaching, wenn erste positive Veränderungen spürbar sind, aber der Wunsch besteht, das auch irgendwie »schwarz auf weiß« zu sehen. Die Frage ist berechtigt. Denn Beziehungskompetenz ist kein fester Wert wie ein Umsatz oder ein Abschlussergebnis, sondern etwas, das sich im Miteinander zeigt – in der Qualität von Gesprächen, in der Offenheit im Team, im Umgang mit Macht, Emotionen und Konflikten. Und trotzdem: Man kann sie sichtbar machen.

Auch wenn Beziehungskompetenz nicht mit einer Zahl exakt beziffert werden kann, gibt es klare Indikatoren, an denen sie sich ablesen lässt – im Verhalten, in der Wirkung und im Feedback.

Dazu gehört zum Beispiel, wie jemand mit Kritik umgeht: Wird sie abgewehrt oder als Chance gesehen, sich weiterzuentwickeln? Oder wie vertrauensvoll die Zusammenarbeit im Team ist: Können Dinge offen angesprochen werden oder herrscht eine Kultur des Schweigens? Auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist ein Schlüssel: Kenne ich meine eigenen »Trigger«, Muster und Reaktionen – und übernehme ich Verantwortung dafür? Ein weiterer Hinweis auf Beziehungskompetenz ist, wie präsent und empathisch jemand in Gesprächen ist. Wird zwischen den Zeilen gehört, was das Gegenüber bewegt, oder bleibt es beim rein Sachlichen? Und auch die Art der Kommunikation zählt: Ist sie klar, verbindlich, zugewandt – auch dann, wenn es unangenehm wird? Diese Aspekte lassen sich sichtbar machen – zum Beispiel über

360°-Feedbacks, Teamklima-Analysen, strukturierte Reflexionsbögen. Wer Beziehungskompetenz messen möchte, muss bereit sein, auf Wirkung zu schauen statt nur auf Leistung. Und das ist vielleicht die ehrlichste Form der Bewertung – weil sie zeigt, wie jemand wirklich in Beziehung tritt.

Ein Gedanke zum Schluss – besonders an HR und Personalentwickler: Ja, Messbarkeit ist wichtig, vor allem wenn es um Budgets, Skalierbarkeit und strategische Entscheidungen geht. Aber Beziehungskompetenz darf nicht auf eine Excel-Spalte reduziert werden. Sie lebt vom echten Kontakt, von Reife, Selbstverantwortung und der Fähigkeit, Spannungen zu halten. Wer nur misst, aber nicht spürt, übersieht das Wesentliche. Deshalb: Lasst uns messen, wo es sinnvoll ist – und trotzdem Raum lassen für das, was sich nicht in Zahlen ausdrücken lässt, aber alles verändert.

Wissenschaftlicher Kontext: Warum Beziehungen so entscheidend sind

Herzliche und gesunde Beziehungen verleiten uns zu Glück, Gesundheit und Erfolg. Dagegen ist sehr viel Leid in unserer Welt auf Einsamkeit und gescheiterte Beziehungen zurückzuführen: zu Eltern, Partnern, Kollegen oder Gemeinschaften. Daher finde ich es angemessen, dass Beziehungskompetenz genauso sorgfältig studiert wird wie Rechtschreibung und Mathematik.

Ein empirisches Fundament für die ungeheure Bedeutung von Beziehungskompetenz geben uns diese vier renommierten Studien⁸:

- Die Hattie-Studie zeigt, dass die vertrauensvolle Beziehung zwischen Lehrer und Schüler für Lernerfolg ein entscheidender Faktor ist, deutlich stärker als klassische Kategorien wie Klassengröße oder bestimmte Lernmethoden.
- Die Harvard Grant Study zeigt, dass die Beziehungswärme ausschlaggebend ist für finanziellen, sozialen und gesundheitlichen Erfolg im Leben.

- Die Psychotherapieforschung lieferte die Erkenntnis, dass die Beziehungsqualität zwischen Therapeut und Klient der ausschlaggebendste Faktor ist für Therapieerfolg.
- Die Google Aristoteles Studie nennt emotionale Sicherheit als entscheidendsten Faktor für Team-Performance.

Die Wissenschaft beschäftigt sich seit Langem intensiv mit der Frage, was Beziehungen ausmacht und warum sie für uns Menschen so entscheidend sind. Die vorherig genannten Forschungsergebnisse zeigen, dass Beziehungen nicht nur unsere Lebensqualität bestimmen, sondern auch unsere Lebenserwartung maßgeblich beeinflussen können.

Insbesondere drei wissenschaftliche Disziplinen liefern tiefe Einblicke in die Bedeutung von Beziehungen: **die Psychologie, die Neurowissenschaft und die Soziologie.**

Aus Sicht der positiven Psychologie hebt Barbara Fredrickson hervor, dass Beziehungen durch das Erleben positiver Emotionen besonders gestärkt werden. In ihrem Werk *Love 2.0: Creating Happiness and Health in Moments of Connection* erläutert Fredrickson⁹, dass sogar kurze, positive Interaktionen – sogenannte Mikromomente – die Ausschüttung wichtiger Neurotransmitter fördern und dadurch das Wohlbefinden, die emotionale Bindung und die geistige Gesundheit erheblich verbessern. Solche Momente erhöhen nachweislich die Resilienz und fördern kreative Problemlösungen, indem sie eine Atmosphäre psychologischer Sicherheit schaffen.

Der Soziologe und Systemtheoretiker Nikolas Luhmann bietet wiederum einen anderen Blickwinkel auf Beziehungen. Er beschreibt Vertrauen als grundlegenden »Rohstoff« funktionierender Beziehungen, da es die Komplexität sozialer Interaktionen reduziert. Vertrauen ermöglicht Menschen, Erwartungen aneinander auszurichten, Handlungen anderer vorherzusehen und Unsicherheiten zu minimieren. Diese Reduktion der Komplexität erleichtert die Kommunikation und fördert Effizienz

und Stabilität in zwischenmenschlichen und beruflichen Interaktionen. Fehlendes Vertrauen dagegen erhöht Unsicherheit und Anspannung, was zu ineffektiven, energieintensiven und konfliktreichen Situationen führt¹⁰.

Die Neurowissenschaft ergänzt diese Perspektiven, indem sie zeigt, wie tief Beziehungen in der Struktur unseres Gehirns verankert sind. Der Psychologe und Neurowissenschaftler Matthew Lieberman verdeutlicht in seinem Buch *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect*¹¹, dass unser Gehirn evolutionär auf soziale Verbindung ausgerichtet ist. Studien wie zum Beispiel im *Journal of Neuroscience* veröffentlicht¹² zeigen, dass Isolation und soziale Ablehnung ähnliche Gehirnregionen aktivieren wie körperlicher Schmerz. Umgekehrt fördern stabile und positive Beziehungen die Ausschüttung von Oxytocin, einem Neurotransmitter, der soziale Bindungen stärkt, Stress reduziert und eine grundlegende Rolle für unser körperliches und emotionales Wohlbefinden spielt.

Folgende Forschungen zeigen zudem, dass qualitativ hochwertige Beziehungen entscheidend dafür sind, wie Menschen Stress bewältigen und Krisen meistern. Insbesondere in der Arbeitswelt haben Studien gezeigt, dass gute zwischenmenschliche Beziehungen maßgeblich für Zufriedenheit, Produktivität und Innovationsfähigkeit sind. Die Harvard Study of Adult Development ist eine Langzeitstudie, die seit 1938 läuft, und untersucht, was Menschen langfristig glücklich und gesund macht¹³. Die Studie zeigt, dass enge, vertrauensvolle Beziehungen ein besserer Prädiktor für Gesundheit und Lebenszufriedenheit im Alter sind als beispielsweise Cholesterinwerte. Menschen mit stabilen sozialen Bindungen leben länger, sind psychisch widerstandsfähiger und leiden seltener an chronischen Erkrankungen. In ihrem Buch *The Leadership Challenge* identifizieren Jim Kouzes und Barry Posner fünf zentrale Praktiken erfolgreicher Führung. Eine davon ist »Enable Others to Act«, die betont, wie wichtig Vertrauen, Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung im Team sind.¹⁴ Es wird deutlich, dass Teams mit hoher Beziehungsqualität

produktiver, innovativer und zufriedener sind. Führungskräfte, die empathisch agieren und Vertrauen fördern, schaffen ein Arbeitsumfeld, das Engagement und Leistung steigert. Dabei liegt der Fokus zunehmend auf der Entwicklung einer gesunden Beziehungskultur, die von Empathie, Vertrauen und konstruktiver Konfliktlösung geprägt ist. Zusammenfassend lassen sich Beziehungen nicht allein auf das Zusammensein von Menschen reduzieren; sie sind vielmehr ein integraler Bestandteil unseres biologischen, sozialen und psychischen Wesens. Wissenschaftliche Erkenntnisse belegen eindrucksvoll, dass positive und stabile Beziehungen entscheidend für unser Wohlbefinden, unsere Leistungsfähigkeit und unsere Widerstandskraft gegenüber Stress und Herausforderungen sind.

Dabei unterscheiden sich Beziehungen im privaten und beruflichen Kontext erheblich. Im privaten Bereich stehen häufig emotionale Nähe, Intimität, Vertrauen und persönliche Unterstützung im Vordergrund.

Private Beziehungen zeichnen sich durch eine starke emotionale Verbundenheit aus, die persönliche Bedürfnisse erfüllt und ein Gefühl von Sicherheit und Zugehörigkeit vermittelt. Im Gegensatz dazu sind berufliche Beziehungen stärker durch gemeinsame Ziele, Professionalität, gegenseitigen Respekt und klare Rollen geprägt. Hier geht es oft um Leistung, Zusammenarbeit und Erfolg, wobei die Beziehung vor allem funktional und zielgerichtet ist. Dennoch ist auch hier Vertrauen essenziell, um effizient und erfolgreich zusammenzuarbeiten.

Berufliche Beziehungen sind wissenschaftlich besonders relevant, weil sie direkte Auswirkungen auf Produktivität, Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden haben. Es ist bekannt, dass ein unterstützendes, soziales Klima am Arbeitsplatz Stress reduziert, Engagement fördert und zu höheren Leistungen und Innovationskraft führt. Die Qualität beruflicher Beziehungen beeinflusst zudem entscheidend die Unternehmenskultur und letztlich den Erfolg einer Organisation. Besonders wichtige Mechanismen, die

berufliche Beziehungen bestimmen, sind *klare Kommunikation, gegenseitige Wertschätzung, transparente Rollenverteilung und konstruktives Konfliktmanagement*. Herausforderungen entstehen insbesondere durch Rollenkonflikte, Machtkämpfe, unklare Erwartungen und Kommunikationsbarrieren. Erfolgreiche berufliche Beziehungen beruhen daher auf einer bewussten und kontinuierlichen Pflege der Beziehungskultur, in der Führungskräfte eine entscheidende Rolle spielen. Sie setzen den Rahmen für Vertrauen, Anerkennung und offene Kommunikation und beeinflussen maßgeblich, wie Mitarbeiter Beziehungen wahrnehmen und gestalten.

So wirkt sich beispielsweise eine positive Beziehungserfahrung im privaten Bereich häufig auch positiv auf berufliche Beziehungen aus und umgekehrt. Kernthemen beider Bereiche – wie Vertrauen, Anerkennung und Kommunikation – überschneiden sich stark und unterstreichen, dass Beziehungen ganzheitlich betrachtet werden müssen. Studien wie jene vom *International Journal of Workplace Health Management*¹⁵ betonen genau diese wechselseitige Bereicherung und die Untrennbarkeit beider Lebensbereiche. Beziehungen sind also keine bloße soziale Nebensache, sondern ein entscheidender Faktor für unseren persönlichen und beruflichen Erfolg, unsere Gesundheit und unsere Lebensqualität. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen eindeutig, dass Beziehungskompetenz – die Fähigkeit, positive und stabile Verbindungen zu anderen Menschen aufzubauen und zu erhalten – eine der wertvollsten Fähigkeiten unserer Zeit ist.

Vorteile von Beziehungskompetenz

Im Folgenden möchte ich die Wirkung und die Vorteile von einer starken Beziehungskompetenz beleuchten – und dabei meine Gesprächspartnerin Magdalena Oehl einbinden, mit der ich mich

intensiv über genau dieses Thema ausgetauscht habe. Magdalena, die wie ich in München lebt, bringt vielfältige Erfahrungen aus der Wirtschaft mit und hat in unserem Gespräch einen klaren Standpunkt vertreten: Führung beginnt mit Klarheit.



Magdalena Oehl ist Gründerin der HR Tech Company »Talent Rocket« in München. Das Unternehmen schafft digitale Karriereplattformen für Fachbranchen und ist Marktführer im Bereich juristische Arbeitgeber. Zuvor studierte sie parallel Jura und Kommunikationswissenschaften und war in einer führenden Kanzlei für Medienrecht tätig. Sie wurde bereits als European Woman of Legal Tech im Bereich Entrepreneurship ausgezeichnet. Außerdem ist sie stellvertretende Vorsitzende des Startup-Verbands. Seit August 2022 ist sie darüber hinaus in den Beirat

»Jugend Digitale Wirtschaft« berufen worden. Das CAPITAL Magazin kürte sie 2023 zu den Top 40 unter 40.

Ohne Klarheit, sagt Magdalena, entstehen Unsicherheit, Reibungsverluste und Stillstand. Die wichtigste Regel für Unternehmen lautet für sie deshalb: Führungskräfte müssen Klarheit schaffen – in ihrer Kommunikation, in ihren Erwartungen, in ihrem Verhalten. Nur wer Orientierung gibt, kann andere mitnehmen. Für Magdalena heißt das konkret:

- Eindeutige Kommunikation: Erwartungen, Rollen und Ziele müssen klar formuliert sein.
- Transparenz: Entscheidungen sollten nachvollziehbar und konsistent sein.
- Konsistenz: Führungskräfte müssen sagen, was sie tun – und tun, was sie sagen.

Wo diese Klarheit gelebt wird, entsteht Verlässlichkeit. Und dort, wo Verlässlichkeit spürbar wird, können Teams selbstbewusst, zielgerichtet und im besten Fall sogar mit Freude arbeiten. Besonders eindrücklich fand ich Magdalenas Beobachtung, dass Kündigungen selten dem Unternehmen selbst gelten – sondern fast immer der Art, wie dort geführt wird. Viele Leadership-Programme setzen auf Strukturen, Methoden und Prozesse. Doch der entscheidende Hebel für Produktivität, Innovation und Mitarbeiterbindung liegt aus ihrer Sicht woanders: in der Qualität der Beziehungen.

Denn Erfolg entsteht nicht durch Strategien allein – sondern durch Menschen, die sie umsetzen. Und diese Menschen brauchen Vertrauen, Empathie und Klarheit. Ohne sie bleibt jede noch so ausgeklügelte Strategie kraftlos. Beziehungskompetenz ist damit nicht nur ein »Soft Skill« – sie ist wie ein stiller Motor erfolgreicher Führung.

Vorteile für Unternehmen

Für Unternehmen bringt gelebte Beziehungskompetenz messbare Vorteile. Teams, die diese Qualitäten leben, arbeiten effizienter, vermeiden Reibungsverluste und kommen schneller zu Ergebnissen. Konflikte lassen sich frühzeitig klären, Missverständnisse entstehen seltener. Bei hybriden Arbeitsformen, steigendem Fachkräftemangel und dem Bedürfnis nach Sinnstiftung wird genau das zum Wettbewerbsvorteil. Wie Magdalena Oehl es formuliert: »Nicht Fachlichkeit entscheidet, sondern der Umgang miteinander. Unternehmen, die das erkennen, gewinnen nicht nur Talente – sie behalten sie auch.« Eine weitere zentrale Stärke liegt in der psychologischen Sicherheit, die durch vertrauensvolle Beziehungen entsteht. Mitarbeitende, die keine Angst vor Fehlern oder Kritik haben, bringen sich mutiger ein. Innovation wird nicht erzwungen, sie entsteht aus einer Kultur des Zutrauens. Auch bei der Mitarbeiterbindung zeigt sich der Nutzen. Wer

sich gesehen und geschätzt fühlt, bleibt – nicht wegen des Unternehmens an sich, sondern wegen der Art, wie dort geführt wird. Führungskräfte sind hier gefragt. Mehr denn je. So zeigte sich, dass ein mittelständisches Unternehmen, das gezielt in Workshops zu Beziehungskompetenz investierte, die Fluktuation deutlich senkte. Eine interne Befragung zeigte: Die Wahrnehmung von Führung hatte sich verändert – von kontrollierend zu unterstützend. Nicht zuletzt prägt Beziehungskompetenz die Unternehmenskultur. Wo Offenheit, Vertrauen und gegenseitige Unterstützung strategisch verankert werden, entsteht eine Atmosphäre, die anziehend wirkt – auf bestehende Mitarbeitende wie auf neue Talente. Und das stärkt auch die Außenwahrnehmung eines Unternehmens.

Vorteile für Mitarbeitende

Wer sich gut in Teams bewegt, achtsam kommuniziert und Konflikte konstruktiv angeht, wird als kompetent, zuverlässig und teamfähig wahrgenommen – Fähigkeiten, die zunehmend über Karrieren entscheiden. Wer die Fähigkeiten mitbringt, wird schneller Verantwortung übertragen bekommen – unabhängig von Hierarchie oder Branche. Zugleich wirken stabile Beziehungen wie ein Schutzschild gegen beruflichen Stress. Unterstützung im Team, ein wertschätzendes Arbeitsklima und das Gefühl, sich aufeinander verlassen zu können, steigern nicht nur die Widerstandsfähigkeit, sondern auch das Wohlbefinden. Beziehungen fördern darüber hinaus Selbstreflexion und Wachstum. Wer regelmäßig Feedback einholt und sich im Kontakt mit anderen ehrlich spiegelt, entwickelt sich kontinuierlich weiter. Beziehungskompetenz ist somit auch ein Trainingsfeld für persönliche Reife und emotionales Wachstum.

Vorteile für Führungskräfte

Für Führungskräfte sollte Beziehungskompetenz ein zentraler Bestandteil wirksamer Führung sein. Wer in der Lage ist, Nähe

herzustellen, ohne sich selbst zu verlieren, schafft Bindung – ohne Abhängigkeit. Teams, die sich mitgenommen fühlen, sind motivierter, arbeiten zielgerichteter und bleiben auch in schwierigen Phasen handlungsfähig. Gute Beziehungsgestaltung steigert die Selbstwirksamkeit und die innere Zufriedenheit von Führungskräften. Sie erleben sich nicht nur als Entscheider, sondern als Gestalter eines sozialen Gefüges – das wiederum trägt zum eigenen beruflichen Erfolg bei. Vertrauen entsteht dabei durch Klarheit und Authentizität. Wer sich selbst gut kennt, kommuniziert sicherer, steht für seine Werte ein und kann auch unangenehme Dinge ansprechen – ohne verletzend zu sein.

Langfristig profitieren Führungskräfte von tragfähigen Netzwerken, die aus echten, belastbaren Beziehungen entstanden sind. Diese Netzwerke können in Phasen der Veränderung, bei internen Umbrüchen oder persönlichen Krisen den entscheidenden Unterschied machen. Beziehungskompetenz bedeutet also nicht, nett zu sein oder Konflikte zu vermeiden. Sie bedeutet, den Menschen hinter der Rolle zu sehen, Orientierung zu geben, ehrlich zu kommunizieren – und gleichzeitig sich selbst nicht aus dem Blick zu verlieren. Wer das beherrscht, gestaltet nicht nur bessere Arbeitsbeziehungen. Er gestaltet Zukunft. Wie wir sehen können, reichen die Vorteile von Beziehungskompetenz und Beziehungsmanagement weit über den Arbeitsalltag hinaus. Sie verbessern nicht nur die Zusammenarbeit und Produktivität, sondern fördern auch das persönliche Wohlbefinden und die Weiterentwicklung. Für Unternehmen sind gute Beziehungen ein Wettbewerbsvorteil, für Einzelpersonen und Führungskräfte sind sie die Basis für Resilienz, Erfolg und Zufriedenheit. Indem du in Beziehungen investierst, schaffst du die Grundlage für nachhaltigen beruflichen und persönlichen Erfolg. Ohne diese Basis wird es dir schwerfallen, nachhaltig Ziele zu erreichen, Herausforderungen zu bewältigen oder deine Rolle als Führungskraft wirklich auszufüllen. Eine ausgewogene Balance zwischen Beziehungs- und Aufgabenorientierung ist essenziell, um gleich mehrere zentrale

Faktoren in deinem Team positiv zu beeinflussen. Du förderst nicht nur die Produktivität und die Mitarbeiterbindung, sondern auch die Eigenverantwortung und Motivation deiner Kolleginnen und Kollegen. Indem du diese Balance schaffst, gibst du deinem Team das Gefühl, gehört, geschätzt und gleichzeitig klar geführt zu werden.

Die Qualität deiner zwischenmenschlichen Beziehungen prägt nicht nur die Zusammenarbeit in deinem Team, sondern den gesamten Unternehmenserfolg. Magdalena Oehl ist sich beispielsweise sicher, dass Digitalisierung vieles ersetzen kann – aber keine gute Führung. Denn Automatisierung und KI optimieren Prozesse, aber sie ersetzen nicht die menschliche Verbindung. Rekrutierung ist bspw. keine Transaktion, sondern der Beginn einer Beziehung. Wer die besten Talente gewinnen und halten will, muss Technologie mit echter Beziehungskompetenz kombinieren – durch persönliche Ansprache, transparente Kommunikation und echtes Interesse an Menschen, so die Unternehmerin im Gespräch mit mir.

Förderung von Innovation und Kreativität helfen dir, Vertrauen aufzubauen, Konflikte konstruktiv zu lösen und eine Unternehmenskultur zu fördern, die durch offene Kommunikation und gegenseitigen Respekt geprägt ist. Deine Beziehungen erstrecken sich dabei nicht nur auf dein Team. Kunden, Lieferanten und andere Stakeholder – all diese Menschen sind Teil eines Netzwerks, das von dir gepflegt und entwickelt werden muss. Starke Kundenbeziehungen stärken die Loyalität gegenüber deinem Unternehmen und zahlen direkt auf den Unternehmenserfolg ein. Genauso gilt: Gut »gemanagte« Beziehungen innerhalb deines Teams fördern die Innovationskraft, machen dein Unternehmen anpassungsfähiger und erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit.