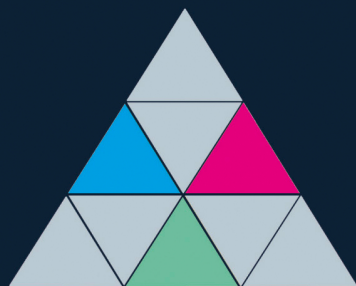


DER
DREIKLANG
DER FÜHRUNGS
KOMPETENZ

WAHRNEHMEN
ENTSCHEIDEN
HANDELN

CHRISTIAN
GANSCH



campus

Die 360-Grad-Wahrnehmung

Je höher der berufliche Druck, desto mehr verengt sich das Gesichtsfeld. Dieser Tunnelblick ist eine verständliche Abwehrreaktion, wenn sich der Mensch überfordert fühlt. In bedrohlichen Situationen kann ein kurzfristig verengter Fokus eine schnelle und hilfreiche Reaktion auslösen, aber danach muss sich das Gesichtsfeld sofort wieder weiten. Dauerstress unterdrückt die Wahrnehmungsfähigkeit. Der Tunnelblick darf nicht zum alltäglich eingesetzten Managementinstrument werden, um damit unsere Handlungsfähigkeit zu gewährleisten. Die Befähigung, im Berufsalltag eine offene 360-Grad-Wahrnehmung durchzuhalten, ist bisweilen anstrengend, wird aber mit Erfolg belohnt. Das Bewusstsein, mit bestem Wissen und Gewissen widersprüchlichste Aspekte erkannt und geprüft zu haben, hält auch stärksten Gegenwind aus. Man erwirbt Standvermögen und Sicherheit, wenn man sich nicht mit blindem Aktionismus zufrieden gibt und mehr schlecht als recht in Not-Entscheidungen flüchtet.

Offenheit kontra Tunnelblick

Wenn ein Dirigent ausschließlich diejenigen Instrumentengruppen des Orchesters auswählt und dirigiert, deren Ton ihn persönlich befriedigt oder die er selbst spielen kann, dann wird er niemals einen harmonischen Gesamtklang formen können, in dem das gesamte Orchester mit seinem Reichtum an Farben zur Geltung kommt. Er muss alle Stimmen wahrnehmen und sie in ihrer Unterschiedlichkeit berücksichtigen, um der vielschichtigen Partitur nicht nur in Teilaspekten gerecht zu werden. Der Tunnelblick eines Dirigenten würde konzeptionell wichtige Instrumente und Gruppen mangels Herausforderung verkümmern lassen, gleichzeitig würden zweitrangige Nebenstimmen das Werk dominieren. Ein fatales Ungleichgewicht in Bezug auf einen umfassenden Gesamtklang wäre die Folge.

Viele schreiben sich ein hohes Maß an Offenheit zu, berücksichtigen aber nicht ihren halbautomatisch wirkenden WahrnehmungsfILTER, der hauptsächlich für das Selbstwertgefühl arbeitet, indem er die angenehmen und unkritischen Aspekte, also die eigenen Wunschvorstellungen betont.

Wenn beispielsweise ein Manager lange für die Realisierung einer Sache gekämpft hat, will er sie manchmal selbst dann noch durchziehen, wenn sie aufgrund veränderter Umstände eigentlich nicht mehr gerechtfertigt ist. Anstatt die neuen Bedingungen zu erkennen und seine Strategie zu korrigieren, konzentriert sich sein Streben darauf, einen Gesichtverlust möglichst zu vermeiden. Dabei wird fast immer vergessen, dass eine umfassend begründete Korrektur meistens honoriert wird und einen Imagegewinn zur Folge hat.

Der WahrnehmungsfILTER ist auch aktiv, wenn Manager prinzipiell Entscheidungen bevorzugen, die auf Akzeptanz und wenig Widerstand stoßen. Denn eine ausgeprägte Wahr-

nehmungsfähigkeit führt naturgemäß zu Entscheidungen, die weniger das eigene Ego als die Sache zum Inhalt haben.

Innerhalb des Orchesters bildet eine ausgeprägte 360-Grad-Wahrnehmung die Grundlage des gemeinsamen Handelns, auch wenn viele Konzertbesucher glauben, dass Orchestermusiker eindimensional auf den Dirigenten ausgerichtet sind. Musiker nehmen die Instrumentengruppen hinter sich durch ein sehr waches Hinhören wahr, und die Kollegen, die im 180-Grad-Radius um sie herum platziert sind, zusätzlich mittels Augenkontakt. Jeder Einzelne versteht sich als Mittelpunkt eines Wahrnehmungskreises, der alle Informationen um ihn herum aufsaugt, während er gleichzeitig Informationen an sein Umfeld sendet, im Wissen, dass diese von der 360-Grad-Wahrnehmung der anderen empfangen werden.

Nichts wäre im Orchester schlimmer als beispielsweise ein Geiger, der bei einer generellen Beschleunigung des Tempos einfach stur weiterfiedeln würde wie gehabt. Solche Charaktere mit Tunnelblick registrieren erst, wenn das Licht ausgeht, dass sowohl Kollegen als auch Zuhörer schon längst den Saal verlassen haben.

Besonders scharfsinnige Persönlichkeiten rechtfertigen ihren Tunnelblick oft mit geschickten Argumenten, ohne sich ihrer Selbstbeschränkung bewusst zu sein. Die Auslöser für dieses Verhalten sind oft Ignoranz und Bequemlichkeit, denn es erfordert eine hohe Bereitschaft, sich langfristig eine innere Lebendigkeit, Offenheit und Neugierde zu bewahren. Gleichzeitig verselbstständigt sich eine über Jahre gelebte Wahrnehmungsreduzierung oft so sehr, dass sie irgendwann mit dem Charakter verschmilzt und zum zweifelhaften Maßstab für Beurteilungen wird. Dadurch beraubt man sich am Ende tatsächlich der Fähigkeit, zwischen Schein und Wirklichkeit zu unterscheiden.

Manchmal filtert und kanalisiert man die Wahrnehmung ganz bewusst, im Sinne einer künstlichen Stabilisierung des eigenen Egos, ohne ergründen zu wollen, was der tiefere Grund dieser freiwillig auferlegten Reduzierung ist.

Es wäre somit einerseits logisch, andererseits eine Frage des Selbstverständnisses und der Verantwortung, sich manchmal zu hinterfragen, ob die eigene Wahrnehmung tatsächlich nur unwichtige Aspekte, die reine Zeitverschwendung wären, verhindern und unterdrücken will. Oder ob es sich vielleicht um bedenkenswerte Dinge handelt, die man in sich erst gar nicht zulassen will, um nicht das Ego und die eigenen Wunschvorstellungen zu gefährden. Es ist so banal wie schwierig umzusetzen: Wahrnehmung verlangt uns zuallererst Wahrnehmungsbereitschaft ab.

Eine offene, wahrnehmungsfähige Führungskraft demonstriert, dass sie sich ihrer Verantwortung für Mitarbeiter, Team und Unternehmen bewusst ist und sich dieser Herausforderung umfassend stellen will. Gleichzeitig verliert eine Führungskraft an Autorität, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spüren, dass sie sich nur die positiven, angenehmen und stabilisierenden Eindrücke aus dem 360-Grad-Wahrnehmungskuchen herauspickt, um ein möglichst souveränes Bild abzugeben und das Image zu vermitteln, über den Dingen zu stehen.

Heutzutage wird einem Manager bereits ein hohes Berufsethos zugeschrieben, wenn er sich einer Herausforderung offen und ehrlich stellt, ohne unentwegt nur auf die Wirkung in Bezug auf das eigene Ego zu schießen. Manche bewundern beispielsweise die Souveränität einer Führungskraft, die aufgrund neuer Einsichten ihren heftig vertretenen Standpunkt ändert und dies auch ganz offen zugibt. Ich lehne diese Verklärung ab. Denn damit verleiht man einer Selbstverständlichkeit, die das Basis-Handwerkszeug einer

jeden Führungskraft ausmacht, eine Auszeichnung, die sie nicht verdient.

Man bewundert ja auch keinen Musiker dafür, dass er stets genau und offen auf alle Mitspieler um ihn herum hört, mit denen er auf der Bühne zusammenspielt. Dieses Verhalten beweist schlicht seine Professionalität. Mit Berufsethos hat es nichts zu tun. Es ist die erste Aufgabe einer Führungskraft, Einflüsse unterschiedlichster Natur für eine Beurteilung wahrnehmen zu wollen, ohne alles immer nur rückbezüglich auf den eigenen Nutzen zu filtern.

Eine offene 360-Grad-Wahrnehmung ist nicht immer leicht zu ertragen. Das sollte jedoch nicht dazu verführen, in die daraus gewonnenen Informationen die individuellen, heimlichen Wunschvorstellungen hineinzuiinterpretieren. Zwar nimmt man bei dieser Strategie noch wahr, was tatsächlich Realität ist, aber gleichzeitig versucht man sie zu beugen, indem man ihr die eigenen Ziele und Bedürfnisse aufzwingt. Manches muss man einfach so akzeptieren, wie es ist, und dann auch so stehen lassen.

Bisweilen erinnern Manager bei ihren Versuchen, sich die unangenehme Wirklichkeit schönzudenken, an die bösen Schwestern im Grimm'schen Märchen *Aschenputtel*, die sich absichtlich unter Schmerzen verstümmeln, indem sie sich ihre Zehen und Fersen abhacken, in der Hoffnung, danach in den goldenen Schuh zu passen.

Je mehr Offenheit eine Führungskraft ausstrahlt, desto höher schätzen Mitarbeiter intuitiv deren wahres Selbstbewusstsein ein. Diese Offenheit zeigt sich beispielsweise in einem wachen und von Hierarchien absehenden Blick von Mensch zu Mensch, einer Körpersprache, die nicht Abwehr, sondern Zugänglichkeit signalisiert, und in einem Gesprächsstil, der nicht wie eine lästige Pflicht wirkt, die sich in belanglosen, leeren Floskeln erschöpft.