

© Ingo Bartussek / Fotolia



VON DER WAHRNEHMUNG ZUR HANDLUNG

VON BORIS GRUNDL

Wie sehr doch Wünsche die Wahrnehmung steuern. Ein Beispiel: Eine Frau ist Single und fährt zwei Wochen in den Urlaub. Sich verlieben, das wäre schon toll. Und dann passiert es. «Ein toller Mann. Genau mein Typ. Wir haben uns traumhaft verstanden, als würden wir uns schon ewig kennen. Leider habe ich ihn erst am vorletzten Urlaubstag kennengelernt – und leider: Er wohnt in Hamburg, und ich habe doch meine Galerie hier in München.»

Eine zwar nicht alltägliche, jedoch häufige Geschichte. Nicht nur in Sachen «Liebeswünsche». Viele haben sie so schon einmal gehört oder selbst erlebt. Oft bleibt es bei unerfüllten Erwartungen. Schnell verläuft der Kontakt im Sand der Realität. Was bleibt, ist der bittersüße Traum, die Emotion einer Begegnung, von der man hoffentlich noch lange zehrt.

Es geht aber auch ohne Urlaub. Ultramodern. Über ein Datingportal. Mit psychologischem Test für höhere Chancen. Man schreibt sich. Flirtend per WhatsApp, tiefgründiger per Mail. Dann telefoniert man und verliebt sich weiter in die Stimme

und die Worte des anderen. Schließlich trifft man sich, reist quer durch die Republik – einmal, zweimal oder öfter, um bald festzustellen, dass der Seelenverwandte am Ende ein Fremder geblieben ist. Dann geht man auseinander. Was bleibt, ist Verunsicherung.

Kognitive Verzerrung

Auch in der Wirtschaft steuern Wünsche die Wahrnehmung. Ein neuer Produktentwickler muss her. Besser gestern als morgen. Er soll richten, was im Argen liegt. «Im Vorstellungsgespräch lief doch alles super. Seine Zeugnisse

waren klasse, und seine Qualifikationen passten wie die Faust aufs Auge. Mit unserer agilen Vision hat er sich komplett identifiziert. Ein Glücksgriff, vor allem, weil es so eilig war. Und heute? Er passt überhaupt nicht ins Team und zu unserer Kultur. Völlig unbegreiflich, wie wir so vorbeigreifen konnten.»

Im Kern ist dies die gleiche Geschichte wie die erste. Wir treffen auf einen Menschen, der perfekt zu unseren Wünschen zu passen scheint – und werden doch enttäuscht. Wunsch trifft auf Realität. Wenn das geschieht, schieben es manche auf andere Umstände oder darauf, dass

der ersehnte Hoffnungsträger uns etwas vorgegaukelt hat. Darauf, dass es bei genauer Betrachtung schon früh genug Anzeichen für die Wahrheit gegeben hat, kommen wir nicht.

In beiden Fällen erleben wir eine kognitive Verzerrung – eine Kluft zwischen der objektiven Realität und unserer ganz persönlichen Wirklichkeit. Wir sehen die Welt nicht, wie sie ist, sondern so, wie wir sie gerne hätten, wie sie unseren Haltungen oder denen unserer Peer Groups entspricht und so, wie sie sich nach ein paar flüchtigen Eindrücken darstellt.

Bessere Wahrnehmung für bessere Resultate

Auf der Basis unserer Weltwahrnehmung handeln wir auch. Wir orientieren uns nicht daran, wie die Welt ist, sondern daran, wie sie uns in einem bestimmten Zusammenhang erscheint. Wollen wir also in allen Dingen des Lebens bessere Resultate durch unser Tun erreichen, müssen wir an unserer Wahrnehmung arbeiten. Die Frage dabei lautet natürlich: Wie kommen wir uns selbst und unserer Wahrnehmungsschwäche auf die Schliche, um präziser wahrnehmen und dadurch zielgerichteter kommunizieren und handeln zu können? Denn möglichst präzise Wahrnehmung ist ebenso die Voraussetzung kraftvoller Kommunikation wie ergebnisstarker Handlungen.

Bevor wir darin Meisterschaft erlangen können, müssen wir zuerst ergründen, was überhaupt hemmenden Einfluss auf

Kognitive Verzerrung ist die Kluft zwischen objektiver Realität und unserer ganz persönlichen Wirklichkeit.

unsere Selbst- und Fremdwahrnehmung hat. 1957 präsentierte der amerikanische Sprachwissenschaftler Noam Chomsky drei Prozesse, durch die Menschen ihr persönliches Bild der Welt, ihr Realitätsmodell erschaffen. Durch diese drei Prozesse entsteht der blinde Fleck zwischen Selbstbild und Fremdbild, der uns die Kommunikation oftmals so erschwert.

Die von Chomsky erkannten Prozesse sind: Tilgung, Verzerrung und Generalisierung.

Motivierte Wahrnehmung

Inzwischen haben viele Studien zum Thema «motivated reasoning» bewiesen, wie sehr die Motivationslage durch unsere Wünsche, Hoffnungen und Befürchtungen die Wahrnehmung beeinflusst. Wir sehen nicht, was vor unseren Augen ist, sondern das, «was wir sehen wollen», was wir als passend zu unseren Wünschen oder Befürchtungen interpretieren. Dieser Spielraum wächst, je mehrdeutiger eine Situation ist.

Die Vermutung, dass Tilgung, Verzerrung und Generalisierung durch «motivierte Wahrnehmung» ausgelöst werden, liegt folglich nahe. Schauen wir genauer hin und gehen dabei davon aus, dass diese Phänomene weitgehend normal, dass sie unauflösbarer Teil unserer Existenz sind. Weil das so ist, haben sie nützliche und gefährliche Seiten, je nach der Ausprägung, in der wir sie leben.

Tilgung – ausblenden

Was uns interessiert, darauf achten wir. Was uns nicht interessiert, blenden wir aus. Das gilt für Argumente und Vorgehensweisen. Aufgrund seiner beschränkten Aufnahmefähigkeit wählt das Bewusstsein meist intuitiv aus, worauf es sich konzentriert. Das ist überlebenswichtig – wir wären sonst komplett überfordert. Das kann aber auch Nachteile haben, wenn wir Entscheidendes manchmal schlicht «übersehen».

Zielorientierte Menschen etwa blenden alles aus, was nicht zum Wunschergebnis führt. Hypersensible hingegen leiden unter zu wenig schützender Tilgung. Menschenmengen oder Geräusche werden zur Permanentbelästigung. Auch unsere Motivlagen prägen die Tilgung. Wenn wir müde werden, finden wir Gründe, die Party zu verlassen, und tilgen jene, die uns bleiben lassen.

Es schält sich heraus: Zu viel Tilgung führt zu geistiger Enge, zu wenig Tilgung zu Reizüberflutung. Wer hier die «goldene Mitte» bewusst wählen kann, liegt ganz weit vorne.

Verzerrung – hineinsteigern

Begriffe wie «immer» und «nie» sind typische Hinweise auf Verzerrung. «Nie bist du pünktlich», obwohl diese Person es acht von zehn Mal ist. «Du bist ein Lügner» (also immer), obwohl diese Person sich zu weit über 90 Prozent an der Wahrheit orientiert. Man steigert sich in Ausschnitte des inneren Erlebens hinein. Die negative Verzerrung führt zur Realitätsverleugnung: Der Entlassene verzerrt sein Erleben zur «allgemeinen Ausbeutung des Menschen durch Unternehmen»; der Chef deutet bereits die erste Enttäuschung durch einen Mitarbeiter zur allgemeinen Unzuverlässigkeit aller um.

Eine positive Verzerrung ist Kreativität. Sie erblickt nicht nur, was ist, sondern was möglich ist. Ein Grundstück erzeugt sofort genaue Vorstellungen, wie Haus und Garten aussehen werden. Dass ein Menschenentwickler nicht sieht, wer ein Mensch ist, sondern wer er sein könnte, macht ihn für «Bestätigungssuchende» sehr unbequem. Sie wollen Anerkennung für das, was sie jetzt sind. Für «Wachstumssuchende» jedoch wird der Menschenentwickler zur freudigen Quelle der Inspiration.

Generalisierung – hochrechnen

Die Generalisierung erzeugt aus wenigen Beispielen eine allgemeine Regel. Das Gehirn sucht schnelle Ruhe durch ein Muster, um das Erlebte einzuordnen. Das fördert das Sicherheitsgefühl und vermindert die Angst. Je größer die Angst, desto extremer die Generalisierung. Hat jemand in kurzer Zeit schlechte Erfahrungen mit mehreren Partnern gemacht, heißt es schnell: «Männer oder Frauen sind ...» Leicht entstehen Vorurteile, die den Blick verengen und Klarheit verhindern.

Zielorientierte Menschen blenden alles aus, was nicht zum Wunschergebnis führt.

Lebenswichtig wird positives Generalisieren beim Lernen. Ein Kind lernt, ein oder zwei Türen zu öffnen, und weiß jetzt, wie es mit allen geht. Der Mensch erkennt aber auch die Ausnahmen und wächst daran. Das Kind wird lernen, dass es für manche automatische Tür eine Scheckkarte mit Schlitz gibt.

Informationsverarbeitung: mentale Signaturen

Fachlich ziehe ich es vor, statt des philosophisch und psychologisch diffusen Begriffs der Wahrnehmung «Informationsverarbeitung» zu sagen. Informationen sind Reize, die wir entweder schnell und intuitiv oder langsam und überlegt zu Handlungen verarbeiten. Je reflektierter und reifer wir dabei mit den Vor- und Nachteilen von Tilgung, Verzerrung und Generalisierung umgehen, desto stärker werden unsere Ergebnisse.

Wie schnell aber verarbeiten wir unsere Informationen? Im Allgemeinen kennen wir pro-aktives und re-aktives Verhalten. Beide sind starke Verhaltensweisen, wenn wir sie tiefer verstehen. Beide sind umsetzungsorientiert. Was wir aus dem Bauch heraus oder erst nach einigem

Nachdenken tun wollen, ziehen wir auch durch. Pro – aktiv. Re – aktiv. Die Art der Verarbeitung ist unterschiedlich. Das konsequente Handeln ist identisch.

Ist das die ganze Wahrheit? In meiner langen Arbeit mit Menschen habe ich erkannt, dass viele zwar intuitiv schnell oder bedacht langsam zupacken, aber fast nichts ins Ziel bringen. Nach meiner Erfahrung ist es viel leichter, Menschen mit einem Übermaß an Pro-Aktivität oder Re-Aktivität zu einer situationsgerechteren Anwendung zu führen als die Abbrecher, Zauderer und Zielverweigerer. Deren Verhaltensweisen nenne ich pro-passiv und re-passiv.

Erst diese vier Unterscheidungen geben Auskunft über die Art der Aktivität eines Menschen.

Es geht dabei um die Reaktionsgeschwindigkeit auf einen Reiz und darum, mit welcher Einstellung und Konsequenz die Zielerreichung verfolgt wird.

Wer dieses Muster versteht, weiß, wann sofortiges Zupacken oder tieferes Durchdenken besser ist. Er wird sich nicht vorschnell in Dinge verrennen oder unnötig zögern. Leicht entlarvt er auch jene Haltungen im Menschen, bei denen gar kein echtes Interesse an der Zielerreichung existiert.

Wichtig: Diese vier mentalen Signaturen gibt es in jedem von uns. Die Frage ist, wie bewusst oder unbewusst klug Verteilung und Anwendung sind. In ihrer Polarität stehen auf der einen Seite das schnelle oder langsame Handeln und konsequente Umsetzen. Auf der anderen Seite steht die gleiche Geschwindigkeit, ohne die nötige Umsetzungsenergie.

In jedem von uns gibt es vier mentale Signaturen.

Pro-aktiv: direkt zupacken und siegen wollen

Der pro-aktive Aggregatzustand ist stark energetisch. Man steht «unter Dampf» – will sofort loslegen und auf dem Weg lernen. Hier agiert der dynamische Machertyp in einem vorhandenen geistigen Horizont. Wenig Blick über den Tellerrand. Lernen nur durch selbst gemachte Fehler.

Pro-aktiv ist die Signatur des direkten Umsetzers

Re-aktiv: indirekt zupacken und siegen wollen

In einem re-aktiven Zustand wollen wir etwas erst durchdenken, es verstehen und untersuchen, bevor wir handeln. Mit weniger Handlungsdruck wollen wir keine Energie verschwenden. Eher treibt uns die Angst vor falschen Entscheidungen. Das mag zunächst weniger ambitioniert wirken, täuscht aber oft. Denn wenn wir überzeugt sind, handeln wir entschlossen. Unsere Gefahr liegt hier im unnötigen Zögern und im lähmenden Perfektionismus.

Re-aktiv ist die Signatur des indirekten Umsetzers

Pro-passiv: direkt zupacken und Ausreden suchen

In einem pro-passiven Zustand reagieren wir sehr schnell auf einen Reiz, aber ohne echte Absicht, es bis zum Ziel durchzuziehen. Der energetische Eindruck hat dabei nur eine Alibifunktion. Tatsächlich werden meist unbewusst Gründe gesucht, warum es nicht klappen kann. Mit der Zahl und Stärke der Widerstände lässt der

Aktivitätsdrang schnell nach. Pro-Passivität sucht Entschuldigungsgründe, bevor alles gegeben wurde.

Pro-passiv ist die Signatur des Alibi-Handelns

Re-passiv: indirekt zupacken und Ausreden suchen

In einem re-passiven Zustand sind wir in unserer Passivität tief verwurzelt – oft von kompensiertem Selbstmitleid getrieben. Auf einen Impuls argumentieren wir innerlich sofort, warum das Ganze sowieso sinnlos ist. Fatal ist, dass jedes weitere Nachdenken diese Gründe einseitig bestätigt und über Handlungsunlust zur Untätigkeit führt.

Re-passiv ist die Signatur der Hoffnungslosigkeit

Kraftvolles Handeln durch kraftvolle Wahrnehmung

Wie schon gesagt, finden sich die vier Signaturen in allen Menschen phasenweise mehr oder weniger. Wer ein wenig ambitioniertes Leben führt, kann als passiver Typ gut existieren. Klar ist aber, dass ein Leben, ohne Chancen zu ergreifen und ohne eigene zu schaffen, um sie zu verfolgen, ein Schmalspurleben ist. Ein Leben ohne Freiheit, weil Freiheit heißt, aus Möglichkeiten zu wählen und diese zu nutzen.

Erfolgreiche Menschen sind sich aller vier Signaturen bewusst und befinden sich, wenn es um etwas geht, im Modus der Pro-Aktivität oder Re-Aktivität.

Solche Menschen handeln schnell und entschlossen oder langsam und entschlossen – je nachdem, was situativ mehr Sinn hat. Sie kennen ihre Ressourcen und Möglichkeiten. Sie treiben keinen Raubbau an sich. Sie genießen die Aktivität und das Regenerieren ebenso wie das intensive Durchdenken. Sie genießen ihre Wirkung, ohne jede Angst, zu kurz zu kommen. Sie haben ihren Platz gefunden. Sie haben ihren Frieden gefunden. Sie kennen ihre Ausreden und erkennen sie an, um sie zu überwinden.



Boris Grundl

durchlief eine Blitzkarriere als Führungskraft und gehört als Führungsexperte und mitreißender Kongressredner zu Europas Trainerelite. Er ist Management-Trainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie. Boris Grundl perfektionierte die Kunst, sich selbst und andere auf höchstem Niveau zu führen. Er ist ein gefragter Referent, Gastdozent an mehreren Universitäten und erforscht das Thema Verantwortung (www.verantwortungsindex.de). Seine Referenzen bestätigen seine Ausnahmestellung unter den Spitzen-Referenten. Keinem wird eine so hohe Authentizität und Tiefgründigkeit bescheinigt. Er redet Klartext, bleibt dabei stets humorvoll und bringt die Dinge präzise auf den Punkt. Boris Grundl ist als prominenter Experte gern gesehener Gast und Protagonist in Fernsehen und Radio (u. a. ARD, ZDF, WDR, MDR, 3sat, SWR, RBB, FFH). In Großvorträgen gibt er Schülern wegweisende Impulse für ein eigenverantwortliches Leben.

Mehr Informationen unter www.borisgrundl.de

