

Regula Lehmann
Erlenstrasse 151
8645 Jona

Wie sehen erfolgversprechende Ziele aus?

Zieltheorien und Modelle

Seminararbeit
Eingereicht bei Prof. Dr. Helmut Fend
Fachbereich Pädagogische Psychologie I
Pädagogisches Institut
Universität Zürich

Wintersemester 2003/2004

Betreuung:
Dr. Maja Storch

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	II
1. Einleitung	1
2. Zieltheoretische Ansätze	2
2.1. Inhaltstheorien.....	6
2.1.1. Locke & Latham: ‚Goal Setting Theory‘.....	6
2.2. Motivationale und volitionale Theorien.....	8
2.2.1. Heckhausen und Gollwitzer: Das Rubikon-Modell.....	8
2.2.2. Storch & Krause: Das Zürcher Ressourcen Modell.....	11
2.2.3. Kuhl: Die Handlungskontrolltheorie.....	13
2.3. Kognitive Theorien.....	16
2.3.1. Bandura: Die Selbstwirksamkeitstheorie (Self-Efficacy-Theory).....	16
2.3.2. Carver & Scheier: Die Kontrolltheorie (Control-Theory).....	20
3. Erfolgversprechende Ziele	24
3.1. Die Reife eines Ziels.....	24
3.2. Die Bearbeitung eines Ziels.....	24
3.3. Meilensteine beim Verfolgen eines Ziels.....	26
3.3.1. Wichtige Prozesskatalysatoren.....	26
3.3.2. Typische Prozesshindernisse.....	27
Literaturverzeichnis	28

Abkürzungsverzeichnis

MbO	Management by Objectives
O	Organismus
R	Response, Reaktion, Handlung
S	Stimulus, Reiz
TOTE	Test-Operation-Test-Exit
ZRM	Zürcher Ressourcen Modell

Abbildungsverzeichnis

<i>Abb. 2-1: Der Zusammenhang von Ziel und Handlung in modernen Zieltheorien.</i>	2
<i>Abb. 2-2: Das behavioristische S-O-R-Modell.</i>	3
<i>Abb. 2-3: Übersicht: Ausgewählte Ansätze aus den vier Kategorien von Zieltheorien.</i>	5
<i>Abb. 2-4: Die vier Handlungsphasen des Rubikon-Modells (nach Gollwitzer, 1991).</i>	8
<i>Abb. 2-5: Der Rubikonprozess nach Storch & Krause (2002, S. 59, Abb. 5).</i>	11
<i>Abb. 2-6: Selbstwirksamkeit als Schlüsselfaktor für menschliches Handeln.</i>	17
<i>Abb. 2-7: Der optimale Schwierigkeitsgrad eines Ziels.</i>	19
<i>Abb. 2-8: Die Elemente der TOTE-Unit (nach Miller et al., 1960, zitiert nach Carver & Scheier, 1981, S. 16).</i>	21
<i>Abb. 2-9: Beispiel einer Alltagshandlung aus kontrolltheoretischer Sicht (in Anlehnung an das Kontrollmodell von William Powers).</i>	22

1. Einleitung

In Schulen etablieren sich lernzielorientierte Lehrpläne, Unternehmen entwickeln ihre Strategien zielorientiert, Warenhäuser geben Umsatzziele bekannt, Politiker buhlen mit ihren Zielvorstellungen um die Wählergunst und Lebenswege werden nicht mehr einfach „abgelaufen“, sondern anhand von Lebenszielen vorskizziert. Ziele zu haben eröffnet Perspektiven und stiftet Sinn, sie zu erreichen bringt Erfolg und Zufriedenheit. Bei der Auseinandersetzung mit dem Themenbereich ‚Ziele‘ stellen sich ganz grundsätzliche Fragen: Was ist ein Ziel? Wie kann man zielgerichtetes Verhalten definieren?

Die beiden Fragen wurden in den vergangenen Jahren mit unterschiedlichem Hintergrund immer wieder gestellt und neu bearbeitet. Es entstand eine Fülle an Zieltheorien. Einige davon sollen in dieser Arbeit vorgestellt werden. Es geht darum, eine Übersicht über moderne Zieltheorien zu gewinnen, sie einander kritisch gegenüberzustellen und Verbindungs- und Anknüpfungspunkte zu finden (2. Kapitel). Die Zieltheorien und die daraus entwickelten Modelle tragen dazu bei, die Prozesse bei der Zielsetzung und Zielrealisation erkennen und analysieren zu können. Die Ausführungen sollen erläutern, wie Ziele entstehen, warum gewisse Ziele verfolgt werden und andere nicht und was es zur Umsetzung von Zielen braucht.

Mit Hilfe der Erkenntnisse aus der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Zieltheorien und Modellen wird im 3. Kapitel versucht, Antworten zur folgenden alltagsrelevanten Frage zu formulieren: Wie muss ein Ziel beschaffen sein, damit es erreicht wird?

2. Zieltheoretische Ansätze

"Ziele beinhalten das, was Menschen aufgrund eigener Vornahmen oder fremder Vorgaben zu erreichen suchen. Sie geben dem menschlichen Handeln die Richtung vor, steuern Auswahl und Einsatz der physischen und psychischen Leistungsvoraussetzungen [...], die zur Zielerreichung notwendig sind, beeinflussen die Ausdauer bei der Zielverfolgung und sind dadurch auch verantwortlich für den Zeitpunkt eines Handlungswechsels", beschreibt Kleinbeck (2002, S. 43) das moderne Zielverständnis im Lexikon der Psychologie.

Moderne zieltheoretische Ansätze analysieren gemäss Gollwitzer (1995, S. 295) zielorientiertes Handeln immer in Relation zu einer vorausgegangenen Zielsetzung. Sie gehen davon aus, dass Zielsetzungen das menschliche Handeln wesentlich beeinflussen.

Das Rückmelden von Handlungsabläufen und -ergebnissen hat sich in der Theorie der Umsetzung von Zielen in Handeln als ein bedeutsamer Wirkfaktor erwiesen. Exakte Rückmeldungen über den Handlungsverlauf weisen den Handelnden darauf hin, ob er die geplanten Vorgehensweisen und Strategien beibehalten oder ändern soll. Sobald ein Ziel erreicht ist, löst die Ergebnismeldung eine Deaktivierung des Ziels aus. "Rückmeldungen werden umso wirkungsvoller, je genauer sie den Handelnden über das Ergebnis seiner einzelnen Handlungsschritte auf dem Weg zum Ziel informieren und je besser sie ihn dabei unterstützen, seine Aktivitäten richtig einzuschätzen" (Kleinbeck, 2002, S. 44).

Wie Abb. 2-1 illustriert, beeinflussen sich Ziel und Handlung also gegenseitig: Ziele steuern die Aktivitäten und Handlungen eines Menschen. Was er tut und erreicht, stellt ihn zufrieden oder nicht. Die Rückmeldungen veranlassen ihn, seine Ziele, beziehungsweise die damit verbundenen Handlungskomponenten, beizubehalten oder zu verändern.

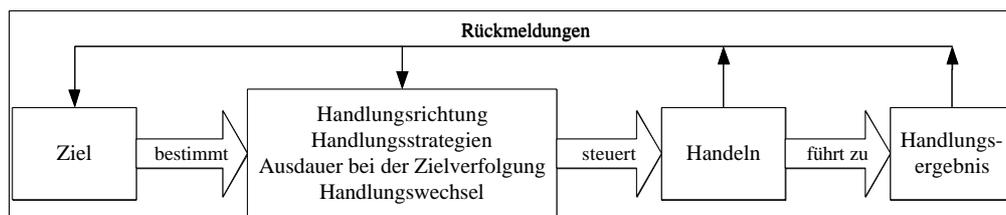


Abb. 2-1: Der Zusammenhang von Ziel und Handlung in modernen Zieltheorien.

Die dargestellte Position moderner Zieltheorien unterscheidet sich fundamental von der behavioristischen Position, welche im menschlichen Handeln eine 'Response' (R), das heisst eine Antwort auf einen Reiz/Stimulus (S) sieht. Was im Organismus (O) abläuft, wird von Behavioristen nicht erforscht, weil es nicht beobachtbar ist. Der Organismus wird daher bezeichnenderweise 'black box' genannt. In Anlehnung an das S-O-R-Modell (vgl. Abb. 2-2) beschreiben Behavioristen das menschliche Verhalten immer in Abhängigkeit von beobachtbaren Stimuli.

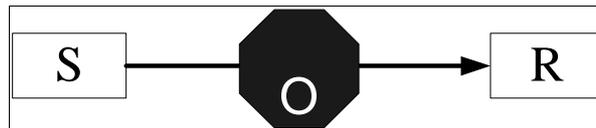


Abb. 2-2: Das behavioristische S-O-R-Modell.

Ein Beispiel: Eine Person zieht eine Jacke an (R), weil sie wahrgenommen hat, dass es draussen kalt ist (S). Ein Stimulus kann grundsätzlich verschiedene Reaktionen hervorrufen. Das Individuum lernt in vielen Wiederholungen von Reiz und Reaktion, welches Verhalten erfolgreich ist und daher auch in zukünftigen Situationen zur Anwendung kommen soll. Es verhält sich also insofern zielstrebig, als es versucht erfolgreich zu sein, das heisst, sich den gegebenen Umweltbedingungen möglichst gut anzupassen. Ist zielorientiertes Handeln also doch ein Bestandteil des S-O-R-Modells?

Ziele oder Zielobjekte sind im behavioristischen Modell nur Beschreibungskategorien für die Ausprägung des menschlichen Verhaltens. Das Zielobjekt für einen frierenden Menschen ist warme Kleidung. Damit er allerdings warme Kleider sucht und anzieht, ist ein auslösender Reiz (S), zum Beispiel ein Kältegefühl notwendig. Das im Menschen ausgelöste Suchverhalten (R) kann in Abhängigkeit vom Ziel beschrieben werden. Der frierende Mensch wird einen dünnen Pullover wieder in den Schrank zurückgelegen und nach einem dicken, genügend warmen greifen. In der behavioristischen Tradition sind Zielobjekte gemäss Gollwitzer (1995, S. 295) nichts weiter als gewichtige Anreize (z. B. Nahrung für ein hungriges Tier oder eben ein Wollpullover für einen frierenden Menschen), die als Bezugspunkte für die Beschreibung des beobachteten Verhaltens gewählt werden.

Was aber bedeutet es, wenn jemand bei milden Temperaturen eine warme Strickjacke anzieht, um im Trend zu sein und Freunden imponieren zu können? Ganz offenbar wird Verhalten dann nicht von einem beobachtbaren Reiz, sondern von individuellen Zielsetzungen

gesteuert. Die menschliche Intention gehört im S-O-R-Modell zu den verdeckten Abläufen im Organismus. Auch wenn sie aus diesem Grund nicht beschrieben und untersucht wird, beeinflusst sie das menschliche Verhalten. Unterschiedliche Dispositionen und Vorgänge im Organismus sind aus behavioristischer Sicht dafür verantwortlich, dass auf den gleichen Stimulus unterschiedliche Reaktionen folgen können. So weit funktioniert die Argumentation innerhalb des S-O-R-Modells. Ein Erklärungsnotstand tritt dann auf, wenn der externe Stimulus für eine Handlung nicht beobachtet werden kann oder überhaupt nicht vorhanden ist und stattdessen innere Vorgänge (O) handlungsrelevant sind.

Dass die menschliche Intention nicht als handlungssteuernde Kraft beschrieben wird, beschränkt die Aussagekraft des behavioristischen S-O-R-Modells auf einfache, beobachtbare Vorgänge und unterscheidet den Behaviorismus von modernen Zieltheorien. Der Mensch ist längst über das Stadium des reagierenden Wesens hinausgewachsen und gestaltet seine Umwelt und seine Handlungen zu einem grossen Teil aktiv mit. Das S-O-R-Modell sieht keine derartige Eigeninitiative vor und ist daher für die Beschreibung und Erforschung zielorientierten Verhaltens denkbar ungeeignet. Kein Wunder, dass moderne Zieltheorien sich deutlich vom Behaviorismus abgrenzen, indem sie die Frage, wie Ziele das menschliche Handeln beeinflussen nicht ausgrenzen, sondern ganz im Gegenteil ins Zentrum ihrer Überlegungen stellen.

Diese wichtige Frage existiert schon lange. Sie hat historische Wurzeln, die vor die Blütezeit des Behaviorismus zurückreichen. Sie wurde im Rahmen der Willenspsychologie zu Beginn des 20. Jahrhunderts von Narziss Ach und Kurt Levin heftig diskutiert. Ach ging es um das Phänomen des willentlichen Unterdrückens von Gewohnheitshandlungen durch antagonistische Zielsetzungen. Levin, der Achs Theorie als simple Koppelung zwischen antizipierter Situation und gewollter Handlung abtat, betonte vielmehr die Flexibilität des Zielhandelns. Er glaubte, dass durch eine Zielsetzung ein Spannungszustand im Menschen entstehe, der ihn generell zu zielrealisierenden Handlungen dränge.

"Während es seinerzeit nur zwei Positionen gab (Ach vs. Levin), die eine intensive theoretische und empirische Auseinandersetzung pflegten, steht die Vielzahl von Zieltheorien der heutigen Psychologie isoliert nebeneinander" kommentiert Gollwitzer (1995, S. 295) die aktuelle Situation und schlägt eine Unterscheidung von vier Zieltheorie-Typen vor: Inhaltstheorien, motivationale und volitionale Zieltheorien, kognitive Zieltheorien und persönlichkeits-theoretische Zieltheorien. An seiner Einteilung orientiert sich auch die Darstellung ausgewählter Ansätze in diesem Kapitel. Abb. 2-3 bietet dazu eine Übersicht.

Zieltheorien	Inhaltstheorien	Motivationale und volitionale Zieltheorien	Kognitive Zieltheorien	Persönlichkeitstheoretische Zieltheorien
Ansätze	Locke & Latham (1990): <i>Goal setting theory</i>	Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1991): <i>Rubikon-Modell</i> Storch & Krause (2002): <i>Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)</i> Kuhl (1998): <i>Handlungskontrolltheorie</i>	Bandura (1997): <i>Self-Efficacy</i> Carver & Scheier (1981): <i>Kontrolltheorie mit dem Kontrollmodell von Powers</i>	

Abb. 2-3: Übersicht: Ausgewählte Ansätze aus den vier Kategorien von Zieltheorien.

Inhaltstheorien machen primär Unterschiede des Zielinhalts verantwortlich für Unterschiede im Zielhandeln. Die motivationalen und volitionalen Zieltheorien hingegen widmen sich mehr dem Streben, den gewünschten Zielzustand zu erreichen. In diesem Prozess spielt die Motivation und der Wille zu Handeln eine zentrale Rolle, aber auch die Umsetzbarkeit der zu Grunde gelegten Handlungspläne. Kognitive Zieltheorien beschäftigen sich mit den mentalen Vorgängen, die bei einem zielorientiert handelnden Menschen ablaufen. Ein Ziel beschreibt dort einen Sollwert oder einen Leistungsstandard, dem es sich anzunähern gilt. Unter persönlichkeits-theoretische Zieltheorien fallen jene Ansätze, die sich mit der Art oder dem Status überdauernder Zielsetzungen einer Person beschäftigen, um Unterschiede im allgemeinen Wohlbefinden oder gar im Lebenserfolg erklären zu können. So weit gehen die Fragestellungen dieser Arbeit nicht, weshalb die letzte Kategorie von Zieltheorien nicht explizit behandelt wird.

2.1. *Inhaltstheorien*

Als Prototyp der Inhaltstheorien nennt Gollwitzer (1995) die ‚Goal Setting Theory‘ der Arbeitspsychologen Locke & Latham (1990), auf die sich der folgende Abschnitt beschränkt (2.1.1). Ebenfalls als Inhaltstheorie kann die Selbstbestimmungstheorie von Deci & Ryan (1993) und die Unterscheidung von ‚Learning Goals‘ und ‚Performance Goals‘ bei Dweck (1991) aufgefasst werden.

2.1.1. *Locke & Latham: ‚Goal Setting Theory‘*

Es ist eine Besonderheit des menschlichen Daseins, dass eigene Handlungen reflektiert und daher Ziele bewusst gesetzt und verfolgt werden können. Für diesen Bereich des menschlichen Handelns interessieren sich Locke & Latham. Ihre ‚goal setting theory‘ spezifiziert die Faktoren, welche ein Ziel und dessen Verhältnis zur Handlung und zum Ergebnis beeinflussen. Insbesondere interessieren sich die Autoren für den betrieblichen Kontext und damit für die Frage, wie Menschen ihre Arbeitsaufgaben bewältigen. Unter dem Begriff Ziel werden Vorstellungen der Zukunft, aber auch gewünschte Endpunkte subsumiert. Ein Ziel wird charakterisiert durch zwei Eigenschaften:

1. **Inhalt:** Zielinhalte werden entweder der Umgebung entnommen (‚external‘), z.B. ein Haus besitzen oder den Job nicht verlieren, oder stammen aus dem Inneren des Menschen (‚internal‘), z.B. glücklich sein oder Selbstzweifel abbauen. Zielinhalte geben Handlungsrichtungen vor und können quantitativ und qualitativ variieren. Es gibt Menschen, die sehr viele Ziele haben und andere, die scheinbar ‚ziellos‘ in den Tag hinein leben. Die qualitativen Unterschiede liegen im Zeithorizont der Ziele (kurzfristig versus langfristig), in ihrer Schwierigkeit, im Grad ihrer Klarheit und darin, ob sie konsistent sind.
2. **Intensität:** Die Stärke, mit der ein Ziel wirken kann, hängt davon ab, was sich jemand von der Erreichung des Ziels verspricht, wie wichtig das Ziel für diese Person ist, wie gut die Zielsetzung integriert werden kann und wie stark sich die Person dem Ziel verpflichtet fühlt. Die Intensität entscheidet über den Drang, das Ziel zu erreichen und über den Durchhaltewillen.

Locke & Latham meinen ganz grundsätzlich: „[...] having a goal affects task performance because it leads people to do things that produce this performance“ (1990, S. 86). Sobald jemand ein Ziel hat, werden automatisch drei Mechanismen im Menschen aktiviert: Strenge dich an, halte durch und bewege dich in die Richtung des Ziels. Diese Grundprinzipien der Zielstrebigkeit lernen Kinder von klein auf. Je stärker sie aktiviert werden, desto wahrscheinlicher wird das Erreichen des Ziels. Gemäss der ‚Goal Setting Theory‘ kann die menschliche Zielstrebigkeit folgendermassen gefördert werden:

- Hohe Ziele: Anspruchsvolle Ziele führen dazu, dass Menschen einen entsprechend grossen Teil ihrer Kapazität und Kraft in den Dienst einer Aufgabe stellen.
- Konkrete Ziele: Sobald eine Aufgabenstellung einen konkreten Sollwert beinhaltet und damit das Ziel der Aufgabe ganz klar verortet werden kann, sind Menschen zielstrebig und erfolgreicher, als wenn sie dazu angehalten werden, einfach ihr Bestes zu geben.

Ein positiver Effekt auf die geleistete Anstrengung und Ausdauer konnte sowohl bei der Höhe als auch bei der Spezifität eines Ziels mehrfach nachgewiesen werden.¹ ‚Do your best goals‘ schnitten nur dann besser ab als konkrete Zielsetzungen, wenn es sich bei letzteren um einfache Ziele handelte. Bei der Kombination der Faktoren Höhe und Spezifität gibt es also gemäss Locke & Latham einen sehr guten Fall: Herausfordernde, konkrete Ziele.

Die ‚Goal Setting Theory‘ hat im betriebswirtschaftlichen Kontext ihre Spuren hinterlassen. Das ‚Management by Objectives‘ (MbO) beispielsweise wurde in den 90er Jahren zu einem äusserst populären Führungsstil. Vor allem auf der mittleren Managementebene wurde mit Hilfe von möglichst anspruchsvollen, aber dennoch konkreten Zielvorgaben gearbeitet. In regelmässigen Abständen wurden Mitarbeitergespräche geführt, um die Zielerreichung zu überprüfen und neue Ziele zu definieren. Warum aber konnte sich das MbO in den höheren Managementebenen nicht durchsetzen? Der Grund liegt in der steigenden Komplexität und der sinkenden Stabilität der zu bewältigenden Aufgaben. Anspruchsvolle Jobs lassen sich selten konkret definieren, was sich in ungenügenden oder fehlenden Stellenbeschreibungen für hoch qualifizierte Mitarbeitende spiegelt. Entsprechend unsinnig wird folglich die Suche nach konkreten Zielsetzungen in solchen Jobs, womit die Allgemeingültigkeit des Grundprinzips der ‚Goal Setting Theory‘ in Frage gestellt werden kann.

¹ Die genauen Angaben zu den entsprechenden Studien finden sich bei Locke & Latham, 1990, S. 87-91.

2.2. Motivationale und volitionale Theorien

Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1991) propagierten Ende der 80er Jahre das Rubikon-Modell, welches sich als motivationale Zieltheorie qualifizieren konnte (2.2.1). Mit dem Zürcher Ressourcenmodell von Storch & Krause (2002) liegt eine praxisorientierte Weiterentwicklung des Modells vor (2.2.2). Kuhl allerdings gebührt das Verdienst, als erster auf die Notwendigkeit hingewiesen zu haben, dass zwischen motivationalen und volitionalen Fragen unterschieden werden muss. Mit der Handlungskontrolltheorie konzentriert sich Kuhl (2001) auf den zweiten Fragenbereich (2.2.3).

2.2.1. Heckhausen und Gollwitzer: Das Rubikon-Modell

Das Rubikon-Modell stellt gemäss Heckhausen einen Versuch dar, den komplexen Geschehensablauf des Motiviertseins in eigenständige Phasen aufzuteilen (1989, S. 203) mit dem Ziel, die Grundprobleme einer jeden Motivationspsychologie, nämlich die Wahl von Handlungszielen und deren Realisierung analysieren zu können. Das Rubikon-Modell (Abb. 2-4) unterscheidet vier zeitlich aufeinanderfolgende Phasen (horizontale Perspektive) mit unterschiedlichen Funktionen, welche durch deutliche Trennlinien voneinander abgegrenzt werden. Die erste Trennlinie, nämlich die ‚Überschreitung des Rubikon‘², d. h. die Intensionsbildung, hat dem Modell seinen Namen verliehen.

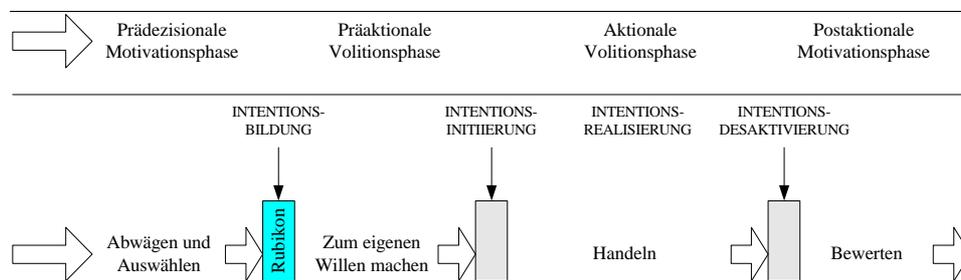


Abb. 2-4: Die vier Handlungsphasen des Rubikon-Modells (nach Gollwitzer, 1991).

² „Die Handlungsphasentheorie bemüht die Rubikonmetapher: Wie einst Julius Cäsar durch Überschreiten des Rubikon den Bürgerkrieg ausgelöst hatte und sich jetzt bemühen musste, diesen zu gewinnen, so vollzieht sich mit der Umwandlung eines Wunsches in eine Intention eine Abkehr vom Wägen des Nutzens der Wunsch-Realisierung und ein Festlegen auf die Realisierung der implizierten Zielvorstellung. Die Rubikontheorie der Handlungsphasen spricht deshalb vom Bilden einer Zielintention“ (Gollwitzer, 1991, S. 42).

In der *prädeziationalen Motivationsphase* wird abgewogen, welchen Wünschen man Präferenz einräumen will. In diesem Entscheidungsprozess spielen für Gollwitzer (1991, S. 40) Kriterien der Realisierbarkeit (Erwartung) und der Wünschbarkeit (Wert) eine zentrale Rolle. Je länger die Elaboration dauert und je mehr die abwägende Person davon überzeugt ist, die anstehenden Fragen ausgeschöpft zu haben, desto stärker wird der Wunsch nach einem Fazit („Fazit Tendenz“) und damit nach dem Ende der Elaboration. Nun bedarf es der Umwandlung des Wunsches in eine Intention, was in der Handlungsphasentheorie als Überschreiten des Rubikon bezeichnet wird. „Das Ergebnis ist auf der phänomenologischen Seite ein Gefühl des Entschlossenseins und eine Handlungsgewissheit [...]. Das im Wunsche spezifizierte Ziel erwirbt Verbindlichkeitscharakter, so dass man sich verpflichtet fühlt, dieses Ziel zu erreichen“ (ebd., S. 42.).

Die Überschreitung des Rubikons, das heisst die Intentionsbildung führt in die *präaktionale Volitionsphase*. Mit der Einbindung des eigenen Willens wechselt die Bewusstseinslage von einer motivationalen in eine volitionale. Heckhausen (1989, S. 204) charakterisiert die beiden Modi folgendermassen:

- Die motivationale Bewusstseinslage ist realitätsorientiert. Die eigenen Handlungsmöglichkeiten sind hinsichtlich Zeit und Ressourcen beschränkt und werden daher so realistisch wie möglich auf ihre Umsetzbarkeit und Wünschbarkeit hin geprüft. Es werden möglichst viele Informationen gesammelt.
- Die volitionale Bewusstseinslage ist realisierungsorientiert. Die Entscheidung ist gefallen und Informationen werden entsprechend voreingenommen ausgewertet. In diesem Modus werden Handlungsschritte geplant und Vorsätze gefasst. Es erfolgt eine mentale Einstellung auf die Handlungsumsetzung. Dazu werden Gelegenheiten definiert, die für eine Handlungsumsetzung in Frage kommen. Mit der Spezifität der Definition steigt die Gefahr, dass niemals eine entsprechende Gelegenheit auftreten wird, mit der Allgemeinheit die Möglichkeit, dass auch ungünstige Situationen für die Handlungsausführung gewählt werden.

Bei hoher Volitionsstärke und einer günstigen Gelegenheit verstärkt sich in der präaktionalen Phase der Drang nach Handlungsumsetzung (Fiat-Tendenz). Mit der Handlungsinitiierung ist der Übergang in die *aktionale Volitionsphase* vollzogen. Nun geht es darum, die Handlung auch erfolgreich, das heisst im Sinne der Intention, abzuschliessen.

„Geleitet wird die Handlungsführung durch die mentale Repräsentation des in der Zielintention vorgeschriebenen Ziels. Die Repräsentation ist nicht bewusstseinspflichtig, d.h. die von ihm ausgehende Determination kann sich auch entfalten, wenn das Ziel nicht im Bewusstsein gegenwärtig ist“ (Gollwitzer, 1991, S. 47).

Auf welcher Hierarchiestufe Ziele definiert werden, hängt gemäss Rubikontheorie von den Schwierigkeiten ab, die sich in der Handlungsphase ergeben. Je mehr Hindernisse sich bei der Handlungsumsetzung ergeben, desto konkreter müssen die Handlungsziele werden, damit sie doch noch erreicht werden können. Bei unbehindertem Verlauf hingegen, werden Zielrepräsentationen auf höheren Abstraktionsebenen vermutet. In diesem Zusammenhang postuliert Heckhausen (1989, S. 47-48) zwei Modi der Handlungssteuerung, nämlich den Modus der ausführungsnahen und der weitgespannten Zielrepräsentation.

„Beim ausführungsnahen Modus ist die Zielspanne eng, da das erforderliche Verhaltensrepertoire nicht automatisiert, sondern noch unvertraut oder schwierig ist. Bei der weitgespannten Zielrepräsentation ist die letztlich zu realisierende Zielintention handlungsleitend. Dieser Modus der Handlungssteuerung tritt dann auf, wenn der Handlungspfad bis hin zur Realisierung der Zielintention klar überschaubar ist und keine schwierigen Teilstrecken aufweist. Häufig ist der Handlungsablauf bereits automatisiert und bedarf keiner bewussten Kontrolle mehr.“

Wird ein Ziel erreicht kommt es zur Deaktivierung der Intention. Damit beginnt die *postaktionale Motivationsphase*, in der wieder eine motivationale Aufgabe zu bewältigen ist. Die erzielten Ergebnisse werden in dieser letzten Phase evaluiert und aus der Evaluation werden die nötigen Schlüsse für das zukünftige Handeln gezogen.

Dank des Rubikonmodells lassen sich unterschiedliche Probleme der Motivationstheorie verorten und analysieren. In seinem Aufsatz „Strong Effects of Simple Plans“, welcher zum Beispiel die Problematik der Intentionsrealisierung untersucht, stellt Gollwitzer (1999, S. 493) die Frage, ob gute Vorsätze wirklich einen derart schlechten Ruf verdienen.³ Aufgrund früherer Untersuchungen räumt Gollwitzer folgenden Aspekten einen positiven Effekt auf die Zielumsetzung ein:

- Spezifische Ziele werden eher erreicht als vage Ziele.
- Nahe Ziele werden eher erreicht als ferne Ziele.
- Lern-/Prozessziele werden eher erreicht als Leistungs-/Ergebnisziele.
- Positive Ziele werden eher erreicht als negative Ziele.
- Wer ein Verhalten entwickelt, das die Konzentration auf das zu erreichende Ziel stärkt und diesbezügliche Ablenkungen mindert (,self-regulatory-skills'), erhöht seine Chancen das Ziel zu erreichen.

³ Vorsätze konnten in Untersuchungen nur gerade 20-30% der Varianz des Verhaltens erklären. Eine viel zuverlässigere Voraussage des Verhaltens war aufgrund des früheren Verhaltens möglich (vgl. Gollwitzer, 1999, S. 493).

‚Ich will nicht mehr rauchen‘ ist ein Vorsatz, der aufgrund der obigen Erkenntnisse wenig Erfolg verspricht, auch umgesetzt zu werden. Er beschreibt ein *langfristig* orientiertes *Leistungsziel*, ist *negativ* formuliert und *vage* (keine Angaben zum WIE mit Rauchen aufgehört werden soll). Allgemeine Zielintentionen sind gemäss Gollwitzer nicht der richtige Ort für Vorsätze. Sie gehören auf die untergeordnete Ebene der Handlungsimplementierung: ‚Wenn Situation X eintritt, dann tue ich Y‘. Eine vorweggenommene Situation wird beim Vorsatz zum handlungsauslösenden Moment (externer Stimuli) gemacht. „Implementation intentions are hypothesized to cause the mental representation of the anticipated situation [...] to become highly activated and thus easily accessible“ (Gollwitzer, 1999, S. 497).

Handlungsvorsätze sind dann besonders sinnvoll, wenn Handlungssituationen schlecht erkannt werden können, wenn der Start besonders schwierig ist und sehr viel Energie kostet, wenn alte Gewohnheiten ausgerottet werden sollen, obwohl das eigene Verhalten nur mühsam kontrolliert werden kann (z. B. beim Drogenentzug). Grundsätzlich verbessern Handlungsvorsätze die Chance auf eine erfolgreiche Zielumsetzung.

2.2.2. Storch & Krause: Das Zürcher Ressourcen Modell

Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) und das ZRM-Training wurde von Storch & Krause (2002) als Hilfestellung für Menschen entwickelt, die sich oder anderen beim Fassen und Umsetzen eigener Ziele helfen wollen. Dem praxisorientierten Trainingsmanual geht eine theoriegestützte Beschreibung des ZRM voran, das vom erweiterten, für die Praxis modifizierten Rubikon-Modell, dem Rubikonprozess (Abb. 2-5) ausgeht.⁴

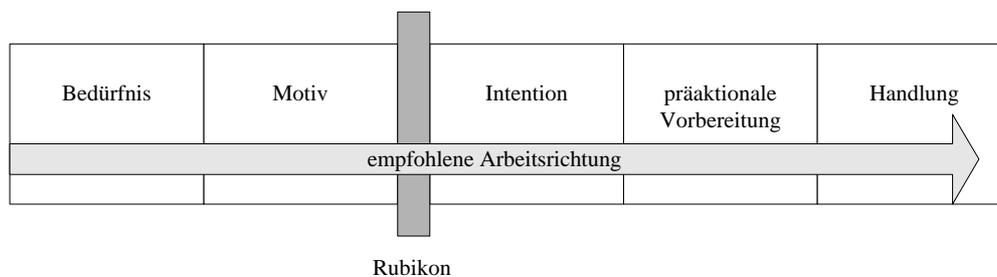


Abb. 2-5: Der Rubikonprozess nach Storch & Krause (2002, S. 59, Abb. 5)

⁴ Grawe postuliert eine dem Wünschen und Abwägen vorausgehende Phase, in welcher es um das Bewusstmachen von Bedürfnissen und Befürchtungen geht (1998, S. 71).

Der Rubikonprozess gliedert sich in fünf Phasen: Bedürfnis, Motiv, Intention, präaktionale Vorbereitung und Handlung. Spezifische Therapieformen und –methoden konzentrieren sich gewöhnlich auf gewisse Bereiche und Übergänge in diesem Prozess. Storch & Krause berücksichtigen im ZRM-Training den ganzen Prozess. Sie empfehlen, ihn in logischer Richtung, das heisst vom Bedürfnis bis hin zur Handlung zu durchlaufen.

In der ersten Phase, welche im Rubikon-Modell (vgl. mit Abb. 2-4) nicht zur Sprache kommt, geht es um die Suche nach den eigenen Bedürfnissen, von denen längst nicht alle bis ins Bewusstsein vorgedrungen sind. Das Problem von Menschen, die zwar über bewusste Motive verfügen, sie aber nicht in Handlung umsetzen können, hat seinen Ursprung möglicherweise in dieser Phase. So kann ein bisher noch unbewusstes Bedürfnis die Umsetzung des bewussten Motivs verhindern, denn meistens steht das unbewusste Bedürfnis im Gegensatz zum bewussten Motiv und löst gemäss Storch & Krause einen Motivkonflikt aus (2002, S. 61). Eine andere Gruppe von Menschen leidet ganz allgemein unter ‚schlechten Gefühlen‘ oder steckt in einer wenig fassbaren ‚Lebenskrise‘, da es ihnen nicht gelingt, ihre eigentlichen Bedürfnisse zu entdecken und in die bewusste Handlungsplanung einzu beziehen. In beiden Fällen müssen die wesentlichen Bedürfnisse erst einmal ‚zum Vorschein kommen‘.

Ein Motiv zeichnet sich durch seine bewusste Verfügbarkeit aus. In der zweiten Phase werden Motive gegeneinander abgewogen und evaluiert. Entscheidend wird es beim Übergang in die dritte Phase, wenn aus dem ‚Ziel wählen‘ ein ‚Ziel wollen‘ wird. An diesem Punkt stellen Storch & Krause eine wichtige Parallele zu den Neurowissenschaften her.

Damasio (1994) hat in seiner Theorie der somatischen Marker beschrieben, dass im emotionalen Erfahrungsgedächtnis jede Begebenheit, die einem Menschen im Laufe seines Lebens widerfahren ist, mit einem somatischen Marker bewertet wird. Das System der somatischen Marker ist dual angelegt, es bewertet Situationen nach ‚gut‘ oder ‚schlecht‘ im Hinblick auf das psychobiologische Befinden des Menschen. Es wird wahrgenommen über körperliche Signale und/oder über Gefühle. Damasio's Untersuchungen haben ergeben, dass den somatischen Markern in Entscheidungssituationen eine zentrale Rolle zukommt. Körpersignale und Emotionen, so diese Theorie, sind die entscheidenden ‚Stop‘ oder ‚Go‘ Signale bei Motivationsprozessen (Storch & Krause, 2002, S. 64).

Für das Überschreiten des Rubikons kann der Fokus also auch auf das Auftauchen somatischer Marker gelegt werden, anstatt nur im Bewusstsein nach Lösungen zu suchen. Jenseits des Rubikons, wenn nämlich eines von vielen Motiven zur Intention geworden ist, geht jede Neutralität verloren. Situationen und neue Informationen werden im Hinblick auf die Intention beurteilt und verarbeitet. Die Volitionsstärke einer Intention ist besonders hoch, wenn ein positiver somatischer Marker eindeutig identifiziert werden kann (Wünschbarkeit) und das eigene Handeln zur Verwirklichung der Intention beitragen kann (Realisierbarkeit).

Eine neu entwickelte Intention steht im expliziten Modus zur Verfügung. Damit sie auch in kritischen Situationen in Handlung umgesetzt werden kann, ist eine Umwandlung in den impliziten Modus in der Phase der präaktionalen Vorbereitung zentral.⁵ Storch & Krause sehen in der Bildung von Automatismen über häufiges Trainieren und im direkten Erwerb von implizitem Wissen („Priming“) zwei Möglichkeiten der Verinnerlichung. Eine weitere Hilfe bei der Handlungsvorbereitung kann ein Herunterbrechen der Zielintention auf situationsbezogenen Handlungsintentionen sein (vgl. 2.2.1).

Spezifische Belastungsbedingungen sind in der Phase der Handlung manchmal dafür verantwortlich, dass ein übergeordnetes Ziel seine koordinierende Funktion verliert. Unter Druck reagieren Menschen trotz angelernter Automatismen und Priming-Anstrengungen⁶ dann häufig nicht mehr im Sinne ihrer ursprünglichen Intention und erleben dies als Misserfolg. In diesem Fall ist ein Aufrechterhalten der ‚self efficacy‘ (vgl. 2.3.1) äusserst wichtig, damit es nicht zu einer frühen und unnötigen Aufgabe des einmal gefassten Ziels kommt.

2.2.3. *Kuhl: Die Handlungskontrolltheorie*

Im Motivationsprozess wird aus unterschiedlichen Handlungsalternativen eine ausgewählt, es wird also eine Motivationstendenz festgelegt. Vor allem, wenn konkurrierende Tendenzen vorhanden sind, ist ein eigener volitionaler Prozess als nächster Schritt auf dem Weg zur Handlungsumsetzung nötig. Jemand muss also wirklich wollen, bewusst oder unbewusst. „Eine Motivationstendenz, die sich herausgebildet hat, erhält nach Kuhl den Charakter einer Intention, wenn sie den Charakter einer Zielbindung (commitment), die sich das Individuum selbst auferlegt, annimmt“, schreibt Heckhausen (1989, S. 197).

Der Intensionscharakter sorgt dafür, dass eine Reihe von Vermittlungsprozessen angeregt werden, die alle den Zugang der Intention zum Handeln vorantreiben. „Kuhl unterscheidet

⁵ Die explizite oder bewusste Handlungssteuerung kann durch Sprache vermittelt werden. Mit ihrer Hilfe können logische Operationen durchgeführt und Probleme Schritt für Schritt gelöst werden. Diese Form der Handlungssteuerung ist zeitintensiv. Die implizite oder unbewusste Handlungssteuerung läuft automatisch ab und benötigt keine Aufmerksamkeit. Sie kommt sehr häufig zur Anwendung, vor allem in chaotischen oder zeitkritischen Situationen.

⁶ Auto fahren ist ein Beispiel für das Anwenden vieler angelernter Automatismen. Beim Schalten muss nicht jedes Mal wieder überlegt werden und auch die Bremse wird automatisch richtig betätigt. Diese Vorgänge wurden in den Fahrstunden mühsam gelernt durch zahlreiche Wiederholungen. Priming setzt nicht auf der realen, sondern auf der mentalen Ebene an. Mit den Vorstellungsbildungen ist eine Form des unbewussten Lernens verbunden. Im Gehirn werden neuronale Netze aktiviert, welche sich wiederum positiv auf das zielorientierte Handeln auswirken.

diese Vermittlungsprozesse der Handlungskontrolle von Prozessen der Ausführungskontrolle, die Schritt für Schritt den Ablauf einer Handlung regulieren (ebd.)“. Kuhl beschreibt sieben Prozesse, die die Realisierung einer Intention fördern. Sie werden hier am Beispiel der Person X beschrieben, die motiviert ist, sich gesund zu ernähren:

1. **Selektive Aufmerksamkeit:** Irrelevante Informationen werden möglichst ausgeblendet. Beim Vorbeigehen an der Würstchenbude hält sich X die Nase zu.
2. **Enkodierkontrolle:** Informationen, welche die aktuelle Intention betreffen, werden schneller und tiefergehend als andere verarbeitet. Die Aufschrift ‚Bio‘ oder die ‚Knospe‘ wird als Garant für gesunde Nahrungsmittel beim Einkaufen schneller als andere Beschriftungen wahrgenommen und verarbeitet.
3. **Emotionskontrolle:** Handelnde versuchen mit Hilfe von metakognitivem Wissen Gefühle in sich zu erzeugen, die der Intention förderlich sind. Vor dem Kochen legt X zur Beruhigung Musik auf.
4. **Motivationskontrolle:** Wenn eine konkurrierende Intention vorliegt, wird die der ursprünglichen Intention vorangegangene Motivationstendenz verstärkt. X steht am Buffet mit allerlei Dingen und ruft sich erst wieder das Wohlfühl in Erinnerung, das nur ein gesundes Essen hervorbringen kann. So kann X problemlos auf den fettigen Lachs verzichten.
5. **Umweltkontrolle:** Dies ist eine Art der Vorsorge, indem beispielsweise Gegenstände aus der Umgebung entfernt werden, die zu Tätigkeiten einladen, die der Intention entgegenlaufen. So wird X Erdnüsschen und Chips gar nicht erst einkaufen oder falls sie bereits da sind, aus der Wohnung entfernen.
6. **Sparsame Informationsverarbeitung:** Die Elaboration von Erwartungs- und Nutzenaspekten kann im Prinzip unendlich fortgesetzt und damit eine Handlung verhindert werden. Dieser Prozess des andauernden Grübelns soll unterbunden werden. X lässt sich nicht jedes Mal bei der Wahl eines Menüs wieder auf die ganzen Grundsatzfragen ein.
7. **Misserfolgsbewältigung:** Grundsätzlich wird der Blick vorwärts auf die umzusetzende Intention gerichtet. Hat X nun doch einmal beim Essen ‚gesündigt‘, so wird dies als Episode möglichst schnell abgehakt, damit die Energie nicht unnötig verbraucht, sondern wieder im Sinne der Intention eingesetzt werden kann.

Die beschriebenen, selbstregulierenden Strategien sind vor allem dann hilfreich, wenn eine intentionsrealisierende Handlung aufgrund von Hindernissen in der Ausführung oder konkurrierenden Tendenzen ins Stocken gerät.⁷ Personen, welche die Strategien erfolgreich anwenden, bezeichnet Kuhl als *handlungsorientiert*. Ihnen geht es primär darum, voranzukommen, etwas zu verändern oder zu lernen. *Lageorientierte* Personen hingegen fokussieren einen vergangenen oder zukünftigen Zustand und blockieren mit ihren grüblerischen Gedanken den Prozess der Handlungsintendierung. Sie neigen dazu, sich ständig mit einer Absicht zu beschäftigen, auch wenn die Ausführung der Absicht gar nicht unmittelbar ansteht. In Experimenten zeigte sich, dass das übermässige Aufrechterhalten unerledigter Absichten für deren Umsetzung nachteilig ist. Kuhl (1998, S. 64) vermutet den Grund dafür im allgemeinen Energieverlust, der mit der Grübelei einhergeht.

Intentionen oder Handlungsabsichten können in ihrer Formulierung zwischen allgemein und spezifisch schwanken. Kuhl stimmt dem globalen Plädoyer von Gollwitzer (1999)⁸ für möglichst konkrete Handlungsziele (mitsamt der Vorwegnahme von Ort und Zeit) nicht zu.

„Würde eine Person im Übermass versuchen, durch die Bildung hoch spezifischer Absichten ihre Umsetzungsrate zu erhöhen, so liefe sie Gefahr zu einem Verhaltensautomaten zu degenerieren, der immer neue konkrete Regeln erfinden muss, um der Komplexität des Alltags gerecht zu werden. [...] Wenn man die Persönlichkeit auf bereits erlernte oder selbst generierte konkrete Verhaltensmuster mit bereits spezifizierten Ausführungsbedingungen reduziert, [...] ist man gezwungen, alle höheren Funktionen auf erlernte Reiz-Reaktions-Verbindungen zurückzuführen. Dabei geht eine wesentliche Eigenschaft der Selbststeuerung, der Kreativität, der Urteilsfähigkeit und ähnlicher hochinferenter Funktionen verloren, nämlich die Reizentkoppelung der zentralen Systeme“ (Kuhl, 2001, S. 290).

Gegenüber spezifizierten Zielen, welche in der Regel schneller und häufiger umgesetzt werden, geniessen allgemein formulierte Ziele den Vorteil der situativen Offenheit. Wer keine Probleme mit der Selbstmotivation in schwierigen Situationen oder der Selbstberuhigung in bedrohlichen Situationen hat, kann Ziele ruhig allgemein formulieren. Diese Person wird es schaffen, Hemmungen zu beseitigen und, wenn eine geeignete Ausführungsgelegenheit auftaucht, die Spezifikationen des allgemeinen Ziels situationsangepasst vorzunehmen. Kontraproduktiv sind spezifizierte Ziele gemäss Kuhl (2001, S. 290) bei Menschen, denen Stress dadurch entsteht, dass sie immer nur auf Teilaspekte ihrer Bedürfniswelt achten, bei Menschen, die ihr kreatives Potential nicht entfalten können und bei Menschen, die überaus hartnäckig sehr schwierige, gar nicht konkretisierbare Ziele verfolgen.

⁷ Das detaillierte Ablaufschema für vermittelnde Prozesse der Handlungskontrolle gemäss Kuhl findet sich bei Heckhausen (1989, S. 199, Abb. 6.1.)

⁸ Vgl mit Kapitel 2.2.1.

2.3. *Kognitive Theorien*

In kognitiven Zieltheorien ist eine Zielsetzung weder ein konkretes Bedürfnis, noch ein klarer Wunsch. Ein Ziel bezeichnet vielmehr einen Leistungsstandard (Sollwert) und schafft per se keine Motivation, das Ziel zu erreichen (Gollwitzer, 1995, S. 298). Erst wenn jemand eine genügend grosse Diskrepanz zwischen Ist und Soll wahrnimmt und sich selbst als wirksam erlebt (Self-Efficacy) führt dies gemäss Bandura (1997) zu einem intensiven Zielstreben (2.3.1). Auch Carver & Scheier (1981) führen die Motivation zu Handeln auf die kognitive Wahrnehmung einer Diskrepanz zwischen Ist und Soll zurück. Sie unterscheiden in ihrer Kontrolltheorie drei Zielebenen, wobei nur auf der höchsten mit Zielen in Form von Soll-Werten operiert wird (2.3.2). Beide Ansätze werden im Folgenden erläutert.

2.3.1. *Bandura: Die Selbstwirksamkeitstheorie (Self-Efficacy-Theory)*

Der Mensch hat im Laufe der Zeit durch sein Wissen immer mehr Macht über sich und seine Umwelt erlangt. Macht bedeutet, mögliche Handlungsergebnisse zu kennen, aus ihnen auswählen und sie realisieren zu können. Diese Macht hat bekanntlich ihre guten und ihre schlechten Seiten. Der technische Fortschritt beispielsweise hat das Leben komfortabel aber auch gefährlich gemacht, hat Lebensgrundlagen geschaffen aber auch zerstört.

Nicht in allen Handlungssituationen sind Menschen mächtiger geworden. Gewisse Dinge geschehen noch immer ohne ihr Zutun und müssen von ihnen bedingungslos ertragen werden. Menschen sind gemäss Bandura (1997, S. 2) zugleich Architekten und Opfer ihres Lebenswegs. Im Bewusstsein dieser Tatsache wendet er sich dem selbstbestimmt handelnden Menschen zu, dem 'Architekten des eigenen Tuns'. Schliesslich geht es ihm darum zu zeigen, welchen enormen Einfluss die Überzeugung, dass man selbst etwas bewirken kann ('Self-Efficacy'), auf das Handeln von Menschen haben kann.

Es entscheidet sich im Kopf eines Menschen, was genau er tut. Der handelnde Mensch ist einer, der bewusst und aktiv vorgeht und gleichzeitig reflektiert, was mit ihm geschieht.⁹

⁹ Im Gegensatz zur hier vorherrschenden individuellen Perspektive des Handelns werden in der Social Cognition Theory die Mechanismen des gemeinsamen Handelns und damit der kollektiven Wirksamkeitsüberzeugung aufgezeigt (Bandura, 1997, S. 7).

Bandura verzichtet auf eine perspektivenabhängige Trennung von agierendem und reflektierendem Individuum. "It is one and the same person who does the strategic thinking about how to manage the environment and later evaluates the adequacy of his or her knowledge, thinking skills, capabilities, and action strategies" (Bandura, 1997, S. 5).

Er unterscheidet zwischen dem, was jemand zu tun glaubt und den Konsequenzen seiner Handlung. "[...] one must distinguish between the personal production of action for an intended outcome and the effects that carrying out that course of action actually produce" (ebd., S. 3).

Viele Menschen handeln im Glauben, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Effekte des Handelns, ob nun erwünscht oder nicht, charakterisieren ihr Handeln aber nicht, sondern sind Konsequenzen davon und bleiben daher ausserhalb dessen, was mit menschlicher Tätigkeit ('Agency') beschrieben wird (vgl. Abb. 2-6). Ein Schüler meldet sich auf die Frage der Mathematiklehrerin in der Annahme, dass er ihr die richtige Lösung präsentieren kann. Scheitert er und muss sich daher eine Belehrung anhören, so ist dies weder ein Auslöser noch ein Charakteristikum, sondern ein Folgeeffekt seiner eigenen Handlung.

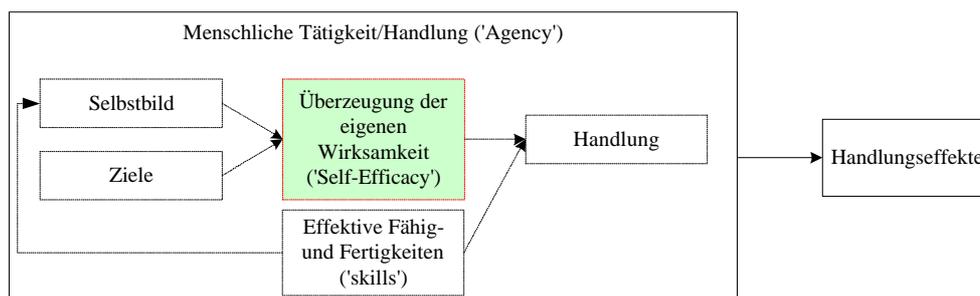


Abb. 2-6: Selbstwirksamkeit als Schlüsselfaktor für menschliches Handeln.

Um im Mathematikunterricht erfolgreich zu sein, muss ein Schüler über möglichst gute mathematische Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen und zusätzlich davon überzeugt sein, dass er sie richtig einsetzen kann. Der Glaube an die eigene Wirksamkeit steuert die menschliche Tätigkeit. Die Selbstüberzeugung ist charakteristisch für das Handeln und steht daher auch im Zentrum der Abb. 2-6. "Beliefs of personal efficacy constitute the key factor of human agency. If people believe they have no power to produce results, they will not attempt to make things happen" (ebd., S. 3).

Ist jemand von seiner Wirksamkeit überzeugt, so wird er ein Handlungsvorhaben unabhängig vom Niveau der vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten eher erfolgreich in die Tat umsetzen als jemand mit den gleichen Voraussetzungen, der an seiner Wirksamkeit zweifelt. "Efficacy beliefs affect thought patterns that can enhance or undermine performance" (Bandura, 1997, S. 116). Was jemand wirklich kann ('skills'), bestimmt sein mögliches Handlungsniveau. Das Können allein bewegt allerdings nichts, ein Phänomen, das sich im Leben von selbstzweifelnden Menschen deutlich manifestiert. Erst wenn eine Fähigkeit mit der nötigen Selbstüberzeugung gepaart auftritt, entsteht die Motivation und damit die Kraft zu Handeln.

Dass sich ein begabter Sänger eher ans Mikrofon stellt als ein unbegabter, muss wohl auf die Wirkung von 'skills' auf das Selbstbild und die Selbstüberzeugung von Menschen zurückgeführt werden. Wer singen kann, sieht sich selbst eher als guten Sänger und hat es einfacher an seinen musikalischen Erfolg zu glauben, als jemand, der nicht singen kann. Dennoch sind letztlich nicht die musikalischen Tatsachen, sondern das kognitiv konstruierte Bild davon für die Selbstwirksamkeitsüberzeugung entscheidend. "[...] perceived self-efficacy is concerned not with the number of skills you have, but with what you believe you can do with what you have under a variety of circumstances" (ebd. S. 37).

Ob jemand von seiner Selbstwirksamkeit überzeugt ist, hängt davon ab, was er erreichen will (Ziele) und was er bezüglich des geforderten Handlungsfelds von sich selbst hält (Selbstbild). Von der eigenen Wirksamkeit überzeugt sein heisst, sich das Erreichen eines gesetzten Ziels oder Soll-Zustands unter den herrschenden Bedingungen zuzutrauen. 'Self-Efficacy' ist also zielabhängig und kontextgebunden, das heisst, sie schwankt mit dem Schwierigkeitsgrad des zu erreichenden Ziels und mit dem Identitätskonzept hinsichtlich des geforderten Handlungsfelds. Jemand kann sich durchaus zutrauen, ein einfaches Volkslied vorsingen zu können, bei einer Arie aber an sich zweifeln. Wer sich musikalisch viel zutraut, geht deswegen nicht bedenkenlos auch jede Differentialrechnung an oder beginnt ohne Rezeptbuch zu kochen.

Was bedeutet die Self-Efficacy-Theory nun für die Gestaltung von Zielen?

- Sie fordert ein Verhältnis von Ziel und Selbstbild, das zu einer möglichst hohen Selbstwirksamkeitsüberzeugung führt. Die 'Self-Efficacy' steigt, je mehr das Selbstbild das übertrifft, was die gesetzten Ziele verlangen. Mit anderen Worten: Man ist von sich überzeugt, wenn die Ziele möglichst tief liegen, zumindest aber das Niveau nicht übersteigen, das man sich selbst zutraut.
- Sie fordert eine wahrnehmbare Diskrepanz zwischen Ziel und Ist-Zustand. Das Ziel soll sich vom gegenwärtigen Zustand klar abheben und ihn übertreffen. Es soll herausfordernd sein.

Soll ein Ziel nun möglichst hoch gesteckt werden oder nicht? Soll es herausfordern oder bestärken? Im besten Fall tut ein Ziel beides und erfüllt beide oben beschriebenen Ansprüche. Dies ist möglich, wenn es unterhalb dessen liegt, was man sich noch zutraut, aber gleichzeitig den Ist-Zustand übertrifft. Wer bereits einen einfachen Schwierigkeitsgrad (1-4) klettern kann, sich aber auch eine mittelschwierige Route (5-6) zutraut, wird sich ein Ziel in der entstehenden Bandbreite (4+ bis 6) setzen. Je weniger sich jemand zutraut, desto schmaler wird die Bandbreite. Für Selbstzweifler, die sich nicht einmal das zutrauen, was sie eigentlich bereits tun - das Selbstbild liegt also tiefer als der Ist-Zustand - verschwindet sie ganz (vgl. Abb. 2-7). Für sie können Ziele nie beide Aspekte befriedigen. Sind Ziele herausfordernd, so fehlt der Glaube an die eigene Wirksamkeit. Damit letztere erfüllt ist, müssen Ziele derart tief angesetzt werden, dass sie kein Diskrepanzgefühl mehr auslösen können.

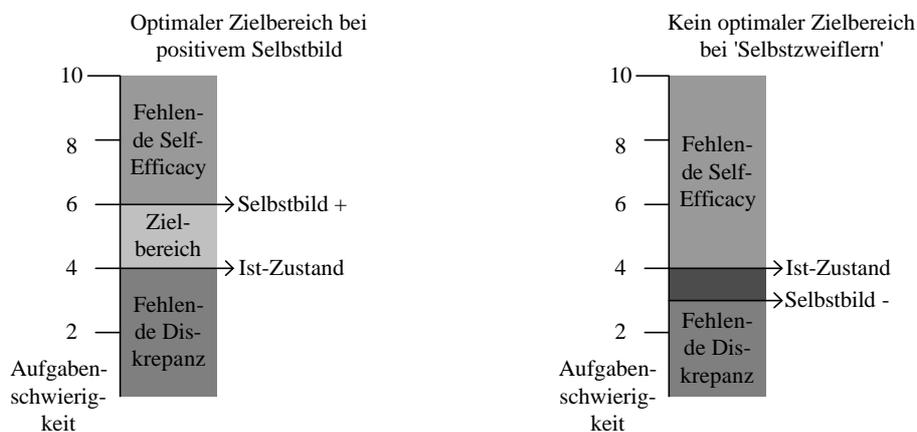


Abb. 2-7: Der optimale Schwierigkeitsgrad eines Ziels.

Im optimalen Bereich gesetzte Ziele sind motivierend und man begibt sich gewöhnlich auf den Weg, solche Ziele auch zu erreichen. Auf diesem Weg kann viel geschehen und Ziele können sich verändern. Abhängig von den wahrgenommenen Veränderungen können Ziele gefestigt, erhöht aber auch zurückgestuft oder aufgegeben werden (vgl. Bandura, 1997, S. 129). In Form von Feed-back-Schlaufen (vgl. Abb. 2-8) gelangen gemachte Fortschritte ins menschliche Bewusstsein. Es entsteht ein selbst-regulatives System mit dem Funktionsmodus der Diskrepanzreduktion. Erreichte Ist-Zustände werden laufend mit den Soll-Zuständen verglichen und kontrolliert. Diskrepanzen werden durch den Abruf eines entsprechenden Verhaltens reduziert. Bandura übernimmt hier den Gedanken der Diskrepanzreduktion aus der Kontrolltheorie, welche im Folgenden besprochen wird.

2.3.2. Carver & Scheier: Die Kontrolltheorie (Control-Theory)

In der Kontrolltheorie wird ein Ziel als Referenzpunkt für das System betrachtet. Diesen gesetzten Standard gilt es zu erreichen, beziehungsweise die Diskrepanz von Ist und Soll zu minimieren. Das System kann durch seine Operationen, das heisst, der Mensch kann durch sein Verhalten seine Umwelt beeinflussen und mitbestimmen, was er wahrnimmt. Grundsätzlich wird das System im Sinne des gesetzten Ziels so lange operieren, bis sich Ist und Soll möglichst entsprechen. Die Herstellung einer zufriedenstellenden Wahrnehmung ist das eigentliche Ziel und das Verhalten ein Mittel im Dienste dieses Ziels, schreibt Grawe (1998, S. 180).¹⁰

So lange der Vergleich von Ist- und Sollwert negative Rückmeldungen erzeugt, das bedeutet unbefriedigend ausfällt, wird das System weiter versuchen, Diskrepanzen zu vermindern. In Anbetracht der defizitorientierten Perspektive lässt sich nachvollziehen, warum der beschriebene Automatismus mit negative Rückkoppelung („negative feedback loop“) bezeichnet wurde.

¹⁰ William Powers gehörte mit seinem Buch 'Behavior: The Control of Perception' (1973, zitiert nach Grawe, 1998) zu den ersten, die diese Vorstellung publik machten und sich damit vom Behaviorismus klar distanzieren. "Das Verhalten ein Mittel, um die eigene Wahrnehmung zu kontrollieren? Das war im Umfeld einer immer noch am Stimulus-Response-Paradigma orientierten Psychologie 'gegen den Strich' gedacht. In ihr wurde das Verhalten als eine Funktion vorausgehender und nachfolgender Bedingungen angesehen [...]. Die Wahrnehmung der Stimuli wurde dabei stillschweigend vorausgesetzt. Hier stand mit einem Male die Wahrnehmung als Grundlage unseres subjektiven Erlebens im Mittelpunkt" (Grawe, 1998, S. 179-180).

„Negative feedback loops are so named because they reduce discrepancies between sensed states and reference values. Negative feedback loops are stabilizing systems, in the sense that they continually act to maintain, or to return to, specified goal states”, schreiben Carver & Scheier (1981, S. 157).¹¹ Sie bezeichnen 'negative feedback loops' als Basiselemente der Kontrolltheorie (ebd, S. 25). 'Negative feedback loops' beruhen auf dem kybernetischen Modell der TOTE-Unit (Test-Operation-Test-Exit-Unit), der schematischen Abfolge von Vergleich (Test) und Operation (vgl. Abb. 2-8). Ein Thermostat funktioniert auf diese Weise. Er operiert via Heizung so lange, bis die Temperatur unter dem gegebenen Sollwert liegt ('incongruity'). Sobald die gewünschte Temperatur erreicht ist ('congruity'), stoppt er die Aktivität der Heizung.

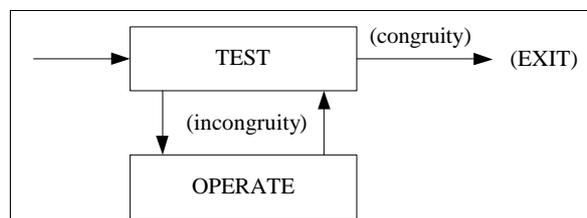


Abb. 2-8: Die Elemente der TOTE-Unit (nach Miller et al., 1960, zitiert nach Carver & Scheier, 1981, S. 16).

Die TOTE-Sequenz oder Feedbackschleife beschreibt das Funktionieren eines einfachen, selbstregulativen Systems, das zumindest über vier Funktionen verfügen muss: Die Wahrnehmung des Ist-Zustands in der Umwelt, das Setzen eines Sollwerts im System, das Vergleichen von Ist- und Sollwert innerhalb des Systems und das Einwirken auf den Ist-Zustand im Hinblick auf den wahrgenommenen Wert. Ein solches System zielt auf Diskrepanzreduktion ab, d.h. auf die Annäherung des Ist-Zustandes an den Sollwert.

Sobald mehrere Feedbackschlaufen miteinander gekoppelt, beziehungsweise hierarchisch angeordnet sind, entstehen komplexe Gesamtsysteme. Das Kontrollmodell, das William Powers (1973) entwickelt hat, ist ein solches System. Powers will mit seinem Modell möglichst genau beschreiben, wie Prozesse im Organismus tatsächlich ablaufen. Er sieht in der

¹¹ Gemäss Carver & Scheier existieren auch ‚discrepancy enlarging feedback loops‘. Als Beispiel wird der soziale Vergleich genannt. Gehört eine Vergleichsperson zu einer Gruppe, die man verachtet, so wird man versuchen, sich möglichst von dieser Person zu differenzieren. Positive Feedbackschlaufen sind normalerweise instabil, d. h. zeitlich beschränkt und operieren für ein übergeordnetes, die Diskrepanz reduzierendes System (S.157-162).

Herstellung bestimmter Wahrnehmungen das eigentliche Ziel und im Verhalten ein Mittel im Dienste dieses Ziels.

Seine Ausgangsfrage war: In welcher Weise stehen Organismen zu ihrer Umgebung in Beziehung, wie kommt es überhaupt zur Wahrnehmung der Umgebung? Seine Antwort: Aufnehmend stehen wir ausschliesslich über die Rezeptoren unserer Sinnesorgane mit der Umgebung in Kontakt und einwirkend nur durch unsere Muskelbewegungen. Die Einwirkung der Umgebung auf unsere Rezeptoren führt zu einer Stimulation, die nur in ihrer Intensität variieren kann. Unsere einzelnen Rezeptoren können nichts anderes wahrnehmen und weitermelden als die Intensität, mit der sie stimuliert wurden (Grawe, 1998, S. 181).

Die unterste Stufe und damit die erste Feedbackschleife in Powers Modell (vgl. Abb. 2-9) beinhaltet das Erzeugen einer gewissen Muskelspannung, die qualitativ über die Intensität beschrieben wird. „Mehrere Intensitätssignale aus verschiedenen Rezeptoren werden nun einem genau auf diese Aufgabe spezialisierten Zellverband zugeleitet, in dem diese multip-len Signale erster Ordnung zu einem neuen Signal zweiter Ordnung integriert werden. Der Output dieses Integrators ist ein neuronales Signal neuer Qualität. Intensitätssignale verschiedener Rezeptoren werden durch den ersten Integrator umgewandelt in Empfindungen“ (Grawe, 1998, S. 181-182).

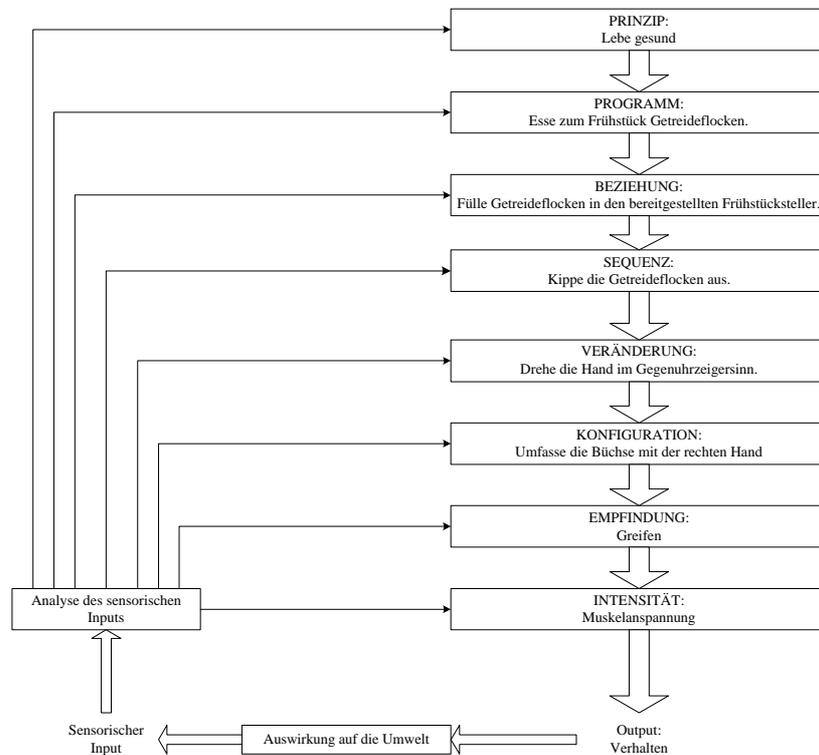


Abb. 2-9: Beispiel einer Alltagshandlung aus kontrolltheoretischer Sicht (in Anlehnung an das Kontrollmodell von William Powers).

In Powers Modell folgen weitere, immer komplexer werdende Wahrnehmungs- und Handlungsstufen: Konfiguration, Veränderung, Sequenz, Beziehung, Programm und Prinzip. In Abb. 2-9 sind die hierarchisch angeordneten Wahrnehmungsstufen graphisch dargestellt und mit einem Beispiel unterlegt.¹² Hier stellt sich die Frage, welchen Beitrag Powers Modell zum Verständnis von zielorientiertem Handeln leisten kann.

- Grawe spricht davon, dass sich Powers ab der siebten Ebene – der Programmebene – mitten in der Informationsverarbeitungs- und Handlungspsychologie bewegt. Programme sind nämlich geordnete Sequenzen von Handlungen und Ereignissen, die auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind. Hier ist die Ebene des bewusst kontrollierten Handelns erreicht. Auf dieser und höheren Ebenen wird die Analyse des Inputs gewöhnlich bewusst vorgenommen und es werden eigens gesetzte Soll-Werte, das heisst Ziele angestrebt. Wichtig dabei ist die Erkenntnis, dass Ziele/Soll-Werte auf unterschiedlichen Ebenen gesetzt werden und damit unterschiedliche Auswirkungen auf die Handlungen haben. Ist das Ziel ‚Frühstücksflocken essen‘ auf der Programmebene verankert, so wird die Person ungeachtet der Vitamin- und Mineralstoffangaben Flocken essen. Erst wenn dieses Verhalten eine Folge des Ziels ‚gesund leben‘ darstellt, und damit auf der Prinzipienebene verankert ist, wird beim Verzehr der Flocken auch deren Vitamingehalt überprüft.
- Innerhalb von Powers Modell herrschen zwei Prinzipien: (A) Informationen gelangen von tieferen Ebenen kombiniert auf höhere. Dabei ändern sie sich fundamental, was bereits beschrieben wurde. (B) Das übergeordnete System definiert den Output oder das Ziel des untergeordneten. Dieser Punkt liefert oftmals die Erklärung dafür, warum sich Menschen in Zielkonflikte verstricken können. Die beiden Prinzipien ‚trage Sorge zur Umwelt‘ und ‚sei ein weltoffener Mensch‘ können bei einer Person durchaus nebeneinander bestehen. Fragt sich diese Person nun, ob sie eine Flugreise in ein anderes Land unternehmen soll, so kann sie auf dieser Ebene dennoch in einen Zielkonflikt geraten.
- In der hierarchischen Anordnung verbirgt sich auch ein Zeitproblem. Je höher die Zielebene liegt, desto länger dauert es, bis alle Anpassungen in den darunter liegenden Ebenen gemacht worden sind.

¹² Für eine detaillierte Erklärung der einzelnen Stufen im Modell von William Powers siehe: Grawe (1998, S. 181-187) oder Carver et al. (1981, S. 129-139).

3. Erfolgversprechende Ziele

In den folgenden Ausführungen rückt die zu Beginn der Arbeit aufgeworfene Frage ins Zentrum: Wie muss ein Ziel beschaffen sein, damit es erreicht wird? Da ein Ziel nicht gottgegeben ist, sondern im Kopf des Menschen ‚geboren‘ wird, kann die Frage auf eine Ebene gestellt werden, die den Menschen als handelndes Individuum anerkennt. Pädagogen, wie auch Psychologen gehen nämlich davon aus, dass der Mensch grundsätzlich über die nötigen Ressourcen verfügt, um einen Weg zu wählen und ihn auch zu gehen. Die interessierende Frage heisst folglich: Was kann ein Mensch dazu beitragen, dass er seine Ziele erreicht? Aus dieser praxisorientierten Perspektive werden die in Kapitel 2 behandelten Zieltheorien unter den Stichwörtern Reife eines Ziels (3.1), Formulierung eines Ziels (3.2) und Meilensteine beim Erreichen eines Ziels (3.3) rekapituliert.

3.1. Die Reife eines Ziels

Erreichte Ziele haben einen langen Weg hinter sich. So lässt sich der Rubikonprozesses mit seinen fünf Phasen (2.2.2) salopp zusammenfassen. Erreichte Ziele waren einmal Bedürfnisse, Motive, Intentionen und Handlungsabsichten, bevor sie als Steuermechanismen für die reale Handlung ihren letzten, aktiven Auftritt haben. Aus dem Phasenmodell lassen sich für das Erreichen von Zielen zwei wichtige Punkte ableiten:

- (1) Es ist wichtig zu wissen, wie ‚reif‘ ein Ziel ist, d.h. in welcher Phase des Prozesses sich ein Ziel befindet. Aufgrund dieser Analyse kann das gegenwärtige ‚Problemfeld‘ abgesteckt werden und die Planung der nächsten Schritte erfolgen.
- (2) Ein bewusstes Durchlaufen aller Phasen des Rubikonprozesses erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass nur ‚sinnvolle‘ Ziele in das Stadium der Handlungsumsetzung gelangen und dort relativ problemlos umgesetzt werden.

3.2. Die Bearbeitung eines Ziels

In jedem Stadium des Rubikonprozesses wird am späteren ‚Ziel‘ in bestimmter Hinsicht gearbeitet (2.2.1 und 2.2.2). In jeder Phase können Probleme auftauchen, aber auch gelöst werden. Je besser die phasenspezifischen Aufgaben gelingen, desto problemloser werden die nachfolgenden Phasen verlaufen.

-
- (3) Bedürfnisse müssen, da sie weitgehend unbewusst sind, erst ‚geboren‘ werden. Kreative Techniken, wie jene des Assoziierens helfen, Bedürfnisse zum Vorschein zu bringen.
 - (4) Eine zentrale Rolle in der Phase des Abwägens und Auswählens von möglichen Motiven spielen die eigenen Fähig- und Fertigkeiten und die Überzeugung der eigenen Wirksamkeit (2.3.1). Wird einer dieser Faktoren oder beide als tief eingeschätzt, so wird das Motiv für gewöhnlich nicht weiter verfolgt. Verbirgt sich hinter dem verworfenen Motiv aber ein ganz zentrales Bedürfnis, so sind spätere Schwierigkeiten schon fast programmiert. In dieser Situation muss die Einsicht, dass das Bedürfnis überaus wichtig ist, zu einem ‚Marschhalt‘ führen. Mit dem Verbessern der eigenen Fähig- und Fertigkeiten durch entsprechende Trainings oder Ausbildungen und dem Schöpfen von Selbstvertrauen können die Ausgangsbedingungen verbessert werden. Das Motiv wird so zu einer wählbaren Variante.
 - (5) Die Schwierigkeit eines Ziels kann mit der Entfernung des Soll- oder Zielzustands mit dem Ist-Zustand operationalisiert werden. Wie gross diese Entfernung sein darf hängt vom Selbstvertrauen einer Person ab. Übertrifft ein Ziel das, was man sich im äussersten Fall noch zutraut, ist es zu hoch gesteckt. In diesem Fall ist eine Rückbesinnung nötig oder das Formulieren von Teilzielen, die wieder im Bereich des Möglichen liegen.
 - (6) Unabhängig davon, in welcher Phase des Rubikonprozesse man sich befindet, sind Ziele effektiver, wenn sie positiv formuliert werden. Es ist sinnvoll, ein Vermeidungsziel (ich will nicht mehr...) umzuformulieren in ein positives Prozess- oder Leistungsziel (ich will...).
 - (7) Treten schwierige Ziele in die Phase der Umsetzung in Handlungen, so sind untergeordnete Handlungsziele hilfreich. Handlungsziele sind eingebettet in eine definierte Situation: Wenn Situation X auftritt, dann tue ich Y. Solche Ziele sind in Stresssituationen und unter Zeitdruck eher handlungsleitend als abstrakte, übergeordnete Ziele, da sie schnell und mit geringer Aufmerksamkeit umgesetzt werden können. Die Erklärung für den ‚Energiespareffekt‘ von konkreten Handlungszielen liegt in der hierarchischen Anordnung von Zielen (vgl. mit dem Modell von Powers, Abb. 2-9). Abstrakte Ziele müssen jeweils auf die konkrete Situation angepasst werden, was eben Zeit und Energie kostet.

3.3. *Meilensteine beim Verfolgen eines Ziels*

Beim Durchlaufen des Rubikonprozesses gibt es kritische Punkte, welchen besondere Aufmerksamkeit gebührt. Die ‚hot spots‘ können in Form von Katalysatoren (3.3.1) den Rubikonprozess vorantreiben. Sie können aber auch typische Hindernisse (3.3.2) im Prozess darstellen.

3.3.1. *Wichtige Prozesskatalysatoren*

Das ‚Commitment‘ mit dem, wonach man strebt, ist ein zentraler Prozesskatalysator. Je stärker sich eine Person dem entsprechenden Bedürfnis, dem daraus erwachsenden Motiv und der gefolgerten Intention verbunden fühlt, desto mehr Energie wird sie in die abgeleiteten Handlungsziele stecken. Fehlt eine genügend grosse Übereinstimmung, so besteht in jeder Phase die Gefahr, dass der Rubikonprozess abgebrochen wird.

- (8) Das ‚Commitment‘ mit dem Ziel muss sichergestellt oder hergestellt werden. Ganz besonders deutlich tritt dieses Einverständnis mit einem gefassten Ziel dann zu Tage, wenn ‚somatische Marker‘ (vgl. Kap. 2.2.2) beobachtet werden können. Im Verlaufe des Rubikonprozesses lohnt es sich also, nicht nur kognitiv an Zielvorstellungen zu arbeiten, sondern auch körperliche und emotionale Signale ernst zu nehmen.

Es fällt auf, dass es Menschen gibt, die beim Verfolgen ihrer Ziele grundsätzlich einen eigenen Weg finden und mehr oder weniger erfolgreich sind, während andere bei den gleichen Aufgaben ständig mit sich und ihrem Tun hadern. Die beiden Extremtypen unterscheiden sich wesentlich in ihrer Einstellung. Es ist anzunehmen, dass Menschen, die Probleme beim Verfolgen ihrer Ziele haben ‚lageorientiert‘ sind, d. h. sie sehen nur den gewünschten, weit entfernten Zielzustand, aber nicht den Weg dahin und verfallen deswegen in Lethargie.

- (9) ‚Grübler‘ müssen versuchen, von ihrer Lageorientierung in eine Prozessorientierung zu finden. Sie erlaubt es, dass auch kleine Schritte auf dem Weg zum Ziel anerkannt und Misserfolge weggesteckt werden können. Für Prozessorientierte sind Misserfolge nicht das Ende, sondern ein Stück der Wegstrecke. Prozessorientierte zeichnen sich durch ein breites Repertoire an Selbstregulierungsprozessen aus. Diese Mechanismen (selektive Aufmerksamkeit, Enkodierkontrolle, Emotionskontrolle,

Motivationskontrolle, usw.) zu verbessern oder zu erlernen hilft Grüblern beim Vorkommen im Zielumsetzungsprozess.

3.3.2. *Typische Prozesshindernisse*

Alle bisher genannten Aspekte können auf ihre Weise zu Prozesshindernissen werden, wenn sie schlecht oder gar nicht gemeistert werden. Zwei Punkte aber kamen bisher nicht explizit zur Sprache.

- (10) Geht es im Rubikonprozess aus unerfindlichen Gründen nicht vorwärts, obwohl das Ziel für sich gesehen sinnvoll ist und auch gewollt wird, so verbirgt sich hinter dem Problem möglicherweise ein Zielkonflikt. Ein Zielkonflikt kann seinen Ursprung in der zu wenig intensiven Auseinandersetzung mit Bedürfnissen und Motiven haben, kann aber auch erst auf der Handlungsebene auftreten. Zielkonflikte müssen geklärt werden, wobei auch Konsenslösungen möglich sind, das heisst, dass konfliktträchtige Ziele zu einem gewissen Grad oder in einem abgesteckten Rahmen durchaus beide verfolgt werden können.
- (11) Erhält ein Mensch keinerlei Rückmeldungen zu seinem zielorientierten Handeln, so wird er sein Tun früher oder später aufgeben. Mit Hilfe von klaren Rückmeldungen kann einer zielorientiert handelnden Person vor allem in der Schlussphase des Rubikonprozesses geholfen werden, während fehlende oder ausschliesslich negative Rückmeldungen den Prozess behindern.

Literaturverzeichnis

- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The Experience of Control*. New York: H. W. Freeman.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1981). *Attention and Self-Regulation: A Control-Theory Approach to Human Behavior*. New York: Springer-Verlag.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 39, 223-238.
- Dweck, C. S. (1991). Self-theories and goals: Their role in motivation, personality and development. In R. Dienstbier (Hrsg.), *Nebraska Symposium on Motivation* (S. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Gollwitzer, P. M. (1991). *Abwägen und Planen*. Göttingen: Hogrefe.
- Gollwitzer, P. M. (1995). Zielbegriffe und -theorien in der heutigen Psychologie. In K. Pawlik (Hrsg.), *Bericht über den 39. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Hamburg 1994* (S. 295-300). Göttingen: Hogrefe.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation Intentions. Strong Effects of Simple Plans. *American Psychologist*, 54, 493-503.
- Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer Verlag.
- Kleinbeck, U. (2002). Ziele. In G. Weninger (Hrsg.), *Lexikon der Psychologie* (S. 43-46). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Kuhl, J. (1998). Wille und Persönlichkeit: Funktionsanalyse der Selbststeuerung. *Psychologische Rundschau*, 49, 61-77.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Taks Performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Powers, W. T. (1973). *Behavior: The Control of Perception*. Chicago: Aldine.
- Storch, M. & Krause, F. (2002). *Selbstmanagement - ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcenmodell^{ZRM}*. Bern: Verlag Hans Huber.