



IHRE EXCELLENCE IN FÜHRUNG UND MANAGEMENT

M6

Steuern von Aufmerksamkeit

© Peter Kornfeind, Kornfeind KG 2020

Inhaltsverzeichnis

1.	Ein hartnäckige Gerücht	3
1.1.	Wahr-Nehmung	3
1.2.	Wahrnehmung produziert Vorstellung und Erwartung	3
2.	Wirkung von Wahrnehmung und Vorstellung	3
2.1.	X-Y-Theorie nach Mc Gregor	4
2.3.	Beispiel Umfrage.....	5
3.	Aufmerksamkeit gestalte das neuronale Netzwerk	6
3.1.	Worauf fokussieren?.....	6
3.2.	Aufmerksamkeit im Gespräch steuern	6
4.	Fragen ist Steuern von Aufmerksamkeit	7
4.1.	Hypothetische Fragen	7
4.2.	Zirkuläre Fragen	7
5.	Zusammenfassung.....	7
6.	Kontakt	8

1. Ein hartnäckige Gerücht

Die menschliche Wahrnehmung nimmt immer nur einen Ausschnitt dessen, was ist, wahr. Dies beginnt schon damit, dass wir hinten keine Augen haben und trotzdem ist hinter uns etwas, auch wenn wir es nicht sehen.

Die Entscheidung darüber, welcher Ausschnitt wahrgenommen wird, wird getroffen

1. von dem, was wir sehen wollen. Das ist zunächst immer etwas Bekanntes, denn dessen Verarbeitung erfordert den geringsten Energieaufwand, und das Gehirn ist ein Energiesparweltmeister,
2. durch die Erwartung, was wir sehen werden,
3. durch die Fokussierung der Aufmerksamkeit.

1.1. Wahr-Nehmung

Das Wort besagt, dass Wahrnehmung das ist, was wir als wahr annehmen, weil es in uns einen Verarbeitungsprozess auslöst. Sie ist wie der Lichtkegel eines Scheinwerfers in einem völlig dunklen Raum, der einen Teil des Raumes erhellt.

Wahrnehmung ist eine Aussage darüber, wo unsere Aufmerksamkeit ist, jedoch nicht darüber, was alles vorhanden ist.

1.2. Wahrnehmung produziert Vorstellung und Erwartung

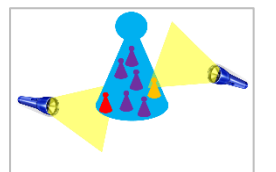
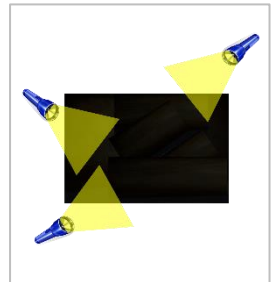
Wenn der Scheinwerfer der Aufmerksamkeit wiederholt und über einen längeren Zeitraum immer in denselben Bereich eines Raums gerichtet wird, kann die Vorstellung entstehen, dass es in diesem Raum nichts Anderes gibt als das, was im Lichtkegel erscheint.

Dieser Effekt gilt auch für die Wahrnehmung von Personen. Aus diesem Grund ist es so schwer, ein zweites Mal einen ersten Eindruck zu machen. Ab der zweiten Begegnung versucht der Autopilot-Modus im Gehirn, die Bestätigung für den ersten Eindruck zu bekommen, entsprechend ist die Ausrichtung der Aufmerksamkeit bereits voreingestellt.

Somit wird entweder wieder nach Schwächen oder den schon identifizierten Schwächen Ausschau gehalten oder nach bereits erkannten Stärken. Oder danach, was als sympathisch oder als unsympathisch wahrgenommen wurde. Was nicht im Suchradar eingegeben ist, wird nicht bemerkt, weil der Suchradar wie ein Filter wirkt, der alles andere ausblendet.

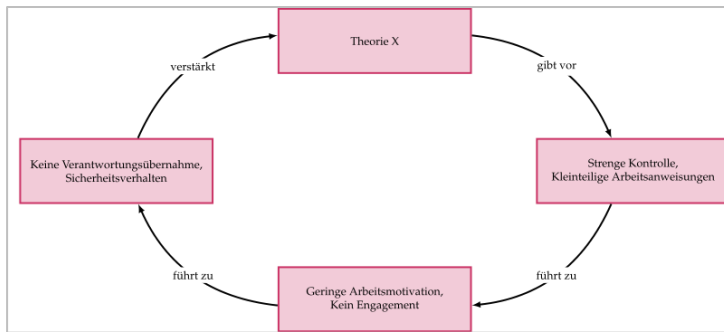
2. Wirkung von Wahrnehmung und Vorstellung

Auf einer unbewussten Ebene steuern Wahrnehmungen und daraus entwickelte Vorstellungen sehr subtil das Verhalten und die Art und Weise der Kommunikation.



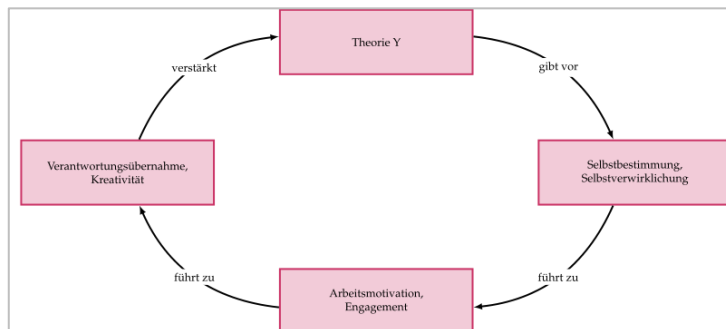
2.1. X-Y-Theorie nach Mc Gregor

Douglas Mc Gregor (1906 – 1964) war ein Professor für Management am MIT, der sich mit Motivationstheorie beschäftigt hat. Er hat bei vergleichbaren Teams deren Leistungsveränderung in Abhängigkeit vom Mindset von deren Führungskräften beobachtet und folgendes festgestellt:



Führungskräfte haben entweder die grundsätzliche Einstellung, dass Menschen unwillig sind, Leistung zu erbringen und Verantwortung zu übernehmen

(Theorie X). daher ist Druck zu machen, um eine Leistung zu erhalten.



Oder Führungskräfte sind überzeugt davon, dass Menschen engagiert sind, gerne Verantwortung übernehmen (Y-Theorie), daher werden Frei-

räume ermöglicht.

Wenn eine Führungskraft mit der X-Theorie-Einstellung ein Team übernimmt, sinkt die Leistung im Verlauf eines Jahres, weil der abgebildete Kreislauf in Gang kommt.

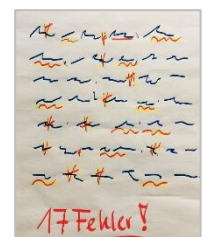
Wenn eine Führungskraft mit der Y-Theorie - Einstellung ein Team übernimmt, steigt die Leistung im Verlauf eines Jahres, weil der abgebildete Kreislauf in Gang kommt.

Nach einem Jahr tauschten die Führungskräfte die Teams. Nach weiteren zwölf Monaten waren die Leistungen im ersten Team gestiegen und im zweiten Team gesunken.

Die unausgesprochenen Annahmen über die MitarbeiterInnen beeinflussten die Leistung der unverändert zusammengesetzten Teams übereinstimmend mit dem Fokus des Beobachtungsradars der Führungskraft. Diese Studie ist ein Beispiel dafür, wie das Phänomen der Self Fulfilling Prophecy inszeniert wird.

2.2. Beispiel „falsch“ versus „richtig“

Der von der Lehrerin beurteilte Aufsatz sah wie in der Abbildung aus, der Kommentar lautete: 17 Fehler! Entsprechend unwillig war das 11-jährige Mädchen, weiterhin Aufsätze zuschreiben, obwohl es das bisher sehr



gerne getan hatte.

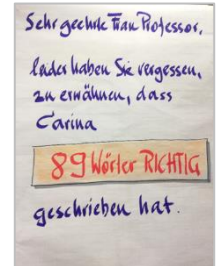
Der Vater nahm das Heft, zählte die Anzahl der Wörter (106) und schrieb ins Heft:

„S.g. Frau Professor,

leider haben Sie vergessen, zu erwähnen, dass Carina 89 Wörter richtig geschrieben hat.“ Die Stimmung der Tochter änderte sich schlagartig und sie war zuversichtlich, bis Schulschluss sogar 93 Wörter richtig zu schreiben.

Sowohl die Anmerkung der Lehrerin wie auch des Vaters waren de facto korrekt. Die Wirkung war jedoch 180 Grad unterschiedlich. In der Vorgehensweise bestand der einzige Unterschied darin, worauf der Fokus der Aufmerksamkeit gerichtet war.

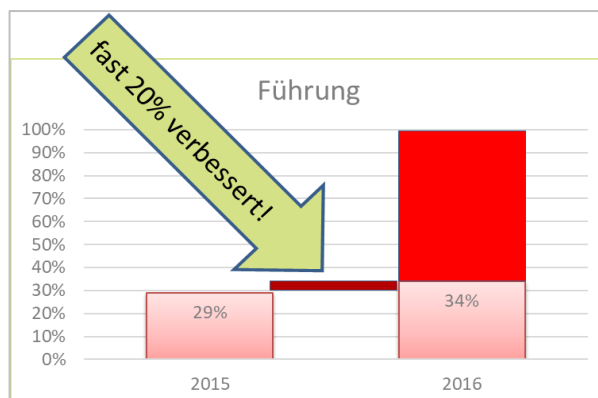
Heute schreibt sie immer noch gerne – und sie schreibt Drehbücher für große Musikveranstaltungen.



2.3. Beispiel Umfrage

Der übliche Umgang mit Umfrageergebnissen ist, auf das zu schauen, was zu einem optimalen Ergebnis noch fehlt.

Das ist verständlich und auch ein Zeichen für einen hohen



Leistungsanspruch. Gleichzeitig wird das bereits Erreichte nicht wertgeschätzt. Ob das motivierend auf die Betroffenen wirkt, ist fraglich.

Alternativ kann auf das Gelernte fokussiert werden. Damit wird einerseits Leistung anerkannt und andererseits

kann aus dem Gelernten und Fortschritten abgeleitet werden, wie weitere Erfolge und Steigerungen möglich sind.

- „Was haben wir letztes Jahr anders als die Jahre davor gemacht, sodass die Ergebnisse besser geworden sind?“
- „Wie können wir davon noch mehr machen?“
- „Was können wir zusätzlich machen?“

Das zweite Format ist die „coachende“ Führung. Sie ist dann die erste Wahl, wenn es um längerfristige Themen und um Entwicklung geht.

Sie unterscheiden sich sowohl in den Zielsetzungen als auch in den Methoden und in der Kommunikation.

3. Aufmerksamkeit gestaltet das neuronale Netzwerk

Das Je mehr Aufmerksamkeit etwas gedanklich, durch Wahrnehmung oder durch Bewegung und Handeln erhält, desto dichter wird das dafür zuständige neuronale Netzwerk.

Das Prinzip lautet:



In bildgebenden Verfahren ist deutlich zu erkennen, dass bei Spitzensportlern oder Musikern der Bereich des Gehirns, der für die entsprechende Koordination verantwortlich ist, deutlich größer ist als bei anderen Menschen.

Eine weitere Eigenschaft des Gehirns ist, dass Negationen emotional nicht verarbeitet werden können und daher auch nicht den gewünschten, sondern den gegenteiligen Programmierungseffekt haben.

In diesem Punkt ist es mit einem GPS-System vergleichbar. Wenn man eingibt: „Nicht nach XY“ wird vom System keine Route vorgeschlagen oder bestenfalls genau der Ort, zu dem man nicht will.



Wer sich vornimmt „nicht mehr zu rauchen“ richtet erstens mit jeder Wiederholung des Vorsatzes wieder die Aufmerksamkeit auf das Rauchen und emotional wirkt es verstärkend als Aufforderung „mehr zu rauchen“.

3.1. Worauf fokussieren?

Alle Visualisierungstechniken arbeiten mit der Eigenschaft des Gehirns, sich bis zum Lebensende adaptieren zu können. Aus diesem Grund sind Visualisierungstechniken so wirkungsvoll. Sie verändern bei entsprechender Frequenz neuronale Netzwerke im Gehirn und damit unser „Betriebssystem“.

- Schifahrer visualisieren vor dem Start die Strecke und fahren sie im Geist dutzende Male ab. Sie verstärken die Wirkkraft zusätzlich mit (Hand-) Bewegungen, um den optimalen Bewegungsablauf einzuprogrammieren.
- Alle Visualisierungstechniken arbeiten mit dem Zielbild, noch nie hat ein Sportler stundenlang visualisiert, wie er ausscheidet oder doch nur den 4. Platz belegen wird.

Die Grundregel für Fokussierung lautet:

1. Möglichst oft auf das Gewünschte
2. Möglichst wenig auf das Unerwünschte

3.2. Aufmerksamkeit im Gespräch steuern

1. Vorab das eigene Ziel für das Gespräch festlegen („GPS“ programmieren).
2. Feststellen, worauf die eigene Aufmerksamkeit derzeit gerichtet ist.

3. Feststellen, worauf die Aufmerksamkeit der anderen Person(en) derzeit gerichtet ist.
4. Überlegen, worauf die eigene Aufmerksamkeit gerichtet sein sollte, damit das gewünschte Ergebnis sehr wahrscheinlich zustande kommt.
5. Überlegen, worauf die Aufmerksamkeit der anderen Person(en) gerichtet sein sollte, damit das gewünschte Ergebnis sehr wahrscheinlich zustande kommt.
6. Aufmerksamkeit durch die Gesprächsführung entsprechend steuern.

4. Fragen ist Steuern von Aufmerksamkeit

Fragen richten die Aufmerksamkeit der gefragten Person nahezu immer auf das, worauf die Frage sich bezieht. Daher ist Fragen die Königsdisziplin für die Steuerung von Aufmerksamkeit.

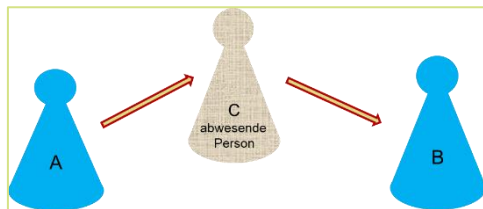
2 Fragenformen sind hervorzuheben:

4.1. Hypothetische Fragen

Sie laden zu Gedankenexperimenten ein. Es wird in möglichen Szenarien gedacht, ohne etwas entscheiden zu müssen und sind daher völlig risikofrei, weil nichts falsch gemacht werden kann. Kreativität und Lösungskompetenz werden angeregt.

- „Angenommen, ...“
- „Wie wäre es, wenn ...“
- „Was würdest du tun, wenn ...“
- „Welcher Unterschied würde durch ... entstehen?“

4.2. Zirkuläre Fragen



Sie beziehen relevante nicht anwesende Personen ein. Das erweitert den Denk-rahmen und erhöht die Erfolgsaussichten von Vorhaben und Maßnahmen, die Auswirkungen auf nicht anwesende Personen haben.

A an B:

- „Was würde C dazu sagen?“
- „Wie würde C darauf reagieren?“
- „Was könnte das bei C auslösen?“
- „Wie würde es C wahrscheinlich damit gehen?“

5. Zusammenfassung

1. Menschliche Wahrnehmung ist immer selektiv.
2. Gesteuert wird Wahrnehmung
3. von dem, was wir sehen wollen,
4. durch die Erwartung, was wir sehen werden,
5. durch die Fokussierung der Aufmerksamkeit.
6. Die Steuerung von Aufmerksamkeit hat „programmierende“ Effekte auf die neuronalen Netzwerke.
7. Das so entstandene innere „Betriebssystem“ wirkt unbewusst sehr stark auf die Beiträge in der sozialen Interaktion.
8. Andere nehmen dieses „Betriebssystem“ unbewusst wahr und



passen ihr Verhalten entsprechend den in sie gesetzten Erwartungen an (Beispiel X-Y-Theorie).

9. Das Gehirn verhält sich wie ein GPS-System. Es kann keine Negationen in der gewünschten Absicht als emotional wirksame Impulse verarbeiten.
10. Fragen steuern Aufmerksamkeit besonders effektiv.
11. Hypothetische Fragen aktivieren Kreativität und Lösungskompetenz.
12. Zirkuläre Fragen binden nicht anwesende Beteiligte oder Betroffene in Überlegungen und Entscheidungen ein.
13. Steuern von Aufmerksamkeit ist ein besonders wirkungsvolles Führungsinstrument.

6. Kontakt

Ich wünsche Ihnen **außergewöhnlichen Erfolg!**

Mit stärkenden Grüßen



Peter Kornfeind
Ihr Erfolgsberater und Business-Coach

+43 664 545 13 56

pk@gut-aufgestellt.com

www.gut-aufgestellt.com