

*Maja Storch*

## **Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation**

In: Birgmeier, Bernd (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?  
VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH  
Wiesbaden 2009, S. 183-205  
ISBN 978-3-531-16306-2

## Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation

*Maja Storch*

### Einleitung

„Ohne Ziele sind Handlungen undenkbar. Sie steuern den Einsatz der Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen bei ihren Handlungen und richten ihre Vorstellungen und ihr Wissen auf die angestrebten Handlungsergebnisse hin aus“ (Kleinbeck, 2006, S. 255). Ziele haben diesen großen Einfluss auf menschliches Handeln, weil sie ein wesentlicher Verursacher von Motivation sind (Elliot & Fryer, 2008). In den letzten Jahren nimmt darum die so genannte Zielpsychologie einen immer größeren Stellenwert im Rahmen motivationspsychologischer Forschung ein. Nach Oettingen und Gollwitzer (2002) löst momentan die Zielpsychologie die traditionelle Motivationspsychologie ab, die davon ausging, dass es genüge, die Variablen Erwartung und Wert zu bestimmen, um die Bereitschaft, eine bestimmte Handlung auszuführen, vorherzusagen. Die Zielpsychologie untersucht, wie Ziele gesetzt werden können, wie Zielrealisierung stattfindet und welche selbstregulatorischen Prozesse durch Ziele aktiviert werden. Das Interesse der Zielpsychologie läuft letztendlich immer auf eine Frage hinaus: Welche Art von Ziel hat die höchste Erfolgsrate?

Zwei Forschungsrichtungen zur Beantwortung dieser Frage lassen sich beobachten. Die eine Forschungsrichtung fokussiert darauf, wie konkret und spezifisch ein Ziel geplant sein muss, um optimal umgesetzt werden zu können. Die andere untersucht, wie sehr ein Ziel von der zielsetzenden Person selbst angestrebt wird. Kuhl und Fuhrmann (1998) nennen diese beiden Elemente die beiden Komponenten der Volition. Der vorliegende Artikel sieht ebenfalls diese beiden Komponenten nicht als Gegensätze, sondern als zwei wesentliche und jeweils unverzichtbare Erfolgsfaktoren von geglückter Zielerreichung. Koestner et al. (2002) konnten nachweisen, dass eine hohe Identifikation mit dem angestrebten Ziel in Kombination mit einer geschickt ausgeführten konkreten Planung die höchsten Effekte in der Zielerreichung nach sich zieht. Am Beispiel eines spezifischen und konkreten Zieltyps, der in der Praxis mit dem Akronym S.M.A.R.T.-Ziele bezeichnet wird und eines neuen Zieltyps, der auf die innere Haltung abzielt und in der Praxis als Motto-Ziel bezeichnet wird, soll die Diskussion um die beiden Komponenten erfolgreicher Zielerreichung im Folgenden aufgefächert werden. Ein Beispiel führt in die Thematik ein.

Herr M., ein 47jähriger mittelständischer Unternehmer, kommt in seine erste Coachingstunde. Auf die Frage nach dem Grund seines Hierseins antwortet er: „Beim letzten Check-up hat meine Ärztin mir geraten, kürzer zu treten und auf meine Work-Life-Balance zu achten. Auf diesem Weg brauche ich Coaching, denn ich arbeite 26 Stunden am Tag und meine Frau sagt von mir, ich sei ein Adrenalinjunkie. Ich muss einfach lernen, mir öfter eine Auszeit zu nehmen. Das ist mir selber vom Kopf her völlig klar, ich habe aber große Probleme mit der Umsetzung.“ Wie sieht die nächste Intervention des Coaches aus? In aller Regel wird daran gearbeitet, dass der Coachee sich Ziele setzt. Die Art und Weise, wie die Ziele gebaut werden, folgt meistens den Maßgaben, die das Akronym S.M.A.R.T. vorgibt. Ein gutes Ziel mit einer optimalen Erfolgsaussicht muss folgenden Kriterien genügen: **S**pecific, **M** easurable, **A** ttractive, **R** ealistic, **T** erminated.

Hinter dem Akronym S.M.A.R.T. verbergen sich empirisch gut abgesicherte Ergebnisse der Goal-Setting-Theory (Zielsetzungstheorie), die von den Arbeitspsychologen Locke und Latham (1990) entwickelt wurde. Aufgrund ihrer Untersuchungen gelangten sie zu der Empfehlung, dass Ziele mit einer hohen Erfolgsaussicht möglichst *hoch* im Sinne von anforderungsreich und außerdem möglichst *spezifisch* formuliert sein sollten. Ihre Untersuchungen sind als Gegensatz zu den so genannten „Do your best“ Zielen zu verstehen. In der Zeit vor den Untersuchungen von Locke und Latham wurden z.B. im Geschäftsleben die Ziele für Mitarbeitende oft unklar in Sprache gefasst. Auch heute ist diese Unsitte immer noch weit verbreitet: „Sie müssen mehr Power bringen“, „Ich will einfach, dass das Backoffice reibungslos funktioniert“ oder „Ich will heute Euer Bestes sehen“, sind gängige Sprüche, mit denen Führungskräfte versuchen, ihre Mitarbeitenden dazu zu bringen, dass sie ihre Arbeit optimal erledigen. Der entscheidende Nachteil von diesen so genannten „Do your best“-Zielen ist, dass der Adressat dieser Anweisung oftmals völlig im Unklaren darüber bleibt, was er denn nun konkret zu tun habe. Geht es darum, dass die Ablage besser organisiert sein soll? Geht es darum, mit Reklamationen kundenorientierter umzugehen? Oder bezieht sich die Anweisung auf die Informationsübergabe zwischen den einzelnen Abteilungen? Bei der Instruktion mit einem „Do your best“-Ziel bleiben solche Fragen offen. Kein Wunder, dass, im Gegensatz dazu, auf der Stelle hochsignifikante Effekte zu verzeichnen sind, wenn die Führungskraft präzise fordert: „Ich möchte vier aktive Kundenkontakte pro Woche.“ Mit einem solchen Ziel wird den Buchstaben S.M. und R.T. in dem Akronym S.M.A.R.T. entsprochen. Ob das Ziel für den Mitarbeitenden auch attraktiv ist, was dem A. entspräche, kann man anhand eines derartig abgefassten Zielsatzes zunächst nicht beurteilen.

Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham hat sich in Praxisfeldern, in denen Ziele eine Rolle spielen, fest etabliert. Unter der Bezeichnung „Management by objectives“ (MbO) hat die Betriebswirtschaftslehre, aufbauend auf der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham, ein Verfahren zur Führung von Mitarbeitenden entwickelt. Auch in der Psychotherapie und im Coaching lassen sich die Auswirkungen der Empfehlungen von Locke und Latham wieder finden. Die Wunderfrage von de Shazer (1989) zum Beispiel fragt zwar in einem ersten Schritt nach einem erträumten Szenario, dies aber nur, um im zweiten Schritt sofort die Frage nach konkreten Maßnahmen zu stellen. Auch in der Selbstmanagement-Therapie von Kanfer (Kanfer et al., 1990), die aus einem verhaltenstherapeutischen Hintergrund kommt, wird, was das Erarbeiten von Zielen betrifft, darauf hingewiesen, dass globale Ziele in konkrete Verhaltensweisen zerlegt werden müssen, soll eine effektive Umsetzung erfolgen (S. 461). Für das Coaching gelten ähnliche Maßstäbe. Wissemann (2006) stellt in seinem Buch über wirksames Coaching zahlreiche Techniken dar, um Ziele zu klären und in Sprache zu fassen. Alle dargestellten Techniken bewegen sich jedoch immer auf der Stufe von konkretem, realistisch planbarem Verhalten.

## 1 Zielsetzung nach Locke & Latham

Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham hat eine Fülle von Experimenten nach sich gezogen. Der aktuelle Untersuchungsstand enthält sehr viel Wissen darüber, wann es sinnvoll ist, hohe und spezifische Ziele zu setzen und wann diese Technik nicht erfolgreich benutzt werden kann. Als „hoch“ gilt ein Ziel nach Locke und Latham dann, wenn nur 10% einer Population dieses Ziel erreichen können (Stajkovic et al., 2006). Scheffer und Kuhl

(2006, S. 23 ff) diskutieren dieses extrem hohe Anspruchsniveau berechtigterweise bezüglich der damit unter Umständen einhergehenden Frustration der Mitarbeitenden. Im Hinblick des zweiten wichtigen Aspektes der Zielsetzungstheorie, dass Ziele spezifisch und konkret ausformuliert sein müssen, sind für das Coaching drei Themen von Belang, die im Folgenden besprochen werden sollen: Aufgabentyp, Goal-Commitment und Zielkonflikte.

### *1.1 Aufgabentyp und spezifische Ziele*

Die Komplexität der Aufgabe setzt dem Zielsetzungsverfahren, so wie es in der Tradition von Locke & Latham benutzt wird, deutliche Grenzen (Überblick bei Latham et al., 2008). Am besten geeignet sind spezifische Ziele für einfach strukturierte Aufgaben und ergebnisbezogene Themen (Kleinbeck, 2006). Die Sachlage der empirischen Forschung ist diesbezüglich klar. Die Praxis jedoch hat hiervon bis anhin nichts zur Kenntnis genommen. Nach Erfahrung der Autorin sind die wenigsten Coaches oder Führungskräfte, die in der Tradition von Locke und Latham arbeiten, sich bewusst, für welchen Aufgabentyp diese Theorie ihre Wirksamkeit bewiesen hat. Die erste Publikation von Latham (Latham & Kinne, 1974) gibt ein illustratives Beispiel dafür, was man sich unter einfach strukturierten Aufgaben und ergebnisbezogenen Zielen vorzustellen hat. Latham berichtet über ein Projekt bei der American Pulpwood Association, bei der er als junger Psychologe die Aufgabe hatte, die Anzahl der gefälltten Bäume pro Tag zu erhöhen. Latham gab den Holzfällern eine hoch angesetzte, konkrete Anzahl von Bäumen vor, die sie jeden Tag zu fällen hätten. Hohe und spezifische Ziele, so sein Ergebnis, erhöhten die Anzahl der gefälltten Bäume. Der Aufgabentyp ist einfach strukturiert, das Ziel beinhaltet ein klares Ergebnis. Aufgrund der bestechend einfachen Intervention wurde seine Untersuchung auf viele andere Leistungsbereiche angewendet. Das Ergebnis ließ sich gut replizieren. Hohe und spezifische Ziele erhöhen die Leistung, vorausgesetzt es handelt sich um einfach strukturierte, ergebnisbezogene Aufgaben. „Mache 4 Kundenanrufe täglich“, „Gehe 3 mal 30 Minuten Joggen in der Woche“, „Lies jeden Tag ein Kapitel Mikroökonomie“. Das sind Anweisungen in einem Setting, in dem klar ist, was zu tun ist.

Der Anwendung von diesem Zieltypus sind jedoch deutliche Grenzen gesetzt, sobald der Anwender sich in einem komplexen, dynamischen Umfeld befindet, in dem nicht von vorneherein geklärt werden kann, wie „richtiges Handeln“ konkret auszusehen hat (Kanfer et al., 1994). Locke und Latham haben sich mit dieser Thematik intensiv auseinandergesetzt. Ein spezifisches Ziel hat nur dann eine Aussicht auf Erfolg, wenn Strategien bekannt sind, die sinnvoller Weise angewendet werden können. Ansonsten kann es sogar Erfolg versprechender sein, in Situationen mit einem hohen Grad an Ungewissheit nur ein allgemeines Ziel der Form: „Gib Dein Bestes“ zu setzen (Zusammenfassend zu dieser Debatte: Latham, 2007, 67 ff). Des ungeachtet setzt man in der Praxis z.B. Verkaufspersonen, deren Kundenorientierung gesteigert werden soll, unverdrossen konkrete Ziele der Art: „Begrüße jeden Kunden, der deinen Bereich betritt“. Solch ein Ziel ist zwar spezifisch, aber für diesen Aufgabentyp falsch.

Warum? Eine Verkaufssituation ist viel zu komplex, um einfach nur mit einem konkreten Ziel optimiert zu werden. Für Servicepersonal in der Gastronomie existieren Untersuchungen, die zeigen, dass spezifische Ziele in einer komplexen Service-Situation („Schau jedem Kunden 3 Sekunden in die Augen“) die Job-Autonomie der Mitarbeitenden einschränkt und Stress erzeugt (Grandey et al., 2005). Ein Coach begegnet diesem Dilemma

in zweierlei Hinsicht: Zum einen kann es sein, dass er einen Mitarbeitenden berät, dem solch ein Ziel für eine nicht adäquate Aufgabe in die jährliche und lohnwirksame Zielvereinbarung geschrieben wurde, zum anderen kann er es mit einer Führungskraft zu tun haben, die ihren Mitarbeitenden spezifische Ziele verordnet und sich nicht erklären kann, warum die Umsetzung dieser Ziele so sehr zu wünschen übrig lässt.

## 1.2 Goal-Commitment und spezifische Ziele

Als Goal-Commitment wird das Ausmaß bezeichnet, in dem ein Mensch sich innerlich verpflichtet fühlt, sein Ziel zu erreichen. Das Setzen von anforderungsreichen und konkreten Zielen im Sinne von Locke & Latham entfaltet nur dann seine ergebnisfördernde Wirkung, wenn eine hohe innere Verpflichtung bezogen auf dieses Ziel besteht (Latham, 2007, S. 91). Goal-Commitment wird in wissenschaftlichen Untersuchungen üblicherweise mit den Goal-Commitment Items von Klein et al. (2001) gemessen. Sie werden auf einer 5-stufigen Likertskala erhoben, mit den Antwortpolen von 1: „Stimme gar nicht zu“ bis 5: „Stimme völlig zu“. Damit die Leserinnen und Leser fürderhin die Möglichkeit haben, das Goal-Commitment ihrer Coachees direkt zu erfassen, sollen die Items an dieser Stelle in ihrer deutschen Übersetzung dargestellt werden. Die Items 1, 2 und 4 sind umgepolt. Die Antworten auf die fünf Items werden unter Beachtung der Polung (!) zu einem Summenscore addiert und durch 5 geteilt. Die Items lauten:

### Goal-Commitment

1. Es fällt mir schwer, dieses Ziel ernst zu nehmen. (u)
1. Ehrlich gesagt, es ist mir egal, ob ich dieses Ziel erreiche oder nicht. (u)
2. Ich fühle mich innerlich stark verpflichtet, dieses Ziel zu verfolgen.
3. Es würde mir nicht viel ausmachen, dieses Ziel aufzugeben. (u)
4. Ich denke, dieses Ziel ist es wert, sich dafür einzusetzen.

Von Goal-Commitment spricht man ab einem Wert von 3.8 (Klein et al., 2001). Der Aspekt des persönlichen Commitments auf ein Ziel wird im Akronym S.M.A.R.T. durch das A. gekennzeichnet, welches für die Attraktivität steht, die ein konkretes Ziel für die Person, die es umsetzen soll, mit sich bringt. Während sehr viel Forschung darüber existiert, wie man konkrete Ziele am besten ausformuliert, existiert nur sehr wenig Forschung darüber, durch welche Art der Zielsetzung die Zielverpflichtung, die Attraktivität und damit letztlich auch die intrinsische Motivation am besten gefördert werden kann (Klein et al., 1999). Nach Erfahrung der Autorin wird der Aspekt der Zielverpflichtung auch in vielen Coaching-Sitzungen und in den meisten Zielvereinbarungsgesprächen nach der MbO-Methode eindeutig zu wenig berücksichtigt. Egal, in welcher Branche, egal, in welchem Team, in zahlreichen Fällen ist die affektive Reaktion auf ein typisches, konkretes Ziel in der Tradition der Zielsetzungstheorie oft negativ, bestenfalls „lauwarm“. Eine hohe Attraktivität wird diesem Zieltypus selten beigemessen. Wo diese systematische Nichtbeachtung des Goal-Commitment Aspekts und der affektiven Bewertung von spezifischen Zielen herrührt, darüber kann man nur spekulieren. Die Annahme der Autorin ist, dass bis anhin einfach keine geeigneten Instrumente bekannt waren, um Goal-Commitment über Zielsetzungsverfahren

zu erzeugen. Da liegt es nahe, sich auf den Konkretheitsaspekt der Zielsetzungstheorie zu beschränken, denn dieser ist sehr viel einfacher zu realisieren als der Attraktivitätsaspekt.

### 1.3 Zielkonflikte und spezifische Ziele

Die dritte große Beschränkung, der die unhinterfragte Anwendung von spezifischen Zielen unterliegt, sind Zielkonflikte (Locke et al., 1994). Seit dem Jahr 1974, als der junge Latham mit den Holzfällern arbeitete, hat sich diesbezüglich in der Wissenschaft viel getan, insbesondere hinsichtlich der Unterscheidung zwischen bewusster und unbewusster Ebene von Zielkonflikten, auch explizite und implizite Ebene genannt. Viele Menschen gehen auch heute noch davon aus, dass Zielsetzung ein Vorgang sei, der immer mit Bewusstheit einhergeht. Dabei existieren empirische Belege dafür, dass viel von dem, was Menschen tun, denken und wollen, von Gehirntätigkeit hervorgebracht wird, die der Introspektion nicht zugänglich ist und dass man darum davon ausgehen muss, dass Menschen sich der Vorgänge, die motiviertem Handeln zugrunde liegen, oft gar nicht bewusst sein können (Blackmore, 2003). Ferguson schreibt im Jahr 2008: „The last 30 years of research in social psychology has shown that many of the social phenomena traditionally assumed to be under people’s conscious guidance and intentions can actually operate largely without either one. That is, stereotypes, attitudes, person judgements, and behaviors can all become activated in people’s memory without their awareness, and once unknowingly activated can influence their interpretation and action in the world“ (p. 1291).

Im Jahr 1974 sah auch Latham noch einen Vorteil seines Zielsetzungs-Verfahrens darin, dass es auf bewusste Prozesse fokussiert und gönnte sich einen Seitenhieb auf die Psychoanalyse: „The theoretical advantage of approaching the problem of worker motivation through goal setting is that it is not dependent on the use of mythological terms such as id, ego, and superego.“ (S, 190). Im Jahr 2007 widmet derselbe Mann den „subconscious goals“ acht Seiten in seinem Buch über Arbeitsmotivation. „A limitation of our theory of consciously set goals is that it does not take into account that the subconscious is a storehouse of knowledge and values beyond that which is found in awareness at any given time“ (Latham, 2007, S. 190). In der Tat existiert mittlerweile eine reiche Forschung zum Thema der impliziten Motive, impliziter Ziele und der Art und Weise, wie explizite und implizite Ebenen des psychischen Systems beim Setzen von Zielen und beim Erzeugen von intrinsischer Motivation ineinandergreifen (Brunstein, 2006; Ferguson et al., 2008; Fries, 2006; Kehr, 2004; Scheffer, 2005, Storch und Krause, 2007).

### 1.4 S.M.A.R.T.-Ziele in der Praxis

Wer mit einem S.M.A.R.T.-Ziel als Coach oder als Führungskraft Erfolge erzielen will, sollte, *bevor* er ein solches Ziel fasst, sicherstellen, dass:

- die Art der Aufgabe für diesen Zieltyp geeignet ist, nämlich eine einfach strukturierte, ergebnisorientierte Aufgabe darstellt;
- die Person für dieses Ziel intrinsisch motiviert ist, dass sie darin einen Sinn sieht und dass sie sich diesem Ziel innerlich verpflichtet fühlt;
- bei der Person keine Zielkonflikte bestehen, weder bewusste noch unbewusste.

Das Interessante für das weite Feld des Coaching ist die Tatsache, dass alle diese in der Wissenschaft bekannten, einschränkenden Bedingungen für die Wirksamkeit von Zielen im Sinne der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham weitgehend ohne Einfluss auf die Praxis des Formulierens von Zielen geblieben sind. Während Locke und Latham auch noch als Emeriti unaufhörlich dafür besorgt sind, dass ihre Theorie sich mit den neuen Entwicklungen der Zielpsychologie auseinandersetzt und dazu mit nicht nachlassendem Eifer publizieren – wofür ihnen größter Respekt gebührt – kommt hiervon in der Praxis des Coachings nichts an. Ziele müssen konkret formuliert sein, so ist das eben und damit basta. Dies erstaunt umso mehr, als es im Coaching ja nicht nur um konkrete Leistungen geht, wie zum Beispiel im Sport, wo der Coach sagen kann: „Lauf den Marathon in 2 Stunden“. Im Coaching geht es vielmehr sehr oft um Themen, die eng in den Bereich der Psychotherapie ragen und die weder etwas mit Leistung zu tun haben, noch ohne weiteres in konkrete Anforderungen gepackt werden können. Man denke nur an alle Varianten von Themen wie Burnout, Mobbing, Stressmanagement oder Umgang mit beruflichen Sinnkrisen. Wie in aller Welt konnte es dazu kommen, dass die Erlebnisse eines jungen Psychologen mit einer Gruppe von Holzfällern anhaltend und nachhaltig derart falsch verstanden werden?

Schaut man in die Verhaltenstherapie, dann lässt sich am Beispiel der Therapie einer Fahrstuhlphobie das erfolgreiche Anwendungsgebiet eines S.M.A.R.T.-Zieles aufzeigen. Die Motivation der Person kann als gegeben vorausgesetzt werden, weil sie ja in die Therapie kommt. Die Aufgabe ist einfach, nicht komplex. Es geht darum, in einem Fahrstuhl zu verweilen, bis man das gewünschte Stockwerk erreicht hat. Und die Ziele sind ergebnisbezogen. 2 Stockwerke fahren, dann 4 Stockwerke fahren, dann 8 Stockwerke fahren. Was macht ein Coach jedoch mit einer Person, die ins Coaching kommt, weil sie im 360 Grad Feedback von den Mitarbeitenden schlechte Beurteilungen erhalten hat? Hier ist z.B. die Motivationslage keineswegs klar, ein S.M.A.R.T.-Ziel darum zunächst nicht indiziert. Oder: Wie geht man als Coach um mit den Anforderungen, denen sich eine Führungskraft gegenüber sieht, die aufgrund guter Sachleistungen auf eine Führungsposition befördert wurde, wo sie nicht mehr sachbezogener Manager sein muss, sondern Leadership an den Tag legen soll? Hier wird ein Einstellungswandel benötigt, der mit S.M.A.R.T.-Zielen alleine nicht zu erreichen ist.

Trotzdem besteht natürlich auch in diesen Fällen der Bedarf nach einem Ziel. Im Folgenden widmen wir uns einem neuen Typus von Ziel, mit dem intrinsische Motivation sichergestellt, Sinnerleben erzeugt und Einstellungsänderung angeregt werden kann. Dieser Zieltyp wurde im Rahmen der theoretischen Überlegungen und praktischen Erfahrungen mit dem Selbstmanagement-Training nach dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM entwickelt (Storch & Krause, 2007). Wir haben diesen Zieltyp Motto-Ziele genannt.

## 2 Die theoretischen Elemente von Motto-Zielen

Die Entwicklung des Zieltyps Motto-Ziele erfolgte aus der Zusammenschau von vier theoretischen Elementen. Dazu zählten zum einen Überlegungen darüber, wie bewusste und unbewusste Funktionssysteme der menschlichen Psyche theoretisch und experimentell abgesichert konzipiert werden können. Die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie) von Kuhl (2001) bietet hierfür eine optimale Grundlage. Zum zweiten sollte die Frage geklärt werden, welche Rolle die affektive Bewertung beim Zustandekommen von

Motivation spielt. Wie erklärt man sich wissenschaftlich, dass manche Menschen vor Begeisterung für ein Ziel lodern, während andere dasselbe Ziel lediglich aus Vernunftsgründen absolvieren? Lässt sich hier eine Systematik finden, die für die Entwicklung von Zielen nützlich sein kann? Als dritten Punkt betrachteten wir die Thematik von verschiedenen Konstruktions-ebenen, auf denen Ziele entwickelt werden können. Eine solche Übersicht ist nötig, um verschiedene Zieltypen hinsichtlich ihres Stellenwertes für das innerpsychische Zielsystem einordnen zu können. Letztlich ging es dann noch darum, in welcher sprachlichen Form die Abfassung von Zielen sich unterscheiden kann und welche sprachliche Form am besten geeignet ist, um Zielbindung und Attraktivität zu erzeugen, die wesentliche Voraussetzung für positive Affekte und damit für intrinsische Motivation. Diese vier theoretischen Elemente werden im Folgenden dargestellt.

### *2.1 Die vier Erkenntnissysteme der PSI-Theorie und ihr Zusammenhang mit dem Thema Motivation*

Motivation tritt grundsätzlich immer dann auf, wenn ein angestrebter Zustand (Sollwert) von einem aktuellen Zustand (Istwert) abweicht. Von extrinsischer Motivation spricht man, wenn die Aktivierung sich auf ein konkretes Ziel oder auf ein Ergebnis richtet, bei der intrinsischen Motivation sind die Handlungsanreize in der Tätigkeit selbst zu finden. Die Sollwerte werden bei der extrinsischen Motivation auf der Basis von Zielvorgaben, bei der intrinsischen Motivation auf der Basis von persönlichen Werten und Gefühlen festgelegt. Die PSI-Theorie von Kuhl (siehe Kuhls Beitrag in diesem Buch) geht davon aus, dass dem Menschen vier Systeme zur Verfügung stehen, um Welt zu erfassen und zu verarbeiten. Für das Thema der Motivation sind zwei dieser vier Systeme bedeutsam, das Intentionsgedächtnis und das Extensionsgedächtnis. Das Intentionsgedächtnis (IG) ist das Gedächtnis für bewusste Absichten, die eine Person gefasst hat. Um vorschnelles Handeln zu verhindern, muss bei jeder Aktivierung des IG positiver Affekt, der spontane Handlungen auslöst, gehemmt werden. Die Hemmung von positivem Affekt ist wichtig, um schwierige und/oder langfristige Absichten nicht zu vergessen und sich nicht von Umgebungsanreizen ablenken zu lassen. Auch um nicht grad drauf los zu schießen, sondern den richtigen Moment abzuwarten und die Planung zu Ende zu denken, wird die Hemmung von positivem Affekt benötigt, denn ein starker positiver Affekt würde veranlassen, die Handlung beim bloßen Gedanken daran sofort ausführen.

Als Extensionsgedächtnis (EG) bezeichnet Kuhl ein Funktionssystem, das assoziative Netzwerke aller autobiographischen Erfahrungen, Bedürfnisse, Motive, aktuelle Befindlichkeit, Ziele, Normen und Werte einer Person enthält. Im Gegensatz zum IG besitzt das EG eine breite neuronale Ausdehnung in zahlreiche verschiedene Gehirnbereiche und eine enge Anbindung an das autonome Nervensystem. Aufgrund dieser Ausdehnungsbreite ist es möglich, dass ein einziger Geruch, zum Beispiel der Geruch von Gänsebraten mit Majoran, die Erinnerung an eine komplette autobiographische Episode als Kind im Haus der Grossmutter aufrufen kann. Die grosse Ausdehnungsbreite ermöglicht es dem EG, in komplexen Entscheidungssituationen einen grossen Variantenreichtum an entscheidungsrelevanten Parametern simultan parallel zu verarbeiten. Die Tätigkeit des EG ist im Gegensatz zur Tätigkeit des IG nicht an Bewusstsein gebunden, die Entscheidungs- und Bewertungsprozesse verlaufen in Bruchteilen von Sekunden unterhalb der Bewusstseinschwelle. Die bewusste Entscheidung des IG hingegen verläuft langsam und ohne Affekt. Die Tatsache,



dass das IG von Affekten weitgehend abgekoppelt ist, sieht Kuhl durchaus auch als Vorteil, denn dadurch ist das IG in der Lage, Probleme schon dann zu bearbeiten, wenn sie noch gar nicht aktuell und damit nur „theoretisch“ vorhanden sind, und Ziele auch dann aufrechtzuerhalten, wenn sie unangenehme Affekte auslösen (Kuhl & Koole, 2005).

Bezüglich der Motivationsthematik gestaltet sich die Zuständigkeit von IG und EG wie folgt (Scheffer & Kuhl, 2006): Das IG ist ein zielbildendes und ergebnisorientiertes System. Das heißt, im Vordergrund stehen die Anreize, die außerhalb der Tätigkeit selbst liegen, die Motivation ist nicht auf das Erleben der Tätigkeit selbst gerichtet. Daher ist das IG für den extrinsischen Aspekt von Motivation zuständig. Hohe und spezifische Ziele nach Locke & Latham aktivieren das IG; dieser Umstand erklärt, warum die affektive Reaktion auf spezifische Ziele oft nur „lauwarm“ ausfällt. Wenn das IG Ziele bilden will, die intrinsische Motivation aktivieren, benötigt es dazu die Abstimmung mit dem EG. Die Synchronisierung von bewussten und unbewussten Anteilen der Motivstruktur eines Menschen – und damit auch die Lösung von Zielkonflikten – besteht in der Terminologie der PSI-Theorie in einem Dialog zwischen IG und EG.

Wenn eine Person mit dem Bewusstsein, also mit dem IG ein Ziel bearbeitet, wird dieses Ziel zunächst unabhängig davon gebildet, wie die „gefühlte“ Bewertung dieses Zieles aussieht. Das EG wiederum kennt so etwas wie spezifische, konkrete Ziele gar nicht. Die Zielvariante, die aus dem EG kommt, ist ein allgemeiner „Zielkorridor“, wie Scheffer und Kuhl diesen Zieltyp nennen (2006, S. 41). Ob ein allgemeines Ziel vom EG als erstrebenswert eingestuft wird, oder nicht, wird nicht anhand von logischen Argumenten überprüft, wie beim IG, sondern mittels somato-affektiver Signale, die der Hirnforscher Damasio (1994) „somatische Marker“ genannt hat. Somatische Marker sind in ihrer affektiven Komponente als Basalaffekte wahrnehmbar, das heißt, noch nicht als differenzierte Emotion, sondern als diffuse Affekt-Anmutung im Sinne einer dualen Bewertung: Plus oder Minus, Gut oder Schlecht, Aufsuchen oder Vermeiden. Im Volksmund heißt dieser Typ von Bewertungssignal auch „Bauchgefühl“. Dieser Begriff spiegelt jedoch die Erlebnisrealität vieler Menschen nicht wider, da somatische Marker im ganzen Körper, und nicht nur im Bauch, wahrgenommen werden können (Storch, 2008 b). Die folgende Übersicht stellt IG und EG in ihren für die Zielsetzungsthematik relevanten Eigenschaften dar.

	<b>IG</b>	<b>EG</b>
<i>Verarbeitungsebene</i>	bewusst	unbewusst
<i>Motivationstyp</i>	extrinsisch	intrinsisch
<i>Code</i>	verbal	somato-affektiv
<i>Geschwindigkeit</i>	langsam	schnell
<i>Funktion</i>	Denken	Fühlen
<i>Bewertung</i>	analytisch	ganzheitlich
<i>Zieltyp</i>	spezifisch, lokal	allgemein, global
<i>Affektzugang</i>	Affektabkopplung	Affektsensitivität

Menschen, die nicht in der Lage sind, ihre somatischen Marker wahrzunehmen, haben keinen Zugang zu der Bewertung des EG und haben deswegen keine Möglichkeit, bewusst gefasste Ziele daraufhin abzu prüfen, ob sie der eigenen Erfahrungs- und Wertewelt entsprechen. Was dann geschieht, bezeichnet Kuhl als „Selbstinfiltration“ – worunter er die Unterwanderung des eigenen Selbst durch fremde Zielvorstellungen versteht. Wenn Menschen ihre somatischen Marker wahrnehmen und feststellen, dass zwischen ihrem bewusst

mit dem IG gefassten Ziel und der somato-affektiven Bewertung des EG eine Diskrepanz besteht, befinden sie sich in einem Zustand der inneren Zerrissenheit und des Unbehagens. Wer nicht gelernt hat, wie die Diskrepanzen zwischen den beiden Systemen synchronisiert und bearbeitet werden können, hat nur die Wahl zwischen Pest und Cholera: entweder verlässt man das bewusst gefasste Ziel und gibt den negativen Bewertungen des EG nach, riskiert aber dann, etwas nicht zu tun, was das IG als „vernünftig“ oder „unumgänglich“ eingestuft hat. Oder man übergeht die negative Bewertung des EG, indem man sich zu der Ausführung des vom IG gefassten Zieles zwingt. Diese Variante ist brauchbar, wenn es sich um eine kurze Intervention wie einen Zahnarztbesuch handelt. Wer jedoch versucht, ein berufliches oder privates Ziel über längere Zeit gegen den Widerstand des EG umzusetzen, wird entweder scheitern oder mit einem dauerhaften Gefühl der Selbstentfremdung und des Missbehagens dafür bezahlen, das bis zum Burnout oder zur Depression führen kann (Baumann et al., 2005).

Die Abstimmung von Zielen aus dem IG mit den Erfahrungen und Werten des EG kann auch bei der Lösung von Zielkonflikten helfen. Denn weil das EG alle persönlich relevanten Erfahrungen berücksichtigt, ist es das einzige Erkenntnisssystem, das auch alle Widersprüche gleichzeitig präsent haben kann und damit aus einer Überblicksposition heraus nach ganzheitlichen Lösungen suchen kann. Ein Verfahren zur Lösung von Motivkonflikten mit dem EG ist an anderer Stelle am Beispiel des Wunsches mit dem Rauchen aufzuhören ausführlich und mit Arbeitsblättern beschrieben (Storch, 2008 a).

## 2.2 *Der Zieltyp des Extensionsgedächtnisses*

In der wissenschaftlichen Zielpsychologie gibt es neben der Kategorie der spezifischen Ziele auch einen anderen Zieltypus, der intensiv beforscht wurde. Es sind dies Zieltypen, die weniger auf konkret beobachtbares und messbares Verhalten abzielen, sondern die sich auf eine innere Verfassung des Zielsetzenden beziehen, sie beschreiben innere Einstellungen und persönliche Haltungen. Das EG bringt diesen Zieltypus hervor, der bei Scheffer und Kuhl (2006) mit der Beschreibung allgemeiner „Zielkorridor“ charakterisiert wird. Grosse-Holtforth und Grawe (2003) nennen diesen Zieltypus „motivationale Ziele“ und betonen, wie wesentlich dieser Zieltyp für die gesamte psychische Befindens-Situation ist. Durch diesen Zieltyp wird motiviertes Geschehen grundlegend gesteuert, er bestimmt die innere Haltung, mit der psychisches Geschehen organisiert wird. Auf diesen Zieltyp beziehen sich zum Beispiel die Untersuchungen von Dweck (1999) zu Performance vs. Mastery-Goals. Dweck hat in einer Fülle von Untersuchungen belegen können, dass Menschen, die an eine Aufgabe mit der Einstellung herangehen, dass Intelligenz veränderbar ist und dass man sich an Fehlern weiterentwickeln kann, bessere Leistungen erzielen, als Menschen, welche die Einstellung haben, dass Intelligenz ein unveränderbares Persönlichkeitsmerkmal sei und dass sich darum aus Fehlern endgültige Aussagen über das Leistungsvermögen einer Person ableiten lassen. Die innere Haltung, mit der ein Mensch eine Leistungssituation angeht, so hat Dweck auch für Schulkinder zeigen können, beeinflusst das konkrete Ergebnis massiv.

Über diesen Zieltypus haben auch Kruglanski et al. (2002, 2009) in ihrer Goal-Systems-Theory geschrieben. Sie betonen, dass im Unterschied zu spezifischen Zielen ein allgemeines Ziel die Eigenschaft der Äquifinalität hat. Damit ist die Tatsache gemeint, dass es sehr viele Handlungen gibt, die für ein allgemeines Ziel zielführend sein können, ähnlich dem Sprichwort „Viele Wege führen nach Rom“. Wenn der mittelständische Unternehmer

Herr M, von dem eingangs die Rede war, sich das allgemein Ziel setzt, „ich nehme mir Auszeiten“, dann gibt es zahlreiche Varianten von Handlungen, die im Sinne dieses Ziels angemessen sein können. Eine Tasse Tee zwischendurch, ein kurzes In-die Sonne-Blinzeln bei der Computer-Arbeit, ein Aus-dem-Fenster-Schauen im Zug oder länger ausschlafen am Wochenende. Ein spezifisches Ziel hingegen „ich laufe jeden Morgen 3 km auf dem Laufband“ ist nur durch eine einzige Handlung zu erfüllen.

Die Construal Level Theory von Trope & Liberman (2003) beschäftigt sich mit den verschiedenen Konstruktionsebenen, auf denen ein Objekt oder ein Ereignis mental repräsentiert werden kann. Im Rahmen dieser Theorie wird unterschieden zwischen einer hohen Konstruktionsebene und einer niederen Konstruktionsebene. Die hohe Konstruktionsebene enthält Informationen über mehr abstrakte Konzepte und bezieht sich auf deren generelle Bedeutung. Die niedrige Konstruktionsebene bezieht sich auf konkrete, spezifische Eigenschaften von Objekten und Ereignissen. Fujita et al. (2006) wendeten die Construal Level Theory auf Ziele an und untersuchten, wie sich die Konstruktionsebene eines Zieles – spezifisch, niedrige Ebene oder allgemein, hohe Ebene – auf die Selbstkontrollfähigkeiten auswirkt. Sie fanden anhand mehrerer Experimente heraus, dass Menschen eine bessere Selbstkontrolle haben, wenn sie ihr Ziel auf der hohen, allgemeinen Ebene ansiedeln, als wenn sie in einer spezifischen und kontextbezogenen Weise über ihr Ziel denken.

In einem Experiment wurden die Versuchspersonen aufgefordert, die beiden Griffe eines Geräts zum Training der Unterarmmuskulatur so lange wie möglich geschlossen zu halten. Zur Induktion der spezifischen, niedrigen Ebene des Zieles wurde den Versuchspersonen mitgeteilt, es handle sich um einen Test der Muskelstärke. Zur Induktion der allgemeinen, hohen Ebene des Zieles wurde einer anderen Gruppe von Versuchspersonen erklärt, es handle sich um einen Test von Willenskraft. Die Versuchspersonen, die glaubten, ihre Willenskraft werde gemessen und für die Willenskraft einen positiven persönlichen Wert darstellte, hielten signifikant länger bei dieser anstrengenden Aufgabe durch als die Versuchspersonen, die versuchten, Muskelstärke zu demonstrieren. In der Terminologie der PSI-Theorie von Kuhl wird bei Menschen, für die „Willenskraft“ von ihrem EG positiv bewertet wird, bei der Vorstellung, Willenskraft zu demonstrieren, eine allgemeine Haltung der Kraft und Stärke aktiviert, die in realen besseren Leistungen resultiert. Diese dichotome Unterscheidung von Haltung versus Verhalten kann in einer Grafik veranschaulicht werden. Abbildung 1 zeigt ein Vierfelder-Schema, wir haben ihm den Namen *Zielquadrant* gegeben, in dem neben einer „höheren“ Haltungsebene und einer „niederen“ Verhaltensebene noch der Situationstyp aufgenommen ist, auf den sich ein Ziel bezieht. Ein Student kann sich ein Ziel entwickeln für die situationsspezifische Thematik „30 Minuten mündliche Prüfung in Anatomie“ oder für die situationsübergreifende Thematik „Bei Referaten nicht nervös sein.“ In beiden Fällen kann dann vom Coach jeweils auf der Handlungs- und auf der Verhaltensebene angesetzt werden.

Die Abbildung von verschiedenen Zieltypen in einen Zielquadranten ist bereits hilfreich, jedoch erlaubt sie es noch nicht, den ergebnisbezogenen Zieltyp von Locke und Latham ausreichend differenziert einzuordnen. Dies gelingt, wenn man sich eines Theoriestranges bedient, der die bisher besprochene Unterscheidung von Zielkonstrukten in zwei Ebenen weiter ausdifferenziert. Dies leisten Theorien aus dem Forschungsbereich zu Zielhierarchien. Im Rahmen dieses Theorietyps geht es nicht nur um zwei Ebenen – eine hohe, allgemeine, globale versus eine niedrige, spezifische, lokale – sondern um eine hierarchische Abstufung mehrerer Ebenen. Das Konzept der Zielhierarchie wurde von Miller, Ga-

lanter und Pribram (1960) eingeführt, und von Powers (1973) detailliert ausgeführt. Bezüglich der Anzahl der Ebenen existieren verschiedene Ansichten, abhängig davon, welche Themen im Fokus des Interesses stehen. Powers (1973) zählt elf Ebenen, Cropanzano et al. (1993) kommen auf vier Ebenen (values, self-identities, personal projects, task goals), DeShon und Gillespie (2005) gehen ebenfalls von vier Ebenen aus (self-goals, principle goals, achievement goals and action plan goals). Bei Grawe (2004, S. 110 ff) ist beschrieben, wie man sich die neuronale Repräsentation von Zielhierarchien auf der Basis neuer Erkenntnisse der Neuroanatomie vorstellen kann.

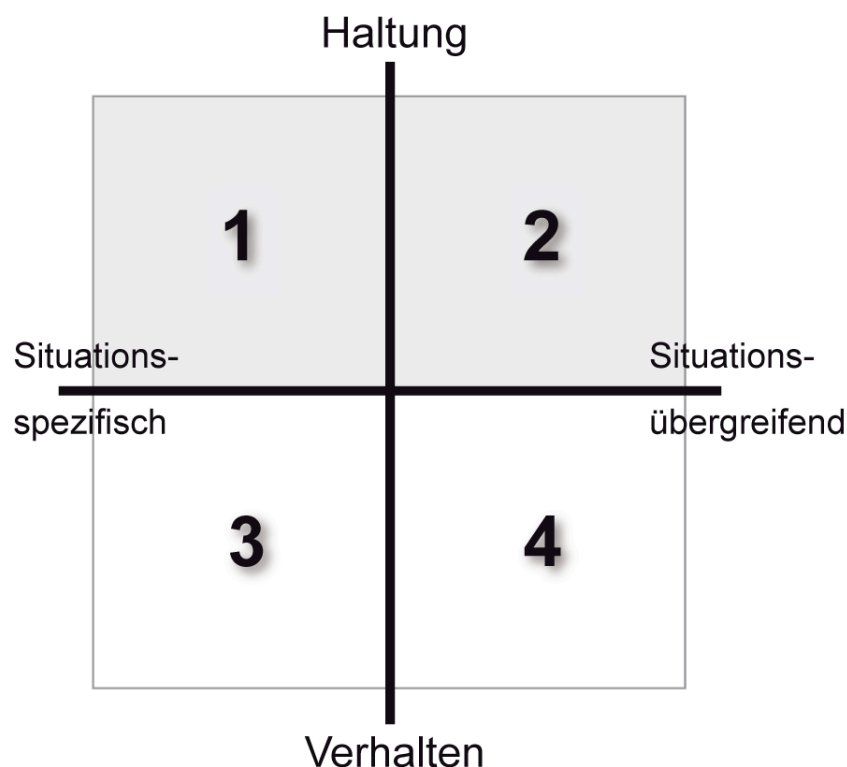


Abbildung 1: Der Zielquadrant

Für praktische Zwecke in Coaching und Beratung genügt eine Abstufung von drei Ebenen (Storch, 2008 a): Haltung, Ergebnis und Verhalten, für die wir den Begriff *Zielpyramide* geprägt haben. Die Haltungsebene betrifft die abstrakteste Konzeptualisierung eines Ereignisses und beschreibt die generelle Einstellung, die ein Mensch einem Thema gegenüber einnimmt. „Ich möchte ein guter Mensch sein“, „Ich möchte Freude an der Arbeit haben“, oder „Ich möchte ein erfülltes Leben führen“ wären Themen, die auf der Haltungsebene angesiedelt sind. Für die Haltungsebene wurde im Rahmen des Selbstmanagement-Trainings nach dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM ein neuer Zieltyp entwickelt, die so genannten Motto-Ziele. Motto-Ziele ermöglichen, die Abstimmung des IG mit dem EG

systematisch vorzunehmen und in Zielform zu bringen. Die Ergebnisebene der Zielpyramide beinhaltet den konkreten, ergebnisbezogenen Zieltyp, den Locke & Latham beforscht haben. Auf dieser Ebene befinden sich Aussagen, die spezifizieren, was man erreichen möchte. „Ich möchte mein Abitur machen“, „Ich möchte 7 Bäume fällen“, „Ich möchte Englisch lernen“, bezieht sich auf diese Ebene. Die unterste Ebene beschreibt dann das genaue Verhalten, das benötigt wird, um ein bestimmtes Haltungs- oder Ergebnisziel konkret umzusetzen. Hier befinden sich präzise Pläne, die extrem kontextgebunden und aufs genaueste ausgearbeitet sind. Ein empirisch erfolgreich abgesichertes Beispiel für solche Pläne sind die Wenn-Dann Pläne von Gollwitzer (1999), die in diesem Band im Kapitel von Faude-Koivisto und Gollwitzer beschrieben werden.

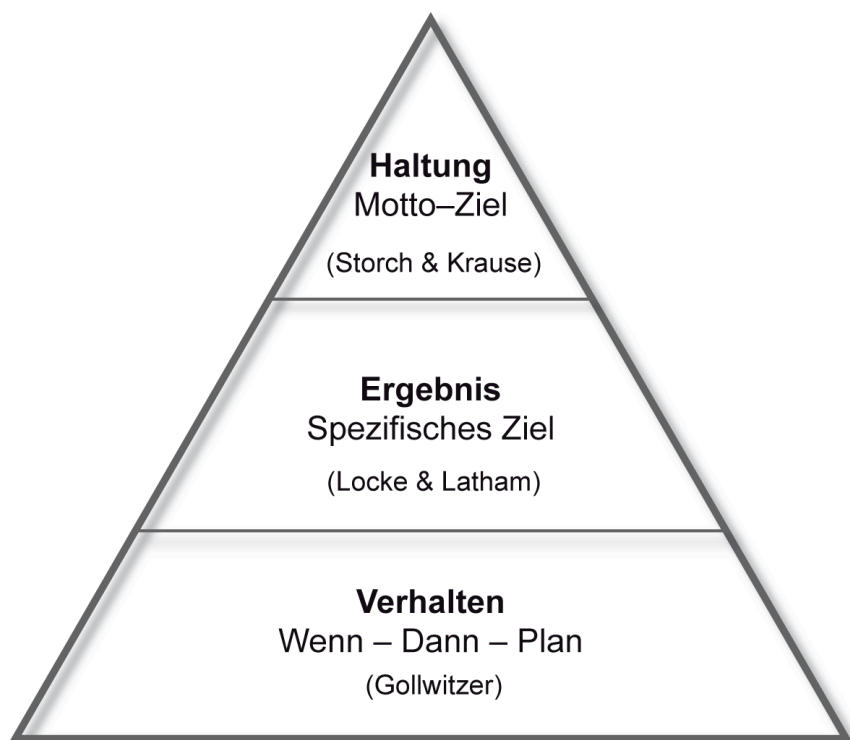


Abbildung 1: Die Zielpyramide

### 2.3 Affekte und Motivation

In der Praxis noch weitgehend unbekannt ist die Tatsache, dass man Affekte nicht auf einem Kontinuum von positiv und negativ beschreiben sollte, sondern dass die empirische Ergebnislage dafür spricht, positive und negative Basisaffekte als zwei getrennte Dimensionen zu behandeln (z.B. Cacioppo & Berntson, 1999; Kuhl, 2001). Positive und negative Affekte wirken unabhängig voneinander auf den motivationalen Wert eines Zieles ein.

Jedes Ziel kann also zum einen hinsichtlich der positiven Affekte eingeschätzt werden, die es auslöst und kann zum anderen hinsichtlich der negativen Affekte eingeschätzt werden. Man weiß, dass ein Ziel, das positive Affekte auslöst, die Motivation, dieses Ziel in Handlung umzusetzen steigert, während negative Affekte die motivierende Wirkung eines Zieles schwächen (Aarts et al., 2007; Custers & Aarts, 2005).

In der Sozialpsychologie wird die Affektthematik unter dem Stichwort „affektive Einstellung“ diskutiert, denn eine Einstellung kann als aus einer kognitiven und aus einer affektiven Komponente bestehend konzipiert werden. In der Terminologie der PSI-Theorie ausgedrückt heißt das: Wenn das IG eine Bewertung über ein Ziel abgibt, wird die kognitive Einstellung erzeugt, wenn das EG eine Bewertung abgibt, entsteht die affektive Einstellung. Brand (2006) zeigt diese beiden Komponenten von Einstellung in einer Untersuchung zur Sportpartizipation an einem Beispiel, das viele Menschen kennen. Die Aussage „Sport treiben ist gesund“ wird zwar kognitiv von vielen Menschen bejaht, ist also kognitiv mit einer positiven Einstellung versehen. Dies führt aber keineswegs automatisch dazu, dass aus dieser Einstellung auch sportliche Handlungen resultieren. Sportliche Handlungen lassen sich nur bei den Menschen nachweisen, bei denen die Vorstellung, Sport zu treiben, auch mit positiven Affekten verknüpft ist. Fehlen die positiven Affekte oder finden sich gar starke negative Affekte, so resultiert aus der positiven kognitiven Einstellung kein entsprechendes Handeln.

Wie Ferguson (2008) ausführt, kann man davon ausgehen, dass zielrealisierendes Handeln desto einfacher vonstatten geht, je schneller und spontaner ein Mensch positive affektive Einstellungen gegenüber zielrelevanten Stimuli generieren kann. Als Beispiel beschreibt Ferguson einen Studenten, dem es gelingt, eine positive affektive Einstellung bezüglich der Bibliothek zu generieren. Ist dies der Fall, wird sein Ziel, regelmäßig dort zu arbeiten, sehr viel einfacher in Handlung umzusetzen sein, als wenn seine spontane affektive Reaktion auf den Stimulus „Bibliothek“ negativ ausfällt. Für die Thematik der Zielpsychologie besonders relevant ist das Ergebnis von Ferguson (2007), dass nicht nur materielle Objekte, wie eine Bibliothek affektive Einstellungen hervorbringen, sondern dass auch ein Ziel mit affektiven Einstellungen gekoppelt ist und dass sich die affektive Bewertung eines Ziels auf die Zielumsetzung auswirkt. Ferguson versteht hierbei Ziele als mentale Repräsentation, die sowohl den angestrebten End-Zustand umfasst, wie auch Informationen über die Mittel, Aktivitäten und Objekte, welche die Zielumsetzung entweder erleichtern oder erschweren können. Die affektive Bewertung wird in diesem Zusammenhang ebenfalls als Teil des Zielkonstrukts gesehen. Nach Ferguson kann die affektive Einstellung als Index für die Kraft eines Zieles angesehen werden, das damit in Zusammenhang stehende Verhalten hervorzubringen.

#### 2.4 Die Informations-Codes nach Bucci

Bucci ist Psychoanalytikerin und hat psychoanalytisches Gedankengut mit den Überlegungen des Hirnforschers Damasio (1994) verbunden. Sie entwarf die Multiple Code Theory in der Absicht, die alte psychoanalytische Idee, dass sich das psychische System aus mehreren Teilsystemen aufbaut (z.B. bei Freud Es, Ich und Über-Ich) im Rahmen aktueller Erkenntnisse der Hirnforschung neu zu formulieren (Bucci, 2002). Die Multiple Code Theory geht davon aus, dass Information vom Menschen grundsätzlich in zwei Arten von Codes wahrgenommen und verarbeitet werden kann: in *vorsymbolischer (körperlicher)* und in *symboli-*

cher Form. Die symbolische Form hat zwei Ausprägungen, die *symbolisch verbale* (*Buchstaben/Worte*) und die *symbolisch nonverbale* (*Bilder*). Der Mensch verfügt nach Bucci also über insgesamt 3 Varianten der Informationsverarbeitung. Zwei Varianten verarbeiten Symbole, eine Variante kommt ohne Symbole aus und bezieht sich ausschließlich auf körperliche Empfindungen und Basalaffekte.

### Informations-Codes



Abbildung 2: Die Informations-Codes nach Bucci

Der symbolisch verbale Code ist bewusstseinspflichtig, die Verarbeitung des körperlichen, vorsymbolischen Codes läuft unterhalb der Bewusstseinschwelle ab. Bilder nehmen eine Zwischenstellung zwischen bewusster und unbewusster Ebene ein; sie sind bewusstseinsfähig und können durch Sprache hervorgerufen werden, können aber auch von unbewusst arbeitenden vorsymbolischen Prozessen hervorgebracht werden. Die drei Systeme sind miteinander über einen Vorgang verbunden, den Bucci den *referentiellen Prozess* nennt. Gesundes psychisches Funktionieren basiert darauf, wie gut die drei Systeme durch den referentiellen Prozess miteinander verbunden sind. Psychische Krankheit beruht auf einer Unterbrechung der Verbindung zwischen diesen drei Systemen und den daraus folgenden nicht hilfreichen Versuchen, mit dieser Unterbrechung umzugehen. Bei der Verbindung des körpernahen Codes des vorsymbolischen Systems mit dem symbolisch verbalen Code spielen Bilder – der symbolisch nonverbale Code – eine Schlüsselrolle. Bilder sind der Dreh- und Angelpunkt im Informationsfluss zwischen vorsymbolischen Codes und symbolisch verbalen Codes. Dies ist eine der Kernaussagen von Buccis Theorie. Vom bewussten Sprachcode aus kann man über das Bildersystem die Verbindung zu den unbewussten verarbeiteten Körperempfindungen und Basalaffekten herstellen. Mit einfachen Worten ausgedrückt kann man sich Buccis Theorie so merken: An jedem Wort hängt ein Bild und an jedem Bild hängt ein Gefühl.

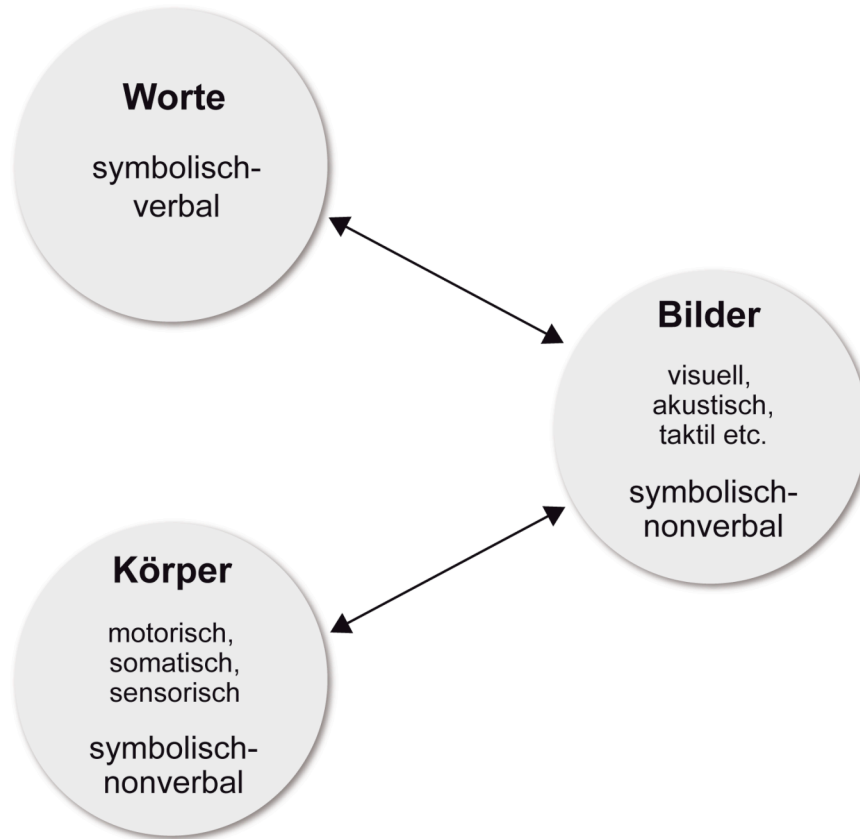


Abbildung 3: Der Arbeitsweg des referentiellen Prozesses

Wie erklärt man sich das Entstehen dieser drei Codes? Körpergefühle und daran gekoppelte Emotionen sind evolutionär „ältere“ Signal- und Aktivierungssysteme, die auch in den evolutionäre „älteren“ Teilen des Gehirns angesiedelt sind. Diese Körperebene wiederum ist verbunden mit unmittelbaren Erinnerungen an entsprechende Situationen, in denen diese Körpererlebnisse aufgetaucht sind. Dies erzeugt die Welt der Bilder. Lesen und Schreiben, die Welt der Worte, sind menschheitsgeschichtlich gesehen sehr viel jüngere Entwicklungen, die als Abstraktion vom unmittelbaren Erleben und Geschehen zusätzlich gelernt werden.

Was bedeutet die Theorie von Bucci für den Bau von Zielen, die intrinsische Motivation hervorrufen sollen? Um diese Frage zu besprechen, ist es illustrativ, die Multiple Code Theory mit der PSI-Theorie in Verbindung zu bringen. Welchen Informationscode benutzt das IG und welchen das EG? Das IG als Funktionssystem, das an Bewusstsein gekoppelt ist, kann Information symbolisch verbal verarbeiten. Das EG hingegen, wo Informationen unbewusst und in hoher Geschwindigkeit prozessiert werden, bedient sich des vorsymbolischen, somato-affektiven Codes. Wie unter 2.1 besprochen wurde, ist es für das Entstehen von intrinsischer Motivation wichtig, ein mit dem IG gebildetes Ziel mit der somato-affektiven Bewertung des EG abzustimmen, ein Dialog zwischen IG und EG muss in Gang



kommen. Aber wie kann ein Dialog in Gang kommen, wenn beide Systeme nicht die gleiche Sprache sprechen? Wie kann sich eine Chinesin mit einem Russen unterhalten? Indem sie einen Dolmetscher einsetzen. Und diese Rolle des Dolmetschers hat nach Bucci die symbolisch nonverbale Bildsprache. Bilder können unbewusst und bewusst bearbeitet werden, nehmen also eine Mittelstellung zwischen IG und EG ein.

Wenn diese Überlegungen auf das Bilden von Zielen angewendet werden, ergibt sich folgender Ablauf: Im Rahmen der PSI-Theorie muss ein Ziel, das bewusst gefasst wurde, also mit einem symbolisch-verbalen Code das IG aktiviert, mit dem EG abgestimmt werden, um intrinsische Motivation zu erzeugen. Der Code des EG ist ein vorsymbolischer, somato-affektive Marker sind seine Bewertungssignale. Um eine optimale Abstimmung mit dem EG zu sichern, müssen die bewusst gefassten Ziele in Worten ausgedrückt werden, die starke und eindeutige Bilder erzeugen, weil daran wiederum starke und eindeutige somato-affektive Signale gekoppelt sind, die man benötigt, um den Abstimmungsvorgang vornehmen zu können. Die sicherste Reihenfolge für den Bau von motivierenden Zielen heißt: Zu dem bewussten Ziel ein Bild suchen, dann zu dem Bild die passenden Worte erarbeiten, aus diesen Worten ein Handlungsziel bauen und dieses Sprachgebilde, das eng mit der Bilderwelt verbunden ist, mit den daran gekoppelten somato-affektiven Signalen aus der Körperwelt auf Maß schneiden. Das praktische Vorgehen mit dieser Methode ist in Storch (2008 a) ausführlich erläutert. Es gibt für die Notwendigkeit, zwischen verschiedenen Codes Übersetzungsarbeit zu leisten, wenn zwischen bewussten und unbewussten Ebenen des psychischen Systems eine Verbindung erzeugt werden soll, auch empirische Belege. Schultheiss und Brunstein konnten anhand der Wirkung von Zielimaginationen in zwei Untersuchungen die These untermauern, dass „implizite (unbewusste, Anm. M.S.) Motive nur dann auf die Bildung von Handlungsabsichten einwirken können, wenn ein erwogenes Ziel von seinem ursprünglich sprachlichen Format in ein experimentelles (erfahrungsbezogenes, Anm. M.S.) Format übersetzt wird“ (Brunstein, 2006, S. 250).

### 3 Motto-Ziele in der Praxis

Wie steht es nun mit Herrn M., der seine Lebensführung verändern will? Von den, unter 1.4 besprochenen, drei Kriterien, die erfüllt sein müssen, damit ein S.M.A.R.T.-Ziel Erfolg zeigen kann, sind alle drei fraglich. Auf keinen Fall handelt es sich bei dem Vorsatz, mehr Work-Life-Balance in das Leben zu bringen, um eine einfache ergebnisbezogene Aufgabe. Alle Themen, die eine Veränderung der Lebensführung betreffen, sind zunächst einmal typische komplexe Aufgaben. Von einer starken Zielverpflichtung und damit einhergehender intrinsischer Motivation sollte der Coach von Herrn M. besser nicht ausgehen, da die Empfehlung zur Veränderung von außen kommt (Arzt und Ehefrau). Ob Zielkonflikte vorliegen, ist nicht genau geklärt, ist aber zu vermuten. Deshalb heißt die Methode der Wahl bei Herrn M.: Als erster Schritt wird auf der Haltungsebene gearbeitet, erst wenn für die Haltungsebene ein positiv affektiv besetztes Ziel vorliegt, wird das Verhalten konkretisiert. Zielkonflikte können durch die Arbeit mit der von uns entwickelten Methode der *Affektbilanz* schnell und zuverlässig identifiziert werden. Das Verfahren ist an anderer Stelle für die Beispiele Ernährung und Bewegung (Storch, 2007) sowie Rauchstopp (Storch, 2008 a) ausführlich beschrieben.

Auf zwei visuellen Analogskalen, eine für negativen Affekt und eine für positiven Affekt, schätzt Herr M. das Thema „Work-Life-Balance“ für sich ein. Er gibt diesem Thema auf der Plus-Skala einen Wert von 40, auf der Minus-Skala einen Wert von 70, verzeichnet also mittlere positive und starke negative Affekte. Die Exploration ergibt, dass „Work-Life-Balance“ aufgrund der Erfahrungen, die in seinem EG dazu gespeichert sind, Assoziationen von „etwas nur für Frauen“ mit sich bringt (Minus 70) und auf der Plus-Skala deswegen nur Plus 40, weil er das Balanciert-Sein also zu ruhig für sich und die Aufgaben, die in seinem Job auf ihn warten, empfindet. „Ich bin doch noch kein Rentner“, sagt er, „ich kann jetzt nicht in der Hängematte liegen.“ Als nächstes wird die Affektbilanz des Themas „Auszeit“ überprüft. Sie fällt verheerend aus. „Auszeit“ hat für Herrn M. Minus 85 und Plus 0. Warum? „Dazu fällt mir ein kompletter Looser ein, der es einfach nicht schafft und aufgegeben hat.“ Mit dieser Affektbilanz nützen noch so präzise geplante spezifische Ziele auf Dauer nichts.

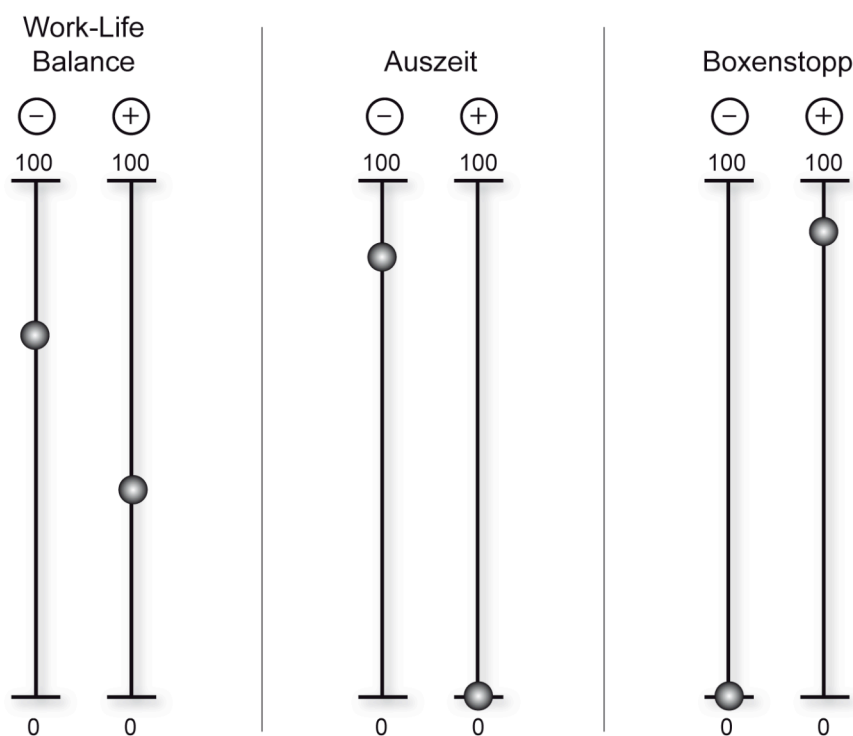


Abbildung 4: Affektbilanz von Work-Life Balance, Auszeit und Boxenstopp

Die Haltung von Herrn M. muss geändert werden, bevor das Verhalten sich nachhaltig ändern kann. Die Suche nach einer neuen Haltung findet auf der Bilder-Ebene statt, da nach der Theorie von Bucci die Arbeit mit Bildern den Zugang zum EG vereinfacht. Herr M. bringt das Bild von Michael Schumacher. „Er bringt Höchstleistung und wenn er merkt, sein Auto hat eine Störung, macht er einen Boxenstopp. Dass er aufmerksam für Störungen ist und sie ernst nimmt, ist bei ihm ja die Grundbedingung für seine Siege.“ Das Thema

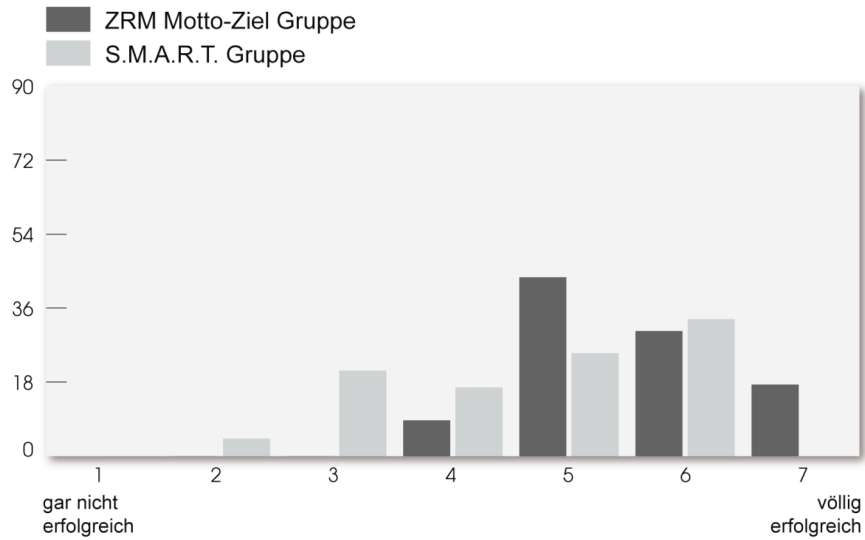
„Boxenstopp“ zeigt eine völlig andere Affektbilanz als die Themen „Work-Life-Balance“ und „Auszeit“: Ein Plus von 90 und Minus 0. Aus dieser neuen Haltung heraus wird in einem nächsten Schritt ein Motto-Ziel erarbeitet, dass die neue Haltung von Herrn M. in einem Zielsatz wiedergibt. Das Motto-Ziel von Herrn M. lautet: *Ich beachte meinen Motor und mache Boxenstopps*.

Oft genügt es im Coaching bereits, ein Motto-Ziel zu erarbeiten, um zielwirksames Handeln in die Wege zu leiten. Im Rahmen des motivationspsychologischen Rubikon-Modells von Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1991) kann die Bildung eines Motto-Zieles als Phasenübergang zwischen einer abwägenden und einer volitionalen Bewusstseinslage beschrieben werden. Der Stellenwert von Zielen auf der Haltungsebene im Rahmen des Rubikon-Modells wurde an anderer Stelle ausführlich beschrieben (Storch & Krause, 2007). Typische Motto-Ziele, die mit der Methode des Zürcher Ressourcen Modells gebildet wurden, lauten zum Beispiel:

<b>Motto-Ziele</b>	
„Ich erlaube mir Macht“	„Ich verströme verlockenden Rosenduft“
„Ich atme Glück“	„Ich fülle meinen Entspannungskorb“
„Mein Panther pflückt den Tag“	„Mutig schreite ich in meine Freiheit“
„Ich wecke den Hund in mir“	„Ich lebe in bodenständiger Schwebel“
„Ich tanze auf dem Regenbogen“	„Eruption on demand“

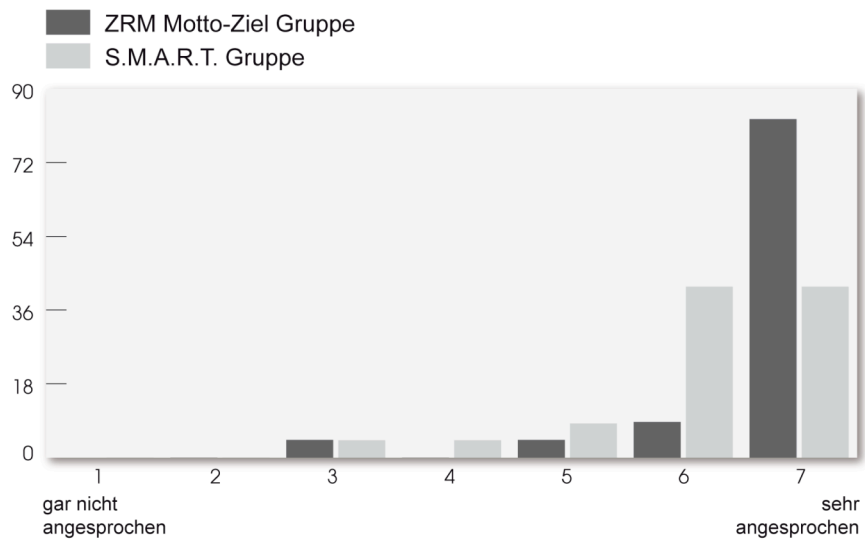
Aufgrund der oben besprochenen Äquifinalität von Zielen auf der Haltungsebene erlauben Motto-Ziele sofort, nachdem sie gebildet wurden, spontan und situativ adäquates zielrealisierendes Handeln. In den Fällen, in denen außer dem Erlernen eines neuen Handlungsmusters auch noch ein altes Muster *verlernt* werden muss, müssen natürlich zusätzlich zum Motto-Ziel noch andere Maßnahmen getroffen werden. Dies betrifft auch Fälle, in denen die Umgebung des Coachees situative Hinweisreize aufweist, die alte, unerwünschte Verhaltensroutinen triggern (Wood & Neal, 2007). Dies ist jedoch nicht mehr Thema dieses Artikels, darum wird an dieser Stelle auf die entsprechende ausführliche Publikation zur Methodik des Zürcher Ressourcen Modells verwiesen (Storch & Krause, 2007). Eine dieser Maßnahmen, die Wenn-Dann Pläne, werden von Faude-Koivisto und Gollwitzer in diesem Band vorgestellt.

Zu der Wirksamkeit von Motto-Zielen existiert eine Studie von Bruggmann (2003), in der eine Gruppe von 23 Personen, die Motto-Ziele gebildet hatte, verglichen wurde mit einer Gruppe von 24 Personen, die S.M.A.R.T.-Ziele gebildet hatte. 1 1/2 Jahren nach erfolgter Zielbildung wurden die beiden Gruppen hinsichtlich verschiedener zielrelevanter Parameter befragt. Die Gruppen unterschieden sich im Mann-Whitney-U-Test signifikant hinsichtlich der Zielerreichung ( $p=0.019$ ) und der persönlichen Identifikation mit dem Ziel ( $p=0.009$ ).



*Wie erfolgreich waren Sie bis jetzt bei der Verwirklichung Ihres Zieles?*

Abbildung 5: Zielerreichung



*Wie persönlich fühlen oder fühlten Sie sich von diesem Ziel angesprochen?*

Abbildung 6: persönliche Identifikation mit dem Ziel

#### 4 Ausblick

Ein Motto-Ziel erzeugt Goal-Commitment und intrinsische Motivation, wenn:

- es von IG und EG positiv bewertet wird
- es die Haltungsebene anspricht
- es eine starke positive und minimal negative Affektbilanz aufweist
- es in einer Bildsprache abgefasst ist

Ein wichtiges Thema, das noch weiterer Forschung bedarf, bezieht sich auf den Ursprung eines Zieles. Kann man Haltungsziele nur zu Zielen bauen, deren Ursprung in der Person selber liegt? Die Aufforderung zur Auszeit hat der Unternehmer vom Arzt bekommen, vielleicht noch assistiert von seiner Ehefrau. In einem Zielvereinbarungsgespräch kommen die Ziele, die Gegenstand der Planung sind, in vielen Fällen von der Firmenleitung und nicht von den Mitarbeitenden selbst. Ein Schüler, der eine bessere Note in Mathematik braucht, kann dieses Ziel durchaus als vernünftig ansehen, dabei aber den Ursprung dieses Zieles eher in der Außenwelt als in der eigenen Person ansiedeln. Wie die Untersuchungen von Latham et al. (1988) gezeigt haben, ist es für die erfolgreiche Umsetzung eines Zieles nicht so wichtig, welchen Ursprung ein Ziel hat. Wichtig ist, ob die Person ein Ziel für sich persönlich akzeptiert.

In der Begrifflichkeit der PSI-Theorie von Kuhl gesprochen, wird ein Ziel in dem Moment persönlich akzeptiert, in dem sowohl das Intentionsgedächtnis als auch das Extensionsgedächtnis positive Bewertungen dazu abgeben. Erstmals in der Geschichte der Zielpsychologie existiert mit den Motto-Zielen ein Verfahren, um Ziele zu bilden, die effektiv und direkt die Synchronisierung von bewusster und unbewusster Bewertung erlauben. Unsere eigene Wirksamkeitsstudie sehen wir lediglich als ersten Schritt in der Forschung über Möglichkeiten und Grenzen zu diesem Zieltyp. Durch die zielgerichtete Veränderung der Affektbilanz und die damit einhergehende systematisch aufgebaute intrinsische Motivation eröffnen sich im Coaching neue und lustvolle Möglichkeiten der Unterstützung von Menschen, sei es bei privaten Themen oder bei beruflichen Zielen. Bei Fragen zum Einsatz von Motto-Zielen in weiteren Forschungssettings steht die Autorin gerne zur Verfügung.

Wie eingangs erwähnt, sollten Motto-Ziele und S.M.A.R.T.-Ziele nicht als Gegensätze aufgefasst werden. Sie sind vielmehr zwei Elemente von erfolgreicher Zielsetzung, die sich gegenseitig ergänzen. Optimal verläuft die Zielerreichung, wenn diese zwei Zieltypen noch mit Wenn-Dann-Plänen abgesichert sind. Ein Coach, der auf allen drei Ebenen der Zielpyramide seine Arbeit tut, ermöglicht es dem Coachee, gesund und mit Lust die eigenen Handlungen durch Ziele zu steuern.

#### Literatur

- Aarts, H., Custers, R., & Holland, R.W. (2007). The nonconscious cessation of goal pursuit: When goals and negative affect are coactivated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 2, 165-178.
- Baumann, N., Kaschel, R., & Kuhl, J. (2005). Striving for unwanted goals: Stress-dependent discrepancies between explicit and implicit achievement motives reduce subjective well-being and increase psychosomatic symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 781-799.

- Blackmore, S. (2003). *Consciousness: An introduction*. New York: Oxford University Press.
- Brand, R. (2006). Die affektive Einstellungskomponente und ihr Beitrag zur Erklärung von Sportpartizipation. *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 13, 147-155.
- Bruggmann, N. (2003). Persönliche Ziele. Ihre Funktion im psychischen System und ihre Rolle beim Einleiten von Veränderungsprozessen. Empirische Lizentiatsarbeit, Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie I, Universität Zürich.
- Brunstein, J. (2006). Implizite und explizite Motive. In J. Heckhausen und H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (3. Aufl.) (S. 235-254). Heidelberg: Springer.
- Bucci, W. (2002). The referential process, consciousness, and the sense of self. *Psychoanalytical Inquiry*, 22 (5), 776-793.
- Cacioppo, J.T. & Berntson, G.G. (1999). The affect system: Architecture and operating characteristics. *Current Directions in Psychological Science*, 8, 133-137.
- Cropanzano, R., James, C., & Citera, M. (1993). A goal hierarchy model of personality, motivation, and leadership. *Research in Organizational Behavior*, 15, 267-322.
- Custers, R. & Aarts, H. (2005). Positive affect as implicit motivator: On the nonconscious operation of behavioral goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 129-142.
- Damasio, A. (1994). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List.
- De Shazer, S. (1989). *Der Dreh. Überraschende Wendungen in der Kurzzeittherapie*. Heidelberg: Auer.
- DeShon, R. & Gillespie, J. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1096-1127.
- Dweck, C. (1999). *Self-Theories. Their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia: Psychology Press.
- Elliot, A. & Fryer, J. (2008). The goal construct in psychology. In J. Shah & W. Gardner (Eds.), *Handbook of Motivation Science* (pp 235-250). New York: Guilford.
- Ferguson, M. (2008). On becoming ready to pursue a goal you don't know you have: Effects of non-conscious goals on evaluative readiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1268-1294.
- Fergusson, M. (2007). On the automatic evaluation of end-states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 596-611.
- Ferguson, M., Hassin, R., & Bargh, J. (2008). Implicit motivation: Past, present, and future. In J. Shah & W. Gardner (Eds.), *Handbook of Motivation Science* (pp 150-168). New York: Guilford.
- Fries, S. (2006). Zu Defiziten und möglichen Weiterentwicklungen aktueller Theorien der Lernmotivation. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 20, 73-83.
- Fujita, K., Trope, Y., Liberman, N., & Levin-Sagi, M. (2006). Construal levels and self-control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 351-367.
- Gollwitzer, P.M. (1991). *Abwägen und Planen*. Göttingen: Hogrefe.
- Gollwitzer, P.M. (1999). Implementation intentions. Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493-503.
- Grandey, A.A., Fisk, G.M. & Steiner, D.D. (2005). Must „service with a smile“ be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90, 893-904.
- Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Grosse-Holtforth, J. & Grawe, K. (2003). Der Inkongruenzfragebogen (INK) – Ein Instrument zur Analyse motivationaler Inkongruenz. *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie*, 32, 315-323.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Heidelberg: Springer.
- Hollenbeck, J., O'Leary, A., Klein, H. & Wright, P. (1989). Investigation of the construct validity of a self-report measure on goal-commitment. *Journal of Applied Psychology*, 74, 951-956.
- Kanfer, F., Reinecker, H. & Schmelzer, D. (1990). *Selbstmanagement-Therapie*. Heidelberg: Springer.

- Kanfer, R., Ackermann, P., Murtha, T., Dugdale, B., & Nelson, L. (1994). Goal-setting, conditions of practice, and task performance: A resource allocation perspective. *Journal of Applied Psychology, 79*, 826-835.
- Kehr, H. (2004). Motivation und Volition. Göttingen: Hogrefe.
- Klein, H., Alge, B.J., Wesson, M., und Hollenbeck, J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology, 84*, 885-896.
- Klein, H., Wesson, M., Hollenbeck, J., Wright, P. & DeShon, R. (2001.). The assessment of goal-commitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 85*, 32-55.
- Kleinbeck, U. (2006). Handlungsziele. In J. Heckhausen und H. Heckhausen (Hrsg.), Motivation und Handeln (3. Aufl.) (S. 255-275). Heidelberg: Springer.
- Koestner, R., Lekes, N., Powers, T.A., & Chicoine, E. (2002). Attaining personal goals: Self concordance plus implementation intentions equals success. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*, 213-244.
- Kruglanski, A.W. & Kopetz, C. (2009). The role of goal-systems in self-regulation. In E. Morsella, J.A. Bargh, & P.M. Gollwitzer (Eds.), The psychology of action (pp 350). Oxford: Oxford University Press.
- Kruglanski, A.W., Shah, J.Y., Fishbach, A., Friedman, R., Chun, W., & Sleeth-Keppler, D. (2002). A theory of goal-systems. *Advances in Experimental Social Psychology, 34*, 331-378.
- Kuhl, J. (2001). Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. & Fuhrmann, A. (1998). Decomposing self-regulation and self-control: The Volitional Components Inventory. In J. Heckhausen & C.S. Dweck (Eds.), Motivation and self-regulation across the life-span (pp. 15-49). New York: Cambridge University Press.
- Kuhl, J. & Koole, S. (2005). Wie gesund sind Ziele? Intrinsische Motivation, Affektregulation und das Selbst. In R. Vollmeyer & J.C. Brunstein (Hrsg.), Motivationspsychologie und ihre Anwendung (S.109-130). Stuttgart: Kohlhammer.
- Latham, G. (2007). Work Motivation. History, Theory, Research, and Practice. Thousand Oaks: Sage.
- Latham, G., Erez, M., & Locke, E. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Applications the Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology, 73*, 753-772.
- Latham, G., & Kinne, S. (1974). Improving job performance through training in goal setting. *Journal of Applied Psychology, 59*, 187-191.
- Latham, G. & Locke, E. (2007). New developments and directions for goal-setting research. *European Psychologist, 12*, 290-300.
- Latham, G., Seijts, G. & Crim, D. (2008). The effects of learning goal difficulty level and cognitive ability on performance. *Canadian Journal of Behavioral Science, 40*, 220-229.
- Locke, E. & Latham, G. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Perntice Hall.
- Locke, E., Smith, K., Erez, M., Chah, D. & Schaffer, A. (1994). The effects of intra-individual goal-conflict on performance. *Journal of Management, 20*, 67-91.
- Miller, G.A., Galanter, E., & Pribram, K.H. (1960). Plans and the structure of behavior. Oxford: Holt.
- Oettingen, G. & Gollwitzer, P. (2002). Theorien der modernen Zielpychologie. In D. Frey (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie*, Bd. 3 (S. 51-74). Bern: Huber.
- Powers, W.T. (1973). Behavior: The control of perception. Chicago: Aldine.
- Scheffer, D. (2005). Implizite Motive. Göttingen: Hogrefe.
- Scheffer, D. & Kuhl, J. (2006). Erfolgreich motivieren. Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivations-techniken. Göttingen: Hogrefe.
- Stajkovic, A., Locke, E. & Blair, E. (2006). A first examination of the relationship between primed subconscious goals, assigned conscious goals, and task performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1172-1180.

- Storch, M. (2008a). Rauchpause. Wie das Unbewusste dabei hilft, das Rauchen zu vergessen. Bern: Huber.
- Storch, M. (2008b, 5. Aufl.) Das Geheimnis kluger Entscheidungen. Von somatischen Markern, Bauchgefühl und Überzeugungskraft. Frankfurt a.M.: Goldmann.
- Storch, M. (2007). Mein Ich-Gewicht. Wie das Unbewusste dabei hilft, das richtige Gewicht zu finden. Pendo: Zürich.
- Storch, M. & Krause, F. (2007, 4.Aufl.). Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM. Bern: Huber.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological Review*, 110, 403-421.
- Wilson, Th. (2007). Gestatten, mein Name ist Ich! Das adaptive Unbewusste – eine psychologische Entdeckungsreise. Zürich: Pendo.
- Wissemann, M. (2006). Wirksames Coaching. Eine Anleitung. Bern: Huber.
- Wood, W. & Neal, D.T. (2007). A new look at habits and the habit-goal interface. *Psychological Review*, 114, 843-863.