

## Motto-Ziele – ein neuer Zieltyp für das Unbewusste

Thomas H. Dyllick, Julia Weber, Maja Storch

### Zusammenfassung

*Die Frage, wie Ziele formuliert werden müssen, um handlungswirksam zu werden, ist seit vielen Jahren Gegenstand psychologischer Forschung. In diesem Beitrag widmen sich die Autor\*innen den Motto-Zielen. Einem neuen Typus von Ziel, mit dem nachhaltige Motivation sichergestellt werden kann. Im Kern sind Motto-Ziele persönlich gebildete Metaphern, die eine gewünschte innere Haltung beschreiben. Durch einen spezifischen Bildungsprozess und eine besondere sprachliche Form wird sichergestellt, dass nachhaltige Motivation erzeugt wird. Der Beitrag schließt mit einem Fallbeispiel und einem Einblick in die aktuelle Forschung zu Motto-Zielen.*

### Einleitung

Ziele haben einen großen Einfluss auf menschliches Handeln, weil sie ein wesentlicher Verursacher von Motivation sind (Elliot, Fryer, 2008). „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). Das enge Zusammenspiel von Zielen, Motivation und Verhalten (Ryan, 2012) hat dazu geführt, dass in den letzten Jahren die Zielpsychologie einen immer größeren Stellenwert in der motivationspsychologischen Forschung einnimmt (Faude-Koivisto, Gollwitzer, 2009; Storch, 2010). Wie kann ein Ziel gebildet und formuliert werden, dass nachhaltige Motivation sichergestellt ist? Um diese Frage zu beantworten, werden in einem ersten Abschnitt zwei Systeme vorgestellt, deren Synchronisation in der Zielbildung sichergestellt werden muss, damit das gebildete Ziel mit intrinsischer und nachhaltiger Motivation verfolgt werden kann. Daraufhin werden die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Selbststeuerung beleuchtet. Im Anschluss werden Motto-Ziele und die dazugehörigen theoretischen Überlegungen vorgestellt. Der Beitrag schließt mit einem Fallbeispiel und einem Einblick in die aktuelle Forschung zu Motto-Zielen.

### Zwei Systeme: Der Verstand und das Unbewusste

Aus einer langen geistes- und psychologiegeschichtlichen Tradition hat sich die Unterscheidung zwischen ganzheitlicher Intuition und analytischem Denken ergeben. Die Differenzierung zweier Systeme zur Erklärung von Phänomenen wie beispielsweise Willenskraft, Selbstkontrolle und Selbstregulation ist in mehreren psychologischen Modellen wiederzu-

finden (siehe Überblick bei Carver, Scheier, 2009 und Strack, Deutsch, 2015). So unterscheiden Metcalfe and Mischel (1999) zwischen einem „hot“ und einem „cool“ System, Strack und Deutsch (2004) zwischen einem „impulsiven“ und einem „reflexiven“ System und Kahnemann (2012) zwischen System 1 und System 2. Die Theorien unterscheiden sich zwar in der Terminologie voneinander, aber die meisten Theorien stimmen in den grundlegenden Merkmalen der beiden Systeme überein (siehe Evans, 2008 und Smith, DeCoster, 2000). Im Folgenden werden zur besseren Verständlichkeit das System des analytischen Denkens der *Verstand* und das System der ganzheitlichen Intuition das *Unbewusste* genannt. Storch und Krause (2017) haben die unterschiedlichen Arbeitsweisen der beiden Bewertungssysteme zusammengefasst (siehe Tabelle 1).

	<b>Verstand</b> (bewusst)	<b>Unbewusstes</b> (unbewusst)
Geschwindigkeit	Langsam	Schnell
Kommunikationsmittel	Sprache und präzise Argumente	Diffuse Gefühle, positive und negative somatische Marker
Informationsverarbeitung	Seriell	Parallel
Bewertung	Richtig/falsch	Mag ich/mag ich nicht

Tabelle 1: Der Verstand und das Unbewusste

Der Verstand arbeitet langsam und bewusst. Hat man mit dem Verstand eine Information verarbeitet, so ist man in der Lage, über Sprache die Bewertung des Verstandes zu kommunizieren. Im besten Fall benötigt man hierfür 900 ms, es kann aber auch manchmal Stunden, Tage oder Wochen gehen, bis man mit dem Verstand zu einer abschließenden Bewertung gekommen ist. Durch seine serielle Informationsverarbeitung kann der Verstand immer nur eine Information auf einmal verarbeiten. Die Bewertung des Verstands erfolgt nach dem Kriterium „richtig/falsch“, dabei spielen auch Erziehung und soziale Normen eine entscheidende Rolle.

Das Unbewusste arbeitet hingegen sehr schnell, unterhalb der Bewusstseinschwelle. Innerhalb von 200 ms ist eine Bewertung oder ein Handlungsvorschlag aus diesem System vorhanden. Allerdings wird dieser nicht wie beim Verstand über Sprache kommuniziert, sondern erfolgt über diffuse Gefühle oder Körperempfindungen, die sogenannten somatischen Marker (Damasio, 2011). Durch die parallele Informationsverarbeitung werden viele Informationen aus der In- und Umwelt gleichzeitig verarbeitet und daraus eine Bewertung gebildet. Die Bewertung des Unbewussten erfolgt nach dem Kriterium „mag ich/mag ich nicht“. Die Bewertung ist dann entweder als positiver somatischer Marker (steuert das Appetenzverhalten) oder als negativer somatischer Marker (steuert das Aversionsverhalten) vorhanden.

Egal welche Absicht ein Mensch verfolgt, die Tatsache, dass beide Systeme an der Handlungssteuerung und an der Bewertung von Absichten und Zielen beteiligt sind, muss berücksichtigt werden.

### Zwei Arten der Selbststeuerung: Selbstkontrolle und Selbstregulation

Ob Absichten erfolgreich umgesetzt werden können, hängt immer davon ab, ob die beiden Systeme erfolgreich koordiniert werden können. Es gibt zwei Varianten, wie Verstand und Unbewusstes für das Selbstmanagement eingesetzt werden können: die Selbstkontrolle und die Selbstregulation.

Bei der *Selbstkontrolle* unterdrückt der Verstand das Unbewusste und versucht die Handlung so zu steuern, dass die Verstandesabsicht umgesetzt wird. Wenn von Selbstdisziplin die Rede ist, ist oft Selbstkontrolle gemeint. Dabei werden negative Emotionen unterdrückt oder ignoriert und eine mit dem Verstand entschiedene Absicht gegen alle inneren Widerstände verfolgt (Fröhlich, Kuhl, 2003). Obwohl Selbstkontrolle kurzfristig effektiv sein kann, haben Forscher und Forscherinnen in vielen Studien die Grenzen und Schwächen von Selbstkontrolle aufgezeigt (siehe Muraven et al., 2019 für eine Übersicht). So konnte zum Beispiel gezeigt werden, dass Selbstkontrolle versagt, wenn Personen Stress ausgesetzt sind oder wenn eine andere Aufgabe kognitive Ressourcen benötigt (Dang et al., 2020; Strack, Deutsch, 2012). Darüber hinaus führt Selbstkontrolle zu mentaler Erschöpfung (Milyavskaya, Inzlicht, 2017; Inzlicht et al., 2014). Langfristig eingesetzt kann Selbstkontrolle zu Selbstentfremdung führen, da die eigenen Gefühle und Bedürfnisse nicht mehr wahrgenommen werden (Koole et al., 2014) und wird so zum Risikofaktor für Depressionen und Burnout (Baumann et al., 2005). Zusammengefasst ist Selbstkontrolle keine nachhaltige Form der Selbststeuerung, da sie in belastenden oder komplexen Situationen nicht langfristig aufrechterhalten werden kann und darüber hinaus aus gesundheitlichen Überlegungen nicht langfristig eingesetzt werden sollte.

Eine weitere Möglichkeit der Selbststeuerung besteht in der Schaffung nachhaltiger Motivation. Hierbei wird keines der beiden Systeme unterdrückt, sondern Verstand und Unbewusstes werden auf ein Ziel hin synchronisiert. Diese Art der Selbststeuerung wird in der Forschung auch *anstrengungsfreie Selbstregulation* genannt (für einen Überblick siehe Gillebaart, De Ridder, 2015 und Förster, Jostmann, 2015). Anstatt negative Gefühle, Gedanken oder Verhalten zu unterdrücken, werden diese verändert und positive Gefühle und Gedanken erzeugt. So kann intrinsische Motivation entstehen (Rheinberg, 2008) und darüber hinaus stärken positive Gefühle die Gesundheit und stärken die Resilienz gegen Stress (siehe DeSteno et al., 2013, für einen Überblick).

Eine Methode zur systematischen Synchronisation von Verstand und Unbewussten und somit zur Schaffung von nachhaltiger Motivation stellen die im Rahmen des Zürcher Ressourcen Modells entwickelten Motto-Ziele dar (Storch, Krause, 2017). Im Folgenden werden die Motto-Ziele vorgestellt und Studien präsentiert.

### Motto-Ziele

Motto-Ziele sind persönlich gebildete Metaphern, die eine gewünschte innere Haltung beschreiben (z. B. „Mit Bärenruhe gehe ich meinen Weg“). Sie stellen das Verhalten von Personen unter ein Motto, welches sich auf die Art und Weise der Zielverfolgung bezieht. Motto-Ziele sind eine zentrale Methode des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM, Storch, Krause, 2017). Das ZRM ist ein Selbstmanagementtraining, das sowohl als Gruppentraining als auch im Coaching Anwendung findet. Neben einem Manual für die Arbeit in Gruppen (Storch, Krause, 2017) und im Coaching (Meier et al., in Druck) gibt es für spezifische Zielgruppen und Situationen angepasste Versionen des Trainings. So zum Beispiel für die Arbeit mit Jugendlichen (Riedener Nussbaum, Storch, 2018), für die Verbesserung der Wahrnehmung und Steuerung von Gefühlen (Weber, 2017), den Umgang mit Change-Prozessen im Unternehmen (Adlmaier-Herbst et al., 2018), Stressmanagement im Job (Storch et al., 2018) und auch in der Palliative Care (Weber, Berthold, 2020).

Zwei Besonderheiten von Motto-Zielen sind, dass sie sich auf eine innere Haltung beziehen und dass sie eine bildhafte Sprache verwenden.

### Haltung vs. Verhalten

Eine gängige Lehrmeinung zur Zielformulierung ist, dass Ziele so konkret wie möglich formuliert werden sollten und sich möglichst auf konkretes Verhalten beziehen sollten. In der psychologischen Forschung geht diese Idee auf die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham zurück (für einen Überblick siehe Locke, Latham, 2013). Durch ihre jahrzehntelange

Forschung kommen sie zu der Empfehlung, dass Ziele möglichst hoch im Sinne von anforderungsreich und möglichst *spezifisch* formuliert sein müssen, damit sie eine hohe Erfolgsaussicht haben. In der Praxis hat sich die Zielsetzungstheorie fest durch die Arbeit mit den sogenannten S.M.A.R.T.-Zielen etabliert, welche sich an den Empfehlungen eines hohen spezifischen Ziels orientieren. So hat beispielsweise die Betriebswirtschaftslehre unter der Bezeichnung „Management by objectives“ (MbO) aufbauend auf der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham ein Verfahren zur Mitarbeiterführung entwickelt (Sinangil, 2008; Latham, 2007) und setzt hierzu die sogenannten S.M.A.R.T.-Ziele ein. Aber auch im Therapie- und Coachingbereich wird häufig auf die Empfehlungen von Locke und Latham zurückgegriffen (Storch, 2010).

Allerdings wird in der Anwendung eine Grundvoraussetzung für die Wirksamkeit solcher konkreten und spezifischen Ziele oft vernachlässigt. Um wirken zu können, muss Motivation bereits vorhanden sein. Konkrete und spezifische Ziele sind nicht geeignet, um nachhaltige Motivation zu schaffen (für einen Überblick zu den Grenzen von spezifischen Zielen siehe Storch, 2010). So besteht die Gefahr, dass eine Person mit einem spezifischen Ziel, welches nicht motivational untermauert ist, dieses Ziel im Modus der Selbstkontrolle verfolgen muss – mit all den oben genannten Nachteilen. Dieser Zieltyp ist eher dem Verstand zuzuordnen und er ist nicht geeignet, um die beiden Systeme zu synchronisieren. Wenn intrinsische und nachhaltige Motivation, im Sinne eines Selbstregulationsmodus, erzeugt werden sollen, kann das nur mit Beteiligung des Unbewussten geschehen. Deshalb wird im ZRM zum Synchronisieren von Verstand und Unbewusstem nicht mit spezifischen Zielen auf der Verhaltensebene, sondern mit abstrakten Zielen auf der Haltungsebene gearbeitet. Ziele auf der Haltungsebene beschreiben allgemein formuliert eine bestimmte innere Verfassung, die zwar bestimmte Verhaltensweisen zur Folge hat, diese aber in der Zielformulierung selbst nicht thematisiert (Storch, Krause, 2017). „Ich bin die Ruhe selbst“ wäre ein solches Ziel. Die psychologische Forschung zeigt den enormen Effekt, den innere Haltungen auf die Motivation und Leistung (Dweck, 2016; Paunesku et al., 2015) als auch auf die Gesundheit von Individuen (Crum, Zuckerman, 2017; Jamieson et al., 2018) haben. Auch die Forschung zu Zielen zeigt, dass Ziele auf der Haltungsebene besonders geeignet zur Herstellung von Motivation sind (für einen Überblick siehe Fujita, MacGregor, 2012). Außerdem sind Ziele auf der Haltungsebene (im Vergleich zu spezifischen Zielen auf der Verhaltensebene) auch in komplexen Situationen hilfreich. Sie geben nicht nur *ein* Verhalten vor, sondern durch die innere Haltung ergeben sich verschiedene Verhaltensoptionen, die dann situationsadäquat ausgewählt werden können. In der Forschung wird diese Eigenschaft *Äquifinalität* genannt (Kruglanski, Kopetz, 2009).

Im folgenden Abschnitt geht es darum, welche sprachliche Form am besten geeignet ist, um die Synchronisation der zwei Systeme zu erzeugen und dadurch nachhaltige Motivation und Zielverfolgung im Selbstregulationsmodus zu ermöglichen.

*Bilder und bildliche Sprache*

In der Multiple Code Theorie vereint Bucci (2002) psychoanalytisches Gedankengut mit den Überlegungen des Hirnforschers Damasio (1994). 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 insgesamt 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 (1994), 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 bewusstseinspflichtig. Die subsymbolischen Codes (Körpergefühle) können zwar bewusst wahrgenommen werden, aber die Prozesse, die zu den Körpergefühlen und Emotionen führen, laufen unbewusst ab. Bilder, die Informationen symbolisch nonverbal codieren, können sowohl auf der bewussten als auch auf der unbewussten Ebene hervorgebracht werden (siehe Abbildung 1).

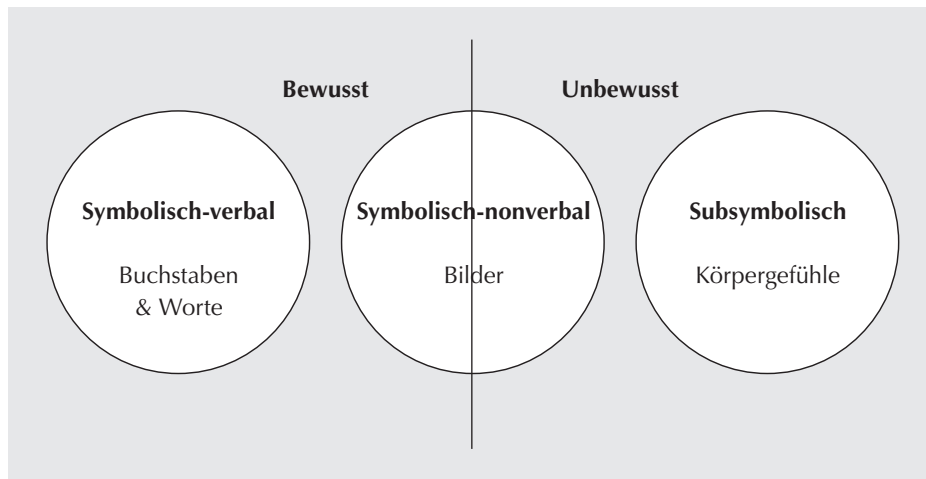


Abbildung 1: Informations-Codes nach Bucci (in Anlehnung an Storch, 2010)

Die drei Varianten der Verarbeitung sind miteinander über einen Vorgang verbunden, den Bucci (2002) den *referentiellen Prozess* nennt. Bilder sind dabei die entscheidende Verbindung des Verstandes und des Unbewussten. Über das symbolisch-nonverbale System der Bilder gelangt man vom bewussten symbolisch-verbalen 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 mit dem Unbewussten ein Bild wählen, dann zu dem Bild die passenden Worte erarbeiten, aus diesen Worten ein Motto-Ziel bauen und dieses Sprachgebilde, das eng mit der Bilderwelt verbunden ist, mit den daran gekoppelten somato-affektiven Signalen aus der Körperwelt auf Maß schneiden.

Beim Bildungsprozess eines Motto-Ziels wird dies durch die Nutzung von Bildern und dem Achten auf die emotionale Wirkung der Bilder und Wörter sichergestellt (Krause, Storch, 2017). Ein motivierendes Motto-Ziel wird gebaut, indem zu einem bewussten Ziel mit dem Unbewussten ein Bild gesucht wird. Zu diesem Bild werden die passenden Worte erarbeitet. Aus den passenden Worten wird ein individuelles Motto-Ziel gebaut, welches eng mit der mentalen Bilderwelt des Individuums verbunden ist und mit den daran gekoppelten Gefühlen individuell auf Maß geschneidert wird. Das sorgfältige Nachspüren der emotionalen Wirkung von Worten ist ein wesentlicher Bestandteil von Motto-Zielen, denn „an jedem Wort hängt ein Bild, und an jedem Bild hängen somatische Marker“ (Storch, Kuhl, 2012, S. 220).

Metaphorische und bildliche Sprache ist dabei besonders geeignet, das Unbewusste anzusprechen, da metaphorische Sprache starke innere Bilder auslöst (für einen Überblick siehe Gibbs, 2014). Beispielsweise zeigt die neuropsychologische Forschung, dass, während bei wortwörtlicher Sprache nur die linke Hemisphäre aktiviert wird, bildliche Sprache wie Metaphern zur Aktivierung in beiden Hemisphären führt. Insbesondere in Hirnregionen, die mit der visuellen und räumlichen Verarbeitung assoziiert sind (für einen Überblick siehe Hillert, 2014). Die Formulierung der Motto-Ziele in metaphorischer und bildlicher Sprache hat zur Folge, dass die formulierte innere Haltung von Individuen sogleich „gefühl“ und erlebt werden kann (Dyllick, 2018).

### Motto-Ziele in der Praxis

Mit dem erarbeiteten Theoriewissen schauen wir uns nun die Motto-Ziele in der Praxis und an dem konkreten Fallbeispiel von Herrn W. an. 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 Zürcher Ressourcen Modells gebildet wurden, lauten zum Beispiel:

*Tief verwurzelt wachse ich zur Sonne. (Vor- und Nachbereitung von Vorlesungen)*

*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)*

*Ich vertraue auf meinen Instinkt, genieße spielerische Luftsprünge und erlaube mir abzutauchen.*

*Ich genieße mein dickes Bärenfell und strecke alle Viere von mir. (Stressregulation)*

*Tigerlich tanze ich in die Männerwelt. (Flirten und Partnersuche)*

Herr W. kommt ins Coaching, da er lernen möchte, Arbeiten an seine Mitarbeiter zu delegieren und die Mitarbeiter dann auch in Ruhe – ohne ständige Kontrolle – arbeiten zu lassen. „Ich bin vor einem halben Jahr in der Hierarchie um eine Ebene aufgestiegen und bin nun der direkte Vorgesetzte meines ehemaligen Teams. Ich bin ein sehr gewissenhafter Mensch und mache am liebsten alles selbst – dann weiß ich auch, dass es richtig gemacht ist.“ Herr W. nickt und redet weiter. „Diese Arbeitsweise hat die letzten Jahre für mich gut funktioniert und mich dorthin gebracht, wo ich nun stehe. Ich bin jetzt eine Führungskraft“, er atmet tief durch. „Doch in letzter Zeit merke ich, dass ich mein Verhalten ändern muss, wenn es mir nicht genauso ergehen soll wie meinem Vorgänger. Er ist krankgeschrieben mit Burn-out und sitzt nun in einer Reha-Klinik.“

Als erster Schritt im ZRM Coaching wählt Herr W. zu seinem Thema ein Bild (Krause, Storch, 2017). Herr W. nimmt ein Bild, bei dem er ausschließlich positive somato-affektive Signale wahrnimmt. Dies ist bei Herrn W. ein Bild eines Gartens. Mit Hilfe des Coaches wird nun der Dolmetschvorgang gestartet, um in einem nächsten Schritt ein Motto-Ziel zum Thema „Delegieren und arbeiten lassen“ zu bilden. Die Ideen zum Bild, die Herrn W. besonders gut gefallen, sind folgende: Garten, langsam, wachsen lassen, Dünger geben, natürlich, behüten, allein, Wachstum.

Mit Hilfe dieser Worte wird im Hinblick auf das Thema die Haltungsebene betreten und am Ende des Prozesses hat Herr W. das Motto-Ziel:

*Ich bin der Gärtner – meine Pflanzen wachsen auch von allein.*

Aufgrund der schon erwähnten Äquifinalität von Zielen auf der Haltungsebene (Kruglanski, 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, Kuhl, 2012, S. 223). Der Zielkorridor ergibt sich aus dem riesigen Erfahrungsnetzwerk des Unbewussten, 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.

### Forschung

Zur Wirksamkeit des ZRM und der Motto-Ziele gibt es zahlreiche Studien ([www.zrm.ch/universitaere-arbeiten](http://www.zrm.ch/universitaere-arbeiten)). Beispielsweise konnte Weber (2013) in einer randomisiert-kontrollierten Studie zeigen, dass Motto-Ziele durch die Synchronisation von Verstand und Unbewusstem intrinsische Motivation, Selbstbestimmung und Optimismus erzeugen. Motto-Ziele können auch unabhängig von Trainer/Coach mit einem Onlinetool gebildet werden. Dyllick (2018) untersuchte den Effekt von Motto-Zielen, die mit dem Onlinetool gebildet wurden, im Kontext von unangenehmen, aber persönlich wichtigen Aufgaben. Über mehrere kontrollierte experimentelle Studien hinweg fand er, dass Motto-Ziele, die mit dem Onlinetool gebildet wurden, zu gesteigerter Vitalität, zu mehr Autonomieerleben und zu höherer intrinsischer Motivation führten. Weitere Befunde zeigen, dass Motto-Ziele die selbstgesteuerte Affektregulation verbessern (Weber, 2013; Storch et al., 2011; Storch, Olbrich, 2011), die Selbstwirksamkeit erhöhen (Steurer-Stey et al. 2014), Stress (Speichelcortisolwert; Storch et al., 2007) und die wahrgenommene Belastung verringern (Weber, 2013).

Zusammengefasst zeigen die Studien, dass Motto-Ziele eine wirksame Methode sowohl zur Senkung von Stress und Belastung als auch zur Steigerung von Motivation sind.



## Fazit

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. Während man lange Jahre davon ausging, dass Ziele ausschließlich eine Sache des Verstandes seien und das Unbewusste eher chaotische und impulsiv-wirre Beiträge zum Selbstmanagement leistet, zeichnet die aktuelle Forschung ein ganz anderes Bild von diesem hochpotenten Funktionssystem. Ohne die Mithilfe des Unbewussten ist intrinsische Motivation unmöglich. Die Motto-Ziele des Zürcher Ressourcen Modells zeigen einen Weg, wie man theoriegeleitet und systematisch aufgebaut einen verlässlichen Zugang zum Unbewussten bahnen kann.

## Literatur

- Adlmaier-Herbst, G., Storch, M., Storch, J., Breiter, A. (2018). Change-Management – so klappt's! Die vier ZRM-Innovationen für den erfolgreichen Wandel. Göttingen: Hogrefe.
- 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(5), S. 781-799.
- Bucci, W. (2002). The referential process, consciousness, and the sense of self. *Psychoanalytic Inquiry*, 22, S. 766-793.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. (2009). Action, affect, and two-mode models of functioning. In: Morsella, E., Bargh, J. A., Gollwitzer, P. M. (Hrsg.). *Oxford Handbook of Human Action*. New York: Oxford University Press, S. 298-327.
- Crum, A. J., Zuckerman, B. (2017). Changing mindsets to enhance treatment effectiveness. *Jama*, 317(20), S. 2063-2064.
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List Verlag.
- Damasio, A. R. (2011). *Selbst ist der Mensch. Körper, Geist und die Entstehung des menschlichen Bewusstseins*. München: Siedler Verlag.
- Dang, J., Barker, P., Baumert, A., Bentvelzen, M., Berkman, E., Buchholz, N., ... , Dewitte, S. (2020). A Multilab Replication of the Ego Depletion Effect. *Social Psychological and Personality Science*, 1-11, Online first.
- DeSteno, D., Gross, J. J., Kubzansky, L. (2013). Affective science and health: The importance of emotion and emotion regulation. *Health Psychology*, S. 474-486.
- Dweck, C. (2016). What having a "growth mindset" actually means. *Harvard Business Review*, 13, S. 213-226.
- Dyllick, T. H. (2018). *Motto-Goals: Emotional and Motivation Effects in the Context of Unpleasant Obligations*. Dissertation, Universität Mannheim.

- Elliot, A., Fryer, J. (2008). The goal construct in psychology. In: Shah, J., Gardner, W. (Hrsg.). *Handbook of Motivation Science*. New York: The Guilford Press, S. 235-250.
- Evans, J. S. B. T. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annual Review of Psychology*, 59(1), S. 255-278.
- Faude-Koivisto, T., Gollwitzer, P. M. (2009). Wenn-Dann Pläne: eine effektive Planungsstrategie aus der Motivationspsychologie. In: Birgmeier, B. (Hrsg.). *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* Wiesbaden: GWV, S. 207-225.
- Förster, J., Jostmann, N. (2015). What is automatic self-regulation? *Zeitschrift für Psychologie*, 220, S. 147-156.
- Fröhlich, S. M., Kuhl, J. (2003). Das Selbststeuerungsinventar: Dekomponierung volitionaler Funktionen. In: Stiensmeier-Pelster, J., Rheinberg, F. (Hrsg.). *Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept*. Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 221-257.
- Fujita, K., Macgregor, K. (2012). Basic goal distinctions. In: Aarts, H., Elliot, A. (Hrsg.). *Goal-directed Behavior*. New York: Psychology Press, S. 85-114.
- Gibbs, R. W. (2014). Conceptual metaphor in thought and social action. In: Landau, M. J., Robinson, M. D., Meier, B. D. (Hrsg.), *The power of metaphor: Examining its influence on social life*. Washington, DC: American Psychological Association, S. 17-40.
- Gillebaart, M., De Ridder, D. T. D. (2015). Effortless self-control: A novel perspective on response conflict strategies in trait self-control. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(2), S. 88-99.
- Gollwitzer, P. M. (1995). Das Rubikonmodell der Handlungsphasen. In: Kuhl, J., Heckhausen, H. (Hrsg.). *Enzyklopaedie der Psychologie. Teilband C/IV/4: Motivation, Volition und Handlung*. Göttingen: Hogrefe, S. 531-582.
- Hillert, D. G. (2014). Nimm's nicht so wörtlich. *Gehirn Und Geist Rätsel Mensch*, (1), S. 46-49.
- Inzlicht, M., Schmeichel, B. J., Macrae, C. N. (2014). Why self-control seems (but may not be) limited. *Trends in Cognitive Sciences*, 18(3), S. 127-133.
- Jamieson, J. P., Crum, A. J., Goyer, J. P., Marotta, M. E., Akinola, M. (2018). Optimizing stress responses with reappraisal and mindset interventions: an integrated model. *Anxiety, Stress & Coping*, 31(3), S. 245-261.
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler Verlag.
- Kleinbeck, U. (2006). Handlungsziele. In: Heckhausen, J., Heckhausen, H. (Hrsg.). *Motivation und Handeln* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer, S. 255-275.
- Koole, S. L., Tops, M., Strübin, S., Bouw, J., Schneider, I. K., Jostmann, N. B. (2014). The ego fixation hypothesis: Involuntary persistence of self-control. In: Forgas, J. P. (Hrsg.). *Motivation and its regulation: The control within*, S. 95-112.
- Krause, F., Storch, M. (2017). *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Manual für die Arbeit mit der ZRM-Bildkartei*. Bern: Hogrefe.
- Kruglansky, A. W., Kopetz, C. (2009). The Role of Goal Systems in Self-Regulation. In: Morsella, E., Bargh, J. A., Gollwitzer, P. M. (Hrsg.). *Oxford Handbook of Human Action*. New York: Oxford University Press, S. 350-367.
- Latham, G. (2007). Theory and research on coaching practices. *Australian Psychologist*, 42 (4), S. 268-270.

- Locke, E., Latham, G. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. Routledge: New York.
- Meier, R., Weber, J., Eisenbart, U., Diedrichs, A., Faude-Koivisto, T. (in Druck). *Ressourcenorientiertes Einzelcoaching nach ZRM*. Göttingen: Hogrefe.
- Metcalf, J., Mischel, W. (1999). A hot/cool-system analysis of delay of gratification: Dynamics of willpower. *Psychological Review*, 106(1), S. 3-19.
- Milyavskaya, M., Inzlicht, M. (2017). What's so great about self-control? Examining the importance of effortful self-control and temptation in predicting real-life depletion and goal attainment. *Social Psychological and Personality Science*, 8(6), S. 603-611.
- Muraven, M., Buczny, J., Law, K. F. (2019). Ego depletion. In: Ryan, R. (Hrsg.). *The Oxford Handbook of Human Motivation* (2. Aufl.). New York: Oxford University Press, S. 113-134.
- Paunesku, D., Walton, G. M., Romero, C., Smith, E. N., Yeager, D. S., Dweck, C. S. (2015). Mind-Set Interventions Are a Scalable Treatment for Academic Underachievement. *Psychological Science*, 26(6), S. 784-793.
- Rheinberg, F. (2008). Intrinsic motivation and flow. In: Heckhausen, J., Heckhausen, H. (Hrsg.). *Motivation and action* (2nd ed.). New York: Cambridge University Press, S. 323-348.
- Riedener Nussbaum, A., Storch, M. (2018). *Ich pack's! Selbstmanagement für Jugendliche*. Ein Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM. Bern: Hogrefe, 4. Auflage.
- Ryan, R. M. (2012). Motivation and the organization of human behavior: Three reasons for the reemergence of a field. In: Ryan, R. M. (Hrsg.). *The Oxford Handbook of Human Motivation*. New York: Oxford University Press, S. 3-12.
- Sinangil, H. K. (2008). A review of: "Work motivation: History, theory, research, and practice by Gary P. Latham". *International Public Management Journal*, 11 (2), S. 240-243.
- Smith, E. R., DeCoster, J. (2000). Dual-process models in social and cognitive psychology: Conceptual integration and links to underlying memory systems. *Personality and Social Psychology Review*, 4(2), S. 108-131.
- Steurer-Stey, C., Storch, M., Benz, S., Hobi, B., Steffen-Bürgi, B., Steurer, J., Puhan, M. A. (2015). Motivational training improves self-efficacy but not short-term adherence with asthma self-management: a randomized controlled trial. *Primary Health Care Research & Development*, 16(1), S. 32-41.
- Storch, M. (2010). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In: Birgmeier, B. (Hrsg.). *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* VS Verlag: Wiesbaden, S. 183-205.
- Storch, M., Gaab, J., Küttel, Y., Stüssi, A.-C., Fend, H. (2007). Psychoneuroendocrine effects of resource-activating stress management training. *Health Psychology*, 26(4), S. 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), S. 81-93.
- Storch, M., Krause, F. (2017). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)*. Bern: Hogrefe.
- Storch, M., Kuhl, J. (2012). *Die Kraft aus dem Selbst. Sieben PsychoGyms für das Unbewusste*. Bern: Huber Verlag.

- Storch, M., Olbrich, D. (2011). Das GUSI-Programm als Beispiel für Gesundheitspädagogik in Präventionsleistungen der Deutschen Rentenversicherung. In: Knörzer, W., Rupp, R. (Hrsg.). *Gesundheit ist nicht alles – was ist sie dann?: Gesundheitspädagogische Antworten* (1st ed.). Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren, S. 111-126.
- Storch, J., Olbrich, D., Storch, M. (2018). *Burn-out, ade. Wie ein Strudelwurm den Weg aus der Stressfalle zeigt*. Göttingen: Hogrefe.
- Strack, F., Deutsch, R. (2004). Reflective and impulsive determinants of social behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), S. 220-247.
- Strack, F., Deutsch, R. (2012). A theory of impulse and reflection. In: *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 1). London: SAGE Publications Ltd., S. 97-117.
- Strack, F., Deutsch, R. (2015). The duality of everyday life: Dual-process and dual system models in social psychology. In: Mikulincer, M., Shaver, P. R., Borgida, E., Bargh, J. A. (Hrsg.). *APA handbook of personality and social psychology, Volume 1: Attitudes and social cognition*. Washington: American Psychological Association, S. 891-927.
- Weber, J. (2013). *Turning Duty into Joy! Optimierung der Selbstregulation durch Motto-Ziele*. Dissertation, Lehrstuhl für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Universität Osnabrück.
- Weber, J. (2017). *Ich fühle, was ich will. Wie Sie Ihre Gefühle besser wahrnehmen und selbstbestimmt steuern*. Bern: Hogrefe.
- Weber, J., Berthold, D. (2020). *Am Lebensende zu sich selbst finden. Methoden zur Stärkung des Selbstzugangs von Schwerstkranken, Angehörigen und Begleitern*. Göttingen: Hogrefe.

**Dr. Thomas H. Dyllick**, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Sozialpsychologie an der Universität Mannheim und selbstständiger Trainer am Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ), Spin-off der Universität Zürich.  
thomas.dyllick@uni-mannheim.de

**Dr. Julia Weber**, Geschäftsführerin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ), ZRM Ausbildungstrainerin, zertifizierte ZRM Coach und ZRM Trainerin, Systemische Coach, wissenschaftliche Leitung der wissenschaftlichen Studien zum ZRM, Autorin.  
julia.weber@ismz.ch

**Dr. Maja Storch**, Inhaberin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ), analytische Psychologin nach C. G. Jung, Psychodramatherapeutin, Sachbuchautorin und Organistin