

---

# Motivation und Zielbindung mit Motto-Zielen im Coaching

Julia Weber und Maja Storch

## Inhalt

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Fallbeispiel .....                                  | 2  |
| 2   | Die theoretischen Elemente von Motto-Zielen .....   | 2  |
| 2.1 | Zwei Systeme: Der Verstand und das Unbewusste ..... | 3  |
| 2.2 | Zieltypen .....                                     | 5  |
| 2.3 | Multiple Code Theory nach Bucci .....               | 7  |
| 3   | Motto-Ziele in der Praxis .....                     | 8  |
|     | Literatur .....                                     | 10 |

---

## Zusammenfassung

Die Frage, wie Ziele formuliert werden müssen, um handlungswirksam zu werden, ist seit vielen Jahren Gegenstand psychologischer Forschung. Bei vielen Therapieschulen, Beratungs- und Coachingmethoden gehört das Formulieren von Zielen zum festen Handwerkszeug. Eine gängige Lehrmeinung zur Zielformulierung ist, dass Ziele so konkret wie möglich sein müssen, das heißt, werden Ziele zu vage gefasst oder gleichen globalen Absichtserklärungen (beispielsweise *gesund werden, zufrieden sein, gute Umweltpolitik machen*, etc.) so fehlt ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einem effektiven Umsetzen in der alltägliche Handlungspraxis. Reales Handeln wird nach dieser Meinung durch Zerlegung in eine Vielzahl konkreter Verhaltensweisen möglich. In diesem Beitrag widmen sich die Autorinnen einem neuen Typus von Ziel, mit dem intrinsische Motivation sichergestellt, Sinnerleben erzeugt und Einstellungsänderungen angeregt werden kann.

---

J. Weber (✉) • M. Storch

Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich, Spin-off der Universität Zürich, Zürich, Schweiz

E-Mail: [julia.weber@ismz.ch](mailto:julia.weber@ismz.ch); [maja.storch@ismz.ch](mailto:maja.storch@ismz.ch)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

S. Greif et al. (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*, Springer Reference Psychologie, DOI 10.1007/978-3-662-45119-9\_44-1

---

**Schlüsselwörter**Ziel • Motivation • Zielbindung • Selbststeuerung • Einstellung

---

**1 Fallbeispiel**

Frau B. ist 54 Jahre alt und ins Coaching gekommen, weil sie lernen möchte, sich besser abzugrenzen und *Nein* zu sagen. Sie hat zwei erwachsene Kinder und drei Enkelkinder, ist verheiratet und arbeitet Teilzeit als Sekretärin in einer großen Gemeinschaftspraxis. *Wissen Sie, das ist schon mein Leben lang mein Thema. Egal, ob im privaten oder beruflichen Bereich, alle kommen immer zu mir und fragen mich um Hilfe! Und ich bin da, springe ein und helfe. Früher war das für mich auch kein Problem und ich habe das gerne gemacht. In letzter Zeit merke ich aber, dass ich müde und erschöpft bin und einfach nicht mehr so kann.* Frau B. erzählt, dass sie bei den verschiedenen Aufgaben – in ihrer Sekretariatsarbeit, ihrer Funktion als Mutter und Großmutter und mit ihrem Haus und Garten – in den letzten Monaten an ihre körperlichen und psychischen Grenzen gestoßen ist und gemerkt hat, dass sie etwas ändern muss. *Ich glaube wirklich, dass ein Großteil meines Stresses und meiner Beanspruchung meine Schuld ist, da ich zusätzlich zu meinen eingeplanten beruflichen und privaten Aufgaben eben immer noch spontan Zusätzliches auf mich nehme, damit andere entlastet sind. So kann das nicht weitergehen. Ich muss jetzt lernen mich abzugrenzen und auch mal Nein zu sagen. Deshalb bin ich hier und ich hoffe, dass sie mir helfen können.*

---

**2 Die theoretischen Elemente von Motto-Zielen**

Die Entwicklung des Zieltyps *Motto-Ziele* erfolgte aus der Zusammenschau von drei theoretischen Elementen (vgl. Zürcher Ressourcen Modell ZRM, Storch und Krause 2015). Dazu zählen zum einen Überlegungen aus den *Zwei-Prozess-Theorien*, die zwischen einem bewusstem und einem unbewusstem System unterscheiden und zu Erklärungen von Bewertungen und Handlungssteuerung hinzugezogen werden können. Hier soll auch 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 Vernunftgründen anstreben? Als zweiten Punkt betrachteten wir die Thematik verschiedener Konstruktionsebenen, auf denen Ziele entwickelt werden können. Als dritten Punkt geht es darum, in welcher sprachlichen Form die Abfassung von Zielen am besten geeignet ist, um Zielbindung und Motivation zu erzeugen.

## 2.1 Zwei Systeme: Der Verstand und das Unbewusste

Aus einer langen geistes- und psychologiegeschichtlichen Tradition hat sich die Unterscheidung zwischen analytischem Denken und ganzheitlicher Intuition ergeben. Die Differenzierung zweier Systeme zur Erklärung von Phänomenen wie beispielsweise Willenskraft, Selbstkontrolle und Selbstregulation ist in mehreren psychologischen Modellen wiederzufinden (siehe Überblick bei Sowden et al. 2015). So unterscheiden Metcalfe und Mischel (1999) zwischen einem *hot-* und einem *cool-System*. Die Basis des *hot-Systems*, welches auch als *go-System* bezeichnet wird, bilden Emotionen. Es arbeitet impulsiv und schnell. Das *cool-System*, welches auch als *know-System* bezeichnet wird, ist kognitiv, langsam und planend. Das *Reflective Impulsive Model* von Strack et al. (2009) erklärt Verhalten als das gemeinsame Produkt eines *impulsiven* und eines *reflexiven* Systems. Ersteres ist permanent aktiv, während die Arbeit des reflexiven Systems von der kognitiven Kapazität beeinflusst ist. Auch Kahneman (2012) unterscheidet zwei Systeme: System 1 arbeitet automatisch und schnell, weitgehend mühelos und ohne willentliche Steuerung und System 2, das die Aufmerksamkeit auf anstrengende mentale Aktivitäten lenkt. „Die Operation von System 2 geht oftmals mit dem subjektiven Erleben von Handlungsmacht, Entscheidungsfreiheit und Konzentration einher“ (Kahneman 2012, S. 33). Kuhl (2001) hat mit seiner Theorie der *Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie)* eine Theorie von vier Funktionssystemen der menschlichen Psyche entwickelt, die ebenfalls zwischen bewussten und unbewussten Inhalten unterscheidet. Auf der bewussten Seite sieht er das Intentionsgedächtnis und das Objekterkennungssystem, auf der unbewussten Seite das Extensionsgedächtnis (Selbst) und die intuitive Verhaltenssteuerung. Wir benutzen im Folgenden für diese beiden Systeme die Begriffe Verstand und Unbewusstes (Tab. 1).

Der Verstand arbeitet langsam und genau. Hat der Verstand eine Information verarbeitet, so ist der Mensch in der Lage über Sprache die Bewertung des Verstandes zu kommunizieren. Im besten Fall werden hierfür 900 Millisekunden benötigt, es kann aber auch manchmal Stunden, Tage oder Wochen dauern, bis dem Verstand etwas klar geworden ist. Durch seine serielle Informationsverarbeitung kann der Verstand immer nur eine Information zur selben Zeit verarbeiten. Diese Arbeitsweise wird klar, sobald man aufgefordert wird, gleichzeitig zwei Gedanken zu denken. Das ist mit dieser Informationsverarbeitung nicht möglich. Dieses System ist jedoch in der Lage sehr genau und präzise zu arbeiten und auch Berechnungen für die Zukunft anzustellen. Die Bewertung des Verstandes erfolgt nach „was ist richtig und was ist falsch“ (Kuhl 2001). Hierbei spielen oftmals Erziehung und soziale Normen eine entscheidende Rolle.

Das Unbewusste arbeitet hingegen schnell. Innerhalb von 200 Millisekunden ist eine Bewertung oder ein Handlungsvorschlag aus diesem System vorhanden (Ferguson und Porter 2009). Allerdings wird dies nicht wie beim Verstand über Sprache kommuniziert, sondern erfolgt über diffuse Gefühle, die von Damasio (2003) als *somatische Marker* bezeichnet werden. Die Bewertung erfolgt im Hinblick auf das Wohlbefinden des Gesamtorganismus entweder als positives Gefühl

**Tab. 1** Vergleich von Verstand und Unbewusstem (vgl. Storch und Krause 2015)

|                          | Verstand       | Unbewusstes                |
|--------------------------|----------------|----------------------------|
| Verarbeitungsmodus       | bewusst        | unbewusst                  |
| Geschwindigkeit          | langsam        | schnell                    |
| Kommunikationsmittel     | Sprache        | somatische Marker (Gefühl) |
| Informationsverarbeitung | seriell        | parallel                   |
| Zeithorizont             | Zukunft        | Hier und Jetzt             |
| Bewertung                | richtig/falsch | mag ich/mag ich nicht      |

(steuert das Appetenzverhalten) oder als negatives Gefühl (steuert das Aversionsverhalten). Die Informationsverarbeitung des Unbewussten ist eine parallele, die in der Lage ist gleichzeitig sehr viele Informationen aus der In- und Umwelt zu verarbeiten und daraus eine Bewertung im Zeithorizont *Hier und Jetzt* zu bilden (Kuhl 2001). Die Bewertungskategorie dieses Systems erfolgt nach *mag ich und mag ich nicht*, was ist zuträglich für das individuelle Wohlbefinden und was ist störend.

Verstand und Unbewusstes arbeiten deutlich verschieden, vor allem bewerten sie nach unterschiedlichen Kriterien. In der Beratung, im Coaching oder in der Psychotherapie hat man es oft mit Klienten zu tun, die darunter leiden, dass die Bewertung des Verstandes nicht mit der Bewertung des Unbewussten übereinstimmt. Der klassische Fall sind Personen, die gute Vorsätze haben, die sie jedoch nicht umsetzen, weil das Unbewusste diese Vorsätze nicht als angenehm bewertet. Wenn eine Person mit dem Bewusstsein, also mit dem Verstand ein Ziel bearbeitet, wird dieses Ziel zunächst unabhängig davon gebildet, wie die *gefühlte* Bewertung dieses Zieles aussieht. Das Unbewusste wiederum kennt so etwas wie spezifische, konkrete Ziele gar nicht. Die Zielvariante, die aus dem Unbewusstem kommt, ist ein allgemeiner *Zielkorridor*, wie Scheffer und Kuhl diesen Zieltyp nennen (2006, S. 41). Ob ein allgemeines Ziel vom Unbewussten als erstrebenswert eingestuft wird, oder nicht, wird nicht anhand von logischen Argumenten überprüft, wie beim Verstand, sondern wie bereits beschrieben mittels somato-affektiver Signale. 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.

Wenn Menschen ihre somatischen Marker wahrnehmen und feststellen, dass zwischen ihrem bewusst mit dem Verstand gefassten Ziel und der somato-affektiven Bewertung des Unbewussten 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 zwei Möglichkeiten: entweder verlässt man das bewusst gefasste Ziel und gibt den negativen Bewertungen des Unbewusstem nach, riskiert aber dann, etwas nicht zu tun, was der Verstand als *vernünftig* oder *unumgänglich* eingestuft hat. Oder man übergeht die negative Bewertung des Unbewussten, indem man sich zu der Ausführung des vom Verstand gefassten Zieles zwingt. Diese Variante ist brauchbar, wenn es sich um eine kurze Intervention wie einen Zahn-

arztbesuch handelt. Wer jedoch versucht, ein berufliches oder privates Ziel über längere Zeit gegen den Widerstand des Unbewussten umzusetzen, wird entweder scheitern – wie in mehreren Studien vielfach aufgezeigt werden konnte (Muraven 2012; Baumeister und Tierney 2011) oder mit einem dauerhaften Gefühl der Selbstentfremdung und des Missbehagens dafür bezahlen, das bis zum Burn-out oder zur Depression führen kann (Job et al. 2010; Baumeister und Alquist 2009; Baumann et al. 2005).

Bezüglich der Motivation gestaltet sich die Zuständigkeit von Verstand und Unbewusstem wie folgt (Scheffer und Kuhl 2006): Der Verstand 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 ist. Daher ist der Verstand für den extrinsischen Aspekt von Motivation zuständig. Wenn der Verstand Ziele bilden will, die intrinsische Motivation aktivieren, benötigt es dazu die Abstimmung mit dem Unbewussten (Deci und Ryan 2012; Kuhl 2010; Job und Brandstätter 2009; Kuhl und Koole 2005). Die Synchronisierung von bewussten und unbewussten Anteilen der Motivstruktur eines Menschen besteht in einem Dialog zwischen Verstand und Unbewusstem. Das Unbewusste ist das einzige Erkenntnisssystem, das alle persönlich relevanten Erfahrungen berücksichtigt und auch alle Widersprüche gleichzeitig präsent haben kann, sodass es aus einer Überblicksposition heraus nach ganzheitlichen Lösungen suchen kann.

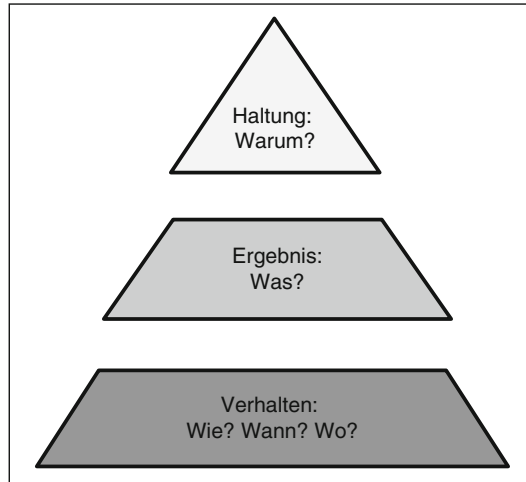
## 2.2 Zieltypen

Nach den Theorien aus dem Forschungsbereich zu Zielhierarchien lassen sich Ziele, je nachdem wie sie sprachlich formuliert sind, nach verschiedenen Typen unterscheiden (Deci und Ryan 2000). Im Rahmen dieser Theorien geht es einerseits um zwei Ebenen – eine hohe, allgemeine, globale versus eine niedrige, spezifische, lokale – und andererseits um eine hierarchische Abstufung dieser Ebenen (Storch 2008). Ziele sind oft hierarchisch geordnet (Carver und Scheier 2012).

Storch (2008) hat als Visualisierungs- und Zuordnungshilfe verschiedener Zieltypen die Zielpyramide (Abb. 1) entwickelt. Auf der Haltungsebene befinden sich die hohen, allgemeinen und globalen Zieltypen, die eher abstrakt formuliert sind. Auf der Verhaltensebene sind niedrige, spezifische und lokale Zielformulierungen anzusiedeln, welche konkret formuliert sind. Die Ergebnisebene betrifft den Wunsch einer Person, der bewusst darüber Auskunft gibt, was die Person als Ergebnis erreichen will.

Je nachdem, wie Ziele formuliert sind, können diese den drei unterschiedlichen Ebenen zugeordnet werden. Die *Verhaltensebene* beinhaltet den konkreten, ergebnisbezogenen Zieltyp des Verstandes, der beispielsweise von Locke und Latham (2013) untersucht wurde. Als Ergebnis ihrer jahrzehntelangen Forschung kamen sie zu der Empfehlung, dass Ziele möglichst hoch im Sinne von anforderungsreich und möglichst spezifisch formuliert sein müssen, damit sie eine hohe Erfolgsaussicht haben. Nach der Zielsetzungstheorie (Wegge und Schmidt 2009;

**Abb. 1** Zielpyramide (Storch 2008, S. 70)



Locke und Latham 1990) führt das Erhöhen des Zielstandards zu einer erhöhten Leistung, vor allem bei konkreter Spezifizierung des anspruchsvollen Ziels. Bei realistischen schwierigen Aufgaben steigt die Leistung linear mit der Schwierigkeit der Ziele an (Locke und Latham 2013), man strengt sich also mehr an, wenn mehr gefordert wird. Dieser Zieltyp ist in der Praxis auch unter dem Akronym S.M.A.R.T. bekannt.

Ein weiterer Zieltyp, der der Verhaltensebene zuzuordnen ist, sind Wenn-Dann-Pläne (Janczyk et al. 2015). Sie zielen auf die Implementierung des Ziels, nachdem eine handlungswirksame Intention gebildet wurde. Die Wirksamkeit von Wenn-Dann-Plänen wurde in verschiedensten Bereichen bestätigt (Überblick bei Oettingen, Kappes, Guttenberg und Gollwitzer 2015; Faude-Koivisto und Gollwitzer 2009).

Neben den Zieltypen auf der Verhaltensebene gibt es Zieltypen auf der *Haltungsebene*, die in der wissenschaftlichen Zielpsychologie intensiv untersucht wurde. Diesem Zieltypus liegt eine Systematik zugrunde, die für die Entwicklung von Zielen, die sowohl vom Unbewussten als auch vom Verstand unterstützt und getragen werden, nützlich sind. Dieser Zieltyp hat jedoch in der Praxis noch keine weite Verbreitung gefunden. Es handelt sich um Zieltypen, die weniger auf konkret beobachtbares und messbares Verhalten abzielen, sondern die sich auf eine innere Verfassung des Zielsetzenden beziehen. Dwecks Untersuchungen zu *Performance versus Mastery-Goals* beziehen sich darauf (Rusk et al. 2011). Im Leistungsbereich lassen sich Personen beispielsweise danach unterscheiden, ob sie ihren Fokus darauf legen, herauszufinden, wie kompetent sie sind (Performance-Goals) oder aus der Aufgabe zu lernen (Mastery-Goals). Auch Higgins (Schooler und Higgins 2012) untersucht in seiner *Regulatory Focus* Theorie zwei Typen von Einstellungen, einen fördernden (*promotion*) und einen verhindernden (*prevention*) Fokus der Person.

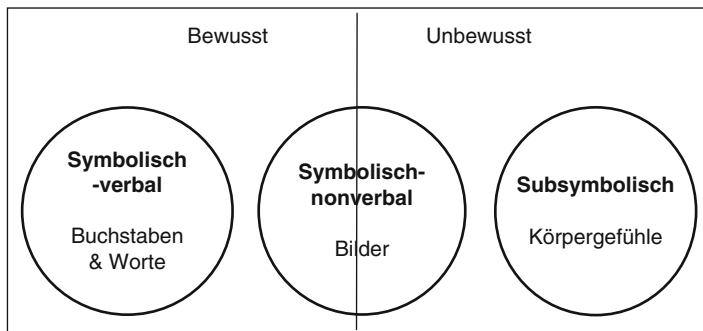
Der Vergleich von Zielen auf der Haltungsebene und der Verhaltensebene und die damit zusammenhängenden Auswirkungen auf die Zielerreichung und das Wohlbefinden der Person wurden in mehreren Studien untersucht. So untersuchten Fujita

et al. (2006) beispielsweise die Wirkung dieser beiden Ebenen auf die Selbststeuerungsfähigkeit. Eine Gruppe von Probanden sollte darüber nachdenken, *warum* Menschen etwas taten, während eine andere Gruppe von Probanden darüber nachdachte, *wie* sie es taten. Sie fanden heraus, dass Menschen eine bessere Selbststeuerung haben, wenn sie ihr Ziel auf der Haltungsebene ansiedeln, als wenn sie spezifisch und konkret über ihr Ziel nachdachten. Auch Gollwitzer und Oettingen (2012) beschreiben, dass das Fehlen eines *Warum* für eine Handlung oder ein Ziel zu einem negativen Affekt führen kann, der die Umsetzung negativ beeinflusst. Schutte et al. (2012) konnten zeigen, dass das Erleben des *Warums*, also der gefühlte Sinn einer Tätigkeit, einen signifikanten Effekt auf die Intensität des positiven Affekts (also der Motivation) hat.

Ferguson (2007) konnte in vier Studien nachweisen, dass die Haltung zu einem Ziel signifikant die Zielverfolgung vorhersagt, wobei sie auch betont (Ferguson und Porter 2009), dass Haltungen veränderbar sind. Wie Ferguson (2008) ausführt, kann man davon ausgehen, dass zielrealisierendes Handeln einfacher vonstatten geht, je schneller und spontaner ein Mensch positive affektive Einstellungen gegenüber zielrelevanten Stimuli generieren kann. Für die Zielpsychologie besonders relevant ist das Ergebnis von Ferguson (2007), dass nicht nur materielle Objekte 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. Die Motto-Ziele aus dem *Zürcher Ressourcen Modell* (Storch und Krause 2015) werden in der Zielpyramide der Haltungsebene zugeordnet.

### 2.3 Multiple Code Theory nach Bucci

In der Multiple Code Theorie vereint Bucci (2002) psychoanalytisches Gedankengut mit den Überlegungen des Hirnforschers Damasio (2003). Die Theorie geht davon aus, dass Informationen aus der Umwelt vom menschlichen System grundsätzlich in zwei Arten von *Codes* wahrgenommen und verarbeitet werden: *subsymbolisch* (körperlich, emotional) und *symbolisch*. Nach Bucci (2002) verfügt der Mensch also über drei Varianten der Informationsverarbeitung. Die erste Variante kommt ohne Symbole aus und bezieht sich ausschließlich auf körperliche Empfindungen und Basalaffekte. Hierzu zählen die somatischen Marker von Damasio (2003), die somatisch und/oder emotional wahrgenommen werden. Die symbolischen Codes können in verbale (Buchstaben/Wörter) und nonverbale (Bilder) unterschieden werden. Informationen können über Körpergefühle, Bilder und/oder Worte codiert werden. Worte, die Informationen symbolisch verbal codieren, sind bewusstseins-



**Abb. 2** Informations-Codes nach Bucci (in Anlehnung an Storch 2009)

pflichtig. Körpergefühle, die subsymbolisch emotional Informationen codieren, laufen unterhalb der Bewusstseinsschwelle ab. Bilder, die Informationen symbolisch nonverbal codieren, können sowohl auf der bewussten als auch auf der unbewussten Ebene hervorgebracht werden (Abb. 2).

Die drei Varianten der Verarbeitung sind miteinander über einen Vorgang verbunden, den Bucci (2002) den *referenziellen Prozess* nennt. Die Qualität der Verbindung dieser drei Systeme ist die Basis für gesundes psychisches Funktionieren. Bilder sind die entscheidende Verbindung des subsymbolischen mit dem symbolisch-verbale System. Über das symbolisch-nonverbale System der Bilder gelangt man vom bewussten symbolisch-verbale System zum unbewussten subsymbolisch körperlichen System.

Wenn diese Überlegungen auf das Bilden von Zielen angewendet werden, ergibt sich folgender Ablauf: Ein bewusst gefasstes Ziel muss mit dem Unbewussten abgestimmt werden, um intrinsische Motivation zu erzeugen. Der Code des Unbewussten ist ein vorsymbolischer, somato-affektive Marker sind seine Bewertungssignale. Um eine optimale Abstimmung mit dem Unbewussten 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 Haltungsziel bauen und dieses Sprachgebilde, das eng mit der Bildwelt verbunden ist, mit den daran gekoppelten somato-affektiven Signalen aus der Körperwelt auf Maß schneiden.

### 3 Motto-Ziele in der Praxis

Wie steht es nun mit Frau B., die lernen will, sich besser abgrenzen und *Nein* zu sagen? Im ZRM Coaching wird als erster Schritt zu ihrem Thema ein Bild (Krause und Storch 2010) gewählt. Frau B. nimmt ein Bild, bei dem sie ausschließlich



positive somato-affektive Signale wahrnimmt. Frau B. wählt ein Bild mit springenden Delfinen. Mit Hilfe des Coaches wird nun der Dolmetschvorgang gestartet, um in einem nächsten Schritt ein Motto-Ziel zum Thema *Abgrenzen und Nein Sagen* zu bilden. Die Ideen zum Bild, die Frau B. besonders gut gefallen, sind folgende: seinem Instinkt vertrauen, Freiheit, in die Höhe springen, abtauchen, Luftsprünge, spielerisch, Echolot, die Weite des Meeres. Mit Hilfe dieser Worte wird im Hinblick auf das Thema die Haltungsebene betreten und am Ende des Prozesses hat Frau B. das Motto-Ziel: *Ich vertraue auf meinen Instinkt, genieße spielerische Luftsprünge und erlaube mir abzutauchen.*

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 und Gollwitzer (Gollwitzer 1995) kann die Bildung eines Motto-Zieles als Phasenübergang zwischen einer abwägenden und einer volitionalen Bewusstseinslage beschrieben werden. Typische Motto-Ziele, die mit der Methode des ZRM gebildet wurden, lauten zum Beispiel:

*Ich genieße mein dickes Bärenfell und strecke alle Viere von mir. (Stressregulation)*  
*In diesem Saustall hab ich das Sagen! (Kritikgespräche mit Mitarbeitern)*  
*Ich bin der Kapitän, halte das Steuer fest in der Hand und segle zum Ziel. (Masterarbeit schreiben)*  
*Tigerlich tanze ich in die Männerwelt. (Flirten und Partnersuche)*  
*Tief verwurzelt wachse ich zur Sonne. (Vor- und Nachbereitung von Vorlesungen)*  
*Ich bin der Gärtner – meine Pflanzen wachsen auch von allein. (Delegieren von Arbeiten)*

Aufgrund der Äquifinalität von Zielen auf der Haltungsebene (Kruglanski und Kopetz 2009) erlauben Motto-Ziele sofort, nachdem sie gebildet wurden, spontan und situativ adäquates zielrealisierendes Handeln. Seine Wirkung entfaltet dieser Zieltyp durch die Veränderung der inneren Einstellung gegenüber einer Problemstellung. „Und aus dieser veränderten Einstellung heraus generiert das Selbst automatisch und schnell eine neue Handlung, die im Zielkorridor liegt, den das Motto-Ziel vorgibt“ (Storch und Kuhl 2012, S. 223). Mit dem Zielkorridor ist das riesige Erfahrungsnetzwerk des Unbewussten gemeint, welches aus einer Haltung heraus die Richtung von Handlungen vorgibt. In den Fällen, in denen außer dem Erlernen eines neuen Handlungsmusters auch noch ein altes Muster verlernt werden muss, müssen 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*.

Motto-Ziele stellen intrinsische Motivation sicher, erzeugen Sinnerleben und Selbstbestimmung und regen Einstellungsänderungen an (Storch 2009; Weber 2013); Weber (2013) konnte in ihrer Arbeit zeigen, dass Motto-Ziele durch die Synchronisation von Verstand und Unbewusstem intrinsische Motivation, Selbstbestimmung und Optimismus erzeugen. Weiter verbessern sie die selbstgesteuerte Affektregulation (Weber 2013, Weber und Storch 2012; Storch et al. 2011; Weber 2007) und verringern den subjektiven Stress (*Speichelcortisolwert*; Storch et al. 2007) und die wahrgenommene Belastung signifikant. Durch die zielgerichtete Veränderung der affektiven Bewertung mit der Beteiligung des Unbewussten und

die damit einhergehende intrinsische Motivation eröffnen Motto-Ziele neue Wege der Zielbildung und Zielverfolgung.

---

## Literatur

- Baumann, N., Kuhl, J., & Kazén, M. (2005). Left-hemispheric activation and self-infiltration: Testing a neuropsychological model of internalization. *Motivation and Emotion*, *29*, 135–163.
- Baumeister, R. F., & Alquist, J. L. (2009). Is there a downside to good self-control? *Self and Identity*, *8*, 115–130.
- Baumeister, R. F., & Tierney, J. (2011). *Die Macht der Disziplin. Wie wir unseren Willen trainieren können*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Bucci, W. (2002). The referential process, consciousness, and the sense of self. *Psychoanalytic Inquiry*, *22*(5), 766–793.
- Carver, C. S., & Scheier, M. (2012). Cybernetic control processes and the self-regulation of behavior. In R. M. Ryan (Hrsg.), *Oxford handbook of human motivation* (S. 28–42). New York: Oxford University Press.
- Damasio, A. R. (2003). *Ich fühle also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins*. München: List Verlag.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The „What“ and „Why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In R. M. Ryan (Hrsg.), *The Oxford handbook of human motivation* (S. 85–107). New York: Oxford University Press.
- Faude-Koivisto, T., & Gollwitzer, P. M. (2009). Wenn-Dann Pläne: eine effektive Planungsstrategie aus der Motivationspsychologie. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun* (S. 207–225). Wiesbaden: GWV.
- Ferguson, M. J. (2007). On the automatic evaluation of end-states. *Journal of Personality and Social Psychology*, *92*(4), 596–611.
- Ferguson, M. J., & Porter, S. C. (2009). Goals and (implicit) attitudes. A social-cognitive perspective. In G. B. Moskowitz & H. Grant (Hrsg.), *The psychology of goals* (S. 447–479). London: The Guilford Press.
- Ferguson, M. (2008). On becoming ready to pursue a goal you don't know you have: Effects of nonconscious goals on evaluative readiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *95* (6), 1268–1294.
- Fujita, K., Trope, Y., Liberman, N., & Levi-Sagi, M. (2006). Constural levels and self-control. *Journal of Personality and Social Psychology*, *90*, 879–890.
- Gollwitzer, P. M. (1995). Das Rubikonmodell der Handlungsphasen. In J. Kuhl & H. Heckhausen (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Teilband C/IV/4: Motivation, Volition und Handlung* (S. 531–582). Göttingen: Hogrefe.
- Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2012). Goal pursuit. In R. M. Ryan (Hrsg.), *The Oxford handbook of human motivation* (S. 208–231). New York: Oxford University Press.
- Janczyk, M., Dambacher, M., Bieleke, M., & Gollwitzer, P. M. (2015). The benefit of no choice: Goal-directed plans enhance perceptual processing. *Psychological Research*, *79*, 206–220.
- Job, V., & Brandstätter, V. (2009). To get a taste of your goals: Creating motive-goal congruence by affect-focus goal-fantasy. *Journal of Personality*, *77*, 1527–1559.
- Job, V., Oertig, D., Brandstätter, V., & Allemand, M. (2010). Discrepancies between implicit and explicit motivation and unhealthy eating behavior. *Journal of Personality*, *78*(4), 1209–1230.
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler Verlag.
- Krause, F., & Storch, M. (2010). *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Manual für die Arbeit mit der ZRM-Bildkartei*. Bern: Huber Verlag.

- Kruglansky, A. W., & Kopetz, C. (2009). The Role of Goal Systems in Self-Regulation. In E. Morsella, J. A. Bargh & P. M. Gollwitzer (Hrsg.), *Oxford Handbook of human action* (S. 350–367). New York: Oxford University Press.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. (2010). *Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie: Motivation, Emotion und Selbststeuerung*. Göttingen: Hogrefe.
- 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*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Locke, E., & Latham, G. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. New York: Routledge.
- Metcalf, J., & Mischel, W. (1999). A hot/cool-system analysis of delay of gratification: Dynamics of willpower. *Psychological Review*, *106*(1), 3–19.
- Muraven, M. (2012). Ego depletion: Theory and evidence. In R. M. Ryan (Hrsg.), *The Oxford handbook of human motivation*. New York: Oxford University Press.
- Oettingen, G., Kappes, H. B., Guttentag, K. B., & Gollwitzer, P. M. (2015). Self-regulation of time management: Mental contrasting with implementation intentions. *European Journal of Social Psychology*, *45*, 218–229.
- Rusk, N., Tamir, M., & Rothbaum, F. (2011). Performance and learning goals for emotion regulation. *Motivation & Emotion*, *35*, 444–460.
- Scheffer, D., & Kuhl, J. (2006). *Erfolgreich motivieren. Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivationstechniken*. Göttingen: Hogrefe.
- Schooler, A. A., & Higgins, E. T. (2012). Too much of a good thing? Trade-offs in promotion and prevention focus. In R. M. Ryan (Hrsg.), *The Oxford handbook of human motivation* (S. 65–84). New York: Oxford University Press.
- Schutte, N. S., Searle, T., Meade, S., & Dark, N. A. (2012). The effect of meaningfulness and integrative processing in expressive writing on positive and negative affect and life satisfaction. *Cognition & Emotion*, *26*(1), 144–152.
- Sowden, P., Pringle, A., & Gabora, L. (2015). The shifting sands of creative thinking: Connections to dual-process theory. *Thinking & Reasoning*, *21*(1), 40–60.
- Storch, M. (2008). *Rauchpause. Wie das Unbewusste dabei hilft, das Rauchen zu vergessen*. Bern: Huber Verlag.
- Storch, M. (2009). Motto-Ziele, SMART-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht was sie tun* (S. 183–206). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Storch, M., Gaab, J., Küttel, Y., Stüssi, A., & Fend, H. (2007). Psychoneuroendocrine effects of resource-activating stress management training. *Health Psychology*, *26*, 456–463.
- Storch, M., Keller, F., Weber, J., Spindler, A., & Milos, G. (2011). Psychoeducation in affect regulation for patients with eating disorders: A randomized Controlled Feasibility Study. *American Journal of Psychotherapy*, *65*(1), 81–93.
- Storch, M., & Krause, F. (2015). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)* (5. erweiterte und vollständig überarbeitete Aufl.). Bern: Huber Verlag.
- Storch, M., & Kuhl, J. (2012). *Die Kraft aus dem Selbst. Sieben PsychoGyms für das Unbewusste*. Bern: Huber Verlag.
- Strack, F., Deutsch, R., & Krieglmeier, R. (2009). The two horses of behavior: Reflection and impulse. In E. Morsella, J. A. Bargh & P. M. Gollwitzer (Hrsg.), *Oxford handbook of human action* (S. 104–117). New York: Oxford University Press.
- Weber, J. (2007). Ich fühle, was ich will! Selbstmanagement für Menschen mit Essstörungen. Randomisierte kontrollierte Studie zur Überprüfung der Effekte des ressourcenaktivierenden

- Selbstmanagementtrainings ZRM für Menschen mit Essstörungen. Empirische Lizentiatsarbeit, Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie I, Universität Zürich. für Menschen mit Essstörungen. Empirische Lizentiatsarbeit, Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie I, Universität Zürich.
- Weber, J. (2013). *Turning Duty into Joy! Optimierung der Selbstregulation durch Motto-Ziele*. Dissertation am Lehrstuhl für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung der Universität Osnabrück.
- Weber, J. & Storch, J. (2012). Tigerblick trifft Himbeerlächeln. Wie Ihnen das Unbewusste dabei hilft, lustvoll zu flirten. Bern: Huber Verlag.
- Wegge, J., & Schmidt, K.-H. (2009). Die Zielsetzungstheorie [Goal setting theory]. In V. Brandstätter & J. H. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie* (Motivation und Emotion, S. 174–181). Göttingen: Hogrefe.