

27.04.2016 | [Leadership](#) | Kolumne

# Selbstreflexion oder kalte Duschen machen schön

Autor: [Ralf Gasche](#)

Die Beschäftigung mit uns selbst ist Fluch und Segen zugleich: Quell der Freude einerseits, wie schon Narziss wusste, großes Leid andererseits, wenn wir schmerzlich eigene Irrwege erkennen müssen. Machen wir es kurz und schmerzvoll: Ja, wer führen will, muss sich selbst reflektieren. Insbesondere brauchen wir Offenheit für das Erkennen der eigenen Schwächen und Fehlentscheidungen. Weniger wegen des beachtlichen Teils Masochismus, den man hierfür mitbringen muss, sondern vielmehr, weil mir 58 Jahre Lebens- und 39 Jahre Führungserfahrung zeigen, wie unendlich wertvoll mutige und konsequente [Selbstreflexion](#) sein kann. Lateinisch "reflectere" (zurückbeugen, -drehen, -wenden) zeigt physikalisch und mental die Stoßrichtung an.

Wir kommen, wenn wir erstklassige Führungsarbeit leisten wollen, nicht um den Schmerz der Selbsterkenntnis herum. Sozusagen eine Selbstverletzung: Wir rammen uns den Stachel der Erkenntnis in den eigenen Leib. Lohn der Pein ist persönliche Weiterentwicklung, ein Charakterzug, den Führungspersonal gleich welcher Flughöhe unbedingt für sich entdecken muss. MUSS, so das Fazit meiner schmerzlichen Beobachtungen, sonst geht Chef im Alltag und im Contest mit seinen Mitarbeitern mit Pauken und Trompeten unter.

## Empfehlung der Redaktion



2016 | Buch

### So geht Führung!

7 Gesetze, die Sie im Führungsalltag wirklich weiterbringen

Die in diesem Buch vorgestellten Führungsgesetze zeigen, wie es gelingt, als Führungskraft Menschen für sich zu begeistern, kompetent und mutig zu entscheiden, klar zu kommunizieren und konsequent zu handeln.

## Sich hinterfragen Mangelware

Leider erlebe ich genau dies tagtäglich in meiner Arbeit als Executive-Coach und Managementberater mit vielen Führungskräften. Etwa 80 Prozent sind ohne ein Fünkchen Selbstspiegelung unterwegs. Hier lautet die Devise "Wasch mich, mach mich aber nicht nass." Der Grund? Schwer zu sagen, es mag Faulheit und Feigheit vor der Auseinandersetzung mit dem Unerwünschten dahinterstecken, oder schlicht Ahnungslosigkeit, was die Welt alles zu bieten hat, beziehungsweise hätte, wenn man nachdächte.

Oder die allermeisten Führungskräfte sind in ihrem anspruchsvollen Alltag kräftetechnisch einfach nicht mehr in der Lage, sich selbst Fragen zu stellen und in den Spiegel der Wahrhaftigkeit zu blicken. Sie funktionieren und sind abends einfach platt. So, wie sich in den letzten Jahren die deutsche Wirtschaft entwickelt, ist diese Ursache wahrlich nicht von der Hand zu weisen. Ich habe signifikant

mehr Klienten mit **Burnout-Syndrom** oder haarscharfer Vorfelddiagnose als noch in den Jahren davor.

## Kleine Managerelite beherrscht Selbstreflexion

Zurück zur **Selbstreflexion**: Bei 15 Prozent der führenden Kräfte beobachte ich eine gute Grundtendenz zum intuitiven Hinterfragen der eigenen Vorgehensweisen – oft fehlen noch die Systematik und ein Anschub, aber sie reflektieren im Großen und Ganzen das, was sie tun. Der Clou: Höchstens fünf Prozent der mit der Verantwortung für hohe Sachwerte und Menschen betrauten Führungskräfte erlebe ich vorbildlich in der eigenen Arbeit mit sich selbst. Sie denken intensiv und gesund-kritisch über ihre Eigenschaften, Stärken, Schwächen, Entscheidungsmuster und Handlungen nach. Nur diese kleine Gruppe kann ich klar als "mit einer hohen Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion ausgestattet" bezeichnen. Beängstigend, nicht wahr?

Nicht nur vereinzelt erlebe ich hohe und höchste Führungskräfte, Manager, Geschäftsführer, CEOs, die für hunderte Millionen oder Milliarden verantwortlich sind, und für tausende von mitarbeitenden Menschen mit ihren Familien, die zu den 80 Prozent gehören. Sie leben jenseits jeglicher **Reflexionsfähigkeit** dessen, was sie da tagtäglich machen. Ihr Erfolg ist oft nur Glück oder der Verdienst anderer. Aber, lassen Sie uns nicht jammern, sondern beschließen, was wir besser machen können. Wir wären keine guten Führungskräfte, wenn wir die Dinge nicht auf der Stelle anpackten und tun, was getan werden muss.

## So erziehen Sie sich selbst

Als erstes: Wir werden jeden Tag kalt duschen, uns also bewusst um Rückmeldungen zu uns selbst bemühen, die uns vielleicht nicht gefallen. Hierfür brauchen wir Leute, die sich trauen, uns zu sagen, wie sie uns wahrnehmen. Ungeschönt, klar, ohne Interpretationsspielraum. Wohl dem, der solche mutigen Menschen um sich herum hat.

Zweitens: Wir erstellen eine Frageliste mit Themen, die wir für uns klären wollen:

- Wie will ich sein?
- Wie auf gar keinen Fall?
- Bin ich so?
- Wie nehmen mich meine Mitarbeiter, meine Kollegen, mein Chef, meine Kunden, meine Familie wahr?
- Was halten sie von mir?
- Wie sieht für mich ein ideales und erfülltes Leben aus, privat und beruflich?
- Bin ich glücklich?
- Was habe ich in der letzten Zeit über mich gelernt (letztes Jahr, letzten Monat, vergangene Woche, gestern, heute)?
- Was möchte und werde ich noch lernen?
- Wie lauten meine unantastbaren Kernwerte?

- Welche Ziele verfolge ich – beruflich, privat?
- Sorge ich gut für mich und die Menschen, die von mir abhängig sind?
- Habe ich alles getan, was in meiner Macht steht, um für mich und andere das zu erreichen, was zu erreichen ist?
- Wovor habe ich Angst?
- Wie gehe ich damit um?
- Wofür würde ich sterben?
- Könnte ich in den Spiegel schauen und sagen: Ich liebe mich?

Ok, ich gebe zu, jetzt habe ich uns ein wenig herausgefordert. Einige Fragen erscheinen vielleicht etwas ungewöhnlich. Kaum jemand stellt sich solchen Fragen. Aber, und jetzt kommt drittens: Kluge Führungskräfte treffen Entscheidungen – schnell, konsequent, intensiv. Und in diesem Zuge könnten Sie beschließen, sich ab sofort diesen Fragen zu stellen – und vielen anderen. Wenn Sie das tun, sind Sie auf jeden Fall anders als die anderen. Verlockend, oder? Und Sie beeinflussen, was in Ihrem Leben passiert. Sie werden der, der Sie sein wollen und der, der Sie sein können. Wenn das nicht ein guter Grund für ein paar Unannehmlichkeiten ist... Kalt duschen macht schön. Drehen Sie den Hahn auf!

[Ralf Gasche, 27.04.2016](#)

<https://www.springerprofessional.de/leadership/fuehrungstools/selbstreflexion-oder-kalte-duschen-machen-schoen/10006822>