



Was nehmen wir wahr?

Fragen Sie fünf Menschen, was ihnen zum Begriff „Kühlschrank“ einfällt und Sie werden fünf verschiedene Beschreibungen erhalten. Für das Titelbild dieser team hatten wir die Kollegen gebeten: „Zeichnen Sie einen Baum.“ Die unterschiedlichen Ergebnisse haben Sie gesehen. Im Bild links haben zwei fiktive Kollegen eine Besprechung. Unsere Illustratorin hat dargestellt, in welche Wahrnehmungswelten die beiden vordringen – bei vordergründig ein und demselben Thema. Lesen Sie auf den nächsten Seiten eine Annäherung an das Thema „Wahrnehmung“ – vielleicht nehmen Sie es ja ähnlich wahr wie die team-Redaktion.

Wie viel „wahr“ steckt in Wahrnehmung?



**PATRICIA NAGEL,
RECHNUNGSWESEN**

Obwohl unsere Kinder schon elf und 13 Jahre alt sind, gehört zu unserem Abendritual immer noch das Vorlesen. Wenn wir die Kinder im Anschluss die Geschichten wiedergeben lassen, stellen wir oft fest, dass sie zum Teil andere Schwerpunkte setzen als wir selbst oder dass sie manches Detail ausschmücken, weil es ihnen wichtig erscheint. Unsere Wahrnehmung für das Wesentliche läuft hier manchmal auseinander! Ich finde es wichtig, (nicht nur) Kinder nach ihren Eindrücken zu fragen. Dies lässt erkennen, ob man ein gemeinsames Verständnis von einer Sache hat. Zudem ermöglicht es, neue Aspekte zu berücksichtigen, die man selbst vielleicht als unwesentlich erachtet hätte.

Nach einer der letzten Redaktionssitzungen stellte das team-Team fest, dass wir zwar ausführlich miteinander kommuniziert hatten, allerdings mit mäßigem Erfolg. Denn: vier Teilnehmer, vier verschiedene Ansichten, was nun zu tun sei. Hatte jeder eine andere Sprache gesprochen? Sicher nicht. Wir schlussfolgerten, es müsse an der unterschiedlichen Wahrnehmung liegen. Höchste Zeit, diesem Thema auf den Grund zu gehen. team hat bei den Psychologen Anja Kluge und Prof. Dr. Thomas Giernalczyk nachgefragt.

Herr Giernalczyk, ein Meeting und ebenso viele verschiedene Schlussfolgerungen wie Teilnehmer – wie kommt das?

Giernalczyk: In einem Meeting werden sehr viele Informationen ausgetauscht. Dort strömen mehr Bits und Bytes hin und her, als ein Mensch überhaupt aufnehmen, geschweige denn behalten kann. Deswegen ist jeder angewiesen, sich das herauszunehmen, was er für wichtig hält.

Was passiert da genau?

Giernalczyk: Das Gedächtnis macht keine Abbildung wie eine Fotoplatte. Es merkt sich Mosaiksteine. Dabei werden die fehlenden Steine hinzugedacht. Darum kann jeder aufgrund von verschiedenen Wahrnehmungspartikeln nach einer Besprechung eine unterschiedliche Geschichte konstruieren.

Kluge: Das Gedächtnis rekonstruiert aus Teilinformationen, die man sich gemerkt hat, immer wieder das große ganze Bild.

Welche Mosaiksteinchen merke ich mir?

Giernalczyk: Da kommen wir schon zur Sozialen Wahrnehmung. Es liegt an uns, welche Mosaiksteinchen wir rausgreifen. Das Konzept dazu heißt „Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung“. Einfach gesagt: Jeder von uns hat eine eigene Brille auf, mit der er mit bestimmten Vorannahmen an Situationen herangeht. Diese Vorannahmen steuern, was von der Realität – also welche Mosaiksteinchen – er aufnehmen, wahrnehmen, speichern kann.

Kann oder will?

Giernalczyk: Gute Frage. Solange die Hypothesenarbeit unbewusst läuft, steuere ich nicht. Sobald ich meine Hypothese, meine Vorannahme, kenne und über sie nachdenke, kann ich sie steuern. Du kannst nur ändern, was Du weißt. Grundsätzlich gilt: Wenn etwas passiert, was in meine Brille passt, nehme ich es leicht auf und kann es mir gut merken. Wenn was nicht dazu passt, ignoriere ich es oder ich muss nachdenken. „Was ist das denn jetzt?“ Was nicht ins Raster passt, ist anstrengend und

Sinnesreiz trifft auf Gehirn

Frau Kluge, was passiert dann in unserem Gehirn?

Drei Begriffe spielen hier zusammen, die Aufmerksamkeit und unser Gedächtnis.

Wie?

Bei der Sinneswahrnehmung „Sehen“ zum Beispiel trifft Licht durch die Linse auf die Netzhaut, Sehzellen wandeln es in Stromimpulse um, der Sehnerv sendet diese an die Großhirnrinde. Die Aufmerksamkeit filtert alle Informationen. Es gibt verschiedene Modelle, wie sie funktioniert. Man geht davon aus, dass der Thalamus die Wahrnehmung filtert und dass sie begrenzt ist, also eine Art Flaschenhals oder Filter.

Und das Gedächtnis?

Auch das Gedächtnis kann man nicht genau lokalisieren. Wir wissen, dass alle Sinnesreize zuallererst zur Großhirnrinde gelangen. Aber man kann dem Gedächtnis keinen Teil des Hirns zuschreiben.

Anja Kluge, Master of Science in Psychologie, ist Beraterin bei M19-Manufaktur für Organisationsberatung. Sie ist Trainerin für soziale Kompetenzen (LMU). Neben ihrer Tätigkeit als Organisationsberaterin ist sie im Bereich Social Entrepreneurship und Architekturpsychologie aktiv. Die 27-jährige Münchnerin ist nach Zwischenstationen in Bordeaux und Chicago wieder in ihre Heimat zurückgekehrt. Veröffentlichungen: Kluge, A. (2016). *Wissbegierde*. In D. Frey (Hrsg.), *Psychologie der Werte* (S. 283-293). Heidelberg: Springer.



läuft Gefahr, unterdrückt oder weggelöscht zu werden.

Beeinflusst meine Wahrnehmung auch mein Gegenüber?

Giernalczyk: Denken Sie an die self fulfilling prophecy. Beispiel: Ich nehme durch meine Brille wahr, dass mein Gesprächspartner in der Sitzung mit mir böse ist. Vielleicht hat er mich morgens nur nicht begrüßt, weil er in Gedanken war. Dann interpretiere ich sein weiteres Verhalten in diese Richtung – und verhalte mich selbst entsprechend.

Wie die „Hammer“-Geschichte von Watzlawick (siehe Kasten Seite 25)?

Giernalczyk: Ja, das ist ein schönes Beispiel für die Hypo-

thesentheorie. Wir steuern uns und den anderen in die Richtung, dass das zutrifft, was wir angenommen haben.

Eigentlich gefährlich, oder?

Kluge: Vor allem, wenn man mit dieser Erwartung in eine Sitzung reingeht, dann verhält man sich entsprechend abwehrend oder feindselig – was man sonst nicht getan hätte. Und durch dieses Verhalten verhält sich der andere dann wirklich ärgerlich, wodurch die Prophezeiung sich selbst erfüllt hat.

Giernalczyk: Man sendet unbewusst nonverbale Signale aus, die den anderen wiederum vorsichtiger oder angespannter machen. Indem man minimale Interaktionen nicht beantwortet: Der andere lächelt mir zu,

ich lächle nicht zurück, der andere denkt „Was ist denn mit dem los“ und so weiter.

Und schon ist man in einer Art Spirale ...

Giernalczyk: In der Systemtheorie nennt man das Interpunktion. Die Frage nach dem „Wer hat angefangen?“ In der Regel gibt es darüber keine Einigungsmöglichkeit. Jeder nimmt einen anderen Ausschnitt der Realität wahr und sagt „Ich reagiere ja nur auf dich“. Diese Ausschnitte stimmen oft nicht überein.

Wie lässt sich das lösen?

Giernalczyk: Indem einer sagt: „Egal, wer angefangen hat, ich bemühe mich jetzt“. Das ist das

>> Fortsetzung auf Seite 24

Und wie funktioniert es?

Man geht davon aus, dass es drei Bereiche gibt. Der kurzzeitige, sensorische Speicher kann alle Informationen, die auf einen einprasseln, für 100 - 440 Millisekunden speichern. Dann kommt das Arbeitsgedächtnis, also Kurzzeitgedächtnis. Das kann sich 40 bis 50 Sekunden lang sieben plus/minus zwei Informationen merken. Zum Beispiel eine Telefonnummer. Sie sehen, hier sind wir bei höchstens neun Infos von tausenden, die ankommen. Der dritte Teil ist das Langzeitgedächtnis. Wenn man in einer Besprechung ist, kann man also gar nicht alles auf einmal aufnehmen, man filtert sich bestimmte Sachen, und Ablenkungen stören nochmal den Weg ins Gedächtnis.

Wie gelangen Informationen dauerhaft ins Langzeitgedächtnis?

Die Nervenzellen bilden Verflechtungen. Wenn eine Information wiederholt kommt, dann werden immer dieselben Nervenbahnen benutzt. Man geht davon aus, dass sich durch diese Bahnung die Information im Gedächtnis speichert.

**DR. ANDREAS KÖNIG,
THEG**

„Wo Menschen sind, da menschtelt's.“ Das trifft meiner Meinung nach vor allem im Bereich Kommunikation zu. Ich bin schon aus Meetings und Abstimmungen herausgekommen und hatte mehr Fragen als zuvor. Das kommt wohl daher, dass jeder entsprechend einer sehr individuellen Vorstellung eines Bildes von Situationen oder Sachverhalten handelt und kommuniziert. Diese Vorstellungen übereinander zu bringen, ist für mich der Erfolgsfaktor für einen konstruktiven Gedankenaustausch. Um Missverständnisse zu vermeiden finde ich es zudem sinnvoll, wenn am Ende einer Besprechung die wichtigsten Inhalte kurz zusammengefasst werden: Wer macht was bis wann, welche Ergebnisse haben wir erzielt und wann treffen wir uns wieder?





SABRINA MAIER,
VOLONTÄRIN ÖFFENT-
LICHKEITSARBEIT

Letztes Jahr habe ich ein Praktikum in Neuseeland gemacht. Hier ist man sprichwörtlich „am Ende der Welt“, was sich auch in der Auswahl von Nachrichten widerspiegelt hat. So wurde kaum über Ereignisse in Europa, wie etwa die Flüchtlingskrise, berichtet. Dafür habe ich viel mehr über Geschehnisse vor Ort und in den Nachbarländern, allen voran Australien und die Pazifik-Inseln, erfahren. Da war dann die Cricket-Weltmeisterschaft wichtiger als der Syrien-Konflikt. Durch die große geografische Distanz entsteht auch eine emotionale Distanz, wodurch ich mit einem anderen Blick auf Deutschland und Europa schauen konnte. Das fand ich sehr interessant. Auch in welchem Land man sich befindet, kann also die Wahrnehmung beeinflussen.

„Ab und zu schwimmen wir alle im Fluss, und manchmal setzen wir uns an den Rand und schauen hin, wie sind wir geschwommen.“

>> Fortsetzung von Seite 23

gleiche Prinzip wie bei Friedensverhandlungen. Da geht einer einseitig in Vorleistung, ohne sofort auf Gegenleistung zu pochen. Die Systemtheorie sagt also „Vergiss, wer angefangen hat“. Sie fragt eher „Wer ändert etwas?“

Kann ich das im Zweifel auch den ganzen Tag über durchhalten?

Giernalczyk: Das kann ich nur, wenn ich nicht zu angestrengt bin. Stress reduziert die Elastizität.

Kluge: Selbstkontrolle ist wie die Aufmerksamkeit erschöpflich, da braucht man Pausen.

Was macht unsere Wahrnehmung noch subjektiv?

Giernalczyk: Zum Beispiel die unterschiedlichen Persönlichkeits- und Führungsstile. Man sagt, jeder Mensch hat einen bestimmten Satz von Mustern, die er immer wieder ähnlich anwendet.

Und das beeinflusst seine Wahrnehmung?

Giernalczyk: Ja. Eine kontrollorientierte Persönlichkeit möchte Ordnung haben. Wenn sie im Team arbeitet, legt sie auf Regeln Wert. Sie wird darauf achten und andere Dinge wie Kreativität oder Farben-



Prof. Dr. Thomas Giernalczyk ist Geschäftsführer bei M19-Manufaktur für Organisationsberatung, Diplom-Psychologe, Coach und psychologischer Psychotherapeut. Er lehrt als Honorarprofessor für psychologisch-therapeutische Interventionen an der Universität der Bundeswehr München. Außerdem begründete er das Institut für psychodynamische Organisationsberatung München. Er berät Unternehmen zu Themen wie die psychologische Begleitung von Change, Team- und Führungskräfteentwicklung sowie Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. Der 56-jährige zweifache Familienvater stammt aus Siegen, lebt und arbeitet aber seit Langem in München.

Veröffentlichungen:

- Giernalczyk, T., & Lohmer, M. (2012). Das Unbewusste im Unternehmen: Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management. Schäffer-Poeschel.
- Giernalczyk, T., Zimmermann, M. & Schiestel, L. (2014). Scheitern verstehen – Derailment aus psychodynamischer Perspektive. Wirtschaftspsychologie 2014(3).

Die Geschichte mit dem Hammer

Aus dem Buch „Anleitung zum Unglücklichsein“ von Paul Watzlawick

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar den Hammer nicht verleihen will? Gestern schon grüßte er ihn nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen ihn. Und was? Er hat ihm nichts angetan; der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von ihm ein Werkzeug borgen wollte, er gäbe es ihm sofort. Und warum sein Nachbar nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen ausschlagen? Leute wie der Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet der Nachbar sich noch ein, er sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht's ihm aber wirklich. Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch noch bevor er „Guten Morgen“ sagen kann, schreit ihn unser Mann an: „Behalten Sie Ihren Hammer, Sie Rüpel!“

Quelle: Wikipedia



DR. CHRISTIAN BRODOWSKI,
RECHTSABTEILUNG

Ich war früher Mitarbeiter an einer Uni und dort auch Beisitzer bei mündlichen Recht-Prüfungen. Die Kandidatin kam herein, hochschwanger, kaum mehr in der Lage richtig zu sitzen oder zu stehen, sogar die Atmung war nach meinem Eindruck schwer. Nach der Prüfung schlug ich die Note drei (minus) vor. Der Prüfer reagierte mit Unverständnis und äußerte, die Note fünf (!) geben zu wollen. Ich wendete ein, die Prüfung war doch ganz ordentlich; außerdem sei gegebenenfalls schon in der kommenden Nacht mit der Geburt zu rechnen. Darauf der Prüfer: „Wer ist schwanger, wo, was?“ Als ich merkte, dass er offensichtlich nichts bemerkt hatte, klärte ich über die „anderen Umstände“ der Kandidatin auf. Darauf gab der Prüfer der Kandidatin die Note vier. Ich habe mich gefreut, weil damit die Prüfung bestanden war und sich die Kandidatin – seelisch gestärkt mit einer bestandenen Recht-Prüfung – in den Kreißsaal begeben konnte. Allerdings haben mich die unterschiedlichen Wahrnehmungen doch überrascht.

freude nicht wahrnehmen. Menschen mit solch unterschiedlichen Stilen erleben in einer Besprechung unterschiedliche Dinge, weil jeder seinen Film am Laufen hat. Die These lautet: Meine Persönlichkeit strukturiert meine Wahrnehmung und meine Interaktion. Auch hier gilt: Je mehr ich über meinen Stil weiß, desto eher kann ich hinterfragen. Und wahrnehmen, dass es beim anderen anders ist. Und mit ihm entsprechend umgehen.

Wie?

Kluge: Ein Beispiel: Den sich selbst sehr wichtig nehmenden Menschen, der in der Besprechung nicht zum Ende kommt, unterbreche ich mit Wertschätzung. Das könnte im O-Ton heißen „Was du sagst, ist interes-

sant, aber wir müssen in zehn Minuten beim Vorstand sein. Wir greifen das später auf, ok?“ Ich stelle mich probeweise in die Schuhe des anderen und übernehme seine Perspektive.

Ganz schön komplex ...

Giernalczyk: Ja, das geht auch nicht immer. Ab und zu schwimmen wir alle im Fluss, und manchmal setzen wir uns an den Rand und schauen hin, wie sind wir geschwommen. Abwechselnd miteinander arbeiten und dann kleine Phasen von Metakommunikation einlegen im Sinne von „Was ist mir an Dir und mir aufgefallen“.

Und wie verhalte ich mich am besten in unserer Besprechung?

Giernalczyk: Ich höre erst einmal zu, ohne kritische Schlussfolgerungen zu ziehen. Ich unterscheide: Erstens, was habe ich gehört und gesehen, zweitens, was interpretiere und schlussfolgere ich, drittens, welche Emotionen, Wünsche, Befürchtungen steigen in mir auf und viertens, an was erinnert es mich?

Bekommt man so alle Teilnehmer auf einen Nenner?

Giernalczyk: Aktives Zuhören ist bei jedem Austausch das Schlüsselwort! Also immer wie-

der das Gesagte zusammenfassen, die kleinen „Aha“-Signale aussenden, die sagen „Ich bin interessiert“. Bei Besprechungen erweitere ich das durch Visualisieren und Moderieren.

Was macht der Moderator?

Giernalczyk: Der Moderator fasst immer wieder die wichtigsten Punkte zusammen. Er schaut, ob die anderen nicken oder ergänzen. Am besten am Flipchart Stichworte mitschreiben, das ermöglicht Rückkopplungsschleifen. Das alles unterstützt, dass die Wahrnehmung übereinstimmt. Aktives Zuhören überprüft die Wahrnehmung des Zuhörers. Das ist eine Art Hypothesentestung: „Habe ich dich richtig verstanden?“ Es synchronisiert Zuhörer und Redner.

interview: barbara.dornauer@thuega.de