



Spieglein, Spieglein ...

Sich selbst den Spiegel vorzuhalten lohnt sich: Die **kritische Selbstreflexion** ist für jede Person, die vorankommen will, wichtig. Der achtsame Blick von oben auf das eigene Tun **hilft dabei der gesamten Firma**.

Foto: stock.adobe.com/boonchok



Haben Sie schon 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 Hormonmenge**, das die Betroffenen – auch ohne es zu wollen – dazu bringt, rücksichtsloser zu

werden, das heißt, sich nicht länger darum zu kümmern, was die anderen denken und mit zweierlei Maß zu messen. Hauptsache, die eigenen Bedürfnisse sind befriedigt. Was den Mitarbeitenden niemals erlaubt würde bzw. sie sich nicht trauen würden zu tun, beispielsweise zu spät zum Meeting zu kommen oder freitags früher Feierabend zu machen, nimmt sich der Boss oft ganz selbstverständlich heraus.

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

Sich „von oben“ beobachten

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 und sein Verhalten kontinuierlich zu optimieren. Die regelmäßige Selbstreflexion – allein, im Team und in der ganzen Firma – 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 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 und befassen Sie sich mit selbstreflektierenden Fragen (siehe Kasten auf S. 46).

So manches kommunikative Desaster könnte vermieden werden, würde die **Meta-Perspektive systematisch in die tägliche Arbeit integriert**. Eine gesunde Selbst- >>

Routinen sind wichtig zur Selbstoptimierung

Ein Weg entsteht dadurch, dass er gegangen wird. Dies gilt auch für unser Gehirn. „Use it or lose it“ ist dessen Arbeitsprinzip. Wenn neuronale Verbindungen nicht regelmäßig

stimuliert und immer wieder befeuert werden, entwickeln sie sich schnell zurück. Das kennen wir alle, etwa von Fremdsprachenkenntnissen oder aus dem Spitzensport.



Anne M. Schüller

ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin ist eine Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung.

> www.anneschueller.de

Nehmen Sie die Adlerperspektive ein

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

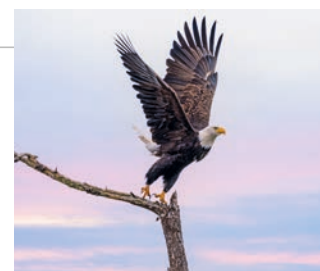
- › Was wird das, was ich gerade sage/tue, bewirken?
- › Wie wird/kann der andere das, was ich sage/tue, verstehen?
- › Was wird er/sie dar-

aufhin 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?

Manchmal kommt es vor, dass man sich bei einer unglücklichen Wortwahl erwischet. 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 gehe nochmal auf Start ...“. Oder so: „Das habe ich ungünstig ausgedrückt, bitte entschuldige.“

reflexion bedeutet natürlich nicht, sich in Selbstzweifeln zu suhlen, das Opferlämmchen zu mimen oder in düsteres Grübeln zu fallen. Sie dient vielmehr dazu, sich zu hinterfragen und Wünschenswertes dann peu à peu zu optimieren. Hier sind drei smarte Methoden dazu:

› **Die Motto-des-Tages-Technik:** Diese selbstreflektierende Technik dient dazu, zusagevolles 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 Anwendung der 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.

Schluss mit der Nörgerei

› **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 erwischet,

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, mit dem Ziel, es schließlich langfristig 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 diese: 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 und Routinen sorgen

Unser Denkapparat braucht eine Vielzahl von **Wiederholungen**, um etwas dauerhaft zu speichern und zu verankern. Erst hierdurch entstehen stabile Verknüpfungen zwischen den einzelnen Hirnzell-Komplexen. So rutscht trainiertes Verhalten **vom Bewussten ins Unterbewusste** und wird wie bei einem Autopiloten ganz von selbst abgespult.

Das macht Abläufe 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. ■



Wie wir die Zukunft meistern

Anne M. Schüller: Bahn frei für Übermorgengestalter!

Das Buch zeigt 25 Initiativen und über 100 Aktionsbeispiele, um zu einem „Überflieger“ der Wirtschaft zu werden. Es zeigt die Vor-

gehensweisen in drei Bereichen: Wie machen wir die Menschen stärker, das Zusammenarbeiten besser und die Innovationskraft im Unternehmen größer.

› **Gabal Verlag 2022,
216 S., 24,90 €**