

Selbstmotivierung durch Motto-Ziele nach dem Zürcher Ressourcen Modell

Julia Weber, Maja Storch und Markus Quirin

Inhaltsverzeichnis

21.1	Rubikon-Zirkel – 440
21.2	Zwei Systeme – 442
21.3	Motto-Ziele – 444
21.4	Neuronale Plastizität – 447
21.5	Coachingbeispiel – 448
21.6	Empirische Forschung – 450
	Literatur – 451

Einführung

Das Zürcher Ressourcen-Modell (ZRM) wurde vor über dreißig Jahren von Maja Storch und Frank Krause entwickelt und ist eine wissenschaftlich fundierte Methode, mit der Veränderungsprozesse im Coaching professionell angestoßen und begleitet werden können. Es zeichnet sich durch eine klare Struktur aus, mit der Menschen ihre Selbststeuerung (bzw. ihr Selbstmanagement) verbessern und ihr Handlungsrepertoire erweitern können. Wesentliche Merkmale des ZRM-Coachings sind:

- Konsequente Ressourcenorientierung
- Theoretische und empirische Fundierung
- Rubikon-Zirkel für Prozessablauf, Diagnostik und Intervention
- Einbezug unbewusster Anteile für die Motivklärung
- Arbeit mit somatischen Markern
- Erzeugung von Selbstregulation und intrinsischer Motivation
- Neurowissenschaftlich begründetes Ressourcenkonzept
- Expertenunabhängigkeit mittels Psychoedukation

Interessierte Leser*innen können im Standardwerk „Ressourcenorientiertes Einzelcoaching nach ZRM®“ von Meier, Weber, Eisenbart, Faude-Koivisto und Diedrichs (2021) den kompletten ZRM-Coaching-Prozess mitsamt ausführlicher theoretischer Fundierung und Methoden nachlesen.

Zu Beginn wird der Rubikon-Zirkel (vgl. ► Kap. 2, 6 und 31) beschrieben, welcher eine wichtige Grundlage für das ZRM-Coaching darstellt. Daraufhin werden u. a. vor dem Hintergrund des Dual-Coding-Ansatzes zwei Bewertungssysteme – der Verstand und das Unbewusste – vorgestellt. Das ZRM-Coaching zielt darauf ab, diese beiden Systeme konsequent in den Prozess einzubeziehen und miteinander zu synchronisieren. Dies geschieht mit einer individuellen, ganzheitlich repräsentierten Zielform, den *Motto-Zielen*, die im Rahmen des ZRM mit einer spezifischen Methode herausgearbeitet werden.

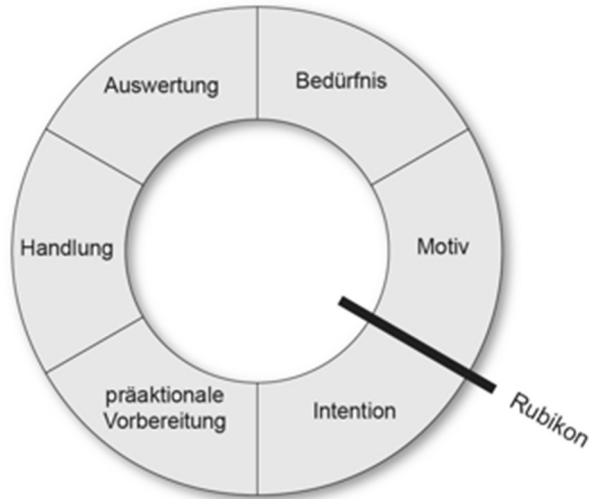
Motto-Ziele erzeugen Selbstregulation und Motivation, verringern Motivkonflikte, erhöhen Selbstwirksamkeit und verbessern die selbstgesteuerte Gefühlsregulation (Weber 2013; Dyllick et al. 2021). Im Abschnitt Neuronale Plastizität wird erklärt, wie Lernen aus neurobiologischer Sicht gelingt und worauf diesbezüglich im ZRM-Coaching geachtet wird. Das darauffolgende Coaching-Beispiel gibt einen Einblick in die Methodik des ZRM. Abschließend werden exemplarisch ein paar Ergebnisse aus der ZRM-Forschung zu den Motto-Zielen vorgestellt.

21.1 Rubikon-Zirkel

Der Rubikon-Zirkel basiert auf dem Rubikon-Modell von Heckhausen und Gollwitzer (siehe Gollwitzer 1995) und dem Rubikon-Prozess aus dem ZRM (vgl. Storch et al. 2022) und dient als Basis im gesamten Coaching-Prozess (► Kap. 2).

■ Abb. 21.1 zeigt den Rubikon-Zirkel. Das Modell erlaubt es, ein Vorhaben auf der Reise von der anfänglichen Intention bis zur Umsetzung und anschließenden Bewertung zu begleiten. Es gibt einen Überblick über die verschiedenen Reifestadien, die ein Wunsch – wenn einmal im Bewusstsein aufgetaucht – durchlaufen muss, bis der Klient so weit mobilisiert, motiviert und aktiviert ist, damit dieser

■ **Abb. 21.1** Der Rubikon-Zirkel (vgl. Meier et al. 2021)



Wunsch zum Ziel wird, dieses mit Willenskraft dauerhaft verfolgt und aktiv in die Tat umgesetzt wird. Der Rubikon-Zirkel gibt eine Orientierung und Abfolge im Coaching und erzeugt so Sicherheit und Transparenz.

Das erste Feld des Rubikon-Zirkels heißt *Bedürfnis*. Bedürfnisse sind in diesem Modell immer unbewusst. Im unbewussten Teil unseres Gehirns sind ganz viele unterschiedliche Bedürfnisse nebeneinander vorhanden. Da gibt es zum Beispiel Grundbedürfnisse wie Essen, Schlafen, Sex, Trinken. Das Bedürfnis nach Ruhe, das Bedürfnis nach Aktivität. Das Bedürfnis allein zu sein und das Bedürfnis in Beziehung und Kontakt mit anderen Menschen zu sein. Das Bedürfnis Leistung zu zeigen, Anerkennung zu erhalten, sich selbst zu verwirklichen und und und ...

Wenn ein Bedürfnis nicht befriedigt ist, dann baut es im innerpsychischen System eine Spannung auf und wird bewusst. Nun befinden wir uns im zweiten Feld des Rubikon-Zirkels, das *Motiv*. Hier kann das Individuum darüber Auskunft geben, was er oder sie gerne täten oder hätten. Es handelt sich quasi um einen Wunsch (es gilt zu beachten, dass der Begriff des Motivs sehr häufig auch für nichtverbalisierte motivationale Tendenzen verwendet wird; vgl. McClelland et al. 1989) (► Kap. 20). Die Bewusstheit des Motivs ist allerdings keine notwendige Bedingung für die tatsächliche Umsetzung: Damit ein Motiv die Chance hat, dauerhaft gut in Handlung umgesetzt zu werden, muss eine *Intention* gebildet werden. Heckhausen und Gollwitzer (1987) haben für diese Intentionsbildung die Metapher des Rubikon verwendet: Im Jahr 49 vor Christus lagerte Julius Cäsar in Norditalien mit seinen Truppen vor dem Fluss „Rubikon“, welcher seine Legionen von Rom trennte. Cäsar überlegte zu diesem Zeitpunkt, ob er den Rubikon überschreiten solle (was einer Kriegserklärung an den römischen Senat gleichgekommen wäre) oder ob er sich lieber wieder zurückziehen solle. Er wog das Für und Wider ab und sagte schließlich „Alea iacta est“ (lat.: Der Würfel ist geworfen): Cäsar hatte einen unumstößlichen Entschluss gefasst. Die Entscheidung stand fest.

Vor Überqueren des Rubikons finden Abwägungsprozesse statt (Kuhl 1983; Puca und Schmalz 2001). Hier überlegt die Person, was für oder gegen eine Entscheidung spricht. Befindet sie sich in diesem mentalen Zustand („Feld“), so verwendet sie

sprachliche Formulierungen wie „ich hätte gern ...“, „ich würde gern ...“, „ich wünsche mir ...“. Ist der Rubikon überschritten, so ist das für die betreffende Person daran erkennbar, dass sich die Gefühlswelt zu dem betreffenden Thema, der betreffenden Entscheidung geändert hat. Es fühlt sich also anders an, ob man sich mit einem Thema vor und nach dem Rubikon befindet. Nach dem Rubikon machen Menschen beispielsweise Aussagen wie „das mach ich jetzt!“ „ja, das will ich!“. Die in diesen Stadien dominierenden Motivationsformen wurden daher Selektions- versus Umsetzungsmotivation genannt (Kuhl 1983).

Nach der Intentionsbildung kann bei vielen Themen des menschlichen Lebens direkt in das Feld der Handlung gegangen werden. Manches Mal brauchen Menschen vor der Handlungsumsetzung noch weitere Unterstützung. Die *präaktionale Phase* behandelt die Themen des Um- und Neulernens und den Umgang mit unerwünschten, antrainierten Verhaltensweisen, sogenannte unerwünschte Automatismen. Dieses Feld ist immer dann von Interesse, wenn Menschen nicht nur etwas Neues lernen, sondern gleichzeitig auch noch eine alte Angewohnheit verlernen wollen. Im folgenden Feld geht es um die *Handlung*. Daraufhin folgt das Feld der *Auswertung*, in welchem die Handlung evaluiert wird und allenfalls Verbesserungen, Anpassungen oder allfällige weitere Veränderungen bearbeitet werden.

Nun werden die ersten beiden Felder des Rubikon-Zirkels genauer betrachtet und es wird thematisiert, wie das Zusammenspiel der unbewussten Bedürfnisse und der bewussten Motive eine erfolgreiche Rubikonüberschreitung ermöglichen.

21.2 Zwei Systeme

Seit mehr als zwei Jahrzehnten ist der sogenannte „Zwei-Prozess“-Ansatz sehr verbreitet (engl. „dual-process“; Chaiken und Trope 1999). Nach solchen Theorien können alle Individuen Informationen analytisch, propositional, seriell, logisch und bewusst verarbeiten, oder ganzheitlich, assoziativ, parallel und unbewusst (bzw. vorbewusst). Beide Verarbeitungsformen werden u. a. im Leben eingesetzt, um Entscheidungen zu treffen und dementsprechend zu handeln. Die den beiden Verarbeitungsformen zugrunde liegenden Systeme basieren auf hirnanatomisch unterschiedlichen Strukturen (LeDoux 2016; Storch und Roth 2021). ■ Abb. 21.2 gibt einen Überblick zu diesen beiden Systemen und deren unterschiedlichen Arbeits-

	Der Verstand	Das Unbewusste
Verarbeitungsmodus	bewusst	unbewusst
Arbeitstempo	langsam	schnell
Kommunikationsmittel	Sprache	somatische Marker (Gefühle)
Informationsverarbeitung	seriell	parallel
Bewertung	richtig/falsch	mag ich/mag ich nicht

■ Abb. 21.2 Der Verstand und das Unbewusste (vgl. Storch et al. 2022)

und Funktionsweisen, die mittlerweile wissenschaftlich gut untersucht sind (Stano-
vich et al. 2014). Die Differenzierung zweier Systeme zur Erklärung von Phänomenen wie beispielsweise Willenskraft, Motivation, Selbstkontrolle und Selbstregulation ist in mehreren psychologischen Modellen wiederzufinden (siehe Überblick bei Kahnemann 2016). Je nach Theorie werden diese beiden Systeme unterschiedlich benannt. Im ZRM werden die Begriffe „der Verstand“ und „das Unbewusste“ verwendet.

Mit dem Verstand können Aufgaben geplant, zeitliche Abläufe berechnet und Vor- und Nachteile eines Verhaltens abgeschätzt werden. Der Verstand erinnert uns an Anstehendes und ermahnt uns bei Unvernünftigem. Der Inhalt des Verstandes ist dem Besitzer bewusst. Hat der Verstand etwas begriffen, so ist der Mensch in der Lage mittels Sprache darüber Auskunft zu geben. Der Verstand arbeitet langsam. Bis die Bewertung des Verstandes zu einer Sache erfolgt oder ein Vorschlag für eine Entscheidung geschickt wird, kann einige Zeit vergehen. Manchmal benötigt es Stunden, Tage oder Wochen, bis der Person klar ist, wie ihr durchdachter Vorschlag lautet. Die Informationsverarbeitung dieses bewussten Systems ist seriell, das bedeutet, dass der Verstand immer nur eine Sache nach der anderen ver- und bearbeiten kann. Seine Bewertung erfolgt nach „was ist richtig und was ist falsch“. Hierbei spielen soziale und gesellschaftliche Normen und auch Erziehung eine entscheidende Rolle. Diese Regeln und sozialen Erwartungen unterscheiden sich je nach Kontext und kulturellem Bezugssystem und verfügen über keine allgemeine Gültigkeit.

Das andere System ist das Unbewusste. Dieses System erledigt seine Aufgaben im Verborgenen, sodass die Person davon kaum etwas mitbekommt. Das Unbewusste ist sehr schnell. Es passiert etwas und innerhalb von 200–300 Millisekunden ist eine Bewertung aus dem Unbewussten vorhanden (vgl. Ferguson und Porter 2009). Im Moment ihres Entstehens können diese Bewertungen allerdings noch nicht in Sprache gefasst werden. Die Bewertungen des Unbewussten werden der Person über die sogenannten somatischen Marker (Damasio 2002, 2021) mitgeteilt. Somatische Marker sind diffuse Gefühle und/oder Körperempfindungen. Es wird zwischen positiven und negativen somatischen Markern unterschieden. Diese werden beispielsweise als mulmiges Gefühl im Bauch, Freude im Herzen oder Kloß im Hals wahrgenommen und beschrieben. Mit diesen Signalen kommuniziert das Unbewusste seine Bewertung über die Situation, unsere Rolle dabei und den möglichen Ausgang der Situation. Diesen Kommentar generiert es aus sämtlichen Erfahrungen, die wir bereits in unserem Leben zu dem betreffenden Thema gesammelt haben. Die Informationsverarbeitung dieses Systems ist parallel, das bedeutet, dass das Unbewusste in der Lage ist, mehrere Informationen auf einmal wahrzunehmen, zu verarbeiten und in seine Bewertung mit einzubeziehen.

Das unbewusste System hat evolutionsbiologisch die wohl wichtigste Aufgabe: uns möglichst sicher und wohlbehalten durchs Leben zu führen, und dabei das momentane individuelle Wohlbefinden im Auge zu haben. Die unbewusste Bewertung erfolgt dementsprechend nach „mag ich“ und „mag ich nicht“, was ist gut für mich und mein Wohlbefinden und was ist schlecht für mich und mein Wohlbefinden. Diese Bewertungen können auch manches Mal von den Bewertungen des Verstandes abweichen.

„Wichtig ist, dass die kognitiv-sprachliche Ebene keinen direkten wirksamen Einfluss auf die Verhaltenssteuerung hat, sondern dass dieser Einfluss indirekt und immer nur in Verbindung mit Gefühlen und Motiven zum Tragen kommt. Wie oft er-

leben wir, dass wir vernünftigen Ratschlägen und auch eigenen rationalen Einsichten nicht folgen, auch wenn wir das eigentlich wollen. Etwas als vernünftig einzusehen, heißt nicht automatisch, danach zu handeln! Umgekehrt aber steht die kognitivsprachliche Ebene unter starkem Einfluss von Gefühlen bewusster und unbewusster Art. Nur mühsam lernen wir, bei starken Belastungen einen kühlen Kopf zu bewahren, wir haben Mühe, uns klar auszudrücken, und diejenigen, die das dennoch schaffen, sind erheblich im Vorteil.“ (Storch und Roth 2021, S. 57)

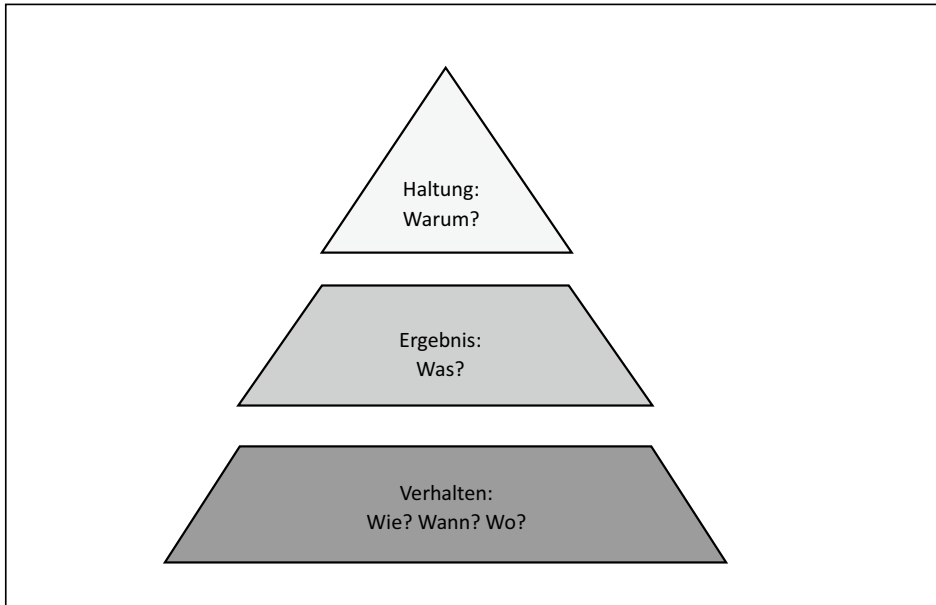
Nehmen Menschen ihre somatischen Marker wahr und stellen fest, dass zwischen ihrem bewusst mit dem Verstand gefassten Vorhaben und der Bewertung des Unbewussten ein Konflikt besteht, befinden sie sich in einem Zustand der inneren Zerrissenheit und des Unbehagens. Wer nicht gelernt hat, wie die Diskrepanzen zwischen den beiden Systemen synchronisiert und bearbeitet werden können, hat erstmal die Wahl zwischen zwei unangenehmen Dingen: entweder verlässt man das bewusst gefasste Ziel und gibt den negativen Bewertungen des Unbewussten nach, riskiert aber dann, etwas nicht zu tun, das der Verstand als „vernünftig“ oder „wichtig“ 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 Zahnarztbesuch handelt. Wer jedoch versucht, ein berufliches oder privates Ziel über längere Zeit gegen den Widerstand des Unbewussten umzusetzen, wird entweder scheitern oder mit einem dauerhaften Gefühl der Selbstentfremdung und des Missbehagens dafür bezahlen, das bis zum Burnout oder Depression führen kann (Baumann et al. 2005).

In Bezug auf den Rubikon-Zirkel ist das Unbewusste im Bedürfnis-Feld und der Verstand im Motiv-Feld anzusiedeln. Um den Rubikon zu überschreiten ist es notwendig, die beiden Systeme zu synchronisieren, sie in Einklang zu bringen. Das starke positive Gefühl, dass für eine erfolgreiche Rubikonüberschreitung benötigt wird, stammt aus der positiven Bewertung des Unbewussten zum Vorhaben. Der erste Schritt im Rubikon-Zirkel ist es demnach, das Unbewusste zu aktivieren und dieses zu fragen, was es denn benötigt, damit es bei dem ausgewählten Verstandesthema im Boot ist. Dabei geht es nicht darum, welches System besser ist oder welches System die Führung übernehmen soll: Vielmehr ist es wichtig, dass die beiden Systeme synchronisiert und in Einklang gebracht werden. Diese Synchronisation geschieht im ZRM mit den Motto-Zielen und ermöglicht es, Handlungen in Selbstregulation auszuführen (Kuhl 2001).

21.3 Motto-Ziele

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 2012). 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) hat als Visualisierungs- und Zuordnungshilfe verschiedener Zieltypen die Zielpyramide (vgl. ■ Abb. 21.3) entwickelt. Auf der Haltungsebene befinden sich die hohen, allgemeinen und globalen Zieltypen, die eher abstrakt formuliert



■ **Abb. 21.3** Zielpyramide (vgl. Storch 2008, S. 70)

sind und allgemeine Einstellungen zum Ziel ausdrücken. 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. Bei realistischen schwierigen Aufgaben steigt die Leistung linear mit der Schwierigkeit der Ziele an, 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 (Keller et al. 2019). Sie zielen auf die Implementierung des Ziels, nachdem eine handlungswirksame Intention gebildet wurde (► Kap. 15). Die Wirksamkeit von Wenn-Dann Plänen wurde in verschiedensten Bereichen bestätigt (Überblick bei Oettingen et al. 2015).

Neben den Zieltypen auf der Verhaltensebene gibt es Zieltypen auf der Haltungsebene, die in der wissenschaftlichen Zielpsychologie intensiv untersucht wurden. 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. Dwecks Untersuchungen zu Performance vs. Mastery-Goals beziehen sich darauf (Rusk et al. 2011). Auch Higgins (Schooler und Higgins 2012) unter-

sucht in seiner „Regulatory Focus“ Theorie zwei Typen von Einstellungen, einen fördernden („promotion“) und einen verhindernden („prevention“) Fokus der Person (► Kap. 21).

Der Vergleich von Zielen auf der Haltungs- und Verhaltensebene und die damit zusammenhängenden Auswirkungen auf die Zielerreichung und das Wohlbefinden der Person, wurden in mehreren Studien untersucht. So zeigten Fujita, Trope, Liberman und Levi-Sagi (2006) beispielsweise die Wirkung dieser beiden Ebenen auf die Selbststeuerungsfähigkeit auf. 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 ansiedelten 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 negativem Affekt führen kann, der die Umsetzung hemmt. Schutte, Searle, Meade und Dark (2012) konnten zeigen, dass das Erleben des *Warum* 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 ausführt, kann davon ausgegangen werden, 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 implizite, affektive Bewertung eines Ziels auf die Zielumsetzung auswirkt. 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 et al. 2022) werden in der Zielpyramide der Haltungsebene zugeordnet.

Typische Motto-Ziele, die mit der Methode des Zürcher Ressourcen Modells gebildet wurden, lauten zum Beispiel

- *Ich genieße mein dickes Bärenfell und strecke alle Viere von mir. (Stressregulation)*
- *In diesem Saustall habe 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)*
- *Ich bin der Gärtner – meine Pflanzen wachsen auch von allein. (Delegieren von Arbeiten)*

Die sicherste Reihenfolge für den Aufbau motivierender Ziele heißt: Zu dem bewussten Ziel ein Bild mit einem positiven somatischen Marker (also mit dem Unbewussten) 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. Metaphorische und bildliche Sprache ist dabei besonders geeignet das Unbewusste anzusprechen, da metaphorische Sprache starke innere Bilder auslöst (Überblick bei Gibbs Jr. 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 (Überblick bei Hillert 2014). Dies sei insbesondere in Hirnregionen der Fall, die mit der visuellen und räumlichen Verarbeitung assoziiert sind. Eine andere Studie zeigte, dass unbewusste Bedürfnisse (genauer: das Leistungsbedürfnis) bei bedürfnisrelevanten Stimuli mehr rechtshemisphärische, während bewusste Motive mehr linkshemisphärische Aktivierungen produzieren (Quirin et al. 2022). Die Formulierung der Motto-Ziele in metaphorischer und bildlicher Sprache hat zur Folge, dass die formulierte innere Haltung von Individuen sogleich „gefühlt“ und erlebt werden kann (Dyllick et al. 2021).

Motto-Ziele erlauben 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. Aus dieser veränderten Einstellung heraus generiert das Unbewusste automatisch und schnell eine neue Handlung, die im Zielkorridor liegt, den das Motto-Ziel vorgibt (Storch und Kuhl 2012). Mit dem Zielkorridor ist das riesige Erfahrungsnetzwerk des Unbewussten gemeint, welches aus einer Haltung heraus die Richtung von Handlungen vorgibt (Kuhl 2001; Kuhl und Quirin 2024).

In der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (z. B. Kuhl 2001; s. auch Quirin und Kuhl 2022; ► Kap. 4) wird die Haltungsebene und somit das Motto-Ziel einem eigenen System zugeordnet, dem integrativen Selbst (Kuhl et al. 2015). Das integrative Selbst umfasst persönliche Präferenzen, globale Ziele und Selbstbilder, die in miteinander stark vernetzt sind. Ziele, die im Selbst verankert (d. h. integriert) sind, was durch die Formulierung von Motto-Zielen erleichtert werden soll, lassen sich motivational leicht umsetzen, da die Kraft aus dem Unbewussten kommt. Nicht im Selbst verankerte Ziele bedürfen durch den Verstand unterstützte anstrengende Disziplin. Das Begriffspaar Selbstregulation (durch das Unbewusste unterstützt) und Selbstkontrolle (durch den Verstand unterstützt) soll auf zwei unterschiedliche Formen der Selbststeuerung (nämlich durch das Unbewusste vs. den Verstand unterstützt) hinweisen (vgl. Quirin et al. 2021).

21.4 Neuronale Plastizität

In den Fällen, in denen zusätzlich zum Erlernen eines neuen Handlungsmusters ein bestehendes Muster verlernt werden muss, sollten zusätzlich zum Motto-Ziel noch andere Maßnahmen getroffen werden. Dies betrifft auch Fälle, in denen die Umgebung der Person situative Hinweisreize aufweist, die alte, unerwünschte Verhaltensroutinen triggern. Im ZRM-Coaching wird das Motto-Ziel als ein neues neuronales Netz angesehen. Im Feld der präaktionalen Vorbereitung werden zu diesem Netz verschiedene Ressourcen aufgebaut, um dieses zu stärken und später in konkreten Situationen zu aktivieren. Unter neurobiologischen Gesichtspunkten geht es um das Thema Lernen und was dabei im Gehirn passiert.

Das menschliche Gehirn ist zeitlebens veränderbar und lernfähig und bis ins hohe Alter hinein zu wesentlichen, auch strukturellen Veränderungen in der Lage. Erfolgreiche Hirnverbindungen werden verstärkt, mit dem Ergebnis, dass sie bei künftigen Entscheidungs- und Handlungsabläufen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit genutzt werden. Weniger erfolgreiche oder mit Misserfolg gekoppelte neuronale Bahnen hingegen verkümmern und verlieren entsprechend an Kraft und Attraktivität. Die Möglichkeit zur Veränderung neuronaler Verknüpfungen wird als neuronale Plastizität bezeichnet (Storch et al. [2022](#)).

Lernt ein Mensch etwas Neues, verbinden sich Nervenfasern miteinander an ihren Enden, den sogenannten Synapsen. Dabei schließen sich mehrere Nervenfasern zu einem sogenannten neuronalen Netz zusammen. Bei diesem Vorgang ist es vollkommen egal, was gelernt wird: Spanisch sprechen, Trompete spielen oder das neue Motto-Ziel. Jedes Mal, wenn das neue neuronale Netz aktiviert wird, schütten die Synapsen Botenstoffe aus, die die Verbindung stärken. Je öfter diese neue Verbindung aktiviert wird, desto stärker wird das Netz. Und je stärker dieses neue Netz wird, desto einfacher kann darauf zurückgegriffen werden. Dies bildet die Voraussetzung dafür, das Gelernte tatsächlich anzuwenden bzw. umzusetzen.

Um das Motto-Ziel zu verinnerlichen und möglichst gut anzuwenden, muss das neue neuronale Netz mit vielen anderen neuronalen Netzen verknüpft (Multikodierung) und möglichst häufig aktiviert werden.

Die Multikodierung und Aktivierung findet im ZRM mittels idiosynkratischen Primings und Embodiment-Übungen statt. Zusätzlich trägt der Austausch mit anderen Personen über das Motto-Ziel zur Stärkung und Aktivierung des dahinterliegenden Netzes bei. Im ZRM werden diese Personen soziale Ressourcen genannt.

Nach dem Aufbau der verschiedenen Ressourcen erfolgt die Handlungsplanung mittels des Situationstypen ABC und der Wenn-Dann-Pläne. Alle Methoden können bei Meier et al. ([2021](#)) sowie bei Storch, Krause und Weber ([2022](#)) nachgelesen werden.

21.5 Coachingbeispiel

Paul ist 39 Jahre alt und ins ZRM-Coaching gekommen, um einen besseren Umgang mit der Corona-Thematik zu finden. Er ist Vater von zwei Söhnen (7 und 9 Jahre alt) und lebt mit seiner Partnerin Victoria in einer 4.5 Zimmer-Wohnung zur Miete „Es ist alles so anstrengend und nervenaufreibend,“ stöhnt Paul. „Homeoffice, Homeschooling, Fitnesscenter geschlossen, nur noch zuhause sein und kein Ende ist in Sicht ... aber das muss ich ja gar nicht vertiefen, es geht uns ja momentan allen gleich.“ Paul beschreibt seinen Arbeitstag und sagt, dass er enorm mit Gefühlen von Wut, Resignation und Angst zu kämpfen hat. „Und diese Gefühle lasse ich dann an meiner Familie aus, obwohl sie ja gar nichts dafür können!“

Nachdem Paul der Rubikon-Zirkel und die zwei Systeme erklärt wurden, beginnt der erste Arbeitsschritt. Das Unbewusste wird gefragt, welche Ressource es benötigt, um mit der momentanen Situation besser umzugehen. Dazu werden ressourcenaktivierende Bilder der ZRM Bildkartei vorgelegt (Krause und Storch [2018](#)). Die Bildauswahl erfolgt ausschließlich mit dem Unbewussten und seinem Kommunikationsmittel, den somatischen Markern. Paul hat die Aufgabe, dasjenige

Bild zu wählen, welches die stärksten positiven somatischen Marker bei ihm erzeugt – also ein starkes gutes Gefühl.

„Ich weiss zwar nicht warum, aber dieses Bild mit dem Bären fasziniert mich und ich spüre, wie mich so ein Gefühl von Wärme und Gelassenheit durchströmt.“

Nun wird ein Dolmetschvorgang für das Unbewusste gestartet. Dabei soll geklärt und bewusst gemacht werden, warum das Unbewusste für das Thema dieses Bild gewählt hat. Dabei werden in einem ersten Schritt positive Assoziationen zum gewählten Bild gesammelt. Hierbei handelt es sich um die Ideenkorb-Technik des ZRM (vgl. Meier et al. 2021). Als nächstes wählt Paul diejenigen Ideen aus, die bei ihm wieder nur positive somatische Marker erzeugen. Diese sind: Überblick, Freiheit, Bärenwald, gute Laune, fokussiert, spielerisch, mein Reich. Daraufhin wird eine Reflexion gemacht, bei der Paul sich mit dem Verstand überleben soll, was ihm sein Unbewusstes sagen will. Warum reagiert das Unbewusste so stark auf diese Ideen? Was haben das Bild und die Ideen mit dem Thema „Umgang mit der Corona-Thematik“ zu tun?

Nach einer Minute schaut Paul auf und sagt: „Das sind alles Dinge, die ich gern hätte, die mir in meiner momentanen Lebenssituation fehlen. Nur wie soll mir das denn jetzt im Umgang mit Corona helfen, dass ich weiss, dass mir das fehlt?“ Mit Blick aus den Rubikon-Zirkel und einer kurzen Erklärung, wo er sich momentan im Coaching befindet, lehnt sich Paul zurück und nickt. „Ok, es geht jetzt noch nicht um die Umsetzung. Darum kümmern wir uns im Feld Handlung und Auswertung. Jetzt geht es erstmal darum, mit Verstand und Unbewusstem den Rubikon zu überschreiten und dazu muss ich wissen und verstehen, was mein Unbewusstes will und braucht.“ Für die Rubikon-Überschreitung formuliert Paul mithilfe der vorher gewählten Ideen das Motto-Ziel:

■ ■ Gelassen überblicke ich meinen Bärenwald und gönne mir spielerische Freiheiten

» „Ich merke, dass sich da schon was bei mir ändert durch das Motto-Ziel. Auch ist mir spontan eine Idee eingefallen, wie ich unter Einhaltung der Corona-Regeln doch noch meinen 30igsten Geburtstag mit meinen drei besten Kumpels feiern kann!“ Paul blickt zufrieden auf sein Bild. „Wir machen ein Bier & Grill in unserem Wald und können uns so gut an die Abstandsregeln halten. Ich bin gespannt, welche Ideen mir mein Bär in Zukunft noch schicken wird!“

Paul hat das Hintergrundbild seines Smartphones und Laptops geändert, dort ruht jetzt sein Bär. Weiter hat er sich für das spielerische Moment in seinem Motto-Ziel einen Kreisel zulegt, den er auf seinen Schreibtisch stellt – direkt neben der Schale mit den Gummibären. Er hat neues Klopapier besorgt, welches einen Bären als Marke hat. Auf den Esstisch hat er als Dekoelement eine Baumrinde positioniert und waldgrüne Servietten gekauft. „Und am Wochenende werde ich für meine Familie einen Lachs braten und als Dessert gibt es ein Honigparfait!“ Das Embodiment zu seinem Motto-Ziel besteht aus einer ruhenden, fokussierten, bequemen Haltung mit verschränkten Armen. Diese öffnet er zu einem grossen Kreis und macht mit seiner rechten Hand eine spielerische Drehbewegung. „Wenn ich mein Embodiment mache, dann bin ich sofort in diesem Gefühl meines Motto-Ziels!“ Mit seiner Frau hat er besprochen, dass sie ihm „brummbrumm“ sagen soll, wenn sie merkt, dass er anfängt wütend zu werden. „Ich hätte nicht gedacht, dass ich durch die Änderung meiner Haltung zum Thema wirklich einen anderen Fokus auf die Dinge erhalte und sogar lustige, spielerische Momente erleben kann.“

21.6 Empirische Forschung

Zur Wirksamkeit des ZRM und der Motto-Ziele gibt es zahlreiche Studien (► www.zrm.ch/universitaere-arbeiten). Motto-Ziele verbessern die selbstgesteuerte Gefühlsregulation (Storch und Olbrich 2011) und die Gefühlswahrnehmung bei Personen mit Essstörungen (Storch et al. 2011). Im Trierer Stresstest hatten Personen mit einem Motto-Ziel einen signifikant niedrigeren Speichelcortisolwert als die Kontrollgruppe (Storch et al. 2007). Die Reduzierung von Stress konnte auch in weiteren Studien gefunden werden (vgl. Lam 2020; Schneider 2021). In einer Patientengruppe von Asthmatiker*innen wurde die Selbstwirksamkeit erhöht (Steurer-Stey et al. 2015), dies konnte auch bei Personen mit HIV-Infektion gezeigt werden (Kirchwehm 2020). Weber (2013) konnte 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 vollkommen selbstständig mit einem Onlinetool gebildet werden. Interessierte Leser*innen finden das ZRM OnlineTool unter ► www.ismz.ch/zrm-online-tool/. Dieses ist gratis und es werden keine Daten gespeichert. Dyllick, Dickkhäuser und Stahlberg (2021) untersuchten den Effekt von Motto-Zielen, die mit dem Onlinetool gebildet wurden, im Kontext von unangenehmen Pflichten. Über mehrere kontrollierte experimentelle Studien hinweg fanden sie, dass Motto-Ziele zu gesteigerter Vitalität, mehr Autonomieerleben und höherer intrinsischer Motivation führten. Dasselbe Online-Tool wurde in einer großangelegten Corona-Studie der Universität Trier verwendet (Janßen 2021). Hier waren die Motto-Ziele eine Unterstützung bei der selbstgesteuerten Gefühlsregulation und der Selbstwirksamkeitserwartung.

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

Zusammenfassung und Fazit

Auf dem Weg zu einer Entscheidung oder Veränderung durchlaufen Klienten verschiedene Phasen, die im Rubikon-Zirkel festgehalten sind: Bedürfnis, Motiv und Intention, nach der Überschreitung des Rubikons präaktionale Vorbereitung, Handlung und Auswertung. Dabei ist das Zusammenspiel unbewusster Bedürfnisse und bewusster Motive von besonderer Bedeutung, eine Erkenntnis, die sich aus einer langen Forschungstradition zu Zwei-System Modellen ableitet. Motto-Ziele helfen dabei, indem der Klient ein metaphorisches Bild zu seiner inneren Haltung findet, aus dem er dann konkrete Verhaltensziele ableiten kann. Diese Synchronisation zwischen Unbewusstem und Verstand ist nachweislich förderlich bei der Umsetzung von Zielen und verringert wahrgenommenen Stress.

Literatur

- 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*, Vol. 89 (5), 781–799.
- Chaiken, S., & Trope, Y. (Eds.). (1999). *Dual-process theories in social psychology*. Guilford Press.
- Damasio, A., (2002). Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. München: Paul List Verlag.
- Damasio, A. (2021). Wie wir denken, wie wir fühlen. Die Ursprünge unseres Bewusstseins. Ort: Hanser Verlag.
- Deci, E.L. & Ryan, R. M. (2012). Motivation, Personality, and Development within embedded social contexts: An Overview of Self-Determination Theory. In: Ryan, R.M. (Hrsg.). *The Oxford Handbook of Human Motivation* (85–107). Oxford University Press, New York.
- Dyllick, T. H., Dickhäuser, O. & Stahlberg, D. (2021). Personal Metaphors as Motivational Resources: Boosting Anticipated Incentives and Feelings of Vitality Through a Personal Motto-Goal. *Front. Psychol.*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.566215>
- Ferguson, M.J. (2007). On the automatic evaluation of end-states. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 92 (4), 596–611.
- Ferguson, M.J. & Porter, S.C. (2009). Goals and (implicit) attitudes. A social-cognitive perspective. In: Moskowitz, G.B. & Grant, H. (Hrsg.). *The psychology of goals* (447–479). London: The Guilford Press: London.
- Fujita, K., Trope, Y., Liberman, N. & Levi-Sagi, M. (2006). Construal levels and self-control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 879–890.
- Gibbs, R. W., Jr. (2014). Conceptual metaphor in thought and social action. In M. Landau, M. D. Robinson, & B. P. Meier (Eds.), *The power of metaphor: Examining its influence on social life* (pp. 17–40). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14278-002>
- 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* (S. 531–582). Goettingen: Hogrefe.
- Gollwitzer, P.M. & Oettingen, G. (2012). Goal pursuit. In: Ryan, R.M. (Hrsg.). *The Oxford Handbook of Human Motivation* (208–231). New York: Oxford University Press.
- Hillert, D. G. (2014). Nimm's nicht so wörtlich. Gehirn Und Geist Rätsel Mensch, (1), S. 46–49.
- Janßen, I. (2021). Unterstützung in der Bewältigung der Corona-Krise – Können Motto-Ziele in Kombination mit Wenn-Dann-Plänen die Zielumsetzung in der Krise unterstützen? Masterarbeit an der Universität Trier.
- Kahnemann, D. (2016). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler.
- Keller, L., Bieleke, M., Gollwitzer, P. M. (2019). Mindset theory of action phases and if-then planning. In K. Sassenberg & M. L. W. Vliek (Eds.), *Social psychology in action* (pp. 23–37). New York: Springer.
- Kirchwehm, H. (2020). SELBSTBEWUSST! Das Zürcher Ressourcen Modell zur Stärkung der Selbstwirksamkeit bei Menschen mit HIV-Infektion. Dissertation an der Universität Duisburg-Essen.
- Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Heidelberg: Springer.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. & Quirin, M. (2024, im Druck). *Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J., Koole, S. L., & Quirin, M. (2015). Being someone: The integrated self as a neuropsychological system. *Social and Personality Psychology Compass*, 9, 115–132.
- Krause, F. & Storch, M. (2018). *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Manual für die Arbeit mit der ZRM-Bildkartei. 2., erweiterte Auflage*. Bern: Hogrefe.
- Lam, J. (2020). Sagt ein Bild mehr als tausend Worte? Prüfungsstress mithilfe von Motto-Zielen meistern. Bachelorarbeit an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften.
- LeDoux, J. (2016): Angst. Wie wir Furcht und Angst begreifen und therapieren können, wenn wir das Gehirn verstehen. Wals bei Salzburg: Ecowin.
- Locke, E. & Latham, G. (2013). New developments in goal setting and task performance. Routledge: New York.
- McClelland, D.C., Koestner, R. & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96, 690–702.

- Meier, R., Weber, J., Eisenbart, U., Faude-Koivisto, T. & Diedrichs, A. (2021). Ressourcenorientiertes Einzelcoaching nach ZRM®. Theoretische Grundlagen und Coachingmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®). Bern: Hogrefe.
- 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.
- Puca, R.M. & Schmalz, H. (2001). The influence of the achievement motive on spontaneous thought in pre- and postdecisional action phases. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 302–308.
- Quirin, M., & Kuhl, J. (2022). The concert of personality: Explaining personality functioning and coherence by personality systems interactions. *European Journal of Personality*, 36(3), 274–292.
- Quirin, M., Loktyushin, A., Küstermann, E., & Kuhl, J. (2022). The Achievement Motive in the Brain: fMRI Responses to Pictures of Challenging Activities Predicted by Implicit Versus Explicit Achievement Motive Traits. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.845910>.
- Quirin, M., Jais, M., Di Domenico, S. I., Kuhl, J., Ryan, R. M. (2021). Effortless Willpower? The Integrative Self and Self-Determined Goal Pursuit. *Frontiers in Psychology*, 18.
- Rusk, N., Tamir, M. & Rothbaum, F. (2011). Performance and learning goals for emotion regulation. *Motivation & Emotion*, 35, 444–460.
- Schneider, T. (2021). Schwangerschaft ressourcenorientiert erleben. Das Zürcher Ressourcen Modell als Intervention zur Stressreduktion in der Geburtsvorbereitung. Masterarbeit an der Hochschule für Gesundheit, Bochum.
- Schooler, A.A. & Higgins, E. T. (2012). Too much of a good thing? Trade-offs in promotion and prevention focus. In: Ryan, R.M. (Hrsg.). *The Oxford Handbook of Human Motivation* (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.
- Stanovich, K.E., West, R.F., & Toplak, M.E. (2014). Rationality, Intelligence, and the Defining Features of Type 1 and Type 2 Processing. In: Sherman, J.W., Gawronski, B., & Trope, Y. (Eds.). *Dual-Process Theories of the Social Mind*. New York: The Guilford Press.
- 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. (2008). *Rauchpause. Wie das Unbewusste dabei hilft, das Rauchen zu vergessen*. Bern: Huber Verlag.
- 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. & Weber, J. (2022). Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®). 7. Auflage. 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, M. & Roth, G. (2021). Das schlechte Gewissen – Quälgeist oder Ressource. *Neurobiologische Grundlagen und praktische Abhilfe*. Bern: Hogrefe.
- Weber, J. (2013). *Turning Duty into Joy! Optimierung der Selbstregulation durch Motto-Ziele*. Dissertation, Lehrstuhl für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Universität Osnabrück.