

# Selbstreflexion: Mit Adlerblick sich selbst optimieren

Die kritische Selbstreflexion zählt zu den wichtigsten Eigenschaften für alle, die im Beruf vorankommen wollen. Der achtsame Blick von oben auf das eigene Tun, auch Adlerperspektive genannt, hilft dem gesamten Unternehmen.

*Text: Anne M. Schüller  
Foto: iStockphoto*

## DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE:

1

Durch Selbstreflexion wird das eigene Tun aus großer Flughöhe betrachtet, um zu wertvollen Erkenntnissen über sich selbst zu gelangen und sein Verhalten kontinuierlich zu optimieren.

2

Vor allem Führungskräfte müssen ständig und gezielt darauf achten, wie sie wirken. Was sie vorleben, machen andere nach. So prägen sie die Kultur des Miteinanders im Unternehmen.

3

Selbsttäuschung ist dabei eine große Gefahr: Jeder Mensch hat Persönlichkeitsanteile, die sich der eigenen Wahrnehmung entziehen, von Dritten aber gut erkannt werden.



Haben 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern niemals erlaubt würde – etwa zu spät zum Meeting zu kommen –, nimmt sich der Chef 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 Metaebene, 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 besser zu werden.

### 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 kommunizie-

ren, 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 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: „Ui, ich glaube, da habe ich mich gerade vergaloppiert. Ich formuliere um ...“ Oder so: „Oh, sorry, das war unangemessen. Ich gehe nochmal auf Start.“ Oder: „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 Denkaparat 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 abgospult. 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 METAEBENE – 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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?

Selbsttäuschung und Augenwischerei sind dabei eine große Gefahr. Jeder Mensch hat Persönlichkeitsanteile, die sich der eigenen Wahrnehmung entziehen, von Dritten aber gut erkannt werden können. Das Phänomen der aus welchen Gründen auch immer für einen selbst verborgenen Eigenheiten nennt man „blinde Flecken“. Diese können durch einfühlsame Gespräche oder zum Beispiel auch über eine Selbstbild-Fremdbild-Analyse sichtbar gemacht werden. Hierbei beurteilt man sich zunächst selbst. Dann werden Dritte aus dem unmittelbaren Umfeld gebeten, ein ehrliches Feedback zu geben.

### DAS GESAMTE UNTERNEHMEN BRAUCHT SELBSTREFLEXION

Letztlich muss sich das gesamte Unternehmen in permanenter Selbstreflexion üben. Dabei geht es um Fragen wie:

- » Wenn wir die Zukunft erreichen wollen, macht es dann Sinn, so aufgestellt zu bleiben wie bisher, und – ganz ehrlich – wieso ändern wir nichts?

- » Wenn innovative Ideen zukunftsentscheidend sind und Übermorgengestalter dringender gebraucht werden als jemals zuvor, welches Umfeld bieten wir ihnen?
- » Was wird bei uns als Erfolg gesehen: Verfahrenstreue und Punktlandungen auf den Plänen des Vorjahrs oder mutiges Vorwärtsdenken und -handeln?
- » Wie werden Entscheidungen bislang bei uns getroffen? Und was können wir tun, um diese fortan schneller und besser zu machen?
- » Wie gehen wir intern tatsächlich mit Fehlern um? Und wie kann es gelingen, unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Experimentierraum zu geben?
- » Wie ist es um die Feedback-Kultur bei uns tatsächlich bestellt? Und wie kann sie helfen, die Selbstwahrnehmung aller zu schärfen?

Antworten auf diese und viele weitere Fragen, die unerlässlich sind, um es zu den Honigtöpfen der Zukunft zu schaffen, finden Sie in meinem neuen Buch „Bahn frei für Übermorgengestalter“. ■



**Anne M. Schüller** ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint-Management und kundenzentrierte Unternehmensführung. Dazu hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint-Institut bildet zertifizierte Touchpoint-Manager und Orbit-Organisationsentwickler aus. [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)



### Das neue Buch zum Thema

Anne M. Schüller  
**Bahn frei für Übermorgengestalter**  
 Gabal Verlag, 216 Seiten, € 24,90  
 ISBN 978-3967390933

Das Buch zeigt 25 rasch umsetzbare Initiativen und weit über 100 Aktionsbeispiele, um zu einem Überflieger der Wirtschaft zu werden. Kompakt und sehr unterhaltsam veranschaulicht es jedem, der helfen will, eine bessere Zukunft zu gestalten, die maßgeblichen Vorgehensweisen in drei Bereichen: Wie machen wir die Menschen stärker, das Zusammenarbeiten besser und die Innovationskraft im Unternehmen größer?

