

Die MACHT der blinden Flecken!

Was Sie nicht sehen, kann Ihnen schaden.

Die Macht der blinden Flecken.

In unserer langjährigen Tätigkeit als Executive Search Berater haben wir unzählige Gespräche mit Führungskräften aus den unterschiedlichsten Bereichen des Maschinenbaus und der Elektrotechnik geführt. Dabei fällt immer wieder eines auf: **Die meisten Führungskräfte sind fest davon überzeugt, sich und ihre Fähigkeiten gut einschätzen zu können.**

Doch in der Interaktion wird deutlich, dass **Selbstbild und Fremdwahrnehmung nicht immer übereinstimmen**. Dies führt dann zu überraschenden Erkenntnissen – sowohl für die Führungskräfte selbst als auch für ihre Teams.

Selbsteinschätzung ist ein wichtiges Thema, dem wir in der Führung nicht genug Aufmerksamkeit schenken können. **Es geht nicht nur darum, zu wissen, was man kann, sondern auch zu verstehen, wie man auf andere wirkt.** Diese Erkenntnis ist in unserer Arbeit essenziell – sie entscheidet oft über den Erfolg oder Misserfolg bei der Besetzung von Schlüsselpositionen.

Dabei begegnen uns zwei psychologische Konzepte, die Führungskräften helfen können, diese Diskrepanz besser zu verstehen: das **Johari-Fenster** und der **Dunning-Kruger-Effekt**.

Das Johari-Fenster



Das Johari-Fenster ist ein Modell, das wir in vielen Gesprächen praktisch erlebt haben. Besonders oft sind es die sogenannten blinden Flecken. Das sind Aspekte, die für die Führungskraft selbst unsichtbar sind, jedoch von ihren Teams oder Kollegen klar wahrgenommen werden.

Ich erinnere mich besonders an einen Produktionsleiter, er vorgab, in Krisensituationen stets ruhig und strukturiert zu agieren. Das hörte sich schon mal gut an. Referenzgebende jedoch beschrieben ihn als bisweilen hektisch und ungeduldig in stressigen Situationen. Das führte dann zu einer negativen Arbeitsatmosphäre in seinem Bereich. Der Produktionsleiter selbst hatte dies zuvor nie an sich bemerkt. Ein typisches Beispiel für das Johari-Fenster.

Das Johari-Fenster beschreibt vier Bereiche der Selbst- und Fremdwahrnehmung:

1. Fenster: das öffentliche Ich

Das ist der Bereich, den sowohl die Führungskraft selbst als auch andere kennen. Hier herrscht Transparenz, und die Person weiß genau, wie sie auf andere wirkt.

2. Fenster: der blinde Fleck

Der blinde Fleck beinhaltet Dinge, die anderen über die Führungskraft bekannt sind, die sie selbst jedoch nicht wahrnimmt. Dieser Bereich ist oft der Ursprung für Missverständnisse und ineffektives Verhalten.

3. Fenster: das versteckte Ich

In diesem Bereich befinden sich Aspekte, die eine Person bewusst verbirgt. Hierzu gehören sehr häufig Unsicherheiten, die Führungskräfte ungern preisgeben. Immerhin möchten sie in den Gesprächen mit mir stark und Selbstbewusst wirken.

4. Fenster: das unbekannte Ich

Hier verbergen sich die Aspekte der Persönlichkeit, die weder der Person selbst noch anderen bewusst sind. Sie kommen eher durch tiefere Selbstreflexion oder außergewöhnliche Situationen ans Licht.

Der Dunning-Kruger-Effekt



Ein weiteres Phänomen, das wir bisweilen beobachten konnten, ist der **Dunning-Kruger-Effekt**. In unserer Arbeit als Executive Search Berater gibt es den humorvollen und doch wahren Spruch:

*"Die, die wollen und nicht wollen
und die, die wollen und nicht wollen."*

Gemeint sind im erstgenannten Fall vor allem die Kandidaten und Kandidatinnen, die zu wenig Erfahrung besitzen und die Aufgabe nicht bewältigen können. In der Regel sind genau diese Personen diejenigen, die fest davon überzeugt sind, dass sie der Aufgabe gewachsen sind.

Diesen Effekt beschrieben die beiden Sozialpsychologen Dunning und Kruger im Jahr 1999. Es gibt demnach Personen, die sich ihrer Fähigkeiten sehr sicher sind, und Personen, die ihre Kompetenzen eher unterschätzen. Das Interessante daran: **Oft sind es die unerfahrenen oder weniger kompetenten Führungskräfte, die ihre Fähigkeiten überschätzen, während die wirklich erfahrenen und fähigen Manager und Managerinnen dazu neigen, die eigenen Leistungen zu hinterfragen.**

Ein Beispiel aus der Beratungspraxis: Der Geschäftsführer eines mittelständischen Maschinenbauers war überzeugt, dass er die Zukunft seines Unternehmens allein aufgrund seiner langjährigen Erfahrung im Griff habe. Er lehnte Ratschläge seiner jüngeren, dynamischen Führungskräfte ab und ignorierte frühzeitige Hinweise auf veränderte Marktbedingungen. Das Ergebnis: Das Unternehmen verlor wichtige Marktanteile an Wettbewerber, die agiler auf neue Entwicklungen reagierten. Hier zeigte sich der Dunning-Kruger-Effekt in seiner vollen Ausprägung – mangelnde Kompetenz gepaart mit einer Überschätzung der eigenen Fähigkeiten führte zu schwerwiegenden Fehlentscheidungen.

Im Gegensatz dazu gibt es erfahrene Führungskräfte, die sich ständig hinterfragen. Dabei laufen sie Gefahr, ihre **Kompetenzen zu unterschätzen**. Diese Zweifel können sie daran hindern, schnell und entschlossen zu handeln. Und das, obwohl sie alle notwendigen fachlichen Fähigkeiten besitzen.

Selbsteinschätzung – Ein Balanceakt zwischen Sicherheit und Reflexion

Eine falsche Einschätzung und blinde Flecken sind heimtückisch und gefährlich, insbesondere deshalb, weil sie ohne fremde Hilfe nicht erkannt werden. Führungskräfte, die sich nur auf ihre Selbstwahrnehmung verlassen, riskieren es, wichtige Warnsignale zu übersehen.

Die eigene Selbsteinschätzung muss somit durch Feedback und Selbstreflexion kontinuierlich hinterfragt und geschärft werden, vor allem im Hinblick auf die eigene Wirkung auf andere. Denn nur wer die Balance zwischen Selbstsicherheit und Reflexion beherrscht, kann als Führungskraft langfristig erfolgreich sein.

Wie können Führungskräfte also ihre Selbsteinschätzung verbessern und blinde Flecken vermeiden?

1. Feedback einholen und ernst nehmen:

Eine der effektivsten Methoden, um blinde Flecken zu reduzieren, ist regelmäßiges Feedback. Führungskräfte, die offen für Kritik und Vorschläge sind, schaffen es, das „Blinde“ im Johari-Fenster zu verkleinern.

2. Reflexion fördern:

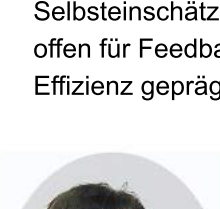
Im stressigen und dynamischen Alltag ist oft keine Zeit, innezuhalten und zu reflektieren. Doch genau das ist notwendig, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Führungskräfte sollten sich regelmäßig Zeit nehmen, um ihre Entscheidungen und Verhaltensweisen zu hinterfragen.

3. Selbstoffenbarung wagen:

Führungskräfte, die bereit sind, ihre Schwächen zuzugeben, schaffen ein Umfeld, in dem Offenheit und Vertrauen gedeihen. Dies führt zu einem besseren Verständnis innerhalb des Teams und stärkt die Beziehungen.

Was lernen wir daraus? - Führung verlangt Mut zur Selbsterkenntnis!


Die vielen Gespräche, die wir im Laufe der Zeit geführt haben, zeigen eines ganz deutlich: Der Schlüssel zu erfolgreicher Führung liegt in der kontinuierlichen Arbeit an der eigenen Führungskraft. Führungskräfte, die sich in der kontinuierlichen Arbeit an der eigenen Führungskraft zeigen, schaffen ein Arbeitsumfeld, das von Vertrauen, Offenheit und Effizienz geprägt ist.

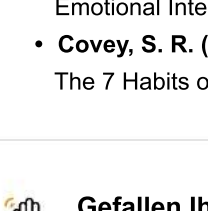


Beitrag von Karin Mar,
Krefeld, 07.11.2024

Quellen:

- Luft, J., & Ingham, H. (1955)
The Johari Window: A Graphic Model of Awareness in Interpersonal Relations. University of California Western Training Lab.
- Heron, J. (1999)
The Complete Facilitator's Handbook. Kogan Page.
- Luft, J. (1984)
Group Processes: An Introduction to Group Dynamics. Mayfield Publishing Company.
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999)
Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. Journal of Personality and Social Psychology, 77(6), 1121–1134.
- Dunning, D. (2011)
The Dunning-Kruger Effect: On Being Ignorant of One's Own Ignorance. Advances in Experimental Social Psychology, 44, 247–296
- Schlösser, T., Dunning, D., Johnson, K., & Kruger, J. (2013)
How unaware are the unskilled? Empirical tests of the "signal extraction" counter-explanation for the Dunning-Kruger effect in self-evaluation of performance. Journal of Economic Psychology, 39, 85-100.
- Goleman, D. (1995)
Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books.
- Covey, S. R. (1989)
The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. Free Press.

 **Gefallen Ihnen diese Beiträge? Dann empfehlen Sie uns doch bitte Ihren Geschäftsfreunden und Kollegen. Anmeldung: <https://produtexnews.gr8.com/>**



Prodatex GmbH
Am Plänsken 45 | D-47809 Krefeld
T +49 2151 157180
F +49 2151 15718220
info@produtex.de
www.produtex.de

Sitz: Krefeld
Amtsgericht Krefeld HRB 7512
Geschäftsführung: Karin M. Mar
USt-ID: DE 218 494 633
Informationen zum Datenschutz: <https://datenschutz-lp.grwebsite.eu/>



Fotoquelle: CanvaPro