

CAPTain | smart

EntwicklungsNavigator



communication

Maria Obraszova
durchgeführt am: 17.07.2015

CAPTain smart communication

Hinweis: Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form stellvertretend sowohl für die weibliche als auch die männliche Form verwendet.

Was wird mit CAPTain smart communication gemessen?

CAPTain smart ermittelt eine Reihe von Verhaltensmustern und Haltungen, die Ihre Kommunikation steuern und bestimmen.

CAPTain smart communication beschreibt zunächst Ihren Kommunikationsstil anhand des Kommunikationsquadrates und des Stimmigkeitskonzeptes von Prof. Dr. Schulz von Thun. Anschließend gibt CAPTain smart Ihnen Hinweise, wo Sie Ihre Kommunikation in Bezug auf vier verschiedene Arten von typischen Kommunikationsanforderungen möglicherweise noch verbessern können. Zum Schluss gibt es noch Hinweise für Ihre Führungskraft, wie sie Sie dabei unterstützen kann.

CAPTain smart und seine Ergebnisse beziehen sich allein auf Ihren beruflichen Kontext. Es mag sein, dass Ihr Kommunikationsstil im Privatleben dem in Ihrem Berufsleben gleicht. Es kann aber auch sein, dass es bedeutsame Unterschiede gibt, weil z. B. in Ihrem Berufsleben spezielle Anforderungen an Sie gestellt werden oder Sie Personen und/oder Situationen nicht so nah an sich heranlassen wollen wie im privaten Bereich. Als berufsbezogener Personaltest konzentriert sich CAPTain smart nur auf Ihr Verhalten am Arbeitsplatz.



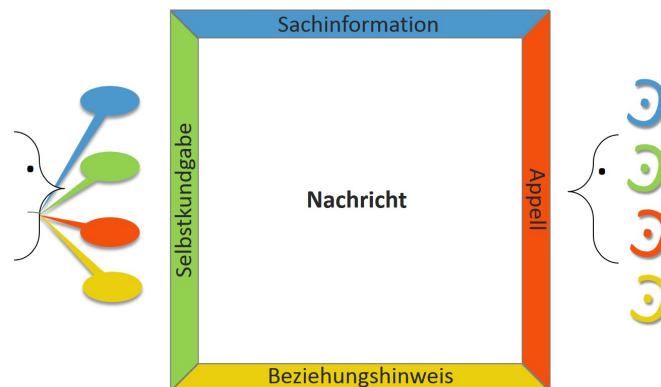
Eine kleine Einführung in die Kommunikationspsychologie

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, lautet eine Erkenntnis der Kommunikationspsychologie. Sobald sich zwei Menschen begegnen, kommunizieren sie, auch wenn sie kein Wort sagen. Denn allein schon durch die Körpersprache, durch Gestik und Mimik, teilen wir uns mit.

Eine zweite Erkenntnis ist, dass zur Kommunikation immer zwei gehören, nämlich ein Sender und ein Empfänger. Kommunikation ist somit die Übertragung einer Nachricht von Sender zu Empfänger. Allerdings stimmen Gesendetes und Empfangenes nicht unbedingt überein. Denn der Inhalt von Nachrichten oder Botschaften ist oft vielschichtig. Fehler oder Missverständnisse können sowohl aufseiten des Senders als auch aufseiten des Empfängers auftreten. Dabei spielen beispielsweise Vorinformationen, Motivation, persönliche Präferenzen, Wahrnehmung und Stimmungslage eine entscheidende Rolle.

Das von Prof. Dr. Schulz von Thun entwickelte Kommunikationsquadrat lehrt uns, dass jede Äußerung – ob man will oder nicht – vier Botschaften gleichzeitig enthält:

- eine **Sachinformation**: worüber ich informiere
- eine **Selbstkundgabe**: was ich von mir zu erkennen gebe
- einen **Beziehungshinweis**: was ich von dem anderen halte und wie ich zu ihm stehe
- einen **Appell**: was ich bei dem anderen erreichen möchte.



Ein Beispiel: Sie sitzen mit Ihrem Kollegen im Büro und er sagt zu Ihnen: „Es zieht.“

Wenn Sie nun versuchen, die Botschaft auf allen vier Kommunikationsebenen zu verstehen, könnte es wie folgt aussehen:

- **Sachinformation:** „Hier zieht es.“
- **Selbstkundgabe:** „Die Zugluft stört mich.“
- **Beziehungshinweis:** „Sie sollten sich nach mir richten.“
- **Appell:** „Machen Sie das Fenster zu!“

Auf allen vier Kanälen wird gleichzeitig mehr oder weniger intensiv kommuniziert, d. h. gesendet und empfangen. Das kann die Kommunikation kompliziert machen und zu Missverständnissen führen.

Eine weitere wichtige Erkenntnis der Kommunikationspsychologie findet ihren Ausdruck in dem Stimmigkeitskonzept. Stimmigkeit ist nach Prof. Dr. Schulz von Thun das zentrale Kriterium für gute Kommunikation. Dieser Begriff hat zwei Blickrichtungen: zum einen die Übereinstimmung mit sich selbst und zum anderen die Übereinstimmung mit dem Charakter der Situation. Stimmt das, was ich sage, mit dem überein, was ich empfinde und will, und teile ich mich auf eine Art und Weise mit, die der Situation und den Umständen angemessen ist?

Ein spezieller Aspekt von Stimmigkeit betrifft die Ausdrucks- und Wirkungsorientierung von Kommunikation. Ist das, was ich mitteile, vor allem unmittelbarer Ausdruck meines Befindens und meiner Wünsche, oder ist es eher von der taktischen Überlegung geprägt, welche Wirkung ich bei anderen erzielen will?

Typische Anforderungen in der Kommunikation

Wir unterscheiden in der Praxis vier Arten von Kommunikationsanforderungen. Je nach Position und Aufgabe sind sie besonders erfolgsrelevant.

- **Motivieren und Überzeugen:** andere abholen und mitnehmen. In der Kommunikation geht es darum, einen Ausgleich zwischen Interessen und für beide Seiten überzeugende Lösungen zu finden.
- **Argumentieren:** sich für das, was in der Sache richtig ist, einsetzen. In der Kommunikation geht es darum, sich mithilfe von Beweisen und kraft logischer Argumente durchzusetzen.
- **Beziehungsaufbau und -pflege:** einen guten Kontakt herstellen und halten. In der Kommunikation geht es darum, Bedürfnisse und Ziele des anderen zu verstehen und zu berücksichtigen.
- **Wünsche äußern, Forderungen stellen:** andere im Sinne der eigenen Vorstellungen bewegen. In der Kommunikation geht es darum, die eigenen Interessen und Wünsche klarzumachen.

Eine Führungskraft soll gut motivieren und überzeugen, aber auch Forderungen stellen. Ein Qualitätsmanager sollte gut argumentieren können und für einen Key-Account-Manager ist möglicherweise die Beziehungspflege die zentrale Kommunikationsanforderung.

In Bezug auf die Kommunikationsanforderungen finden sich alle vier Botschaften des Kommunikationsquadrats wieder. Dabei sind für das Motivieren sowohl der Beziehungsaspekt als auch der Appellcharakter einer Nachricht besonders bedeutsam. Beim Argumentieren steht der Sachaspekt im Vordergrund. Für die Beziehungsgestaltung sind die Beziehungshinweise und die Selbstkundgabe in der Kommunikation entscheidend. Und schließlich steht beim Äußern von Wünschen und Stellen von Forderungen der Appellcharakter im Vordergrund. Ebenso spielt die Stimmigkeit der Kommunikation eine Rolle: Forderungen sollten Ausdruck eigener Wünsche und Interessen sein. Für die Beziehungspflege sollte man hingegen die Situation der anderen stärker berücksichtigen.

Wählen Sie bitte die Kommunikationsanforderung/-en aus, der/denen Sie in Zukunft besser entsprechen wollen.

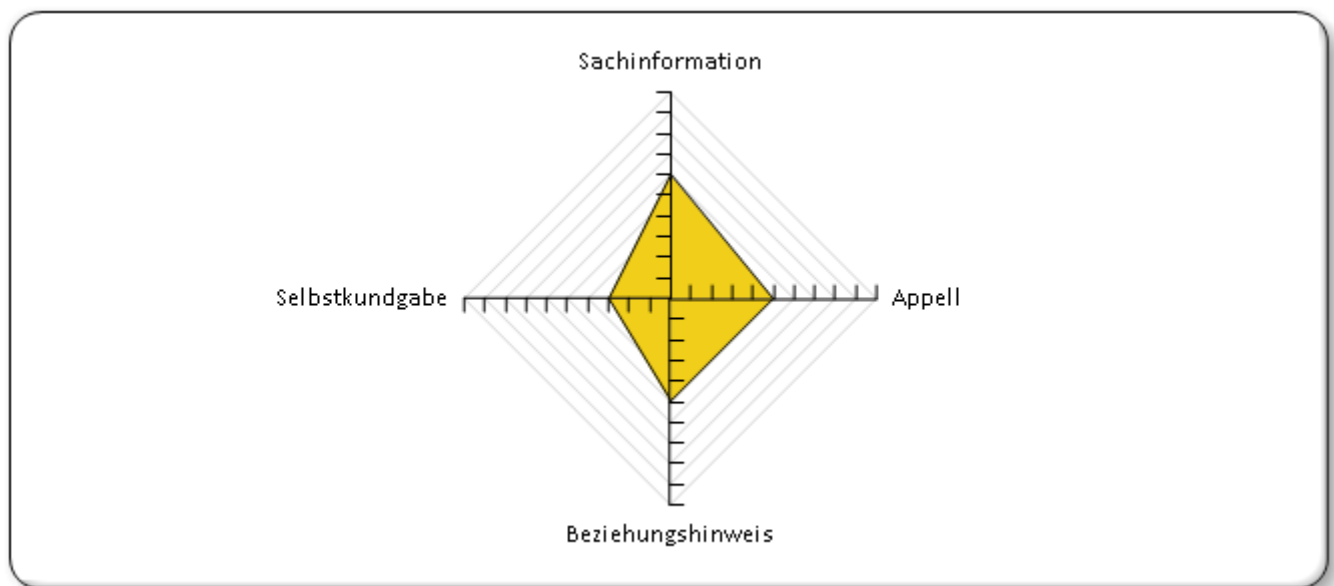
Ihre persönliche CAPTain-Analyse

Nachfolgend erhalten Sie zunächst eine rein beschreibende Darstellung Ihrer üblichen Art zu kommunizieren. Im Abschnitt *Mögliche Lernfelder* wird Ihr Kommunikationsverhalten dann im Hinblick auf verschiedene Kommunikationsanforderungen bewertet.

Ihre kommunikative Präsenz

Sie legen im beruflichen Kontext wenig Wert auf Kontakt und Kommunikation. Sie sind gern für sich allein und lassen sich bei der Arbeit nicht so gern von anderen stören. Dabei suchen Sie in Gruppensituationen stets Beachtung und Aufmerksamkeit. Sie sind kommunikativ sehr präsent und genießen es, im Mittelpunkt zu stehen.

Die folgende Grafik veranschaulicht, wie sehr Sie auf den vier verschiedenen Ebenen kommunizieren.



Sachinformation

Sie zeigen ein sehr sachorientiertes und nüchternes Kommunikationsverhalten. Jedoch machen Sie auch Äußerungen, die erkennen lassen, dass Sie sich in den anderen eindenken können.

Selbstkundgabe

Sie reden nicht so gern über persönliche Angelegenheiten. Von sich selbst und Ihren Emotionen geben Sie nicht so schnell etwas preis.

Beziehungshinweis

Sie sind aufmerksam für die Beziehungsebene. Ihre Kommunikation enthält Botschaften, die Interesse an einem guten Miteinander signalisieren. Die Beziehungshinweise der anderen können Sie erkennen. Deren Befinden, Motive und Belange nehmen Sie in der Regel wahr. In Ihrer Kommunikation wird immer wieder mal deutlich, dass Sie die Nähe zu anderen suchen.

Appell

Sie bringen Ihre Wünsche und Vorstellungen stets mit Nachdruck ein. Auch wenn dies bei anderen auf Widerstand stößt und Konflikte auslösen kann, bestehen Sie auf Ihren Anliegen. Gleichzeitig sagen Sie anderen sehr selten direkt, welches Verhalten Sie von ihnen erwarten.

Ausdrucks- und Wirkungsorientierung

Sie können manchmal sehr direkt und harsch Unmut und Missfallen äußern. Sie reagieren dabei spontan und wenig kontrolliert. Insofern ist Ihre Kommunikation sehr stimmig mit Ihrem inneren Selbst. Allerdings verhalten Sie sich damit nicht immer situationsangemessen.

Mögliche Lernfelder

Im Folgenden wird Ihr aktuelles Kommunikationsverhalten im Hinblick auf vier spezifische Kommunikationsanforderungen (Motivieren und Überzeugen, Argumentieren, Beziehungsaufbau- und -pflege, Wünsche und Forderungen) bewertet. Bitte beachten Sie dabei:

Ein Verhalten, das für die eine Kommunikationsanforderung angemessen ist, kann gleichzeitig für eine andere ungünstig sein.

Ein Beispiel kann dies veranschaulichen: Die eigenen Wünsche immer konsequent einzubringen, ist für das Stellen von Forderungen sinnvoll, kann jedoch beim Aufbau und der Pflege von guten persönlichen Beziehungen auf Dauer störend wirken. Deshalb wird im Folgenden Ihr Kommunikationsverhalten in Bezug auf verschiedene Kommunikationsanforderungen unterschiedlich bewertet.

Wenn das Motivieren und Überzeugen für Sie besonders wichtig ist:

Vergessen Sie nicht, zu loben und Ihre Anerkennung zu zeigen. Nichts ist motivierender.

Wenn das Argumentieren für Sie besonders wichtig ist:

Das Argumentieren ist immer ein Ringen darum, was wahr und richtig ist. Ein Wettstreit der Argumente kann auch schon einmal eskalieren. Wenn Sie dazu neigen, Meinungsverschiedenheiten persönlich zu nehmen, achten Sie darauf, dass sich in die Diskussion keine wenig wertschätzenden Bemerkungen einschleichen wie: „Woher wollen Sie das denn wissen?“ oder sogar: „Sie können nur nicht zugeben, dass ich recht habe.“ etc.. Denn damit begibt man sich auf die Beziehungsebene mit der Gefahr eines Konfliktes.

Wenn Beziehungsaufbau und -pflege für Sie besonders wichtig sind:

Die Wichtigkeit und die angemessene Art der Beziehungsebene hängen von der Kultur eines Landes und der Persönlichkeit Ihres Gegenübers ab. Versuchen Sie, sich bei Ihrer Beziehungsgestaltung darauf immer wieder einzustellen.

Wenn Sie sich persönlich mehr einbringen, werden Sie mehr Nähe und einen vertrauensvolleren Kontakt herstellen können. Der wird es Ihnen möglich machen, persönliche Anliegen und Interessen offener anzusprechen.

Durch Ihre geringe Zurückhaltung und bisweilen harsche Art, eine kritische Haltung gegenüber anderen mitzuteilen, irritieren Sie die Beziehungsebene. Versuchen Sie, sich zu disziplinieren.

Ist es für Sie angemessen und wünschenswert, dass Sie, vielleicht auch zwischen den Zeilen, ein Bedürfnis nach Nähe ausdrücken?

Wenn das Einbringen von Wünschen und Forderungen für Sie besonders wichtig ist:

Wünsche und Forderungen sind Ausdruck von persönlichen Interessen und Zielen. Es gibt in dieser Hinsicht kein richtig oder falsch. Das sollte man stets berücksichtigen.

Sie sollten den anderen klare Hinweise geben, welches Verhalten Sie sich von ihnen wünschen.

Wenn Sie andere mit unbedachten oder undiplomatischen Äußerungen verletzen oder gegen sich aufbringen, fördert das nicht deren Bereitschaft, Ihren Wünschen nachzukommen. Versuchen Sie, sich deshalb mit kritischen Äußerungen etwas zurückzuhalten.

Unterstützung durch die Führungskraft

Formulieren Sie die Kommunikationsanforderungen aus der Aufgabe des Mitarbeiters und geben Sie ihm regelmäßig Feedback, in welchen Bereichen er die Anforderungen erfüllt und in welchen er sich noch entwickeln soll. Sowohl die Beschreibung der Kommunikationsanforderungen als auch Ihr Feedback sollte aus konkreten Verhaltensbeschreibungen bestehen.

Unterstützung in Bezug auf das Motivieren und Überzeugen

Vergessen Sie nicht, die Person immer wieder zu loben und ihr Ihre Anerkennung zu zeigen. Das wird die Person dazu bringen, selbst auch solch motivierendes Verhalten zu zeigen. Seien Sie ein positives Vorbild.

Unterstützung in Bezug auf das Argumentieren

Engagierte Sachdiskussionen können schon einmal auf die Beziehungsebene geraten und dort Schaden anrichten. Seien Sie ein Vorbild im Sinne von „freundlich im Ton, hart in der Sache“.

Unterstützung in Bezug auf Beziehungsaufbau und -pflege

Unterstützen Sie die Small-Talk-Fähigkeit der Person, indem Sie mit ihr besprechen, welche persönlichen Themen und Aussagen angemessen sind und als „Eisbrecher“ dienen können.

Geben Sie der Person regelmäßig Feedback, wenn sie durch eine harsche, kritische Art andere irritiert. Besprechen Sie mit ihr, wo es angebracht ist, Missfallen zu äußern, und wo nicht. Besprechen Sie mit ihr, was jeweils die angemessene Form dafür ist.

Machen Sie der Person klar, dass die Bedeutung einer guten Beziehungsebene unterschiedlich bewertet wird. Die Wichtigkeit der Beziehungsebene hängt von der Kultur eines Landes und der Persönlichkeit des Gegenübers ab. Achten Sie darauf, dass die Person diese unterschiedlichen Faktoren bei ihrer Beziehungsgestaltung immer wieder berücksichtigt.

Unterstützung in Bezug auf Wünsche und Forderungen

Geben Sie der Person regelmäßig Feedback, wenn sie durch eine harsche, kritische Art andere irritiert und damit womöglich Widerstände aufbaut. Besprechen Sie mit ihr, wo es angebracht ist, Missfallen zu äußern, und wo nicht. Besprechen Sie mit ihr, was jeweils die angemessene Form dafür ist.

Machen Sie der Person immer wieder klar: Wünsche und Forderungen sind Ausdruck von persönlichen Interessen und Zielen. In diesem Sinne sind sie berechtigt. Sprechen Sie auch über Ihre eigenen Interessen und Ziele. Seien Sie in dieser Hinsicht ein Vorbild.