

Selbstreflexion: Mit Adlerblick sich selbst optimieren

Die kritische Selbstreflexion zählt zu den wichtigsten Eigenschaften einer jeden Person, die vorankommen will. Der achtsame Blick von oben auf das eigene Tun, auch Adlerperspektive genannt, hilft dem gesamten Unternehmen.

Haben Sie schon einmal vom Kekstest gehört? Die Sozialpsychologin Deborah Gruenfeld von der Stanford University liess Studenten in Dreier-Gruppen 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, etwa zu spät zum Meeting zu kommen, nimmt sich der Boss ganz selbstverständlich heraus.

Je höher Beschäftigte in der Hierarchie steigen, desto eher neigen sie auch zur Selbstüberschätzung, zum Zweckoptimismus und, besonders gefährlich, zur Illusion der Unbesiegbarkeit. «Dem ist sein Erfolg zu Kopf gestiegen», sagt der Volksmund so trefflich. Wie man sich davor und vor vielen weiteren Unarten schützt? Durch Selbstreflexion.

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 Erkenntnissen über sich selbst zu gelangen und sein Verhalten kontinuierlich zu optimieren. Die regelmässige Selbstreflexion – allein, im Team und im ganzen Unternehmen – ist eine der wirkungsvollsten Massnahmen, um rasch immer besser zu werden.

Mit Adлераugen über sich selbst reflektieren

Der achtsame Blick von oben auf das eigene Tun wird auch Adlerperspektive genannt. Gehen Sie immer dann, wenn Sie mit Anderen mündlich oder schriftlich kommunizieren, kurz „eine Etage höher“ 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 ichbezogene Sichtweise. Begeben Sie sich in die Situation des Anderen – und fragen Sie sich:

- Was wird das, was ich gerade sage/tue, bewirken?
- Wie wird/kann ein anderer 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?
- Wie kann ich sicherstellen, dass diese Verhaltensänderung anhält?

Sie haben sich bei einer unglücklichen Wortwahl erwischt? Das kann man 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 entschuldigen Sie.»

So manches kommunikative Desaster lässt sich vermeiden, wenn man die Adlerperspektive systematisch in die tägliche Arbeit integriert. Zudem braucht unser Denkapparat eine Vielzahl von Wiederholungen, um etwas dauerhaft zu speichern. Durch Übung rutscht erwünschtes Verhalten vom Bewussten ins Unterbewusstsein und wird wie bei einem Autopiloten von selbst abgespult. Damit Abläufe also gewandter, schneller und effizienter werden, trainiert man am besten bewusst und gezielt. Rituale, Routinen und repetitives Üben sorgen dafür, dass man sich fortwährend selbst optimiert.

Die Meta-Ebene – für Führungskräfte elementar

Vor allem Führungskräfte müssen ständig und ganz gezielt darauf achten, wie sie wirken. Denn was sie vorleben, machen andere nach. So prägen sie auch die Kultur des Miteinanders im Unternehmen. Viele Führungsprobleme könnten vermieden werden, würde der eigene Anteil an dem, was passiert, mehr in den Fokus gerückt. Etwa so:

- Sind meine Mitarbeitenden initiativlos, weil ich so bestimmend bin?
- Sind sie deshalb so ruhig, weil ich ihre Meinung nicht gelten lasse?
- Kommen keine Ideen von ihnen, weil ich immer alles besser weiss?

Wer Wandel will, muss zunächst reflektieren, wie er selbst zum Wandel steht, damit alle im Team sich eingeladen fühlen, Neues zu wagen. Hier helfen folgende Fragen:

- Kann ich mit Andersartigkeit umgehen? Und wie zeige ich das?
- Welchen Spielraum gebe ich, damit Freigeister sich manifestieren?
- Kann ich Vorstösse akzeptieren, die mir persönlich nicht gefallen?
- Bedeutet es Lebensqualität, von mir geführt zu werden?

Jeder Mensch hat Persönlichkeitsanteile, die sich der eigenen Wahrnehmung entziehen, von Dritten aber gut erkannt werden können. Dieses Phänomen nennt man «blinde Flecken». Diese können durch einfühlsame Gespräche oder über eine Selbstbild-Fremdbild-Analyse sichtbar gemacht werden. Hierbei beurteilt man sich zunächst selbst. Danach werden Dritte aus dem Umfeld gebeten, ehrliches Feedback zu geben.



Anne M. Schüller

**BAHN FREI
FÜR ÜBER-
MORGEN-
GESTALTER!**

25 Quick Wins
für Innovatoren und
Zukunftsversther

GABAL

Anne M. Schüller:
Bahn frei für
Übermorgengestalter
Gabal Verlag 2022
216 S. 24,90 €
ISBN 978-3967390933