

Der fähigkeitsbasierte Ansatz von Self-Leadership (Furtner 2017c) und die Ergebnisse der Self-Leadership-Trainingsstudien belegen, dass Self-Leadership eine Fähigkeit und Kompetenz ist, welche trainiert und entwickelt werden kann. Das nachfolgend beschriebene Self-Leadership-Trainingsprogramm zielt darauf ab, die persönliche Effektivität und Leistung zu steigern und zugleich stressbedingten Belastungen und Zuständen vorzubeugen. Es kann für folgende Zwecke eingesetzt werden (vgl. Furtner 2017c):

- Steigerung der individuellen Self-Leadership-Fähigkeiten
- Steigerung der persönlichen Effektivität und Leistung in persönlichen (beruflichen und privaten) Lebenssituationen
- Steigerung sowohl der mentalen als auch körperlichen Leistungsfähigkeit
- Erhöhung der Selbstwirksamkeit (Glaube an die eigenen Fähigkeiten)
- Reduktion der subjektiven (Arbeits-)Belastung, des persönlichen Stressempfindens und leistungsbezogener Ängste
- Positive Kombinationswirkung mit dem Leistungsmotiv
- Stärkung der Selbstverantwortung, Ziele und Vorhaben tatsächlich in die Tat umzusetzen
- Förderung der Selbstmotivation
- Steigerung der intrinsischen Motivation und Flow zur Förderung von Kreativität, Innovation und der Leistungsfähigkeit
- Stärkung der Teameffektivität (z. B. im Kontext von Empowering und Shared Leadership; vgl. Furtner 2017b)
- Förderung der Führungseffektivität in Leader Development-Programmen (Self-Leadership als essentielle Basis für Leadership; Furtner 2016)

- Entwicklung einer leistungsorientierten Self-Leadership-Kultur in Organisationen und in Gesellschaften
- Förderung von Self-Leadership im Kontext von Entrepreneurship bzw. in Entrepreneurship-Education-Programmen

Wie der große Management-Guru des 20. Jahrhunderts Peter F. Drucker beschreibt, sind effektive selbstbeeinflussende Strategien eine wesentliche Grundvoraussetzung oder sogar das „Geheimnis“ für den persönlichen Erfolg (Drucker 1999). Nur wenn wir uns selbst effektiv beeinflussen, unsere Gedanken in eine gewünschte Richtung lenken und uns als selbstverantwortliche Urheber unserer Handlungen wahrnehmen können, dann können wir erfolgreich sein. Eine wichtige Basis für den persönlichen Erfolg ist das Leistungsmotiv (McClelland 1961; McClelland und Winter 1969), welches einen starken Fokus auf die persönliche Tüchtigkeit legt und positiv mit Self-Leadership in Beziehung steht (Furtner und Rauthmann 2011). Dies bedeutet, dass sich leistungsmotivierte Personen emotional positiv auf ihr Leistungsziel (Hoffnung auf Erfolg) ausrichten und sich moderate Ziele setzen, welche sie möglicherweise gerade noch erreichen können. Die Erfolgswahrscheinlichkeit sollte bei ungefähr 50 % liegen. Das heißt, leistungsmotivierte Personen wählen besonders Ziele mit einem gemäßigten und kalkulierbaren Risiko. Die Zielsetzungsstrategie von leistungsmotivierten Personen liegt demnach nicht darin, sich selbst so schwierige Ziele wie möglich zu setzen (welche sie mit höherer Wahrscheinlichkeit nicht erreichen können), sondern sich jene Ziele zu setzen, welche ihr bisheriges Leistungsniveau leicht übersteigen und herausfordernd wirken. Gleichfalls haben sehr einfache Ziele wenig Anreiz, da die Ziele mit nur wenig Anstrengung erreicht werden können und diese das Leistungsmotiv nur unbefriedigend anregen.

In seinem bahnbrechendem Werk „The Achieving Society“ beschreibt McClelland, dass das Leistungsmotiv seit jeher ein zentrales Schlüsselmerkmal für persönlichen Erfolg, unternehmerisches Denken und Handeln (Entrepreneurship), wirtschaftliches Wachstum und Wohlstand ist. McClelland überprüfte, wie das Leistungsmotiv von Individuen und ganzen Gesellschaften mit dem wirtschaftlichen Wachstum und dem Wohlstand in Verbindung steht. Zur besseren Vergleichbarkeit verschiedener Nationen wurde als Maßstab für wirtschaftliches Wachstum die Elektrizitätserzeugung (Kilowattstunden pro Kopf) herangezogen. Da das Leistungsmotiv bereits relativ früh in der Kindheit erlernt wird, analysierte McClelland die jeweils weit verbreitetsten Schullesebücher verschiedener Nationen aus den Jahren 1925 und 1950: Bezogen auf die Kindergeschichten zeigen sich zwischen schnell und langsam wachsenden Wirtschaften bedeutsame Unterschiede. In schnell wachsenden Ländern konnte eine größere Anzahl von

leistungsbezogenen Geschichten in den Schullesebüchern beobachtet werden. Sie enthielten mehr Beschreibungen von den *Mitteln*, wie *Leistungsziele* erreicht und auftretende Hindernisse während des *Leistungsprozesses* überwunden werden können. In den wirtschaftlich sich rasch entwickelnden Ländern spielte die Leistung bereits in Schullesebüchern eine zentrale Rolle. Hinzu kommen kulturelle Einflüsse, da beispielsweise Mütter, welche bereits relativ früh in der Kindheit die Selbstverantwortung und die Selbstständigkeit der Kinder fördern, einen positiven Einfluss auf die Entwicklung des Leistungsmotives ihrer Kinder ausüben. McClelland analysierte zudem Literaturproben zum Leistungsmotiv aus dem antiken Griechenland (900 bis 100 v. Chr.), dem mittelalterlichen Spanien (1200 bis 1730) (jeweils Aufstieg, Blüte und Niedergang), dem spätmittelalterlichen England bis zur industriellen Revolution (1400 bis 1830) und den USA (1800 bis 1950) und konnte aufzeigen, dass ein jeweils hohes Niveau der Leistungsmotivation dem wirtschaftlichen Aufstieg und ein entsprechend niedriges Niveau des Leistungsmotivs dem wirtschaftlichen Niedergang *vorausging*.

Personen mit einem hohen Leistungsmotiv wollen fortlaufend ihren aktuellen Leistungsstandard verbessern. Das Ziel liegt in einem sogenannten „Exzellenzstandard“ (Standard of Excellence). Der Exzellenzstandard kann durch fünf Formen ausgedrückt werden (Winter 1994):

1. Adjektive, welche eine positive Leistungsbewertung durchführen (gut – besser – am besten; schneller, besser, härter, höher, weiter): „Sie versucht die Dinge besser zu machen“ (Doing better)
2. Ziele oder Leistungen, welche auf eine positive Bewertung abzielen (z. B. „Der Chirurg muss rasch und präzise arbeiten, ohne einen Fehler zu machen“)
3. Die Erwähnung, andere Personen oder Objekte leistungsbezogen zu besiegen oder mit ihnen zu konkurrieren (z. B.: „Wir haben in den vergangenen Jahren höhere Wachstumsraten erreicht als andere Unternehmen in der Branche“)
4. Misserfolg, Scheitern oder ein Fehlen der „Exzellenz“ (z. B. „Jedes Organisationsmitglied muss sich schämen, dass wir nur die Zweitbesten in der Branche sind“)
5. Einzigartige Leistung, welche unvorhergesehen, neu, ungewöhnlich oder außergewöhnlich ist (z. B. „Sie erforscht eine neue Heilungsmöglichkeit für Krebs“)

Das Leistungsmotiv kann auch im Erwachsenenalter trainiert und entwickelt werden (McClelland 1969). Leistungsmotivierte Personen setzen sich Ziele, welche sie unter Anstrengung gerade noch erreichen können. Das heißt, sie gehen ein herausforderndes und zugleich kalkulierbares Risiko ein. Personen mit

einem hohen Leistungsmotiv zeigen eine besondere Anstrengung und Ausdauer zur Zielerreichung. Sie versuchen fortlaufend, die Dinge besser zu machen und einen persönlichen Exzellenzstandard zu erreichen. Neben dem Leistungsmotiv, welches trainiert und entwickelt werden kann, nimmt die *Selbstwirksamkeit* – der Glaube an die eigenen Fähigkeiten, herausfordernde Ziele erfolgreich umzusetzen – eine wichtige Rolle ein (Bandura 1986). Personen, welche sich Ziele setzen, müssen unbedingt daran *glauben*, dass sie ihre Ziele unter einer besonderen Anstrengungsbereitschaft erreichen können. Das Leistungsmotiv und die Selbstwirksamkeit können demnach einen positiven Einfluss auf Self-Leadership ausüben und die Entwicklung von Self-Leadership positiv unterstützen.

Das nachfolgend beschriebene Self-Leadership-Trainingsprogramm verfolgt ein zweifaches Ziel:

1. Erhöhung und Training der individuellen Self-Leadership-Fähigkeiten
2. Direkte Anwendung von Self-Leadership bezogen auf ein persönlich relevantes (berufliches oder privates) Ziel.

Self-Leadership setzt sich aus drei zentralen Strategiedimensionen zusammen, welche eine Reihe von Subfähigkeiten beinhalten:

1. Die *kognitionsbasierten Strategien* beinhalten die Selbstbeobachtung, strategische Selbstzielsetzung, Selbstverbalisierung und Selbsterinnerung
2. Die *natürlichen Belohnungsstrategien* zur Steigerung der intrinsischen Motivation setzen sich aus dem positiven Fokus, der Intrinsifizierung und der Erfolgsvisualisierung zusammen
3. Die *sozialen Self-Leadership-Strategien* beinhalten die Gruppenoptimierung und die Leistungsbezugnahme

Die kognitionsbasierten Strategien beziehen sich auf sehr grundlegende Strategien zur effektiven Selbstbeeinflussung. Die natürlichen Belohnungsstrategien zielen im besonderen Ausmaß darauf ab, die intrinsische Motivation einer Person zu steigern. Die leistungsbezogenen sozialen Self-Leadership-Strategien fokussieren sich darauf, dass eine Person mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten ihre Gruppen- und Teammitglieder positiv bezüglich der Leistungsziele beeinflusst. Die Leistungsbezugnahme setzt sich zum Ziel, die individuelle Leistung zu steigern. Personen vergleichen sich nicht nur mit ihren persönlichen Leistungen, sondern auch mit den Leistungen von anderen Personen. Zeigt eine andere Person B eine vergleichbar höhere Leistung, dann kann dies für eine leistungsmotivierte Person A als Anreiz dienen, ihre persönliche Leistung zu steigern.

2.1 Kognitionsbasierte Strategien: Übungen

Self-Leadership entspricht einem selbstbeeinflussenden Prozess. *Wie können wir uns selbst effektiv beeinflussen?* Der Schlüssel zur effektiven Selbstbeeinflussung liegt in unserem Denken. Können wir unsere Gedanken positiv beeinflussen und in eine gewünschte Richtung lenken, dann können wir unsere persönliche Effektivität und Leistung steigern und schließlich erfolgreich sein. Ziele nehmen hierbei eine entscheidende Rolle ein. Sie motivieren uns und regen zur Handlung sowie Verhaltensänderung an. Neben der Selbstzielsetzung ist die wichtigste Basisfähigkeit von Self-Leadership die Selbstbeobachtung. Sowohl die Selbstzielsetzung als auch die Selbstbeobachtung sind Grundvoraussetzung für den selbstregulatorischen Prozess.

2.1.1 Selbstanalyse und Selbstbeobachtung

Der selbstbeeinflussende Prozess von Self-Leadership beginnt mit der Selbstbeobachtung. Zunächst müssen wir unser Beobachtungsvermögen auf uns selbst richten. Was sind unsere wichtigsten Stärken und unsere zentralsten Schwächen? Welche Motive leiten uns? Welche Ziele möchten wir im Leben unbedingt erreichen? Was möchten wir verändern? Eine grundlegende Selbstanalyse (der Stärken und Schwächen) ist demnach der erste Schritt im selbstbeeinflussenden Prozess und eine wichtige Grundvoraussetzung für den persönlichen Erfolg (Tab. 2.1).

Tab. 2.1 Übung 1: Stärken- und Schwächen-Analyse

Notieren Sie Ihre persönlichen Stärken (Eigenschaften, Fähigkeiten, Kompetenzen und spezifisches Wissen) und Schwächen und bringen Sie diese in eine Rangfolge. Welches ist Ihre wichtigste Stärke und Ihre größte Schwäche? Entwerfen Sie ein persönliches Stärken- und Schwächen-Profil

<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>

Eine grundlegende Analyse der Stärken und Schwächen bietet mehrere Vorteile:

- Wir werden uns – möglicherweise erstmals – unserer eigenen Stärken und Schwächen *bewusst*
- Bislang unbewusste oder ungenutzte Stärken können für den persönlichen Zielsetzungsprozess von größter Bedeutung sein
- Es gilt der Grundsatz, an den persönlichen Stärken festzuhalten und diese weiterhin auszubauen und für die persönlichen Ziele nutzbar zu machen
- Die Schwächen sollen nicht zu Stärken umgewandelt werden. Schwächen können – wenn überhaupt – nur mit einem sehr hohen persönlichen Ressourceneinsatz und Zeitaufwand in Stärken umgewandelt (= ineffiziente und unökonomische Vorgehensweise) werden
- Die Schwächen sollten „neutralisiert“ werden. Das heißt, die Schwächen sollen sich nicht hinderlich auf die Stärken und den Zielverfolgungsprozess auswirken
- Generell sollte der Fokus im selbstbeeinflussenden Prozess auf die persönlichen Stärken gelegt werden

Sind wir uns unserer Stärken bewusst, dann ist es in einem zweiten Schritt der Selbstanalyse wichtig, dass wir uns mit unseren persönlichen Motiven auseinandersetzen. Grundsätzlich werden drei zentrale Motive des Menschen beschrieben, welche häufig unbewusst sind und mit langfristigen (Lebens-)Zielen in Verbindung stehen: 1) Machtmotiv, 2) Leistungsmotiv und 3) Anschluss-/Kontaktmotiv. Motive sind der grundlegendste Antrieb für die menschliche Handlung und werden in bestimmten Situationen angeregt (Furtnr und Baldegger 2016).

Das Machtmotiv ist in jedem Menschen in einer gewissen Ausprägung vorhanden. Das Machtmotiv unterliegt einem Entwicklungsprozess. Auf einer niedrigen Stufe der Machtentwicklung fühlen sich Menschen noch mit anderen (aus ihrer Sicht) mächtigen Personen verbunden (z. B. Vorbilder, Idole). Auf einer höheren Stufe werden die persönlichen Machtsymbole (z. B. Besitz von wertvollen materiellen Gütern) und die Selbstkontrolle (Macht über sich selbst) wichtig. Ab den höheren und höchsten Stufen der Machtentwicklung steht die Person als Führungskraft im Mittelpunkt. Eine Person hat Macht, wenn sie sich nicht nur selbst effektiv beeinflussen und kontrollieren kann (Selbstkontrolle), sondern wenn sie andere Menschen effektiv führen kann. Entscheidend ist, auf Basis welcher Motive sie andere Menschen beeinflusst. Auf höheren Entwicklungsstufen der Machtmotivation können sowohl selbstsüchtige („egoistische“) und selbstlose („altruistische“) Machtmotive wirksam sein.

Das Leistungsmotiv fokussiert sich auf die Auseinandersetzung mit einem persönlichen Güte- oder Tüchtigkeitsmaßstab („Standard of Excellence“). Die persönliche

Leistung soll fortlaufend verbessert werden, bis der Exzellenzstandard erreicht wird. Das zentrale Ziel liegt in der Selbstbestätigung und inneren Zufriedenheit, Dinge erfolgreich in die Tat umzusetzen, hohe Ziele zu erreichen und sich fortlaufend zu verbessern. Nach McClelland (1961) ist das Leistungsmotiv ein wichtiger Indikator für den unternehmerischen Erfolg von Entrepreneuren und für die wirtschaftliche Entwicklung von ganzen Gesellschaften. Neben der Selbstwirksamkeit (Glaube an die eigenen Fähigkeiten) und der Proaktivität von Unternehmern ist das Leistungsmotiv die dritte zentrale Einflussgröße für die Unternehmensgründung und den unternehmerischen Erfolg (Frese und Gielnik 2014).

Personen mit einem hohen Anschlussmotiv suchen die Nähe und den Kontakt zu anderen Menschen. Für sie ist der Freundeskreis (Peer-Group) besonders wichtig. Sie pflegen Freundschaften und wollen von ihrem Umfeld akzeptiert und integriert werden. Das Anschlussmotiv ist neben dem Machtmotiv das zweite „soziale“ Motiv. Anschlussmotivierte Personen sind die prototypisch *netten* „Kumpeltypen“. Sie integrieren sich relativ einfach in eine soziale Gruppe und sind sehr teamfähig. Sie sind jedoch auch sehr konfliktscheu, da sie die Harmonie und den Frieden der sozialen Gruppe nicht gefährden möchten. Anschlussmotivierte Personen finden sich beispielsweise vorwiegend in Vereinen, jedoch auch machtmotivierte Personen suchen die soziale Gruppe auf, um andere Menschen in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen. Demnach können sowohl das Anschluss- als auch das Machtmotiv als soziale Motive bezeichnet werden. Die nachfolgende Übung fokussiert sich darauf, sich der eigenen Motive bewusst zu werden (Tab. 2.2).

Sind wir uns unserer Stärken und unserer zentral leitenden Motive bewusst, dann können wir in weiterer Folge die Selbstbeobachtung spezifisch trainieren. Die Selbstbeobachtung ist das grundlegende Instrument der Selbstanalyse und Selbstreflexion. Zudem ist sie eine Art Kontrollinstrument. Mittels Selbstbeobachtung können wir uns bei der Zielverfolgung selbst kontrollieren, uns Feedback geben und mögliche Zielabweichungen frühzeitig erkennen. Nachfolgend werden zwei spezifische Übungen zum Training der Selbstbeobachtung beschrieben. Die

Tab. 2.2 Übung 2: Persönliche Motiv-Analyse

Ihre persönlichen Motive sind Ihnen häufig nicht bewusst. Welche Motive waren für Sie in der Vergangenheit wichtig und warum? Versuchen Sie sich bestimmter Situationen bewusst zu werden. Welches Motiv (Macht, Leistung oder Anschluss) treibt Sie am stärksten an und warum? Geben Sie eine nähere Beschreibung	
Machtmotiv	
Leistungsmotiv	
Anschlussmotiv	

Tab. 2.3 Übung 3: Beobachtung bei der Ein- und Ausatmung

<i>Schritt 1</i>	Setzen Sie sich aufrecht hin, legen Sie Ihre Hände entspannt auf den Schoß und schließen Sie die Augen
<i>Schritt 2</i>	Fokussieren Sie sich vollkommen auf Ihren Atem
<i>Schritt 3</i>	Während Sie ein- und ausatmen, sagen Sie sich bewusst wiederholend: <i>Ich atme bewusst tief ein – ich atme bewusst tief aus</i> <i>Ich atme bewusst kurz ein – ich atme bewusst kurz aus</i>
<i>Schritt 4</i>	Beobachten Sie für einige Minuten fortlaufend <i>bewusst</i> Ihre Ein- und Ausatmung

Tab. 2.4 Übung 4: Selbstbeobachtung im Alltag

<i>Schritt 1</i>	Ob im Sitzen oder im Stehen, fixieren Sie Ihre Augen auf einen nahen oder fernen Punkt und versuchen Sie sich zugleich Ihrer selbst bewusst zu werden
<i>Schritt 2</i>	Versuchen Sie, wie als zweite Person neben sich zu stehen und sich selbst zu beobachten
<i>Schritt 3</i>	Analysieren Sie, von welcher Perspektive/Position aus Sie sich selbst beobachten (z. B. von oben, von vorne, von der Seite oder innerhalb Ihres Kopfes)
<i>Schritt 4</i>	Versuchen Sie, die Selbstbeobachtung für einige Sekunden zu halten. Dehnen Sie diese mit zunehmender Übung auf wenige Minuten aus
<i>Schritt 5</i>	Lassen Sie die Beobachterposition zu Ihrem täglichen Begleiter werden. Versuchen Sie sich so häufig wie möglich an Ihren zweiten „Beobachter“ zu erinnern und beobachten Sie sich selbst

erste Übung trainiert indirekt die Selbstbeobachtung, indem sie die Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Moment lenkt und zugleich entspannend wirkt. Sie entspricht einer grundlegenden Achtsamkeits-(Mindfulness-)Übung. Interessanterweise ist die Selbstbeobachtung nicht nur ein Kontrollinstrument, sie kann auch sehr entspannend wirken, insbesondere dann, wenn wir unsere Aufmerksamkeit stark auf den gegenwärtigen Moment lenken und dadurch nicht mehr denken, sondern nur mehr *beobachten*. Der Fokus auf die Ein- und Ausatmung hat einen zusätzlich entspannenden Effekt (Tab. 2.3).

Die Übung in Tab. 2.3 fördert die grundlegende Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und wirkt zugleich – besonders in stressigen oder belastenden Situationen – entspannend.

Die nachfolgende Übung entspricht der „Königsdisziplin“ zur Selbstbeobachtung und sollte zu Beginn nur kurz geübt und in weiterer Folge immer stärker auf den Alltag ausgedehnt werden. Die Übung der Selbstbeobachtung in Tab. 2.4 ist eine direkte Übung, welche – je häufiger sie im Alltag angewandt wird – ihre mächtige Wirkung entfalten wird.

2.1.2 Strategische Selbstzielsetzung

Um uns selbst effektiv beeinflussen zu können, benötigen wir ein spezifisches Ziel. Ziele führen zu einer Verhaltensaktivierung und motivieren so lange, bis eine Person schließlich ihre Ziele erreicht. Personen können sich selbst proaktiv Ziele setzen. Ziele müssen jedoch gut geplant und vorbereitet sein. Hierzu benötigt eine Person die Fähigkeit zur Antizipation, das heißt, dass sie die Dinge vorwegnehmen kann. Die Fähigkeit zur Vorwegnahme, wie sich die Dinge in der Zukunft entwickeln können, steht wiederum mit der analytischen Intelligenz in Verbindung. Im selbstregulatorischen Kontext wird dies als Assessment bezeichnet. Personen mit hohen Assessment-Fähigkeiten sind stark gedanklich ausgerichtet: Sie wägen die Chancen und die Risiken, das Für und das Wider ab, bevor sie sich selbst ein Ziel setzen. Eine Gefahr hierbei besteht immer, dass sie zwischen verschiedenen Alternativen hin und her pendeln und sich dadurch möglicherweise gar nicht entscheiden können. Das heißt, es findet keine tatsächliche Handlung statt. Im selbstregulatorischen Prozess ist es demnach entscheidend, dass sich eine Person zunächst mit der strategischen Handlungsplanung sowie der Selbstzielsetzung beschäftigt und sich relativ rasch für ein fixes Ziel entscheidet, damit die eigentliche zielorientierte Handlung beginnen kann. Bei der strategischen Selbstzielsetzung muss sich eine Person demnach bewusst werden, welche persönlichen Stärken, Motive und Ressourcen (z. B. fachliche, methodische und soziale Kompetenzen) verfügbar sind. Zudem muss sie die situativen Umstände berücksichtigen und sich in der Tiefe mit den Aufgaben und Zielen auseinandersetzen.

Die Selbstzielsetzung beginnt – möglicherweise etwas überraschend – nicht mit dem kurzfristigen, sondern mit dem langfristigen Ziel. Das langfristige Ziel (Lebensziel) steht direkt mit den persönlichen Motiven in Verbindung (z. B. Macht- oder Leistungsmotiv). In einem hierarchisch angeordneten Top-Down-Prozess nehmen die langfristigen Lebensziele Einfluss auf die mittelfristigen Ziele und diese wiederum auf die kurzfristigen Ziele. Die langfristigen Ziele sind oft sehr abstrakt und unbewusst. Deshalb sind sich viele Menschen ihrer langfristigen Ziele ein Leben lang nicht bewusst. Woher stammen langfristige Ziele? Die zugrunde liegenden Motive und damit zusammenhängende langfristige Ziele werden häufig bereits in der Kindheit geprägt. Kulturelle Einflüsse (Familie, Gesellschaft, Religion) sowie intensive Selbstreflexionsprozesse in der Kindheit und Jugend nehmen hierbei eine zentrale Rolle ein. Für eine Person A kann das wichtigste Ziel im Leben sein, Macht und Einfluss zu besitzen. Für eine andere Person B ist es wichtiger, selbst bestimmt und „frei“ zu sein sowie das Leben zu genießen. Für eine Person C ist die ständige Suche nach neuen Herausforderungen das wichtigste Lebensziel. Dadurch kann sie sich immer wieder unter Beweis stellen.

Langfristige Lebensziele sind zwar häufig nicht bewusst, dennoch haben sie einen mächtigen Einfluss auf unser gegenwärtiges und zukünftiges Handeln. Um uns selbst effektiv zu beeinflussen, ist es von zentraler Bedeutung, dass wir unsere langfristigen Lebensziele kennen (Tab. 2.5; vgl. Furtner 2016).

Auf Basis des langfristigen und häufig unbewussten Lebensziels können die mittelfristigen Ziele definiert werden, welche bereits relativ konkret sind (Tab. 2.6).

Die mittelfristigen Ziele nehmen Einfluss auf die kurzfristigen Ziele. Kurzfristige Ziele werden idealerweise mit der SMART-Formel formuliert:

- Spezifisch
- Messbar
- Anspruchsvoll
- Realistisch
- Terminiert

Spezifisch bedeutet, dass das Ziel einfach, klar und konkret formuliert ist. Ziele sollen messbar sein, das heißt quantifiziert (in Zahlen abgebildet) werden können. Anspruchsvoll und realistisch beziehen sich darauf, dass Ziele sowohl herausfordernd als auch erreichbar sein sollen. Ziele, welche mit einer höheren persönlichen Anstrengung gerade noch erreicht werden können (mittelschwierige Ziele), regen die Motivation zur Zielerreichung am stärksten an. Terminiert bedeutet, dass ein klarer Zeitpunkt für die Zielerreichung festgelegt wird (Tab. 2.7).

Tab. 2.5 Übung 5: Langfristiges Lebensziel

Stellen Sie sich möglichst bildhaft vor, Sie hätten gerade in diesem Moment Ihr größtes Lebensziel erreicht. Was ist Ihnen im Leben am wichtigsten und wertvollsten? Was wäre dies für ein Ziel? Wie fühlen Sie sich? Welche Farben, Klänge und Gerüche nehmen Sie wahr? An welchem Ort sind Sie?

Beschreiben Sie Ihr wichtigstes Lebensziel:

Tab. 2.6 Übung 6: Mittelfristige Ziele

Machen Sie sich nochmals Ihres wichtigstes Lebensziels bewusst und formulieren Sie auf Basis Ihres Lebensziels *drei mittelfristige Ziele* (die nächsten drei bis fünf Jahre):

Ziel 1	
Ziel 2	
Ziel 3	

Tab. 2.7 Kurzfristige Ziele

Formulieren Sie auf Basis ihrer mittelfristigen Ziele und mittels der SMART-Formel Ihre drei wichtigsten kurzfristigen Ziele, welche innerhalb der nächsten vier Wochen bis drei Monate erreicht werden sollen:	
Ziel 1	
Ziel 2	
Ziel 3	

Tab. 2.8 Übung: Ziel- und Leitgedanken

Formulieren Sie einen ...	
zentralen Zielgedanken:	
selbstbezogenen Leitgedanken:	

2.1.3 Selbstverbalisierung und Selbstgespräche

Eine zentrale Fähigkeit zur effektiven Selbstmotivation liegt in der Selbstverbalisierung. Positive Selbstgespräche motivieren uns zur Zielerreichung, belohnen uns zugleich und verstärken unser zukünftiges Verhalten. Auf dem Weg zur Zielerreichung und zur Beibehaltung der Motivation ist es entscheidend, dass wir uns fortlaufend an unser Ziel erinnern. Hierzu sind zentrale Ziel- und Leitgedanken notwendig (Tab. 2.8). Diese Gedanken sollen einerseits an das jeweils zu verfolgende Ziel gekoppelt werden und andererseits uns an unsere besonderen Fähigkeiten erinnern. Das heißt, wir formulieren einen zentralen Gedanken, welcher uns ständig an unser Ziel erinnert (= zentraler Zielgedanke) und andererseits einen Gedanken, welche sich auf unsere besonderen Fähigkeiten bezieht (Beispiel: selbstbezogener Leitgedanke: „Ich kann das ausgezeichnet“; „Ich bin sehr gut“).

Versuchen Sie sich Ihres zentralen Zielgedankens und ihrer selbstbezogenen Leitgedanken so häufig wie möglich im Alltag bewusst zu werden. Wiederholen Sie Ihre Ziel- und Leitgedanken innerlich. Dies fördert im positiven Ausmaß die Selbstmotivation. Treten während des Zielerreichungsprozesses Rückschläge oder Selbstzweifel auf, dann machen Sie sich sowohl Ihres selbstbezogenen Leitgedankens als auch Ihres zentralen Ziels bewusst. Dieses Vorgehen wirkt motivierend und lässt unsere Gedanken positiv auf das Ziel ausrichten. Das Selbstvertrauen und die Selbstwirksamkeit werden im positiven Ausmaß beeinflusst.

2.1.4 Selbsterinnerung

Selbstgespräche können sehr gut mit der Selbsterinnerung in Verbindung gebracht werden. Wie beschrieben, müssen wir uns an unsere Ziele fortlaufend erinnern, damit wir einerseits das Ziel nicht aus den Augen verlieren und andererseits unsere Motivation aufrechterhalten können. Neben ihrer motivierenden Funktion können Selbstgespräche als „innere“ Erinnerungshilfen genutzt werden, während sich weitere Möglichkeiten der „äußeren“ Erinnerungshilfen zeigen. Sie dienen als „Unterstützungshilfen“, um die Selbstmotivation in einem hohen Ausmaß aufrechtzuerhalten. Um sich an ihr zentrales Ziel zu erinnern, kann eine Person beispielsweise ein großes A0-Motivationsposter erstellen, welches sowohl die zentralen Ziel- und Leitgedanken beinhaltet und an einer prominenten Stelle (z. B. an der Wohnzimmerwand) platziert wird. Eine andere Möglichkeit besteht darin, sich in einem Kalender oder auf einem Post-it Notizen zu machen oder diese elektronisch zu speichern (Computer, Smartphone). Auch Video- oder Tonbandaufnahmen können nützlich sein. Bei allen angewandten Methoden der Selbsterinnerung ist es von zentraler Bedeutung, dass sie uns ansprechen müssen. Sie müssen so auffällig gestaltet und platziert sein, dass sie uns sofort „ins Auge springen“. Sie sollten im privaten oder beruflichen Alltag an Stellen platziert sein, welche wir häufig passieren. Demnach sollen Erinnerungshilfen uns so häufig wie möglich (bewusst oder unbewusst) an unser eigentliches Ziel erinnern. Je kreativer und ausgefallener die Erinnerungshilfen (z. B. überdimensional oder „bizarrr“ gezeichnetes Motivationsposter), desto stärker „drängen“ sie sich ins Bewusstsein.

Eine weitere Möglichkeit der Selbsterinnerung liegt in der Nutzung des sozialen Umfeldes. Personen, welche uns nahe stehen, welchen wir vertrauen oder mit welchen wir gemeinsam bestimmte Ziele verfolgen (z. B. in Teams) dienen ebenfalls als äußere Erinnerungshilfen. Sie übernehmen sowohl eine soziale Motivations- als auch Kontrollfunktion. Wichtig ist, dass die Personen aus dem sozialen Umfeld sehr geschickt ausgewählt werden. Es soll sich um Personen handeln, welche uns motivieren und das anvisierte Ziel als positiv erachten. Idealerweise unterstützt das soziale Umfeld (z. B. Freunde) auf ehrliche Art und Weise die selbstbezogenen Ziel- und Leitgedanken („Du schaffst das!“; „Du kannst das!“). Dadurch kann die individuelle Selbstwirksamkeit und die Zuversicht verstärkt werden, noch bevor das Ziel erreicht ist. Leistungserfolge während des Zielerreichungsprozesses können die Selbstwirksamkeit zusätzlich positiv verstärken (Tab. 2.9).

Tab. 2.9 Übung: Selbsterinnerung

Nennen Sie Erinnerungshilfen, welche Sie konkret für Ihre Zielerreichung einsetzen möchten:

Materielle Erinnerungshilfen (z. B. Poster, Notizen, Post-Its, Computer, Smartphone)	(1)
	(2)
	(3)
Soziale Erinnerungshilfen (z. B. Partner, Freunde, Verwandte, Bekannte, Arbeitskollegen)	(1)
	(2)
	(3)
Beschreiben Sie, wie Sie Ihre wichtigsten Erinnerungshilfen zur effektiven Zielerreichung einsetzen möchten:	

2.2 Natürliche Belohnungsstrategien: Übungen

Werden die kognitionsbasierten Strategien beherrscht, dann können in einem weiteren Schritt die natürlichen Belohnungsstrategien entwickelt werden. Natürliche Belohnungen entstehen immer direkt aus der zu bewältigenden Aufgabe heraus. Sie fokussieren sich sehr stark auf den Prozess der Aufgabenbewältigung, auf das direkte Tun und fördern die Entwicklung der intrinsischen Motivation und von Flow. Flow ergibt sich wiederum während der hoch konzentrierten Aufgabenbearbeitung. Eine Person „verschmilzt“ mit einer Aufgabe, das heißt sie geht vollkommen in der Aufgabe auf. Wie wirken „natürliche“ Belohnungen? Natürliche Belohnungen entstehen immer dann, wenn eine Person bereits absolut und vollkommen durch die eigentliche Aufgabenbewältigung belohnt wird. Weil ihr die Bewältigung einer interessanten Aufgabe an sich Spaß und Freude bereitet, ergibt sich die Belohnung alleine schon dadurch, dass die Person gerade diese eine Aufgabe bewältigt. Im Alltag gibt es eine Vielzahl von natürlichen Belohnungen, welche Menschen aktiv aufsuchen. Während die eine Person bereits eine natürliche Belohnung erfährt, wenn sie sich einer interessanten und spannenden Lektüre widmet, erlebt eine andere Person eine natürliche Belohnung dann, wenn diese eine harmonische Komposition am Klavier spielt. Beide haben gemeinsam, dass sie ein innewohnendes Interesse an ihren Tätigkeiten haben, sich autonom und kompetent fühlen und Spaß und Freude bei der „Aufgabenbewältigung“ empfinden (z. B. Lesen eines Buches, Spielen eines Klavierstücks). An dieser Stelle drängt sich die Frage auf, wie die natürlichen Belohnungsstrategien auf andere

Bereiche des beruflichen oder privaten Alltags übertragen werden können, welche bislang nur wenig interessant waren und demnach keinen Spaß und keine Freude bereitet haben. Demnach liegt das zentrale Ziel der natürlichen Belohnungsstrategien darin, die aufgabenbezogenen Gedanken in eine positive Richtung zu lenken, um schließlich positive Emotionen zu erleben (Spaß und Freude).

Die natürlichen Belohnungsstrategien beschreiben einen dreifach gestuften Prozess, wie eine Person – auch bei ansonsten weniger befriedigenden Aufgaben – zunehmend ihre intrinsische Motivation entwickeln kann:

1. Positiver Fokus: Situationen sollen positiv eingeschätzt und bewertet werden
2. Intrinsifizierung: Verschiebung des Fokus von wenig angenehmen Aspekten einer Arbeitsaufgabe zu erfreulicheren Aspekten
3. Erfolgsvisualisierung: Nutzung der mentalen Vorstellungskraft zur kognitiven Neubewertung

Menschen können ein und dieselbe Arbeitsaufgabe völlig verschieden wahrnehmen. Während eine bestimmte Aufgabe für eine Person A interessant ist und ihr Spaß und Freude bereitet, empfindet bei exakt derselben Aufgabe eine andere Person B – nur schon wenn sie an die Arbeitsaufgabe denkt – eine Abneigung und Unzufriedenheit. Die Einstellung einer Person zu einer bestimmten Arbeitsaufgabe kann sich über die Zeit hinweg verändern. Während eine bestimmte Aufgabe zu Beginn noch sehr interessant ist und Spaß und Freude bereitet, kann sich dies im Laufe der Zeit wandeln. Was könnte der Grund hierfür sein? Da eine Person häufig nur wenig direkten Einfluss auf die Veränderung der Arbeitsbedingungen und das -umfeld ausüben kann, besteht die Möglichkeit, die eigenen Gedanken in eine positive Richtung zu lenken. An ihrem Ursprung beeinflussen die Gedanken unsere Einstellungen, unsere Gefühle, unsere Emotionen und schließlich unser Verhalten. Verfügen wir über die Möglichkeit, unsere Gedanken in eine bestimmte Richtung zu lenken, dann können wir sie bis zu einem bestimmten Grad kontrollieren und positiv beeinflussen. Der positive Fokus zielt darauf ab, sich auf die angenehmen und sinnvollen Aspekte einer Arbeitsaufgabe zu fokussieren. Vielen Menschen ist es gar nicht bewusst, welche positiven Seiten ihre Arbeitsaufgaben haben. Demnach ist es in einem ersten Schritt entscheidend, sich der positiven und sinnerfüllenden Aspekte einer Arbeitsaufgabe bewusst zu werden (Tab. 2.10).

Der positive Fokus lenkt die Gedanken zunehmend von den negativen Aspekten einer Arbeitsaufgabe weg. Daneben besteht noch eine zweite Möglichkeit, wie die Arbeitsaufgaben positiv „eingefärbt“ werden können. Personen, welche

Tab. 2.10 Übung: Positiver Fokus

Zählen Sie einige private Aktivitäten auf, welche von sich aus natürlich belohnend sind (Aktivitäten, die Sie wirklich gerne machen, interessant sind sowie Spaß und Freude bereiten):	(1)
	(2)
	(3)
Zählen Sie einige positive und sinnerfüllende Aspekte auf, welche sich auf Ihre Arbeitsaufgabe(n)/Ihre Arbeitstätigkeit beziehen:	(1)
	(2)
	(3)

genügend Freiraum und demnach Autonomie bei ihrer Arbeitstätigkeit erleben, bauen oft intuitiv natürlich belohnende Elemente in ihre Arbeitstätigkeit ein. Beispielsweise hört eine Person während der Arbeit ihre Lieblingsmusik, führt zwischendurch Entspannungsübungen aus, informiert sich für wenige Minuten im Internet über die neuesten Nachrichten oder denkt an ihre Lieblingsbeschäftigung in der Freizeit. Wichtig ist, dass diese intrinsisch motivierenden „Zwischentätigkeiten“ oder Gedanken nicht die eigentliche Arbeitstätigkeit einschränken, sondern positiv unterstützen und motivieren. Das heißt, sie sollten bewusst und systematisch eingesetzt werden, nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen und vom Arbeitgeber zum leistungsförderlichen Zweck genutzt werden¹. *Wie können solche „natürlichen“ Belohnungen systematisch eingesetzt werden?*

Hier kann das Prinzip der positiven Verstärkung genutzt werden. Eine Person verrichtet einen Arbeitsschritt oder führt eine Aufgabe erfolgreich zum Abschluss und belohnt sich unmittelbar darauf selbst, jedoch nicht mit irgendeiner Belohnung,

¹Bei vielen Arbeitgebern ist es unerwünscht oder nicht gerne gesehen, wenn ihre Mitarbeiter sich mit privaten oder „unwichtigen“ Dingen von der eigentlichen Arbeit „ablenken“. Sie sollen sich voll und ganz auf ihre Arbeit konzentrieren. Nur dadurch könne die Effizienz der Aufgabenbearbeitung sichergestellt werden. Kontrolle der Mitarbeitenden hat oberstes Gebot. Freiräume werden nicht gewährt. Organisationale Strukturen, welche sich auf die Steigerung der Effizienz fokussieren, „verbieten“ jede „sinnlose“ Ablenkung von der eigentlichen Arbeitsaufgabe. Andererseits wirken starre Kontrollstrukturen nur wenig förderlich auf die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden. Demnach müssen stärker extrinsische Anreize (z. B. Bonuszahlungen, Gehaltserhöhungen, Aufstiegsmöglichkeiten) oder Bestrafungen (Versetzung, Kündigung) eingesetzt werden. Drohung und Bestrafung wiederum sind Mittel, welche kurzfristig erfolgreich sein können, jedoch mittel- bis langfristig zu vielen negativen Aspekten in einer Organisation führen (z. B. Reduktion der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, erhöhte Fluktuation und Krankenstände, destruktives Organisationsklima).

sondern mit einer natürlichen Belohnung (Tab. 2.11). Dies hat zwei zentral positive Effekte:

- 1. Positive Verstärkung der Arbeitstätigkeit: Die Arbeitstätigkeit bzw. die Aufgabe wird belohnt und mittels einer natürlichen Belohnung positiv verstärkt. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person in Zukunft wieder ein erfolgreiches Leistungsverhalten bezüglich der Aufgabe zeigt.
- 2. Natürliche Belohnung mit der Arbeitsaufgabe verknüpfen: Natürlichen Belohnungen, welche gleichzeitig zur Aufgabenbewältigung (z. B. Hören der Lieblingsmusik, kurze Entspannungsübungen) oder unmittelbar nach der erfolgreichen Aufgabenbewältigung erfolgen (z. B. kurze gedankliche Beschäftigung mit dem Lieblingshobby), aktivieren das assoziative Netzwerk unseres Gehirns. Das heißt, die parallel zur Tätigkeit auftretenden oder unmittelbar auf die Arbeitsaufgabe folgenden natürlichen Belohnungen werden direkt mit der Arbeitsaufgabe verknüpft. Dadurch gewinnt die Arbeitstätigkeit immer mehr ein natürlich belohnendes Element. Sie wird selbst zu einer natürlichen Belohnung, welche intrinsisch motivierend wirkt.

Neben dem positiven Fokus auf die Arbeitsaufgaben (Fokus auf die angenehmen Aspekte der Arbeitsaufgabe) und der Intrinsifizierung (Implementierung von natürlich belohnenden Elementen in die Arbeitstätigkeit) dient die Erfolgsvisualisierung dazu, die natürlichen Belohnungsstrategien zu fördern. Mittels der mentalen Vorstellungskraft werden positive (Erfolgs-)Bilder aus der Vergangenheit und der Zukunft erzeugt. Diese Bilder sollen so viele Sinne wie möglich berücksichtigen (z. B. Farben, Formen, Klänge, Gerüche, Berührungen). Dadurch werden in einem besonderen Ausmaß Gefühle und Emotionen angeregt. Alleine durch die Erzeugung von positiven inneren Bildern über die Vergangenheit oder die

Tab. 2.11 Übung: Intrinsifizierung

Tagtäglich suchen wir natürliche Belohnungen auf: Sie sind interessant und erhöhen das „Lustempfinden“, wobei die Beschäftigung mit ihnen Spaß und Freude bereitet (z. B. bestimmte Arbeitstätigkeiten, die Lieblingsbeschäftigung in der Freizeit) Welche natürlichen (intrinsisch motivierenden) Elemente/ Aspekte sind in Ihrem Alltag (beruflich oder privat) wirklich wichtig für Sie?	(1) (2) (3)
Wie können Sie diese natürlichen Belohnungen in ihren Arbeitsalltag mit einbauen?	
Mit welchen natürlichen Anreizen „belohnen“ Sie sich, wenn Sie eine Arbeitsaufgabe erfolgreich abgeschlossen haben?	

Zukunft wird das neuronale System in unserem Gehirn (insbesondere das visuelle System) angeregt. Dies erfolgt auf eine ähnliche Art und Weise als würden wir die Szenen und Bilder *tatsächlich* erleben.

Die mentale Vorstellungskraft kann sich auf vergangene oder zukünftige Erlebnisse beziehen. Fokussiert sich eine Person auf die persönlichen Erfolgserlebnisse aus der Vergangenheit, dann kann dies positive Emotionen und Gefühle aktivieren. Die Übung der sogenannten *Majestic Moments* bezieht sich auf herausragende Spitzenerfahrungen (Peak Experiences), welche so intensiv wie möglich in der Gegenwart wiedererlebt werden sollen. Es handelt sich um äußerst positive und besondere Ereignisse, welche nur selten im Leben erlebt und aufgrund ihrer Intensität ein Leben lang erinnert werden. Studierende, Berufstätige und Führungskräfte, welche diese Übung in Trainings, Workshops und der Lehre durchgeführt hatten, berichteten häufig von nachfolgenden Spitzenerlebnissen, welche mit einem „perfekten“ *Moment*zustand gleichgesetzt werden können:

- Alleine in der Natur, in den Bergen, am Meer oder an einem „perfekten“ Ort
- Die erste Liebe/der erste Kuss
- Erfolgreicher Abschluss der Matura/des Abiturs
- In der Gemeinschaft am Lagerfeuer
- Zugehörigkeit zu einer exklusiven Gemeinschaft

Beschreiben Menschen ihre Spitzenerfahrungen im Leben, dann ist es immer ein besonderer Moment, bei welchem alles perfekt erscheint. Begleitet wird dieser „idealste“ Moment mit einem Gefühl des Glücks und der absoluten Freiheit. Es ist ein Zustand der Befreiung und des Erlebnisses von Unabhängigkeit und Losgelöstheit. In diesem Moment fühlen sich Menschen eins mit der Welt und könnten die „Welt umarmen“. Sie sind absolut gegenwärtig und denken in diesem Moment an nichts, da es in diesem „einmaligen“ Moment an nichts besonders zu denken gilt. Hinzu kommt das Einheitsgefühl, welches – zumindest im Nachhinein – ein intensives Gefühl der innewohnenden Freude und Zufriedenheit mit sich selbst und der Welt erzeugt. Dieses Gefühl des höchsten Glücks und der höchsten Zufriedenheit entspricht einer absolut *natürlichen Belohnung*. Diesem höchsten Zufriedenheitsgefühl braucht nichts mehr hinzugefügt zu werden. Es entspricht einer maximalen Sättigung, einer Vollständigkeit, nach welcher der Mensch so sehr begehrt, sich verzehrt und ein Leben lang danach sucht.

An den Beschreibungen zu den Majestic Moments wird klar, dass diese eng mit der persönlichen Motivausprägung zusammenhängen:

1. **Machtmotiv:** Machtmotivierte Personen erleben ihre höchsten persönlichen Glückserfahrungen, wenn sie besondere Erlebnisse im Zusammenhang mit ihrem Machtmotiv haben (z. B. die erste große Rede vor einem begeisterten Massenpublikum; Macht und Kontrolle über einen bestimmten Bereich)
2. **Leistungsmotiv:** Leistungsmotivierte Personen können ihre höchsten persönlichen Glückserfahrungen bei besonders herausragenden Leistungen erleben, bei welchen sie ihre persönliche „Perfektion“ (Exzellenz) erreicht haben und in diesem Moment das reine Glück empfinden. Dies kann sich auf alle Leistungsbereiche beziehen (z. B. bei der Arbeit, im Sport, in der Kunst oder bei einem Hobby)
3. **Anschlussmotiv:** Anschlussmotivierte Personen erleben ihre höchsten Glückserfahrungen immer im Zusammensein mit anderen Menschen (z. B. mit einer sehr geliebten Person oder in einer Gruppe). Der Glücksmoment kann sich aus einem absolut harmonischen Gemeinschaftsgefühl heraus entwickeln (z. B. in einem Verein, Jugendliche gemeinsam am Lagerfeuer, religiöse Gruppen, ein frisch verliebtes Pärchen)

In ihrem Kern dienen die drei zentralen menschlichen Motive der Macht, Leistung und des Anschlusses dazu, dass Menschen auf Basis ihres Antriebs danach streben, jene seltenen, wertvollen und höchsten Glücksmomente zu erleben, welche mit intensiven und sehr positiven Emotionen einhergehen. Diese Majestic Moments führen zum möglicherweise höchsten Motiv, welches Menschen antreibt, das Streben nach *Freiheit*. Das Freiheitsmotiv ist das übergeordnete Motiv („Meta-Motiv“) der drei zentralen menschlichen Motive: Freiheit stellt das letztendliche Ziel dar. Zur Förderung der natürlichen Belohnungsstrategien und der Selbstwirksamkeit (den Glauben an die eigenen Fähigkeiten) ist es von zentraler Bedeutung, dass sich Menschen ihrer Majestic Moments bewusst werden und sich derer wieder erinnern. Das intensive positive Einheitsgefühl wird in den gegenwärtigen Moment übertragen und wiedererlebt. Die Übung der Majestic Moments ist dann erfolgreich, wenn das vergangene Spitzenerlebnis so bildhaft und „echt“ wie möglich wieder erlebt wird (Tab. 2.12).

Tab. 2.12 Übung: Der königliche Moment (Majestic Moment)

Erinnern Sie sich an einen außergewöhnlichen Spitzenmoment in Ihrem Leben, an welchem Sie das höchste Glück, die höchste Zufriedenheit und Freude erlebt haben	Beschreibung des Moments:
Versuchen Sie, diesen besonderen Moment so intensiv wie möglich wieder zu <i>erleben</i> . Schließen Sie die Augen und erleben Sie die Szene bildhaft nach, versuchen Sie insbesondere die positiven Gefühle wieder zu erleben	Beschreibung der positiven Gefühle:

Tab. 2.13 Übung: Erfolgsvisualisierung

Stellen Sie sich vor, Sie haben ein zukünftiges Ziel, welches Sie gegenwärtig verfolgen, bereits <i>in diesem Moment</i> erreicht. An welchem Ort sind Sie? Welche Bilder sehen Sie? Wie fühlt es sich an? Sind Sie alleine oder in der Gemeinschaft mit anderen Personen?	
Verstärken Sie nun den Glauben daran, dass Sie dieses Ziel erreichen können (z. B. „Ich kann es – ich schaffe es“)	

Wird ein „königlicher“ Moment in der Gegenwart wieder erinnert und emotional nachempfunden, dann kann dies eine unglaublich befriedigende Wirkung entfalten. Durch das Wiedererleben wird das positive Gefühl in den gegenwärtigen Moment transportiert, welches direkt einer natürlichen Belohnung entspricht. Dieses Empfinden kann für den privaten oder beruflichen Alltag genutzt werden, indem es sowohl motivierend als auch belohnend wirkt.

Die mentale Vorstellungskraft kann auch auf zukünftige Ereignisse ausgerichtet werden (z. B. sich vorzustellen, dass ein Ziel bereits erfolgreich erreicht wurde). Dadurch wird ein positives zukünftiges Ereignis in die Gegenwart transportiert. Für den Prozess der Aufgabenbearbeitung wirkt dies ebenfalls natürlich belohnend und motiviert zugleich (Tab. 2.13).

Die natürlichen Belohnungsstrategien beschreiben das Herzstück von Self-Leadership. Ihre Strategien dienen dem zentralen Zweck, mittels der intrinsischen Motivation die Königsklasse der menschlichen Motivation anzuregen. Obwohl die Mittel hierzu vielfältig sein können, fokussieren sie sich auf einen zentralen Kern, die positive gedankliche Selbstbeeinflussung und Konzentration auf den Prozess der Aufgabenbearbeitung. Positive Gedanken beeinflussen unsere Einstellung, unser Interesse, unsere Emotionen und schließlich unser Verhalten. Das Ziel der intrinsischen Motivation liegt darin, unser Interesse für die Aufgabe zu entwickeln, sodass wir während der Tätigkeit positive Emotionen (Spaß und Freude) erleben und im Anschluss ein Gefühl des Stolzes empfinden. Durch die Aufgabenbearbeitung selbst können wir natürlich belohnt werden. Es liegt dadurch eine „absolute“ Befriedigung vor, welche keine zusätzlichen extrinsischen Anreize mehr benötigt.

2.3 Soziale Self-Leadership-Strategien: Übungen

Die sozialen Self-Leadership-Strategien berücksichtigen die Interaktion zwischen Person und Umwelt. Personen verfolgen ihre Ziele nur äußerst selten in einem „natürlichen Vakuum“. Üblich ist, dass sie in einem sozialen Kontext eingebettet

und von diesem abhängig sind. Die sozialen Self-Leadership-Strategien beschreiben zwei zentrale Mittel, wie Personen ihre (leistungsbezogenen) Ziele in Interaktion mit ihrer Umwelt erreichen können:

- 1. Die Gruppenoptimierung und
- 2. die Leistungsbezugnahme

2.3.1 Gruppenoptimierung

Die Gruppenoptimierung berücksichtigt den „Leadership“-Aspekt von Self-Leadership, indem andere Personen zielorientiert bezüglich spezifischer (Gruppen-) Ziele beeinflusst und motiviert werden sollen (Influencing Others). Eine Person mit hohen Self-Leadership-Strategien kann entweder in ihrer Rolle als formal definierte Führungskraft (= direkt) oder in ihrer Rolle als Team-/Gruppenmitglied (= indirekt, d. h. unabhängig von einer formal definierten Führungsrolle) eine effektive Fremdbeeinflussung durchführen. In beiden Fällen tritt sie als positives Rollenmodell und Vorbild auf, indem sie ihre Self-Leadership-Fähigkeiten demonstriert und ihre Team-/und Gruppenmitglieder zu Höchstleistungen motiviert. Die Mitarbeitenden und Gruppenmitglieder können die Self-Leadership-Fähigkeiten nachahmen und entsprechend selbst entwickeln. Insbesondere in einem autonomen Rahmen, in welchem die geteilte Führung (Shared Leadership) forciert wird, müssen die Gruppenmitglieder über hohe Self-Leadership-Fähigkeiten verfügen. Sie müssen sich selbst führen, sich wechselseitig motivieren und sich positiv hinsichtlich der Gruppenziele beeinflussen können. Unabhängig davon, ob sie eine Führungs-, Gruppen- bzw. Teamposition besetzt, eine Person mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten kann ihre Gruppen-/und Teammitglieder positiv beeinflussen (Tab. 2.14 und 2.15).

Tab. 2.14 Übung: Self-Leadership-Gruppenoptimierung durch die Führungskraft

Machen Sie sich Ihrer Self-Leadership-Fähigkeiten bewusst. Als <i>Führungskraft</i> haben Sie immer eine Vorbildwirkung für Ihre Geführten. Als sich selbst führendes Rollenmodell ahmen die Geführten Sie in Ihrem Verhalten nach	
Wie demonstrieren Sie als Führungskraft Ihren Geführten Ihre Self-Leadership-Fähigkeiten?	(1) (2) (3)
Welche Belohnungen werden von Ihnen gesetzt, wenn Ihre Geführten Self-Leadership im Alltag erfolgreich umsetzen?	(1) (2) (3)
Wie können Sie Ihren Geführten einen autonomen Rahmen bieten und eine Self-Leadership-Kultur implementieren?	(1) (2) (3)

Tab. 2.15 Übung: Self-Leadership-Gruppenoptimierung durch die Rolle als sich selbst führendes Teammitglied

Machen Sie sich Ihrer Self-Leadership-Fähigkeiten bewusst. Als sich selbst führendes Teammitglied haben Sie immer eine Vorbildwirkung für Ihr Team. Als positives Rollenmodell ahmen die Teammitglieder Sie in Ihrem Verhalten nach

Wie demonstrieren Sie als Teammitglied Ihrem Team Ihre Self-Leadership-Fähigkeiten?	(1) (2) (3)
Welche Belohnungen werden von Ihnen gesetzt, wenn Ihre Teammitglieder Self-Leadership im Alltag erfolgreich umsetzen?	(1) (2) (3)
Wie können Sie eine Self-Leadership-Kultur implementieren und Ihren Teammitgliedern einen autonomen Rahmen bieten?	(1) (2) (3)

Nicht nur als Führungskraft agieren Sie als positives Rollenmodell und Vorbild, sondern auch als sich selbst führendes Gruppen- und Teammitglied. Die nachfolgende Übung eignet sich, wenn Sie zwar noch nicht über eine formal definierte Führungsrolle verfügen, jedoch eine wichtige (aktive, dynamische und zielorientierte) Rolle in Ihrem Team/in Ihrer Gruppe übernehmen. Dies bietet sich insbesondere in flachen Hierarchien an, in welchen Sie beispielsweise im Kontext der geteilten Führung (Shared Leadership) Ihre Teammitglieder zu kreativen und innovativen Höchstleistungen antreiben (Tab. 2.15).

2.3.2 Leistungsbezugsnahme

Eine leistungsmotivierte Person vergleicht ihre eigene Leistung immer mit einem Gütemaßstab (Standard of Excellence). Um ihre eigene Leistung fortlaufend zu verbessern, setzt sie sich persönlich Leistungsziele, welche über ihrem bisherigen (maximalen) Leistungsniveau liegen. Der zugrunde liegende Anreiz liegt für die leistungsmotivierte Person darin, *Stolz* auf die eigene Tüchtigkeit zu erleben. Sie ist stolz darauf, was sie alles durch ihren persönlichen Einsatz erreichen und schaffen kann. Die Leistungsziele werden jedoch nicht zu hoch angesetzt. Ein leistungsmotivierter Hobbysportler, welcher sich im 400-Meter-Lauf übt, wird seine bisherige Bestzeit von 1:53 min nicht mit dem aktuellen Weltrekord (von knapp 43 s) vergleichen. Möchte er sich wirklich als Ziellatte den Weltrekord setzen, dann wird er mit höchster Wahrscheinlichkeit scheitern. Dadurch

reduziert sich seine Motivation auf ein Minimum, da er das Ziel niemals erreichen würde. Entscheidend ist demnach, dass der leistungsmotivierte Hobbysportler schrittweise vorangeht und sich demnach ein Ziel setzt, welches er – unter höchster Anstrengung – gerade noch schaffen kann (z. B. 400 m in 1:50 min laufen). Erreicht er mittels besonderer Anstrengung das anvisierte Leistungsziel in 1:50 min, kann er sich eine neue Ziellatte setzen (z. B. 1:47 min und so fort). Diese schrittweise Leistungsverbesserung wird so lange fortgeführt, bis er seinen persönlichen „Exzellenzstandard“ und demnach sein maximal mögliches Leistungsniveau erreicht hat.

Würde sich der leistungsmotivierte Hobbysportler umgekehrt anstelle eines zu schwierigen (und persönlich unerreichbaren) Ziels ein zu einfaches Ziel setzen (z. B. 400 m in 2:30 min laufen) dann hätte dieses einfach erreichbare Ziel keinen Anreiz und die persönliche Motivation sinkt auf ein absolutes Minimum. Zu einfache und zu schwierige Ziele haben demnach keinen Anreiz für leistungsmotivierte Personen. Ziele, welche mittels höchster Anstrengung gerade noch erreicht werden können, haben den höchsten Anreiz (z. B. mit einer 50 %igen Erfolgswahrscheinlichkeit). Es sind herausfordernde Ziele, jedoch mit einem kalkulierbaren Risiko. Personen mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten sollten diese Strategie der Zielsetzung für sich nutzbar machen. Sie haben zwei Möglichkeiten zur Verfügung, einen entsprechenden Exzellenzstandard auszuwählen:

1. Individuelle Bezugsnorm: Die vergangenen persönlichen Standards werden herangezogen (z. B. die bisherige Bestzeit im 400-Meter-Lauf: 1:53 min) und ein neues herausforderndes Ziel (mit einem kalkulierbaren Risiko) ausgewählt (z. B. 400-Meter-Lauf in 1:50 min).
2. Soziale Bezugsnorm: Eine Person orientiert sich nicht nur an ihren persönlichen vergangenen Leistungen, sondern sie vergleicht ihre persönliche Bestleistung mit jenen Leistungen aus ihrem sozialen Umfeld. Hat der leistungsmotivierte Hobbysportler vergleichbare Personen in seinem Umfeld (ähnliche Fitness, ähnliches Alter und Geschlecht), dann kann er sich auch am Exzellenzstandard eines guten Freundes orientieren (z. B. 400-Meter-Lauf in 1:45 min). Auf Basis der persönlichen Spitzenleistung kann er sich – durch hartes Training – Schritt für Schritt an die Bestleistung seines Freundes herantasten und diese sogar übertreffen. Dadurch erfährt er wiederum ein Gefühl des Stolzes auf die eigene Tüchtigkeit.

Für sich selbst führende und leistungsmotivierte Personen ist es von zentraler Bedeutung, dass sie eine unmittelbare *Rückmeldung* auf ihre Leistung erhalten. Idealerweise werden die Leistungsziele in Zahlen abgebildet (quantifiziert).

Alternativ kann beispielsweise eine Führungskraft oder ein Teammitglied eine leistungsbezogene Rückmeldung geben (z. B. Lob). Zusätzlich kann sich eine Person mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten auch selbst eine positive Rückmeldung geben (z. B. Selbstlob). Hierzu sind eine realistische Selbsteinschätzung und eine erhöhte achtsame Selbstbeobachtung vonnöten. Lob aus dem sozialen Umfeld oder Selbstlob haben den Vorteil, dass eine Person ihre eigene Leistung „einordnen“ kann. Das heißt, sie weiß wo sie steht und was sie in Zukunft noch verbessern kann. Ein weiterer Vorteil zeigt sich darin, dass mittels Lob oder Selbstlob eine motivierende Bekräftigung erfolgt. Das heißt, dieselbe oder eine höhere Leistung wird zukünftig mit höherer Wahrscheinlichkeit auftreten (Tab. 2.16).

Idealerweise kombiniert eine Person die individuelle mit der sozialen Leistungsbezugnahme. Im Vordergrund steht die subjektive Ähnlichkeit (z. B. bezogen auf den Beruf, das Alter, den Ausbildungshintergrund, die berufliche Erfahrung, das Geschlecht) zu anderen Personen. Nur dann kann ein „gerechter“ sozialer Leistungsvergleich gewährleistet werden, welcher zudem auch motivierend auf eine Person einwirkt. Neben der wahrgenommenen Ähnlichkeit mit anderen Personen kann auch ein positives Vorbild und Rollenmodell ausgewählt werden (z. B. eine Person im Team, welche auf Basis ihrer besonderen Fähigkeiten oder Erfahrungen absolute Höchstleistungen erbringt). Diese hohe „Messlatte“ kann möglicherweise erst mittel- oder langfristig erreicht werden. Dennoch wirkt sie im Hintergrund motivierend ein. Dadurch kann eine „absolute“ Messlatte eines Exzellenzstandards festgelegt werden.

Im gegenwärtigen Moment empfehlen sich gerade noch verwirklichtbare höhere Leistungsziele, welche unter besonderer Anstrengung erreicht werden können. Wiederum muss ein kalkulierbares Risiko berücksichtigt werden. Das heißt, das neue, herausfordernde und höhere Leistungsniveau sollte zu knapp 50 % erreichbar sein können. Es birgt zwar ein 50 %iges Risiko des Scheiterns. Auch wenn eine Person knapp scheitern sollte oder mehrere Anläufe benötigt, um das Ziel schließlich zu erreichen: Mit einer hohen Anstrengungsbereitschaft wird

Tab. 2.16 Übung: Individuelle Leistungsbezugnahme

Wählen Sie eine konkrete Leistungsaufgabe aus Ihrem beruflichen oder privaten Umfeld. Machen Sie sich Ihres persönlichen (vergangenen und aktuellen) Leistungsniveaus bewusst. Idealerweise kann die persönliche Bestleistung in Zahlen abgebildet werden

Art der Leistungsaufgabe:	
Bislang erreichte persönliche Bestleistung:	
Festlegung eines neuen und besseren Leistungsniveaus (eine höhere „Messlatte“ mit einem herausfordernden und kalkulierbaren Risiko zur Zielerreichung):	

sie mit höherer Wahrscheinlichkeit das gesetzte Leistungsniveau erreichen können. Erlangt eine Person unter besonderer Anstrengung eine höhere Leistungsstufe, dann steigert sich zugleich ihre Selbstwirksamkeit. Sie glaubt daran, dass sie mittels persönlichen Einsatzes schier unerreichbare Dinge erreichen kann. Sie lernt, dass sie mittels selbst gesetzter Ziele und unter besonderer Anstrengung ihr persönliches Leistungsniveau steigern kann. Dies wiederum fördert sowohl selbstverantwortliches und autonomes Handeln als auch die fortlaufende Verbesserung der persönlichen Leistung, so lange, bis der „Exzellenzstandard“ (Standard of Excellence) erreicht wird.

Im Kontext von Self-Leadership nimmt die soziale Bezugsnormorientierung einen sehr wichtigen Stellenwert in Teams und Gruppen ein. Angenommen, ein relativ autonomes Entwicklungsteam besteht aus insgesamt 8 Personen: Dann kann sich eine Person A an dem (höheren) Leistungsniveau von ausgewählten Teammitgliedern orientieren (z. B. Person B). Ist eine bestimmte Ähnlichkeit gewährleistet (z. B. ähnliches Alter, ähnlicher Ausbildungshintergrund, ähnliche Berufserfahrung), dann kann der Leistungsvergleich sehr einfach erfolgen. Eine Person B mit einem höheren Leistungsniveau setzt eine soziale „Messlatte“ fest, ein Ziel, an welchem sich eine Person A orientieren kann. Nun vergleicht Person A ihr aktuelles Leistungsniveau mit jenem Leistungsniveau von Person B aus dem Team.

Personen mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten können als „Leistungsvorbilder“ ihre Teammitglieder positiv beeinflussen. Sie motivieren ihre Teammitglieder zu Höchstleistungen und zeigen ihnen auf, wie sie höhere Leistungsziele erreichen können. Demnach können sich die Teammitglieder am möglichst höheren Leistungsniveau von einer Person mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten orientieren (Tab. 2.17).

Tab. 2.17 Übung: Soziale Leistungsbezugnahme

Wählen Sie eine konkrete Person aus Ihrem persönlichen Umfeld (beruflich oder privat), welche ein vergleichbar höheres Leistungsniveau aufbringt. Nehmen Sie sich diese Person als Ihr persönliches Vorbild, deren Leistungsniveau Sie kurz- oder mittelfristig erreichen wollen	
Ausgewählte Person mit einem vergleichsweise höheren Leistungsniveau aus dem sozialen Umfeld (z. B. Team, Gruppe):	
Festlegung des persönlichen Leistungsniveaus:	
Orientierung am aktuellen Leistungsniveau der ausgewählten Person:	
Entwicklung von Strategien (z. B. Beobachtung des besonderen Leistungsverhaltens der ausgewählten Person), wie das Leistungsniveau dieser Person aus dem sozialen Umfeld erreicht werden kann:	



<http://www.springer.com/978-3-658-20052-7>

Self-Leadership

Praxis und Anwendung

Furtner, M.R.

2018, XI, 42 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-20052-7