

„Corporate Visibility“

Ein Vortragsmitschnitt

von Kurt E. Becker

Frankfurt, 28. April 2015

Nun denn, eine **Welterklärung unter dem Gesichtspunkt der Visibilität**. Vom Außeralltäglichen zum Alltäglichen, vom Besonderen zum Allgemeinen und wieder zurück, vom Männlein zum Weiblein und vom Weiblein zum Männlein. Beziehungen untereinander und so weiter und so fort. Das hat alles mit Visibilität zu tun. Mit dem System der Visibilität bei dem, wie in jedem anderen System auch, alles mit allem zusammenhängt.

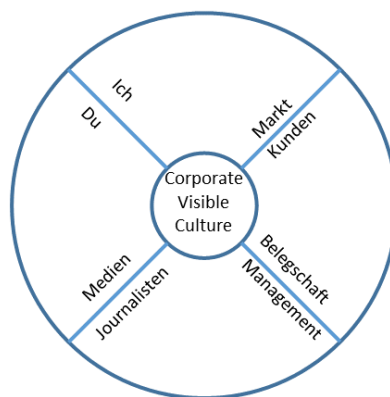
Wir fangen mal mit dem großen Bild an. Der **Korrelation von Wahrnehmung und Visibilität in unternehmerischen Prozessen**. Das Bild male ich euch auf.

Also, da geht es zunächst einmal um mich – nennen wir hier „Ich“, und es geht um euch – nennen wir hier „Du“, und es geht um die Belegschaft, es geht um die verehrten Repräsentanten des Management, es geht um Medien, es geht um deren Repräsentanten, die man gemeinhin Journalisten nennt, es geht um den Markt oder die Öffentlichkeit und es geht speziell um Kunden.

Was hat das alles mit Visibilität zu tun? Alles. Diese Radnabe da innen drin nenne ich **Corporate Visibility Culture** oder **Corporate Visible Culture** und das, was nach außen wirkt, nenne ich **Corporate Visible Identity**. Oder **Corporate Visibility Identity**. Das große Bild also auf einen Blick. Alles in allem. Und mit allem. Da kommen wir ganz am Ende meines Vortrags hin (siehe Chart).

Visibilitäts-/Wahrnehmungskorrelation

Corporate Visible Identity



KEB 04/2015

Jetzt kommt aber zunächst einmal die Weltgeschichte. Und die Erklärung der Welt. Und des Menschen in ihr. Unter Visibilitäts-Gesichtspunkten. Wie schon gesagt.

Ihr alle, die ihr auf der Welt seid und heute hier seid, wart dereinst in einem Zustand, in dem ihr noch nicht sichtbar wart. Bei eurer Mutter nämlich. Im Leib Eurer Mutter. Dieser wunderbare Zustand der

Unsichtbarkeit war auch ein Zustand des Wohlbehagens. Des Wohlfühlens. Der paradiesischen Rundumversorgung. Und aus diesem Zustand seid ihr in die Welt geschleudert worden, in die Sichtbarkeit hinein geschleudert worden.

So, wie ihr hier sitzt, ist keiner von euch gefragt worden: Mädel oder Junge, willst du sichtbar werden. Wer ist gefragt worden? Ist einer gefragt worden von euch? Also ihr seid in die Sichtbarkeit eingetreten, ohne das eigentlich zu wollen. Man spricht auch vom Geborenwerden. Das ist ja kein aktiver Vorgang, sondern man erleidet das im Grunde genommen. Es ist ja auch eine große Illusion der Eltern, anzunehmen, dass das Kind, wenn es den ersten Schrei tut, einen glücklichen Schrei tut. Es schreit, das Kind, weil es sich unwohl fühlt. Weil es in die Welt hineingeworfen worden ist aus diesem glücklichen Urzustand, aus dieser paradiesischen Rundumversorgung, in eine fremde Welt. Wo es sich zwar noch nicht selbst behaupten muss, aber da ging und geht es dann hin. Irgendwann. Das dauert einige Jahre, aber irgendwann ist man an diesem Punkt angelangt. Notwendigerweise, weil das zu unserer Selbstwerdung mit dazugehört.

Was passiert da bei dieser Selbstwerdung mit uns? Bei diesem Prozess, den eigentlich niemand von uns aktiv gewollt hat. Was passiert da mit unserem Selbst?

Sigmund Freud hat uns einen Analyse-Apparat des menschlichen Selbst an die Hand gegeben, mithilfe dessen sich auch in punkto Visibilität vieles erklären lässt. Jetzt machen wir also gemeinsam ein bisschen Populär-Psychologie.

Mit diesen Termini des Doktor Freud seid ihr alle bestens vertraut. Aber es ist ganz gut, sich die immer wieder mal so zwischendurch zu vergegenwärtigen:

- Es
- Über-Ich
- Ich

Das Es ist die älteste Instanz der menschlichen Psyche, die umfassende, irrational emotionale Bedürfnisbefriedigung elementar physiologischer und elementar physischer und psychischer Triebe symbolisierend. Die Libido steht in diesem Es gleichbedeutend und gleichgewichtig neben dem Trieb zur Destruktivität. Beide kennzeichnen die Es-Entwicklung des werdenden Menschen.

Das Ich, die Kontrollinstanz des psychischen Apparats, wägt ab, übt Triebverzicht oder zumindest Triebaufschub. Ist das Es komplett auf sich selbst bezogen, bezieht das Ich die umgebende Realität und damit auch andere Menschen und deren Selbst in die Wahrnehmung und Reflektion des eigenen Selbst mit ein.

Das Über-Ich last not least ist jene „moralische“ Instanz des Sollens, die uns unsere Eltern mitgeben. Nun aber das Ganze noch einmal quasi „biografisch“.

Das Es, wie gesagt die älteste Entwicklungsphase bei der Menschwerdung, repräsentiert das, was wir zeitlebens nur bedingt kontrollieren können. Ergebnis dessen, was teilweise bereits im Mutterleib passiert, vor allem aber geprägt ist durch die Geburt selbst, das sogenannte Geburtstrauma – im Prinzip das also, was ich mit ungewollter Sichtbarwerdung beschrieben habe. Etwas, was wir in unseren ersten Lebenstagen erleiden und was uns zeitlebens in seinen Wirkungen begleitet, ob wir das wollen oder nicht. Das Unbewusste in uns. Das Unkontrollierbare.

Dann kommt die erste Wahrnehmung, die ihr quasi im Leben habt – die Wahrnehmung eurer Eltern nämlich. Eure Eltern grinsen euch freundlich und nett an, behandeln euch nett in dieser Welt. Das

hoffen wir zumindest. Aber sie sind auch sehr bedrohliche Figuren. Ihr seid ja bei dieser ersten Wahrnehmung eurer Eltern noch Zwerge. Sehr, sehr lange guckt ihr dann so nach oben. Oh, Riesen! Riesen, die euch sagen, was ihr tun sollt. Unter anderem auch: Kämm deine Haare so, putz deine Zähne, zieh' dies und das an und so weiter und so fort. Alles Anweisungen und Dinge, die mit Visibilität zu tun haben und über die nachzudenken im späteren Lebensjahren sich durchaus lohnt. Warum mach' ich das so und nicht anders?

Also: Das Über-Ich ist das Eltern-Ich, das euch sagt: Ihr sollt so und so aussehen, ihr müsst dies und das tun, damit ihr auch entsprechende Wirkungen erzielt. Und dann last not least kommt ihr dorthin, in diesen Zustand, wo ihr selbstverantwortlich seid und wo ihr eure Visibilität auch selbstverantwortlich regelt, regeln müsst.

Das ist ein langer Weg. Denn euer Leben lang werdet ihr belastet vom Es. Und von dem, was Euch als Über-Ich ständig in euch begegnet, ohne dass euch das bewusst geworden ist, was ihr frühkindlich mitgekriegt habt von dieser moralischen Instanz der Eltern, was sie euch an Soll-Sätzen mitgegeben haben, was ihr alles tun sollt, was ihr lassen sollt und so weiter und so fort. Und all das müsst ihr verarbeiten in euch selbst. Und mit eurem Selbst.

Was hat das konkret für Folgen und was heißt das? Welche Wirkungen haben diese Instanzen des psychischen Apparats in unserem späteren Erwachsenenleben?

Was heißt das? Ein wunderbares Beispiel: da kommt ein Dealmaker gestresst abends nachhause, hat grade noch eine 1,2 Milliarden-Transaktion vor Augen, zwar heute noch nicht geschafft aber morgen wird's was... ist also voll dieser wunderbaren Erwartungen an einen bevorstehenden geschäftlichen Erfolg und seine Frau begrüßt ihn zuhause mit einem: „Sag mal, wie findest du meine neue Frisur?“

Es gibt viele Antworten darauf, unsäglich viele Antworten. Und mit allen kann unser Freund ins Fettnäpfchen treten. Und das tut er auch.

Er wählt also unter vielen eine Alternative, es gibt viele Alternativen, und er wählt auf jeden Fall die schlechteste. Weil er ja noch so voll ist mit Gedanken über den 1,2 Milliarden-Deal. Also er sagt: „Liebling, du gefällst mir immer...“ Er sagt das im Brustton der Überzeugung, und - wie er meint - sehr sachlich, ganz rational auf Ich-Ebene, von Ich zu Ich.

Ja. Er sagt das also im Brustton der Überzeugung sehr sachlich, also „Liebling, du gefällst mir immer...“ Seine Frau, unsicher ob der neuen Frisur, erwischt er aber mit seiner Ansprache ganz tief unten im psychischen Apparat. Nämlich auf der Es-Ebene. „Hab ich mir's doch gedacht. Die Frisur gefällt dir nicht. Ich gefalle Dir nicht.“ Er daraufhin: „Du siehst immer gut aus! Glaub' mir das doch.“ Sie: „Aha, Du bist nicht überzeugt. Ich soll glauben...“ Und so weiter und so fort.

Die Ebenen überlappen und ihr habt in Nullkommanichts einen wunderbaren Krach miteinander.

Der Punkt ist: Es gibt auf so eine Frage, vor allen Dingen dann, wenn man aus einer anderen Welt, einer anderen Befindlichkeit in diese familiale Welt hineinkommt, es gibt keine passende, keine richtige Antwort. Man kann nur ins Fettnäpfchen treten. Übrigens, das gilt auch für Männer. Die sind dann gelegentlich disponiert dahingehend, dass sie ihre Frauen in einen Krach hineinziehen. Auf Grund einer ähnlichen Nichtigkeit.

Wir Männer müssen das aber jetzt mal unter uns ausmachen. Also einfach mal unter dem Gesichtspunkt fragen, wie behandle ich eine Frau, wenn sie mich mit einer neuen Frisur konfrontiert, wie behandle ich sie richtig? Es ist ja immer die Unsicherheit mit dabei, dass es doch nicht so sein

könnte, wie es sein sollte. Und er sagt dann also die nächste schlechteste aller Antworten: „Ja, das letzte Mal war auch schon gut.“ Sie darauf: „Auch schon gut? Nicht sehr gut? Nicht toll?...“ Ja also, das können wir jetzt auch noch durchspielen. Und noch eine weitere Antwort. Und noch eine. Es kommt immer ein Krach dabei raus.

Wir sind also in diesem Fall auf der Beziehungsebene. Zwischen Du und Ich. Und was das Familiäre und das Persönliche angeht, das betrifft letztlich natürlich auch eure Beziehung und euer Verhältnis untereinander, unter Kollegen, das ist etwas, was ihr auch in den Berufsalltag hineinschleppt. Diese unterschiedlichen Ebenen eures eigenen Selbst, die schleppt ihr auch in eure Berufswelt mit hinein. Und damit verbunden die Frage des Erwachsenen-Ich, die grundsätzliche Frage, die ihr euch stellen müsst, auch im Verhältnis zu euren Kollegen.

- **Wie will ich eigentlich wahrgenommen werden?**
- **Wer bin ich, der ich so und so und nicht anders wahrgenommen werden will?**

Also diese Frage nach dem eigenen Selbst begleitet die Frage nach der Visibilität einfach deswegen, weil auf der anderen Seite von Visibilität Perzeption steht, Wahrnehmung.

Also: Visibilität, **Sichtbarkeit korreliert mit Wahrnehmung**. Wenn ich sichtbar bin, werde ich wahrgenommen. Verbunden mit der Frage: Wie möchte ich wahrgenommen werden?

Eine Frage mit der mich jederzeit selbst und zu jedem Zeitpunkt auseinandersetzen muss, sowohl – wenn man so will – als Individuum, als auch als Verantwortlicher in einer bestimmten Zeit, in einer bestimmten Funktion. Wer ein Unternehmen repräsentiert, zum Beispiel, muss sich diese Fragen stellen und stellen lassen.

Also diese grundsätzliche Frage, die tragt ihr mit euch rum und ihr müsst sie auch beantworten. Vor euch selbst zunächst einmal, aber auch gleichzeitig eingedenk der Tatsache, dass das, was ihr als Antwort gebt, wahrgenommen wird von eurem Gegenüber. Also Visibilität in diesem Sinne hat sehr, sehr viel damit zu tun, dass ihr euch mit euch selbst beschäftigt, dass ihr euch ein **Bewusstsein Eures Selbst** verschafft. Indem ihr erstens darüber nachdenkt, wer ihr eigentlich seid, wie ihr wirken wollt, und zweitens in welcher Rolle ihr gerade unterwegs seid, welche Funktion ihr innehabt in dieser speziellen Situation, in der ihr wahrgenommen werdet und so weiter und so fort.

Das könnt ihr unter Sichtbarkeits- und Wahrnehmungsgesichtspunkten komplett durchdeklinieren. Und damit verbunden natürlich auch die Frage nach dem Warum. **Warum wollt ihr so und nicht anders wahrgenommen werden?** Was sind die Impulse da hinten dran, was sind die Grundmotive dafür?

Wir verlassen die Ebene dieser – wenn man so will – bilateralen Beziehung von ich und du und beschäftigen uns mit dem etwas größeren Gebilde, nämlich mit der Belegschaft und dem Management. Und es ist in aller Regel so, und das werdet ihr auch immer wieder wahrnehmen, auch für euch selbst, dass es sehr häufig ein Missverhältnis gibt zwischen dem **Selbstbild**, das einer von sich hat, und dem **Fremdbild**, das andere von ihm haben.

Das heißt, dass da einer eigentlich anders wahrgenommen wird, als er wahrgenommen werden möchte. Und dass es dazwischen eine unglaubliche Kluft gibt. Natürlich nicht in eurem Unternehmen.

Dennoch lohnt natürlich mal das Darüber-Nachdenken, warum es eventuell so sein könnte, im undenkbaren Fall aller Fälle, dass es da doch mal vielleicht eine gewisse **Diskrepanz zwischen Fremdbild und Selbstbild** gibt. Ich nenne es mal die Selbst-Reflektionsfähigkeit des Management.

Das Nachdenken über die eigene Rolle. Einfach deswegen, weil diese Rolle, die wir spielen, selbstverständlich visibel ist, wahrgenommen wird, und wir in jedem Fall eine Rückmeldung kriegen. Entweder eine positive oder eine negative. Positiv ist die Meldung: Toll, ich sehe dich genauso, wie du dich selbst siehst. Negativ ist die Rückmeldung, wenn es dabei eine Diskrepanz gibt.

Das geht natürlich auch andersrum. Auch das Management oder eure Vorgesetzten haben da eine bestimmte Vorstellung von der Art und Weise, wie ihr sein sollt, aber auch wie ihr wahrgenommen werden solltet und wie ihr auftrittet. Es ist gut, sich selbst Gedanken darüber zu machen, bevor andere das für uns tun...

Ich nenne das, worüber wir auf diesen beiden Achsen gesprochen haben, die Corporate Visibility Culture. Muss ich das übersetzen? Nein. Diese nächste Achse beschreibt ein Verhältnis nach draußen, das das Unternehmen, das ihr, nach draußen habt. Ihr seid Repräsentanten nach innen, aber auch seine Botschafter nach draußen. Und eine Botschaft hat immer eine Visibilitäts-Dimension. Egal, ob ihr nur irgendwo steht und ein bisschen vor euch hin plaudert, so wie ich. Ihr nehmt mich wahr. Natürlich überlege ich mir vorher: Mein Gott, was für einen Anzug ziehe ich an? Ziehe ich eine Krawatte an? Habe ich meine Schuhe geputzt? Ich war vorher noch kurz unten und habe sie mal durchlaufen lassen durch die Putzmaschine. Alles in Ordnung. Und natürlich mache ich mir Gedanken darüber - über Banalitäten genauso wie über Relevantes. Und natürlich mache ich mir Gedanken darüber, wie ich wahrgenommen werden will. Das ist auf dieser Es-Ebene eine Frage der Eitelkeit. Die uns alle in irgendeiner Form positiverweise antreibt, weil wir nach Möglichkeit nicht als Idioten wahrgenommen werden wollen.

Die Gefahr ist immer sehr groß, dass wir als Idioten wahrgenommen werden. Warum? Idiotie hat sehr viel Wahrheit in sich, weil wir alle eine sehr **begrenzte und sehr eingeschränkte Weltsicht** haben. Wenn wir die nicht hätten, wären wir Götter. Sind wir nicht. Also sind wir auf bestimmte Art und Weise alle Idioten. Weil wir nicht im Besitz der absoluten Wahrheit sind und insofern auch nur einen ganz kleinen Ausschnitt der Wahrheit – Wahrnehmung hat auch sehr viel mit Wahrheit zu tun – einen ganz kleinen Ausschnitt der Wahrheit tatsächlich auch wahrnehmen.

„Wahr“ steckt in „Wahrnehmung“ genauso wie in „Wahrheit“ drin. Was ist wahr? Im Grunde genommen ist Wahrheit das Ergebnis von Wahrnehmung. Insofern sehr, sehr subjektiv. Idiotisch also. Einen ganz großen objektiven Blick auf das Ganze haben wir nicht. Zumal, weil wir keine Götter sind. Also, seit Sokrates bzw. seit 2500 Jahren wissen wir, dass wir alle Idioten sind, weil wir nichts wissen. Nichts wissen können. Der Grundsatz der abendländischen Geistesgeschichte seit 2500 Jahren – Sokrates: **Ich weiß, dass ich nichts weiß.**

Das bedeutet aber auch: **Meine Wahrnehmung von der Welt ist eine eingeschränkte.** Die Visibilität der Welt ist damit eingeschränkt. Ich gucke mir einen ganz schmalen Ausschnitt dieser Welt an. Und jetzt kommt der Punkt: Genau dafür, **für diesen Ausschnitt bin ich verantwortlich.** Niemand erwartet von euch, dass ihr den ganz großen göttlichen Blick auf die Welt habt. Es genügt dieser kleine, schmale Ausschnitt. Aber genau für den seid ihr verantwortlich. Und den habt ihr in der Tat nach bestem Wissen und Gewissen und wahrhaftig auszufüllen.

Also: Wir müssen uns klarwerden darüber, wie wir nach außen auftreten wollen. Wollen und sollen. Wie weit ist das und jenes unserer Visibilität mit bestimmten Richtlinien, die wir unsererseits gar nicht beeinflussen können, sondern die vorgegeben sind, inwieweit ist das in Übereinstimmung mit den Richtlinien zum Beispiel der New Yorker Börse bei einem dort notierten Unternehmen?

Beispiel: das Unternehmen verkündet ein sensationelles Vierteljahresergebnis. Irre. In jeder Hinsicht. Auch in Deutschland. Verneinung. In alle Richtungen. Das wird wahrgenommen. Das heißt, wir machen das visibel. Wir erzählen das Journalisten. Es wird in den Medien abgebildet. Das wollen wir alle, so wollen wir wahrgenommen werden. Als Rekordhalter, als diejenigen, die erfolgreich sind ohne Ende.

Unter dem Gesichtspunkt trete ich auch an. Und: Wir machen das sichtbar nach außen, indem wir Öffentlichkeitsarbeit machen. Indem wir mit Journalisten sprechen, uns in den Medien visibel machen. Und das mit Erfolg.

Das Gleiche trifft natürlich auch auf eure Arbeit zu. Bilanzen sind nichts ohne den Erfolg, den ihr bei euren Kunden habt. Die Gesamtheit des Marktes also. Der Markt ist definiert als die Gesamtheit eurer Kunden. Nicht mehr und nicht weniger. Und ihr habt ein schmales Segment dieses Marktes in eurem Verantwortungsbereich. Die Kunden, die für euch eure Ansprechpartner sind und für die ihr verantwortlich seid. Bei denen ihr eurerseits wahrgenommen werdet als Experten, mit denen ihr dann hoffentlich beste und gute Geschäfte macht. Auch das ist eine Frage der Visibilität.

So, wir kommen zurück zu diesem Bild. Einfach deswegen, weil es das große Ganze euer Leben lang bestimmt, aber auch, wenn man so will, all das, was ein Unternehmen an sich ist, denn auch ein Unternehmen hat eine Es-Vergangenheit. Auch ein Unternehmen hat ein Über-Ich. Und auch ein Unternehmen hat ein Ich. Und eure lebenslange Aufgabe besteht darin, als Individuen, so wie ihr seid, in diesen Zustand der Ich-Wahrnehmung und der Ich-Visibilität zu gelangen, wo man sagen kann: Jawohl, ihr seid ein selbstbewusstes, eures eigenen Selbst bewusstes Individuum, das souverän in dieser komplexen Gesellschaft, in dieser komplexen Gesellschaft unterwegs ist und seine Frau und seinen Mann steht. Als solche werdet ihr wahrgenommen und wollt ihr wahrgenommen werden. Als **Souveräne der Visibilität**. Ihr seid nicht mehr in der vorgeburtlichen Unsichtbarkeit. Ihr seid geboren. Und damit seid ihr sichtbar. Und für diese Sichtbarkeit verantwortlich. Im begrenzten Ausschnitt eurer Wahrnehmung.

Die immer wieder gestellte Frage in diesem Zusammenhang, die Frage, die ihr euch beständig und immer wieder kritisch stellen müsst, ist die: Stimmt das? Seid ihr im Sinne dieser Visibilität, dieser Erwartung, der Wahrnehmung, die ihr von euch selbst habt, seid ihr in diesem Sinn souverän?

Das ist die Frage, die euch begleiten muss und mit der ihr umgehen müsst. Und das Gleiche trifft, wenn man die Gesamtheit anguckt, die Gesamtheit der Individuen, die hier sitzen und 700 andere oder 750 andere noch dazu, trifft auch auf das Unternehmen in seiner Gesamtheit zu. Auch hier gilt: Jawohl, es gibt bestimmte Dinge, die können wir nicht kontrollieren, die werden uns weiterhin kontrollieren. Es gibt dieses Über-Ich, die Security and Exchange Commission in New York quasi stellvertretend für das Über-Ich der Eltern. Damit müssen wir auch umgehen. Die Firma muss damit umgehen. Da müssen wir mit leben lernen. Durchgängig heißt das: Jeder an seiner Stelle hat eine ihm spezifische Verantwortung im Blick auf diese Wahrnehmung, im Blick auf diese Visibilität, die er als Individuum in dieser Gesellschaft hat. In dieser Gesellschaft genauso wie in dieser großen Gesellschaft der Wirtschaft weltweit. Das ist eure **Visibilitäts-Verantwortung**, mit der ihr im Sinne einer unternehmerischen Visibilitäts-Strategie umgehen müsst.