



Speakers Corner

„Zu viel Selbstreflexion schadet“

Foto: Horst Lempart

Warum reagiere ich immer so? Wieso hat mich das jetzt verletzt? Was hat das Ganze mit mir zu tun? Welche meiner Muster werden hier deutlich? – Solche Fragen stellen sich Menschen häufig, die darin geübt sind, sich selbst zu reflektieren. Sie besitzen damit eine Kompetenz, die Führungsexperten, Coaches und Personalentwickler nicht müde werden, einzufordern: die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Dabei wird häufig vermittelt: je mehr Selbstreflexion, umso besser.

Keine Frage: Selbstreflexion gehört in Zeiten flacher Hierarchien und selbstgesteuerter Teams – neben der Empathiefähigkeit und der Bereitschaft, eigene Grenzen öffentlich zu machen – zu den Top-Skills im Berufsleben. Und sie gilt als unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiche Menschenführung. Denn nur eine Führungskraft, die sich selbst immer wieder hinterfragt, ist zur Selbstführung fähig. Und nur so eine Führungskraft kann auch andere gut führen.

Ich will hier auch gar nicht an der großen Bedeutung von Selbstreflexion rütteln. Es ist zweifellos gut, sich mit

seinen eigenen Gefühlen und den dahinter liegenden Motiven und Bedürfnissen zu beschäftigen, persönliche Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen und zu hinterfragen, auch, die eigene Rolle – und die ihr zugrunde liegenden Beziehungserfahrungen – zu klären. All das verschafft Menschen wertvolle Einblicke, die ihnen helfen können, besser mit sich selbst und anderen zurechtzukommen. Einblicke, die sie dabei unterstützen, erfolgreicher durchs Arbeitsleben und überhaupt durchs Leben zu gehen.

Denn: Wer seinen eigenen Beitrag an einem Problem erkannt hat, ist klar im Vorteil. Er oder sie kann viel selbstwirksamer und zielgerichteter auf die Lösung hinarbeiten als jemand, der diesbezüglich im Dunkeln tappt. Selbstreflexion kann auch zur spannenden Grenzerfahrung werden, denn nicht immer ist angenehm, was wir über uns herausfinden. Wer trotzdem den Mut hat, auf Forschungsreise in sein Inneres zu gehen, öffnet sich das Tor zur produktiven persönlichen Weiterentwicklung.

Ein Schelm allerdings, wer dabei nur an Gutes denkt. Denn Vorsicht ist

geboten: Die Frage, ob die Innenschau neben den erwünschten Effekten auch unerwünschte Nebenwirkungen haben kann, ist berechtigt. Auf jeden Fall ist der Grat zwischen gesunder Selbstreflexion und zerstörerischen Selbstzweifeln manchmal schmal. Wir können uns auch damit verrückt machen, uns permanent zu hinterfragen. Zumindest zeigt die psychologische Forschung, dass Menschen, die ständig damit beschäftigt sind, darauf zu achten, ob sie auch wirklich glücklich und zufrieden sind, ihr persönliches Glück und ihre Zufriedenheit oft eher mindern, statt mehr. Denn anders als jene, die wenig über sich nachgrübeln, fällt solchen Menschen viel stärker auf, wenn es ihnen weniger gut geht – und sie steigern sich dann oft auch stärker in dieses Gefühl hinein.

Wir kreisen wahrscheinlich weit mehr um uns selbst als die Generationen vor uns. Es muss da keinen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang geben, aber auffällig ist schon, dass der Boom der ständigen Selbstbeschau auf der einen Seite mit einer stetigen Zunahme von Burnout- und Depressionsproblematiken auf der anderen

Seite zusammenfällt. Dabei zeigen gerade die Erfahrungen mit Burnout-Patienten, dass die ständige Introversion kontraproduktiv ist. Dass intensives Nachgrübeln über sich selbst auch in negativen Gedankenspiralen und der – nicht immer angebrachten – Frage nach der persönlichen Schuld münden kann. Hilfreicher wäre es für viele dieser Patienten, den Blick von innen nach außen zu richten und zu fragen: Was passiert in der Welt da draußen?

Auch bei Gesunden kann intensives Nachdenken über den Eigenanteil an einem Problem *problemstabilisierend* wirken. Wir alle kennen den Effekt, dass wir vor lauter Nachdenken nicht mehr in den Tun-Modus kommen. Etwa, wenn wir uns ein ums andere Mal unsere eigene Problemgeschichte erzählen. Das führt nicht selten auch dazu, dass wir Zusammenhänge konstruieren, die bei jedem Fakten-Check in sich zusammenfallen würden – Problemtrance durch Reflexionsschleifen.

Ja, der Glaube kann Berge versetzen. Aber Selbstreflexion kann, wenn wir nicht aufpassen, auch in die Entscheidungs- und Handlungsunfähigkeit führen. Zugespitzt formuliert: Während der eine noch darüber nachdenkt, welche Rolle er bei der Brandbekämpfung spielen könnte, ist die andere bereits mit einem Eimer Wasser am Brandherd und löscht das Feuer. Selbstreflexion soll uns dabei unterstützen, hilfreichere Entscheidungen zu treffen. Sie soll uns nicht lähmen, wenn es brennt, denn dann ist Tatkraft gefordert.

Horst Lempart

... ist psychologischer Berater und Business Coach. Er hilft seinen Coachees dabei, die eigenen Überzeugungen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und sich so aus festgefahrenen Situationen zu befreien. Kontakt: www.horstlempart.de

Mit seiner Geschichte des Hammers veranschaulicht der 2007 verstorbene Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick (schauen Sie doch mal wieder in seine „Anleitung zum Unglücklichsein“) auf wunderbare Weise, wie wir es oft schaffen, uns durch zu viel Nachdenken Probleme aufzuladen – die wir ohne die übersteigerte Grübeleien nicht hätten. In Watzlawicks Hammer-Geschichte will ein Mann einen Nagel einschlagen, hat aber keinen Hammer. Den will er sich eigentlich beim Nachbarn ausleihen. Doch zu seinem Pech fängt er an, über sich, den Nachbarn und sein Verhältnis zu diesem nachzugrübeln: Hat der Nachbar ihn gestern nicht so seltsam flüchtig begrüßt? Kann es sein, dass der Nachbar etwas gegen ihn hat? Das Ganze steigert sich immer weiter und gipfelt schließlich komplett grundlos in der Idee, dass der Nachbar gewiss feindlich gesinnt ist und den Hammer nicht hergeben wird. Mit dem Resultat, dass der Mann zum Nachbarn geht und diesem, bevor der überhaupt grüßen kann, empört entgegenschleudert: „Behalten Sie Ihren Hammer, Sie Rüpel!“

Die Geschichte zeigt: Je länger wir darüber nachdenken, was eine (vermeintlich) problematische Sache mit uns zu tun haben könnte, umso eher stoßen wir auf Probleme, die wir vorher gar nicht hatten. „Denken hilft zwar, nützt aber nichts“ meint dazu der Psychologe Dan Ariely in seinem gleichnamigen Buch.

Die Anfälligkeit für eine *Überdosierung* und ein unproduktives *Entgleisen* der Selbstreflexion liegt sicher zu einem guten Teil in unserer Persönlichkeit begründet. Genetische Disposition, (früh-)kindliche Beziehungserfahrungen und die Sozialisation prägen unseren Selbstwert – und damit auch die Neigung zum Selbstzweifel. Vereinfacht ausgedrückt: Es gibt Menschen, die Fehler eher bei sich suchen. Und es gibt solche, die lieber über andere reden. Letztere sorgen im Hinblick auf ihre Psychohygiene oft gut für sich, auch wenn sie damit Teile der Realität ausblenden und

möglicherweise Beziehungskredit verbrauchen.

Auch die Ausprägungen der sogenannten Big Five können die Tendenz zur (übermäßigen und aus dem Ruder laufenden) Reflexion begünstigen: Der Grad von Neurotizismus zum Beispiel kann dazu beitragen, wie stark sich Menschen mit ihren Gedanken um sich selbst drehen. Doch auch ein besonders stark ausgeprägter Wunsch nach Veränderung und persönlicher Entwicklung kann dazu führen, dass sich Menschen stark mit Selbstreflexion beschäftigen. Unter Umständen so stark, dass es sie lähmt und vom Handeln abhält.

Ein „angemessener“ Grad an Selbstreflexion lässt sich natürlich nicht definieren. Es ist aber wie bei allen Stärken: Die Dosierung macht das Gift. Ist die Stärke im gesunden Maß vorhanden, ist das ein Vorteil. Im Übermaß aber kippt sie ins Negative. Selbstreflexion allerdings wird oft so verkauft, als könne es gar kein Zuviel davon geben, als sei sie *immer* und *unter allen Umständen* angebracht.

Um ein gutes Leben zu führen, ist es aber gar nicht zwingend nötig, immer in die tiefsten Höhlen unserer Psyche hinabzusteigen. Manchmal tut es der Psyche gut, wenn man eine Leiche auch einfach mal im Keller lässt. Manchmal ist es vorteilhaft, die Schuld auch mal bei anderen zu suchen, sich aus der eigenen Verantwortung zu befreien und Antworten an anderer Stelle zu finden. Es ist nicht immer falsch, seine (Schuld-) Schuhe auch mal vor die Tür zu stellen und zu schauen, ob jemand anderes vorbeikommt, dem sie besser passen.

Führung baut auf Selbstführung auf, die Selbstreflexion braucht. Ja, das stimmt zweifelsohne. Aber dabei darf nie vergessen werden: Wer sich selbst führt, der kann sich auch selbst an der Nase herumführen. Selbstreflexion soll uns heben, damit wir über den Tellerrand blicken können. Zu viel davon kann uns aber auch versinken lassen. Grübeln kommt von graben, das gilt es, im Kopf zu behalten.

Horst Lempart



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur 6,60 Euro
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- 20 % Ermäßigung beim Einkauf von Fachbüchern und Trainingskonzepten der Edition Training *aktuell*
- Flatrate auf über 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von www.trainerkoffer.de
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro