

# Yes, I can!

## Selbstführung auf der Grundlage der Positiven Psychologie

Beim Thema Leadership wird aktuell viel über die komplexen Herausforderungen diskutiert, die die VUCA-Welt an Führungskräfte stellt. Bei der Frage, was erfolgreiche Führung ausmacht, kommt jedoch häufig ein wesentlicher Faktor zu kurz: die inneren Prozesse des Leaders. Denn für effektives Leadership ist Self-Leadership eine wichtige Voraussetzung.

Leadership wird gemeinhin mit Führungsarbeit oder der Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, gleichgesetzt. Es ist eine effektive Fremdbeeinflussung im Sinne von „Yes, we can!“. Positive Leadership fokussiert ganz im Sinne der Positiven Psychologie auf die Stärken und Ressourcen der Mitarbeiter. Ein wichtiger Leitsatz lautet dabei: „Schwächen managen, Stärken stärken!“ Während sich der Begriff Leadership auf das Beeinflussen anderer Personen bezieht, versteht man unter Self-Leadership das Einwirken auf eigene innere oder gedankliche Prozesse. Es ist also eine effektive Selbstbeeinflussung im Sinne von „Yes, I can!“. Oftmals wird der Begriff Selbstführung synonym verwendet. **Beim Positiven Self-Leadership steht gemäß der Positiven Psychologie die Fokussierung auf die eigenen Potenziale, also die besonderen Talente und Begabungen, im Mittelpunkt.**

### Self-Leadership-Strategien

Self-Leadership ist ein zielorientierter Prozess, bei dem ich meine Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen beeinflusse, um meine persönliche Effektivität, Selbstmotivation und Leistung zu steigern und Kompetenzen im Umgang mit persönlichen und externen Leistungsansprüchen zu entwickeln.

Mithilfe des fähigkeitsbezogenen Self-Leadership-Konzepts lassen sich unter anderem

- ▶ die mentale und körperliche Leistungsfähigkeit steigern,
- ▶ der Glaube an sich selbst sowie die Selbstwirksamkeit erhöhen,
- ▶ persönliches Stressempfinden und Versagensängste reduzieren,
- ▶ Flow-Erleben, Kreativität und Innovationsfähigkeit steigern sowie
- ▶ Leadership-Kompetenzen stärken.



### // AUTOR

**Gottfried Epp**

Psychologe,  
Personalentwickler und  
systemischer Coach,  
Eudaimonic.at

Der fähigkeitsbezogene Self-Leadership-Ansatz (Furtner und Baldegger, 2016; Furtner 2016, 2017) besteht aus drei Strategiedimensionen, die sich trainieren und entwickeln lassen:

### 1 Kognitionsbasierte Strategien

Jede Handlung und jede Verhaltensänderung hat ihren Ursprung in unseren Gedanken. Daher sollten wir die eigenen Handlungen und Gedanken regelmäßig reflektieren. Durch die Selbstbeobachtung reflektieren wir beispielsweise konkretes Verhalten in Gesprächen mit Mitarbeitern oder Kunden. Bei einer Stärken-Schwächen-Analyse kann professionelle Unterstützung durch einen Coach oder Berater hilfreich sein. **Selbstverbalisierung („Ich schaffe es“, „Ich kann es“) und Selbsterinnerungen helfen uns, den Fokus auf wichtige Ziele zu legen. Selbsterinnerungen sind äußere Hinweise wie Fotos, Videos, Zitate, Leitsprüche oder ein persönliches Motto. Perfectionisten rate ich zum Motto „Done is better than perfect!“.**

### 2 Natürliche Belohnungsstrategien

Die natürlichen Belohnungsstrategien bilden das Herzstück des Self-Leadership. Sie zielen auf die intrinsische Motivation ab, also die Motivation aus sich selbst heraus. Diese ist stark davon abhängig, wie wir unsere Umwelt wahrnehmen und bewerten. Anstatt sich destruktiven Bewertungen hinzugeben („Da ich immer nervös bin, schaffe ich keine ordentliche Präsentation“), sollten wir unsere Aufmerksamkeit auf das Positive fokussieren: „Ich werde mich gut vorbereiten und eine tolle Präsentation halten!“ **Bei der Erfolgsvisualisierung versuchen wir, uns im Hier und Jetzt vorzustellen, dass wir das Ziel schon erreicht haben: „Ich halte gerade eine ausgezeichnete Präsentation.“**

### 3 Soziale Strategien

Zu den sozialen Self-Leadership-Strategien zählen die Gestaltung unserer Beziehungen sowie der Leistungsvergleich. Eine gelungene Gestaltung der Beziehungen zu Teammitgliedern oder Kollegen kommt in Freude und Spaß am alltäglichen Tun zum Ausdruck. Die Basis dafür ist wertschätzendes und konstruktives Feedback. Wir vergleichen uns immer mit anderen, ob wir wollen oder nicht. Bewusst oder unbewusst messen wir uns an absoluten Standards, Gruppennormen und

## // CHECKLISTE POSITIVE SELF-LEADERSHIP

Bei der positiven Selbstführung geht es darum, gelungene Erfahrungen („what went well“) zu sammeln. Folgende Fragen können Sie sich für Ihre Selbstreflexion täglich oder auch wöchentlich beantworten.

- ▶ Positive Emotions: Was hat mir heute Freude bereitet? Wodurch konnte ich anderen eine Freude bereiten?
- ▶ Engagement: Welche Stärken und Kompetenzen konnte ich heute gut ausleben? Was ist heute „wie von selbst“ gelungen?
- ▶ Relationships: Wie gut ist mir heute die Zusammenarbeit mit anderen gelungen? Was habe ich heute zu einer gelingenden Kommunikation beigetragen?
- ▶ Meaning and Purpose: Mit welchen Aufgaben konnte ich mich heute gut identifizieren? Was war für andere sinnvoll und bedeutsam?
- ▶ Accomplishment: Was habe ich heute alles gemacht? Was ist mir heute gut gelungen?
- ▶ Optimismus: Was hat mich heute zuversichtlich gestimmt? Was stimmt mich optimistisch für zukünftige Vorhaben?
- ▶ Selbstbestimmung: Welche Aufgaben konnte ich heute selbstbestimmt erledigen? Wo hatte ich (nicht) genügend Handlungsspielraum?
- ▶ Gesundheit: Wo konnte ich heute Pluspunkte für meine körperliche Gesundheit sammeln (Ernährung, Bewegung etc.)? Wo konnte ich heute Pluspunkte für meine psychische Gesundheit sammeln (zum Beispiel gelungene Stressbewältigung, Ausgleich oder Tagebuch schreiben)?

den eigenen Ansprüchen. **Zu hohe Ansprüche an uns selbst, Perfektionsstreben und die Bereitschaft, Überstunden zu leisten, verstärken die Burnout-Gefahr.**

### Positive Self-Leadership in der Praxis

Für die Umsetzung von Positive Leadership findet in der Praxis das aus der Positiven Psychologie bekannte PERMA-Modell bereits breite Anwendung. Das Akronym PERMA setzt sich zusammen aus den Leitgedanken Positive Emotions (positive Emotionen), Engagement and Flow, Relationships (Beziehungen), Meaning and Purpose (Bedeutung, Sinn und Zweck) sowie Accomplishment (Leistung, Zielerreichung).

Für die praktische Umsetzung des Positive Self-Leadership wird das PERMA-Modell durch drei wichtige Aspekte des Wohlbefindens ergänzt. Wohlbefinden wird oftmals nach der hedonistischen Tradition als subjektives Wohlbefinden verstanden, das sich durch ein häufiges Auftreten positiver

Gemütszustände (positive Affekte) bei weitgehender Abwesenheit negativer Affekte definiert – kurz: Spaß haben. In der eudaimonischen Tradition geht es darum, „ein gutes Leben zu führen“. Der Begriff Eudaimonia setzt sich aus den griechischen Wörtern „eu“ (= gut) und „daimon“ (= Dämon, Geist) zusammen und bedeutet wörtlich also den guten Geist beziehungsweise die eigenen Potenziale ausleben. Das eudaimonische Wohlbefinden („eudaimonic wellbeing“) wird auch als Werteglück bezeichnet. Die Eudaimonie geht auf Aristoteles zurück und ist ein objektives Konzept, mit dem man mehr gute als schlechte Taten vollbringen sollte. Dazu zählen beispielsweise die Suche und das Streben nach dem objektiv Guten, Richtigen und Sinnvollen, indem man Mitmenschen unterstützt oder etwas zur Gemeinschaft beiträgt. In aktuellen Forschungen zählen Optimismus, Selbstbestimmung, physische und psychische Gesundheit sowie die fünf PERMA-Elemente als wichtige Faktoren für das Wohlbefinden.

## // POSITIVE PSYCHOLOGIE

Die Positive Psychologie beschäftigt sich in Forschung und Praxis mit den Bedingungen und (Wechsel-)Wirkungen, die eine optimale Entwicklung von Personen, Gruppen und Organisationen ermöglichen. Sie wird im Arbeits- und Organisationskontext, in der Bildung, im Gesundheits- und klinischen Bereich und in der Sinnsforschung angewendet.

Für ein gelungenes Positive Self-Leadership sollten wir eine Balance der folgenden acht Faktoren erreichen. Eine zu niedrige Ausprägung der Faktoren kann zu Langweile oder Einsamkeit führen. Zu hohe Ausprägungen könnten Überforderung oder Stress auslösen.

- ▶ **Positive Emotionen:** Evolutionsbedingt neigen wir zu einer ins Negative verzerrten Wahrnehmung. Das heißt, wir nehmen negative Emotionen oder Gefahren stärker und intensiver wahr als positive Emotionen oder Chancen. Die schlechte Nachricht: **Für das Positive Self-Leadership müssen wir also zum einen lernen, positive Emotionen bewusster wahrzunehmen; zum anderen müssen wir positive Emotionen mindestens dreimal so häufig kommunizieren.** Dies passiert nicht von selbst: Wir müssen uns dazu zwingen, zumindest am Beginn. Die gute Nachricht: Laut der Broaden-and-Build-Theorie von Barbara L. Fredrickson können wir lernen, positive Emotionen bewusst und wiederholt zu erleben.
- ▶ **Engagement:** Wenn wir Aufgaben erledigen, die im Einklang mit unseren Kompetenzen und Begabungen stehen, entsteht eine Art Schaffensrausch oder Flow. **Je besser und häufiger wir die eigenen Stärken bei einem Tun ausleben können, desto wahrscheinlicher ist ein Flow-Erleben** (Vgl. Harzer und Ruch, 2012, 2013; Hausler, Höge und Schnell, 2017).
- ▶ **Relationships:** Vor allem in einer Vertrauenskultur, die psychologische Sicherheit gibt, sowie durch wertschät-

zendes und konstruktives Feedback, beispielsweise durch Ich-Botschaften, lassen sich qualitativ gute Beziehungen gestalten.

- ▶ **Meaning and Purpose:** In welchem Ausmaß wir Sinn in einer Tätigkeit erleben, hängt von unserer subjektiven Wahrnehmung und Bewertung ab. Dabei spielen funktionale Aspekte (Was ist der Zweck?) genauso eine Rolle wie die Frage, wie bedeutsam die Tätigkeit für mich und andere ist und ob sie sich mit dem eigenen Wertesystem vereinbaren lässt. Eine Orientierungshilfe sind dazu die Charakterstärken (Values in Action) von Seligman und Peterson (2003).
- ▶ **Accomplishment:** Dabei geht es darum, das „What went well“ (Was lief gut) bewusst wahrzunehmen. Anstatt uns zu ärgern, dass wir von zehn Aufgaben nur acht geschafft haben, sollten wir reflektieren, was bei den acht Aufgaben, die wir bewältigt haben, gut gelaufen und gelungen ist. **Eine bewährte Methode dazu ist die „3 Good Things Exercise“.** Dabei notieren wir täglich drei Dinge, die gut gelungen sind und/oder Freude bereitet haben. **Zusätzlich machen wir uns jeweils Notizen, welchen eigenen Anteil wir daran hatten.**
- ▶ **Optimismus:** Im Zusammenhang mit Positive Self-Leadership versteht man darunter vor allem einen optimistischen Attributionsstil. Das heißt: **Wir führen Erfolge auf die eigenen Fähigkeiten zurück, während wir Misserfolge eher mit besonderen Umständen, die außerhalb**

der eigenen Person liegen und nicht von Dauer sind, in Verbindung bringen.

- ▶ **Selbstbestimmung (Autonomie):** Der Grad der Selbstbestimmung hängt vor allem von folgenden Faktoren ab:
  - **Handlungsspielraum** (Kann ich die Reihenfolge der Aufgaben wählen?),
  - **Gestaltungsspielraum** (Auf welche Art und Weise löse ich eine Aufgabe?)
  - **Entscheidungsspielraum** (Kann ich entscheiden, welche Aufgabe ich übernehme?)
- ▶ **Gesundheit:** Für die praktische Umsetzung des Positive Self-Leadership ist es wichtig, sowohl die physische (Ernährung, Bewegung etc.) als auch psychische Gesundheit (Belastungen, Stress, etc.) im Auge zu behalten.

Gelungene Selbstführung im Sinne der Positiven Psychologie ist wichtig für das eigene Wohlbefinden und das Verwirklichen der eigenen Potenziale. Ich weiß, was mir wichtig ist (Werte), was ich will (Ziele) und wozu ich etwas mache (Sinn). Dadurch erhöht sich die Kompetenz im Umgang mit Entscheidungen und Konflikten – mit mir selbst und mit anderen.

Ein gestärktes Self-Leadership hilft nicht nur mir selbst, sondern lässt mich Stärken, Bedürfnisse, Ressourcen und Potenziale bei Mitarbeitern und Kollegen leichter erkennen. Positive Leadership needs Positive Self-Leadership.

## // LITERATURTIPP

**Positive Self-Leadership. Potenzialentfaltung und Wohlbefinden für Beruf und Alltag. Ein Workbook.**  
Von Gottfried Epp. BoD 2021.