

Was ist mit der Interaktionskompetenz gemeint?

Kunden, Lieferanten, Führungskräfte, Mitarbeiter, Share- oder Stakeholder sind Menschen. Sie füllen das Geschäft mit Leben, sie machen aus ihm ein Geschäftsleben. Das ist spannend, gerade weil es mit vielen Unsicherheiten und Unklarheiten verbunden ist. Sogar ein großer Teil unseres Selbst versteckt sich im Unterbewusstsein. Dabei meinen wir uns doch selbst ziemlich gut zu kennen. Wie gut kennt man dann den Geschäftspartner, mit dem man sich austauscht oder den Mitarbeiter, mit dem man zusammen arbeitet?

Es wäre zu einfach, die Vielschichtigkeit des Menschen schlichtweg aus den betriebswirtschaftlichen Betrachtungen heraus zu nehmen, wie es TAYLOR vor über hundert Jahren vollzog. Sein mechanistisches Menschenbild ähnelt McGREGORS Theorie X, wonach der Mensch eher unwillig arbeitet und ständig angetrieben werden muss. Dieses Bild ist seit langem überholt, der sich daraus ergebende autoritäre Führungsstil gilt als verpönt. Im modernen Managementverständnis geht man davon aus, dass der Mensch grundsätzlich leistungswillig ist und selbstverantwortlich handelt.

MALIK trivialisiert das Problem des Menschen in einer anderen, nicht so offensichtlichen Weise wie TAYLOR. Natürlich

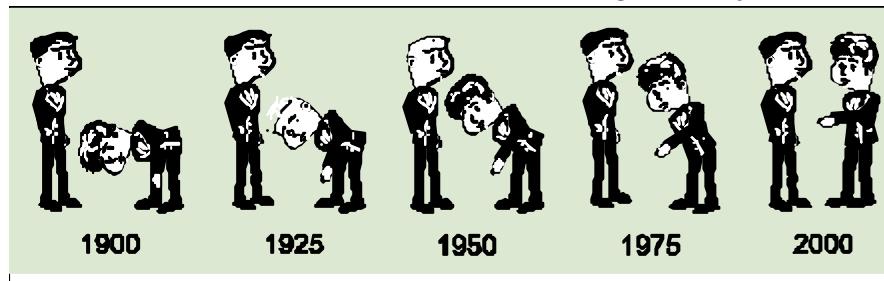
sind die Menschen für MALIK das Wichtigste im Unternehmen. Sie müssen individuell und situationsabhängig geführt und gefördert werden. Doch scheint MALIK die

„Alles sollte so einfach wie möglich gemacht werden, aber nicht einfacher.“

Albert Einstein

Mitarbeiterführung eher als ein vom Manager zu lösendes Sachproblem zu begreifen. Die vier Kernelemente der Mitarbeiterführung sind für ihn die zu stellenden Arbeitsaufgaben, die vorhandenen Stärken der Mitarbeiter, ihre Platzierung und natürlich die Führungskraft selber. Diese Denkhaltung greift viel zu kurz, denn im Umgang mit Menschen sind vor allem die vielschichtigen Aspekte des menschlichen Interaktions- oder Kommunikationsverhaltens zu berücksichtigen.

Menschen beeinflussen fast alle Prozesse im Unternehmen. Dies gilt sowohl für die innerbetrieblichen Leistungen, als auch für die Leistungen bis zum Kunden. Die Qualität der Mitarbeiterleistung hängt dabei stark von ihrer inneren Einstellung und Motivation ab. Eine entscheidende Frage für jede Führungskraft lautet: *Wie*



bekomme ich jemanden dazu, dem zu folgen, was ich möchte? Wie führe ich meine Mitarbeiter? Mit Zuckerbrot und Peitsche, mit Macht und Autorität,

wie es früher als normal angesehen wurde, oder im Konsensstil mit interaktiver Führung, wie es sich mittlerweile etabliert hat.

Das Rollenverständnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern hat sich im vergangenen Jahrhundert markant gewandelt, wie es die Abbildung zu verdeutlichen

versucht. Um effektiv zu managen sind nicht mehr nur noch großartige Führungskräfte notwendig, sondern auch großartige Mitarbeiter.

Hauptthema dieses Kapitels ist folglich das Interaktions- und Kommunikationsverhalten von Managern. Wie Menschen miteinander umgehen wird sicherlich durch die Umstände der jeweiligen „Umwelt“-Situation beeinflusst, in der interagiert und kommuniziert wird, und auch durch die „Komplexität“ der Kommunikation und Interaktion an sich. Entscheidend für die Wirkung auf andere ist jedoch, dass man selber eine Vorstellung davon hat, wie man sich in bestimmten Situationen verhält und wie dies auf andere wirkt. Um diese Selbstwahrnehmung und Entwicklung der eigenen Interaktions- und Kommunikationskompetenz geht es im ersten Abschnitt

dieses Kapitels, der „Ich-Ich-Kompetenz“. Dieses Verständnis seiner Selbst, seiner eigenen Denk- und Verhaltensweise, ist der Kern all Ihrer Kompetenzen. Es prägt das Verhalten bei der Ideensuche, beim Entscheiden, beim Setzen von Zielen, beim Planen, beim Umsetzen, in Konfliktsituation usw.

Um die Kommunikation und Interaktion zwischen zwei Menschen geht es bei der „Ich-Du-Kompetenz“. Thema sind nicht nur Verhandlungen mit z.B. Partnern, Kunden oder Lieferanten, sondern auch Mitarbeitergespräche. Die Kommunikation an sich wird genauer betrachtet.

Führung ist eine besondere Form der Kommunikation, bei der die Führungskraft bewusst und absichtsvoll versucht, Einfluss auf das Verhalten anderer zu nehmen. Die Besonderheiten des Interaktionsverhaltens mit Mitarbeitern ergeben sich durch Aspekte wie Macht, Autorität oder generell die Ergebnisorientierung, die der Kontext des Unternehmens fordert. In diesem Sinne ist auch die Kommunikation und Führung von Gruppen bzw. Teams zu behandeln, auf die wir im Abschnitt „Ich-Wir“-Kompetenz eingehen.

**Das „Selbst“-Verständnis
ist das Kernelement Ihrer
Kompetenzen.**