

# Management

## Kritische Selbstreflexion wagen

**Der achtsame Blick von oben auf das eigene Tun, auch Adlerperspektive genannt, hilft dem gesamten Unternehmen.**

ANNE M. SCHÜLLER

**H**aben Sie schon einmal vom Kekstest gehört? Die Sozialpsychologin Deborah Gruenfeld von der Stanford University ließ Studenten in Dreiergruppen über umstrittene Themen diskutieren. Per Los wurde jeweils einer der drei dazu bestimmt, die Meinung der beiden anderen zu bewerten. Er hatte also ein kleines Stückchen Macht bekommen.

Als wenig später eine Schüssel mit Keksen gebracht wurde, griffen die ermächtigten Studenten als Erste zu, kauten mit offenem Mund und fanden nichts dabei, den Tisch zu bekrümeln. Ohne sich dessen bewusst zu sein, bekundeten sie so ihren Machtvorsprung.

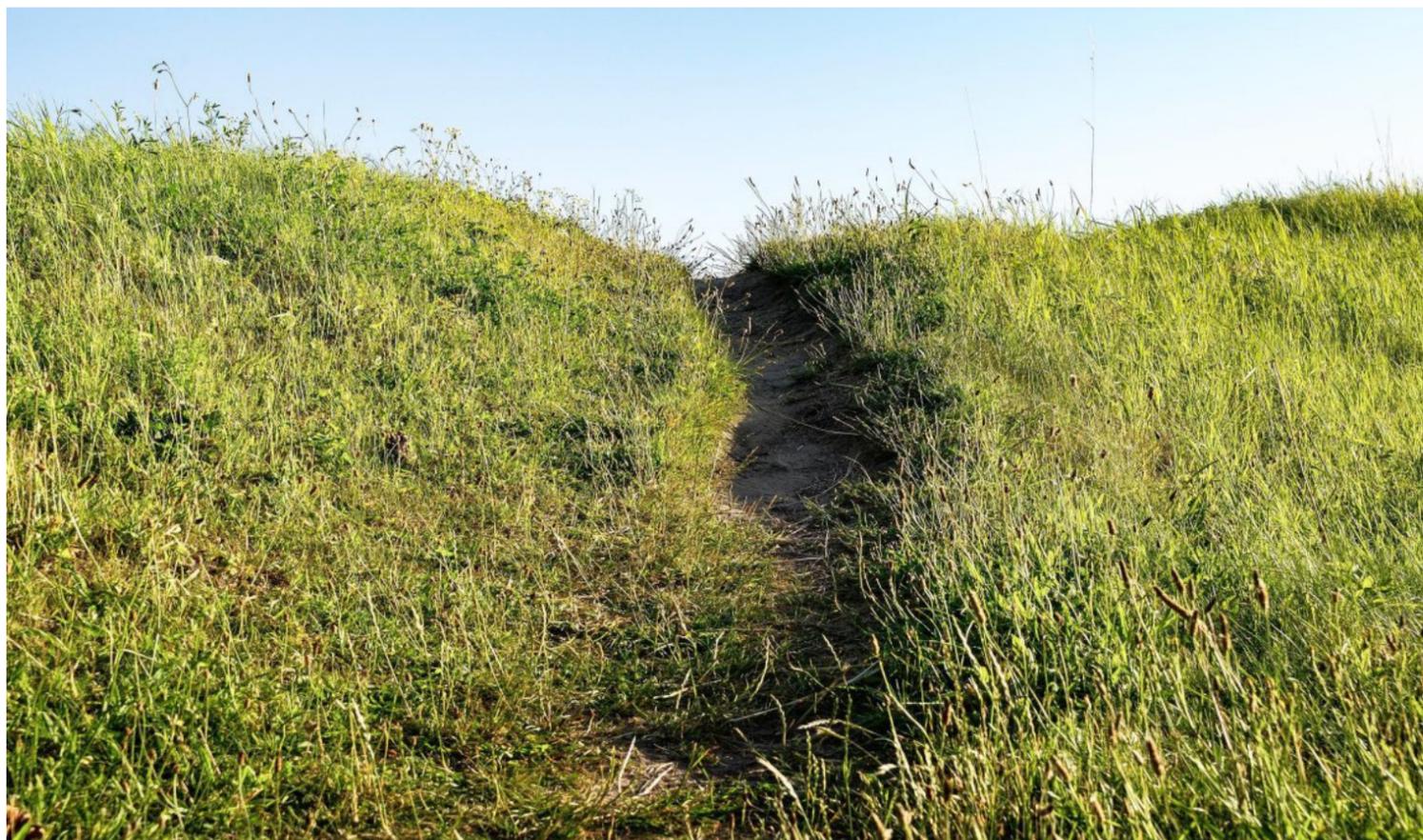
Wie es zu solchem Verhalten kommt? Macht erzeugt ein gefährliches Hormongemenge, das die Betroffenen – auch ohne es zu wollen – dazu bringt, rücksichtsloser zu werden, sich nicht länger darum zu kümmern, was die anderen denken, und mit zweierlei Maß zu messen. Was den Mitarbeitenden niemals erlaubt würde, beispielsweise zu spät zum Meeting zu kommen, nimmt sich der Boss oft ganz selbstverständlich heraus.

Je höher jemand in der Hierarchie aufsteigt, desto eher neigt er oder sie auch zur Selbstüberschätzung, zum Zweckoptimismus und, was besonders gefährlich ist, zur Illusion der Unbesiegbarkeit. „Dem ist sein Erfolg zu Kopf gestiegen“, sagt dazu der Volksmund. Wie man sich davor und vor vielen weiteren Unarten schützt? Durch Selbstreflexion.

### Mit Adлераugen über sich selbst reflektieren

Selbstreflexion ist ein Denken höherer Ordnung, das bewusste Einnehmen einer Meta-Ebene, um sich mit sich selbst auseinanderzusetzen. Das eigene Tun wird gleichsam aus großer Flughöhe betrachtet, um zu wertvollen Selbsterkenntnissen zu gelangen. Dabei wird versucht, sein Verhalten kontinuierlich zu optimieren. Die regelmäßige Selbstreflexion – allein, im Team und im gesamten Unternehmen – ist eine der wirkungsvollsten Maßnahmen, um rasch immer besser zu werden.

Der selbstkritische Blick von oben auf das eigene Tun wird auch Adlerperspektive genannt. Gehen Sie immer dann, wenn Sie mit anderen kommunizieren, ob mündlich



Ein Weg, den niemand geht, wuchert schnell wieder zu: Damit Selbstreflexion oder selbstoptimierende Übungen zur Gewohnheit werden, müssen sie stetig wiederholt werden. Foto: imago/Torsten Becker

oder schriftlich, kurz „eine Etage höher“. Beobachten Sie sich in der Situation und fragen Sie sich: Ist es wirklich zielführend, was ich da gerade tue? Denken Sie dabei wie ein guter Schachspieler zwei bis drei Züge voraus. Verlassen Sie die ich-bezogene Sichtweise und befassen Sie sich mit selbstreflektierenden Fragen.

### Zielführende Fragen zwecks Selbstreflexion

Versetzen Sie sich zum Beispiel immer dann, wenn Sie kommunizieren, in die Situation des anderen und fragen Sie sich:

- Was wird das, was ich gerade sage/tue, bewirken?
- Wie wird/kann der andere das, was ich sage/tue, verstehen?
- Was wird er/sie daraufhin wahrscheinlich denken oder tun?
- Ist dies erstrebenswert und das von mir Gewünschte?
- Was muss/kann ich ändern, damit das Gewünschte entsteht?
- Lebe ich selbst vor, was ich bei anderen erreichen will?
- Was kann ich dazu bei mir selbst jetzt gleich verbessern?

Sie haben sich bei einer unglücklichen Wortwahl erwisch? Das lässt sich sofort korrigieren, etwa so: „Uiii, ich glaube, da hab ich mich grad vergaloppiert. Ich formuliere um ...“. Oder so: „Oh, sorry, das war unangemessen. Ich geh nochmal auf Start ...“. Oder so: „Das habe ich ungünstig ausgedrückt, bitte entschuldige.“

### Drei smarte Methoden zur Selbstoptimierung

So manches kommunikative Desaster könnte vermieden werden, würde die Meta-Perspektive systematisch in die tägliche Arbeit integriert. Eine gesunde Selbstreflexion bedeutet natürlich nicht, sich in Selbstzweifeln zu suhlen, das Opferlammchen zu mimen oder in düsteres Grübeln zu fallen. Sie dient vielmehr dazu, sich zu hinterfragen und Wünschenswertes dann peu à peu zu optimieren. Hier drei Methoden dazu:

**Die Motto-des-Tages-Technik:** Bei dieser selbstreflektierenden Technik geht es darum, zusageendes Verhalten zu einer angenehmen Gewohnheit zu machen. Hierbei wird täglich ein ausgewählter Aspekt gezielt trainiert, damit er sich automatisiert. Viele Themen bieten sich dazu an, so etwa auch die fünf magischen Worte, die oft kleine Dialog-Wunder bewirken: bitte, danke, sorry, klasse, gerne. Das klingt fast schon banal, doch oft sind es Details wie diese, die den Unterschied machen.

**Das Jammerbändchen:** Vielerorts ist Klagen und Jammern weit verbreitet. Das nervt, macht miese Stimmung und bringt rein gar nichts voran. Doch wie kriegt man das weg? Die Organisationsberaterin Lydia Schültken empfiehlt dazu ein Jammerbändchen, das man am Handgelenk trägt. Wer sich beim Nörgeln, Meckern und Maulen erwisch, wechselt das Armband von

einem Handgelenk zum anderen. Ziel ist es, das Bändchen einen ganzen Tag lang nicht wechseln zu müssen. So nimmt man das eigene Jammern wahr, um es schließlich loszuwerden.

**Das Selbstgespräch-Ritual:** Um die Selbstwahrnehmung noch weiter zu schärfen, sinniert man nicht nur im Stillen, man redet auch laut mit sich selbst. So werden die meist etwas vagen Gedanken und Gefühle präzise in Worte gefasst und sortiert. Entscheidend ist, dies regelmäßig zu tun, etwa bei einem Spaziergang oder vor dem Schlafengehen. Dabei geht es um Fragen wie:

- Was ist heute gut gelaufen?
- Was ist derzeit mein größter Erfolg?
- Wofür bin ich dankbar?
- Was kann ich selbst tun, um eine unerwünschte Situation zu verändern?
- Worauf freue ich mich morgen? Was packe ich endlich an?
- Und was ist der nächste Erfolg, den ich feiern möchte?

### Für Rituale, Routinen und Wiederholungen sorgen

Ein Weg entsteht dadurch, dass er begangen wird. Das gilt auch für unser Gehirn, das nach dem Prinzip „Use it or lose it“ arbeitet. Werden neuronale Verbindungen nicht regelmäßig stimuliert und immer wieder befeuert, entwickeln sie sich schnell zurück. Das kennen wir alle, etwa von Fremdsprachenkenntnissen oder aus dem Leistungssport.

Unser Denkkapazität braucht eine Vielzahl von Wiederholungen, um etwas dauerhaft zu speichern und dabei zu verankern. Erst hierdurch entstehen stabile und langanhaltende Verknüpfungen zwischen den einzelnen Hirnzell-Komplexen. Auf diese Weise kann trainiertes Verhalten vom Bewussten ins Unterbewusste rutschen und sodann wie bei einem Autopiloten bei Bedarf ganz von selbst abgespult werden. Die Abläufe werden immer routinierter, gewandter, schneller und effizienter.

Sehr gut sieht man den Unterschied, wenn man etwas recht Kompliziertes zunächst mit der geübten und dann mit der ungeübten anderen Hand erledigt. Trainieren Sie also immer wieder auch bewusst und gezielt das, was Sie bislang noch weniger gut beherrschen. Rituale, Routinen und wiederholtes Üben sorgen dafür, sich fortwährend selbst zu optimieren. | afz 25/2023

### Zur Autorin

Die Diplom-Betriebswirtin Anne M. Schüller ist Businesscoach, Keynote-Speaker und Bestsellerautorin. Zuletzt erschien von ihr „Bahn frei für Übermorgengestalter. 25 Quick Wins für Innovatoren und Zukunftsgestalter“ im Gabal-Verlag (2022, 216 Seiten, 24,90 Euro).

[www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)