



Leseprobe aus: Fiedler, Förderung beruflicher Motivation, ISBN 978-3-621-28008-2

© 2012 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-621-28008-2>

**Ziele generieren.** Im Rahmen von Beratung und Therapie gibt es nach Schmelzer (1986) für Klienten drei Möglichkeiten zur Generierung von Zielen:

- (1) Explizites Erfragen potentieller Ziele im Gespräch (»Was streben Sie an? Was möchten Sie ändern? Was möchten Sie erreichen? Welche Anliegen haben Sie?«)
- (2) Erarbeiten von Ziel-Wert-Indikatoren durch Reflexion von zielrelevanten Hinweisen aus dem Alltag der Klienten (z. B. das Explorieren von Dingen, die jemand häufig tut, denkt, fühlt.)
- (3) Das Generieren von Anliegen, Wünschen und Zielen mit Hilfe einer Imaginationsübung und deren Auswertung (vgl. Abschn. 6.2.3, Modul 1)

Diese drei Möglichkeiten können auch nebeneinander eingesetzt werden. Sie bewirken eine Aktivierung von Zielvorstellungen und setzen Zielklärungsprozesse in Gang.

### 3.1 Zielsetzung

Im ZAZO-Training beschäftigen sich die Module 1 (Generieren von Anliegen) und 2 (Formulieren beruflicher Ziele) mit der Zielsetzung. In diesem Abschnitt sind einige Befunde zur Forschung hinsichtlich der Zielsetzung beschrieben. Verschiedene Faktoren und psychische Prozesse beeinflussen die Zielsetzung. Wesentliche Bedingungsfaktoren sind Set (Person) und Setting (Situation), d. h., sowohl durch die Person, die sich ein Ziel gesetzt hat, als auch durch die Situation, in welcher die Zielsetzung stattfindet, wird die Zielsetzung entscheidend beeinflusst. Unterscheiden lassen sich fremdgesetzte Ziele von Zielen, die sich eine Person selbst gesetzt hat.

Fremdgesetzte Ziele werden meistens durch Bezugspersonen bestimmt, wie beispielsweise Eltern, Lehrer oder Arbeitgeber, die auf ihre spezifische Weise »einflussreich« sind. Ob aus einem fremdgesetzten Ziel eine verbindliche Zielsetzung resultiert, hängt vom Einflussnehmer (z. B. dessen Legitimation und Vertrauenswürdigkeit) und dem Rezipienten (Motivation, Wünschbarkeit und Realisierbarkeit des Ziels) ab (Cantor & Fleeson, 1994). Selbstgesetzte Ziele können unter Umständen auch dem Einfluss anderer Personen unterliegen, z. B. wenn sie von respektierten Personen übernommen oder im Rahmen von Gruppenprozessen gebildet werden. Ebenso sind persönliche Ziele sensitiv gegenüber dem normativen Kontext, den Erwartungen anderer und dem oben erwähnten Setting.

#### 3.1.1 Inhalte und Arten der Zielsetzung

In der Motivations- und Zielforschung unterscheidet man Theorien dahingehend, ob sie beschreiben, welche Zielinhalte eine Person motivieren, oder ob sie die Dynamik und erfolgreiche Regulation des Zielstrebens in den Mittelpunkt stellen (Gollwitzer & Moskowitz, 1996). Erstere werden als *Inhaltstheorien* bezeichnet, nachfolgende als *Prozesstheorien*. In der Motivationsforschung herrscht Uneinigkeit über die Reichweite der unterschiedlichen Theorien. Die Inhalte gesetzter

Ziele sind vielseitig. Sie können sich auf unterschiedlichste Lebensbereiche beziehen (Arbeit, Familie etc.) und werden von individuellen Bedürfnissen, Wünschen oder übergeordneten Zielen bestimmt. Sind bereits übergeordnete Ziele vorhanden, so haben diese den größten Einfluss auf den Inhalt einer untergeordneten Zielsetzung (Oettingen & Gollwitzer, 2000). Die individuellen Bedürfnisse können Zielsetzungen, die ihrerseits einen Einfluss auf das Wohlbefinden ausüben, fördern oder auch unterdrücken (Ryan et al., 1996).

**Strukturmerkmale bei Zielsetzungen.** Es lassen sich bei Zielsetzungen verschiedene Strukturmerkmale unterscheiden. So kann in den Extremen zwischen schwierigen, herausfordernden und einfachen, anspruchslosen Zielen (Schwierigkeitsgrad), spezifischen und vagen Zielen (Grad der Differenzierung) oder proximalen und distalen Zielen (Distanz zur Zielerreichung) unterschieden werden. Die Handlungsidentifikationstheorie (Vallacher & Wegner, 1987) unterscheidet zwischen abstrakten und konkreten Zielsetzungen. Dabei wird angenommen, dass man zuerst in allgemeiner Form über notwendige Handlungen der Zielsetzung nachdenkt und beim Auftreten von Hindernissen während der Handlungsausführung dazu übergeht, konkretere Handlungskonzepte anzuwenden. Konkrete Zielvorstellungen werden demzufolge insbesondere dann gebildet, wenn Probleme bei der Zielumsetzung auftauchen. Eine ähnliche Unterscheidung nehmen Carver und Scheier (1998) vor. Sie differenzieren zwischen übergeordneten »Sein-Zielen« (Be-Goals, z. B. ein erfolgreicher Abteilungsleiter sein), darunterliegenden, etwas konkreteren »Tun-Zielen« (Do-Goals, z. B. monatliche Verkaufszahlen) und den konkreten, in der Zielhierarchie weiter unten angelegten motorischen Zielen (Motor-control-Goals, z. B. mindestens drei Mitarbeitergespräche an einem Tag führen).

Entscheidend für die nachfolgende Zielumsetzung ist die Unterscheidung zwischen positiv und negativ formulierten Zielsetzungen. Bezieht sich die Zielsetzung auf die Erreichung und den Erhalt positiver Zustände, so spricht man von *Annäherungszielen*. Bezogen auf die Vermeidung und Reduzierung von negativen Zuständen spricht man von *Vermeidungszielen* (Carver, 1996).

### 3.1.2 Prozesse der Zielsetzung

**Handlungsphasen.** Nach Bandura (1997) fördert die durch Erfolg in der Zielerreichung gestärkte Selbstwirksamkeitserwartung das Setzen von immer anspruchsvolleren Zielen. Heckhausen und Kuhl (1985) gehen davon aus, dass sich ein Wunsch, für den anfangs eine geringe Verpflichtung besteht, durch ein wachsendes Verbundenheitsgefühl in eine verbindliche Zielsetzung verwandeln kann. Wird der Wunsch als realisierbar bewertet und sind die notwendigen Ressourcen für die Realisierung vorhanden, so wird die Zielsetzung intensiv angestrebt. Im Handlungsphasenmodell, auch Rubikonmodell genannt (Gollwitzer, 1990; Heckhausen & Gollwitzer, 1987), wird der zeitliche Ablauf der Zielsetzung und Zielrealisierung beschrieben. Bei der Verwirklichung eines Wunsches werden vier aufeinander folgende Handlungsphasen durchlaufen:

- (1) In der *Vorentscheidungsphase* wird zwischen verschiedenen Wünschen, die verschiedenen Motiven entspringen, abgewogen (motivationale Phase des Abwägens). Aufgrund begrenzter Ressourcen werden von den konkurrierenden Wünschen einige ausgewählt, wobei diejenigen mit hoher Attraktivität (Wünschbarkeit) und hoher Realisierbarkeit als Zielsetzungen favorisiert werden.
- (2) In der *Vorhandlungsphase* (volitionale Phase der Planung) werden die Umsetzung des gewählten Wunsches geplant und einzelne Schritte vorbereitet. Die Umwandlung eines Wunsches in ein verbindliches Ziel wird als eine Entscheidung gesehen, die eine Handlungsintention hervorruft.

Der Übergang von der motivationalen Phase des Abwägens unter verschiedenen Wünschen zu der volitionalen Phase der Planung wird im Rubikonmodell als das »Überschreiten des Rubikon« beschrieben.

- (3) In der volitionalen *Handlungsphase* werden zielgerichtete Handlungen eingeleitet und reguliert, damit der gewünschte Endzustand erreicht werden kann.
- (4) In der *Bewertungsphase*, die wiederum motivational ist, wird der erreichte Endzustand bewertet und mit dem ursprünglich angestrebten Ziel verglichen. Je nach Beurteilung wird das Zielstreben beendet, fortgesetzt oder von neuem gestartet.

Im motivationalen Geschehen folgen nach der Zielsetzung das Verfolgen der Ziele und die Zielumsetzung. Darauf geht der folgende Abschnitt ein.

## 3.2 Zielverfolgung und -umsetzung

Die ersten Zielanalyseschritte (ZA) in Modul 2 und die Schritte der Zieloperationalisierung (ZO) in Modul 3 des Trainings dienen der Unterstützung der Zielverfolgung und -umsetzung. Diese Prozesse werden im Folgenden hinsichtlich ihres theoretischen Hintergrundes vorgestellt. Ebenso wie bei der Zielsetzung beeinflussen verschiedene Faktoren die Zielverfolgung und -umsetzung, wobei wiederum sowohl die Person, die sich ein Ziel gesetzt hat, als auch die Situation, in welcher die Zielumsetzung stattfindet, wesentliche Einflussfaktoren sind. Auf dem Weg zu einer erfolgreichen Zielumsetzung können unterschiedliche Schwierigkeiten auftreten. Verfolgt jemand ein Ziel, so muss er die sich bietenden Gelegenheiten zum Handeln wahrnehmen, potentiellen Hindernissen ausweichen, sich vor Ablenkungen schützen, flexibel in der Anstrengungsbereitschaft sein, Misserfolge verkraften und Zielkonflikte (vgl. Abschn. 3.5) auflösen.

### 3.2.1 Inhalte und Arten der Zielverfolgung und -umsetzung

Die Umsetzung eines Ziels wird durch den Inhalt und die Struktur eines gesetzten Ziels beeinflusst. Eine wesentliche Einflussgröße auf den Zielumsetzungsprozess ist die Zeitperspektive. Zeitnahe (proximale) Ziele beeinflussen die Motivation, das persönliche Interesse und die subjektive Selbstwirksamkeitsüberzeugung positiver als

zeitferne (distale) Ziele und fördern dadurch eine erfolgreiche Zielumsetzung (Bandura & Schunk, 1981).

Der Schwierigkeitsgrad und der Grad der Differenzierung beeinflussen ebenfalls die Zielumsetzung. Ist die Zielverpflichtung und die eingeschätzte Realisierbarkeit bei vorhandener Rückmeldung über den Grad der Zielannäherung hoch, begünstigen anspruchsvolle und spezifisch formulierte Ziele die Zielrealisierung im Vergleich zu mittelschweren und vage formulierten Zielen (Locke & Latham, 1990).

Auch im Risikowahl-Modell (Atkinson, 1957) hat der Schwierigkeitsgrad eines gesetzten Ziels unter Berücksichtigung der Persönlichkeitseigenschaft »erfolgsmotiviert« (Hoffnung auf Erfolg) bzw. »misserfolgsvermeidungsmotiviert« (Furcht vor Misserfolg) einen Einfluss auf die Anstrengungsbereitschaft bei der Zielrealisierung. Zudem können unterschiedliche Vorhersagen für Personen mit Hoffnung auf Erfolg und Personen mit Angst vor Misserfolg getroffen werden. Erfolgsmotivierte Personen wählen Ziele mit mittlerem Schwierigkeitsgrad und strengen sich dabei besonders an, wohingegen misserfolgsvermeidungsmotivierte Personen leichte und schwere Aufgaben wählen, und sich aus Angst vor Rückmeldung bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit bei mittelschweren Aufgaben am wenigsten anstrengen. Für ihre Misserfolge ziehen sie dann die fehlende Anstrengung als alternative Erklärung heran.

### 3.2.2 Prozesse der Zielverfolgung und -umsetzung

Zu den prominentesten Theorien, die den Prozess der Zielverfolgung und -umsetzung beschreiben, gehört das bereits weiter vorn beschriebene Rubikonmodell der Handlungsphasen (Gollwitzer, 1990; Heckhausen & Gollwitzer, 1987). Ausgehend vom Rubikonmodell kann der Zielrealisierungsprozess dadurch gefördert werden, dass die Bewältigungsmöglichkeiten der einzelnen Handlungsphasen gestärkt werden. Die darin unterschiedenen motivationalen und volitionalen Phasen und die damit einhergehenden Bewusstseinslagen der Zielverfolgung und -umsetzung bieten Ansatzpunkte für spezifische Unterstützungen. Das Bilden von Vorsätzen (Intentionen) und Plänen kann in der willentlichen Vorhandlungsphase die Zielverfolgung positiv beeinflussen (Gollwitzer & Bayer, 1999; Gollwitzer, 1996, 1999). Die Zielumsetzung wird von Umsetzungsvorsätzen, die sich auf Handlungen beziehen, günstiger beeinflusst als von Zielintentionen (Gollwitzer & Brandstätter, 1997).

**Handlungskontrolle.** In der Theorie der Handlungskontrolle (Kuhl, 1987; Kuhl & Goshke, 1994) wird zwischen einer Selektionsmotivation (die Motivation, sich auf ein bestimmtes Ziel festzulegen) und einer Realisationsmotivation unterschieden. Die erfolgreiche Zielumsetzung hängt dabei u. a. vom Modus der Handlungskontrolle ab, wobei zwischen Personen unterschieden wird, die eher handlungs- oder eher lageorientiert sind. Während handlungsorientierte Personen ihre Aufmerksamkeit auf die Handlungspläne und Handlungsalternativen richten, fokussieren sich lageorientierte Personen eher gedanklich auf eine vergangene oder zukünftige Lage, ohne dass es ihnen effektiv gelingt, sich von Gedanken und Gefühlen zu lösen, um anstehende Aufgaben

anzugehen. Demzufolge wirkt sich Handlungsorientierung positiv auf die Zielverfolgung und -umsetzung aus. Lageorientierung unterstützt hingegen nur dann die Zielrealisierung, wenn ein Ziel zu überdenken und möglicherweise zu verändern ist. Ansonsten ist eine Lageorientierung für die Zielverfolgung und -umsetzung eher ungünstig.

Auch die Wünschbarkeit (erwartete positive und negative Konsequenzen des Handlungsergebnisses) und Realisierbarkeit (Erwartung, dass das Handlungsergebnis eintritt) der potentiellen Zielsetzungen spielen eine wichtige Rolle. Je höher die (positive) Wünschbarkeit und Realisierbarkeit eines Ziels beurteilt werden, umso wahrscheinlicher wird die Wahl auf dieses Ziel fallen (Gollwitzer, 1990). Neben der Zielsetzung und der Zielverfolgung spielen noch weitere Aspekte eine wichtige Rolle, auf die im folgenden Abschnitt eingegangen wird.

### 3.3 Commitment und Selbstwirksamkeit

Generell wird erwartet, dass durch das Setzen und intensive Bearbeiten persönlicher Ziele im Rahmen des ZAZO-Trainings auch das Commitment verbessert wird. Im Modul 4 erfolgt die Zielannäherungsplanung, d. h., Zwischenschritte werden definiert, die bei der Zielverfolgung erste Erfolge deutlich machen sollen und damit die Selbstwirksamkeit stärken. Die Begriffe Commitment und Selbstwirksamkeit werden daher hier kurz vorgestellt.

**Commitment.** Allgemein bezeichnet Commitment das Ausmaß, in dem sich eine Person mit einer gewissen Sache identifiziert. Auf Ziele bezogen spricht man hierbei auch von Ziel-Commitment (goal commitment), wodurch wiederum definiert wird, wie ausgeprägt die Bindung einer Person an ein bestimmtes Ziel ist. Somit impliziert Ziel-Commitment, dass eine Person ihr Ziel entschlossen verfolgen wird und es auch bei Hindernissen oder Rückschlägen nicht aufgeben wird (Klinger, 1977; Locke & Latham, 1990). Solche Schwierigkeiten bei der Zielverfolgung können sogar einen reaktiven Anstieg der Tendenz (oder Volitions- bzw. Willensstärke) auslösen, das betreffende Ziel zu erreichen (Heckhausen, 1989; Brunstein & Maier, 1996). Voraussetzung dafür ist die Selbstverpflichtung, d. h., dass die Entscheidung, ein Ziel zu verfolgen, verbindlich ist. Erst die Verpflichtung auf ein Ziel lässt es handlungsleitend werden. Diese Zielverpflichtung wird in der Motivationspsychologie meist als Commitment oder Zielbindung bezeichnet.

Commitment bestimmt die Intensität, mit der die Zielumsetzung angestrebt wird, die Anstrengungsbereitschaft, auch über längere Zeit Einsatz zu zeigen, und die Aufrechterhaltung des Zieles, d. h., das Ziel trotz Misserfolgen weiter zu verfolgen. Es führt zudem dazu, dass jemand sein Ziel intensiv kognitiv verarbeitet hat und sich der mit dem Ziel verbundenen Werte bewusst geworden ist (Locke & Latham, 1990).

Auf der anderen Seite können sich zu viel Anstrengungs- bzw. Leistungsbereitschaft auch negativ auswirken. In diesem Falle spricht man von *Overcommitment* (Nolte, 2009). *Overcommitment* beschreibt die Auswirkungen einer gesteigerten oder zu hohen beruflichen Verausgabebereitschaft und kann entstehen, wenn etwa ein Ar-

beitnehmer dem Anforderungsprofil seiner Arbeitsstelle nicht gerecht wird oder wenn er eine zu stark ausgeprägte Leistungsbereitschaft für die Arbeit entwickelt (a. a. O.). Im beruflichen Kontext kann eine übermäßig stark ausgeprägte Leistungsbereitschaft vorliegen, wenn beispielsweise ein hohes Bedürfnis nach Anerkennung oder die Angst vor Misserfolgen besteht. Es können auch ein erhöhtes Wettbewerbsstreben, ein gesteigertes Zeitdruck-Erleben oder die Unfähigkeit zur Distanz gegenüber beruflichen Leistungsansprüchen als weitere Ursachen genannt werden (a. a. O.).

**Selbstwirksamkeit.** In der Selbstregulationstheorie stellt die Wahrnehmung einer Diskrepanz zwischen Ist- und Sollzustand die zwingende Voraussetzung für die Planung und Initiierung von Zielhandlungen dar (Bandura, 1986). Bezüglich der Diskrepanz ist das Commitment von entscheidender Bedeutung. Zielführendes, d. h. diskrepanz-reduzierendes Verhalten wird bei einer Person nur ausgeführt, wenn die Selbstwirksamkeitserwartung stark genug ist. Bei dem Selbstwirksamkeitskonzept werden zwei Erwartungen unterschieden: die Ergebniserwartung und die Wirksamkeitserwartung. Bei der Ergebniserwartung wird überprüft, ob das Verhalten auch zur Zielerreichung beiträgt. Die Wirksamkeitserwartung prüft, ob die zielführende Handlung selbst ausgeführt werden kann. Nach erfolgreichem Umsetzen des Ziels können hohe Einschätzungen bezüglich der Selbstwirksamkeit dazu führen, dass neue, herausfordernde Ziele gesetzt und mit Ausdauer und Anstrengung verfolgt werden (Bandura, 1986).

Selbstwirksamkeitserwartungen nehmen eine zentrale Rolle in der sozial-kognitiven Theorie von Bandura (1977, 1997) ein. Unter Selbstwirksamkeitserwartung versteht man die subjektive Überzeugung, eine neue oder schwierige Aufgabe aufgrund eigener Kompetenzen erfolgreich bearbeiten zu können. Selbstwirksamkeit spielt eine wichtige Rolle bei selbstregulativen Zielerreichungsprozessen. Bei der Bildung von Handlungsvorsätzen setzen sich die Personen, die sich als selbstwirksam erleben, höhere Ziele als solche, die sich als nicht selbstwirksam erleben.

Positive Selbstwirksamkeitserwartungen beeinflussen die Zielsetzung und erhöhen die Motivation, Anstrengungsbereitschaft und Persistenz bei der Verfolgung eines Ziels. Dadurch wird die Erfolgswahrscheinlichkeit hinsichtlich der Zielerreichung positiv beeinflusst. Nur wenn die eigenen Fähigkeiten als ausreichend angesehen werden, scheint es lohnenswert, ein schwieriges Ziel in Angriff zu nehmen. Je konkreter die Selbstwirksamkeitserwartungen dabei auf eine spezifische Situation bezogen sind, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit der Zielerreichung. Durch erfolgreiche Zielumsetzungen werden Selbstwirksamkeitserwartungen wiederum stabilisiert. Es liegt somit eine wechselseitige Beeinflussung zwischen der Selbstwirksamkeit und der Zielumsetzung vor. Hohe Selbstwirksamkeitserwartung führt dazu, eher anspruchsvollere, herausfordernde Ziele zu setzen.

### 3.4 Wohlbefinden und (persönliche) Ziele

Das ZAZO-Training soll Menschen nicht nur unterstützen, Ziele zu verfolgen. Es werden noch weiter reichende Effekte erwartet. Dass persönliche Ziele auch das Wohl-

befinden beeinflussen, wird anhand der Befunde von Studien wie der Brunstein et al. (2007) oder Klinger (1977) verdeutlicht. Das Erreichen eines Zieles, welches man mit Anstrengung ausdauernd verfolgt hat und dessen Realisierung lange herbeigesehnt wurde, ist ein Erfolgserlebnis, das sich normalerweise auch positiv auf das Wohlbefinden auswirkt. Was war das für ein Gefühl, als Sie nach jahrelanger Ausbildungszeit oder Studium endlich den Gesellenbrief, das Diplom oder Ihr Examen erhielten? Zielstrebiges und auf die Zukunft gerichtetes Verhalten ist von zentraler Bedeutung für emotionales Befinden, Lebenszufriedenheit und psychische Gesundheit (Brunstein et al., 1999; Schmuck & Sheldon, 2001). Dabei fühlen sich Menschen nicht automatisch wohler, wenn sie ein angestrebtes Ziel erreicht haben (z. B. Brunstein et al., 2007; Brunstein et al., 1998; Klinger, 1977). Es gibt bestimmte Voraussetzungen, die den Zusammenhang zwischen persönlichen Zielen und subjektivem Wohlbefinden beeinflussen. Vor allem durch die strukturellen und inhaltlichen Merkmale von Zielen wird dieser Zusammenhang moderiert.

Hinsichtlich der Art und Weise, wie Ziele strukturiert sind, fördert ein optimiertes Zielsystem im Vergleich zu einem Zielsystem aus abstrakten Vorsätzen neben besseren Fortschritten bei der Zielumsetzung auch eine höhere Zufriedenheit. Dass Menschen mehrere Ziele parallel verfolgen und diese sich wechselseitig beeinflussen, ist eher die Regel als die Ausnahme (vgl. Abschn. 3.5). Positiv wirken sich hier hierarchische Zielstrukturen aus, bei denen sich die Ziele sowohl auf der gleichen als auch auf übergeordneten Ebenen nicht gegenseitig behindern.

Weiterhin ist die inhaltliche Unterscheidung zwischen extrinsischen und intrinsischen Zielen und Annäherungs- bzw. Vermeidungszielen von Bedeutung (Dargel, 2005). Intrinsische, selbstgesetzte Ziele (z. B. neue Qualifikationen erlernen, Selbstverwirklichung) zu verfolgen, ist für das subjektive Wohlbefinden günstiger als das Verfolgen von extrinsischen, fremdgesetzten Zielen (z. B. höheres Einkommen, Ruhm). Das subjektive Wohlbefinden hängt ebenfalls davon ab, ob die gesetzten Ziele mit positiven oder negativen Anreizen verknüpft sind.

In Studien wurde gezeigt, dass Personen, deren Ziele auf die Vermeidung unerwünschter Zustände ausgerichtet sind (Vermeidungsziele), im Vergleich zu Personen, deren Gedanken um das Erreichen eines angestrebten Ziels kreisen (Annäherungsziele), häufiger über Angstgefühle und körperliche Beschwerden klagen sowie weniger mit ihrem Leben zufrieden sind (Emmons, 1999; Emmons & Kaiser, 1996). Erklärt wird dies damit, dass beim Setzen bzw. Verfolgen von Vermeidungszielen im Prinzip keine Fortschritte bei der Realisierung der Ziele wahrgenommen werden. Daraus resultieren eine weniger gute Stimmung und erhöhte Angst, die Zufriedenheit sinkt und es kann zu negativer Selbstbewertung kommen. Es wurde zudem herausgefunden, dass Personen mit Vermeidungszielen sich weniger kompetent fühlen, wenn es um die Handlungsplanung bei der Zielverfolgung geht (Elliot & Sheldon, 1997). Das reduzierte Kompetenzerleben hat wiederum negative Auswirkungen auf das psychische Wohlbefinden (a. a. O.).

**Zielbindung.** Neben diesen strukturellen und inhaltlichen Faktoren spielen auch die Zielbindung, die Zielrealisierbarkeit und die Bedürfniskongruenz eine Rolle bei der

Beziehung zwischen persönlichen Zielen und menschlichem Wohlbefinden (Brunstein & Maier, 2002). Mit Zielbindung ist das Ausmaß gemeint, mit dem sich eine Person mit ihren Zielen identifiziert und an diesen festhält (a. a. O.). Eine sehr entschlossene Person fühlt sich ihrem jeweiligen Ziel stark verpflichtet, hat eine konkrete Vorstellung darüber, was sie erreichen oder auch vermeiden möchte, und erhöht beim Auftreten von Schwierigkeiten bzw. Hindernissen die Anstrengung, um ihr angestrebtes Ziel zu verwirklichen (vgl. Abschn. 3.3).

**Zielrealisierbarkeit.** Je nach äußeren Umständen und den Rahmenbedingungen während der Zielverfolgung ergibt sich die Realisierbarkeit eines verfolgten Zieles. Günstige Realisierungsbedingungen führen zu einer Zunahme des Wohlbefindens, wohingegen ungünstige Bedingungen (z. B. fehlende Unterstützung; keine Gelegenheiten) und die damit verbundenen Risiken, ein betreffendes Ziel nicht verwirklichen zu können, das subjektive Wohlbefinden beeinträchtigen.

**Bedürfniskongruenz.** Die Zielerreichung wird schließlich dann als sehr positives Erfolgserlebnis erlebt und führt zu subjektivem Wohlbefinden, wenn die jeweiligen Ziele mit eigenen inneren Bedürfnissen (impliziten Motiven) übereinstimmen. Je mehr die verfolgten Ziele die persönlichen Grundbedürfnisse befriedigen, desto höher ist die Bedürfniskongruenz (Brunstein & Maier, 2002).

Die Zielumsetzung allein gewährleistet kein verbessertes Wohlbefinden. Die Zielverfolgung und -realisierung fördern nur in dem Maße das subjektive Wohlbefinden, wie die betreffenden Ziele grundlegende Bedürfnisse einer Person befriedigen (Brunstein, 1995). Beinhalten Ziele keine Anreize, die für die Befriedigung von grundlegenden persönlichen Bedürfnissen einer Person (beispielsweise Anschluss, Leistung, Macht) geeignet sind, wird die Zielerreichung sich nur wenig effektiv auf das Wohlbefinden auswirken.

Allgemein kann festgehalten werden, dass das Erreichen eines persönlich wichtigen Annäherungszieles das Wohlbefinden positiv beeinflusst, wobei dieser Einfluss von der Art des Zieles mitbestimmt wird. Selbstgesetzte Ziele, die kongruent mit Grundbedürfnissen einer Person sind, führen zu vermehrter Anstrengung bei der Zielverfolgung und das Erreichen des Zieles bewirkt ein vergleichsweise höheres Wohlbefinden als bei solchen Zielen, die nicht mit den inneren Bedürfnissen der Person übereinstimmen.

### 3.5 Zielkonflikte

Im vierten Modul des Trainings wird genauer auf das Thema Zielkonflikte eingegangen. Einige theoretische Überlegungen hierzu werden an dieser Stelle vorgestellt. Werden Ziele mit unterschiedlicher Ausrichtung als interessant und erstrebenswert erachtet, so können daraus Konflikte resultieren. Bereits Freud (1923) betonte, dass Konflikte, auch wenn sie nicht bewusst sind, sich im psychischen Wohlbefinden des Menschen niederschlagen. Mitunter kann das Streben nach konfligierenden Bestrebungen sogar zu körperlichen Erkrankungen führen. In verschiedenen Untersuchungen konnte

gezeigt werden, dass sich bei Personen, deren Ziele miteinander im Konflikt standen, neben hohen Werten für Neurotizismus, Depression, negativem Affekt und psychosomatischen Beschwerden auch eine hohe Anzahl an Arztbesuchen und verschiedenen Krankheiten nachweisen lassen. Man nimmt an, dass Personen mit konfligierenden Zielen viel Zeit mit grüblerischen Gedanken über ihre Ziele verschwenden, statt an deren Umsetzung zu arbeiten. Das führt wiederum dazu, dass die betreffende Person bestehende Zielkonflikte nicht lösen kann und keine Fortschritte bei der Umsetzung ihrer Ziele erreicht. Ebenso zeigen sich negative Effekte auf das Wohlbefinden durch das Vermeidungsverhalten und seine Folgeprobleme.

Sind Ziele voneinander unabhängig, so sind die Beziehungen zueinander weniger von Bedeutung. Die wechselseitigen Einflüsse zwischen verschiedenen Zielen, die voneinander abhängig sind, können positiv (sie fördern sich gegenseitig) oder negativ (sie behindern sich gegenseitig) sein. Verfolgen Sie z. B. die Ziele, ein besseres Verhältnis mit den Arbeitskollegen aufzubauen und pünktlich zu Hause zu sein, um mehr Zeit für die Familie zu haben, so beeinflussen sich die Ziele relativ wenig untereinander. Streben Sie allerdings einerseits das kollegialere Verhältnis im Team an und möchten andererseits die Abteilungsleitung übernehmen (womöglich noch als fremdgesetztes Ziel auf Drängen Ihres/r Partners/Partnerin), dann wäre zu überlegen, eines der Ziele zu verändern, da sich die beiden Ziele gegenseitig nicht optimal fördern. In diesem Falle läge ein Zielkonflikt vor. Von der Perspektive ausgehend, welche wechselseitigen Konsequenzen einzelne Ziele für die übrigen Ziele haben, hat Kehr (2008) im Rahmen seines Selbstmanagementtrainings (vgl. Abschn. 4.3) vier typische Rollen identifiziert:

- ▶ **Störenfried:** Ein Ziel, das sich besonders ungünstig auf die übrigen Ziele auswirkt
- ▶ **Verbündeter:** Ein Ziel, das sich besonders günstig auf die übrigen Ziele auswirkt
- ▶ **Opfer:** Ein Ziel, das von den übrigen Zielen stark behindert wird
- ▶ **Begünstigter:** Ein Ziel, das von den übrigen Zielen mit getragen und von ihnen unterstützt wird

Kehr (2008) zeigt im Folgenden für jede dieser beschriebenen Konstellationen Möglichkeiten auf, um nach Maßnahmen zur Verringerung von Zielkonflikten zu suchen.

**Störenfried.** Dieses Ziel behindert die übrigen Ziele. Hier sollte erwogen werden, die Priorität des Störenfrieds zu vermindern: Ist es möglich, dieses Ziel weniger stark als bisher zu gewichten? Lässt es sich vielleicht zurückstellen?

**Verbündeter.** Dieses Ziel unterstützt die übrigen Ziele. Lässt sich der Stellenwert dieses Zieles erhöhen? Könnte man mehr Ressourcen (z. B. Kapital, Aufmerksamkeit, Anstrengung usw.) auf dieses Ziel verwenden? Dies wird sich wahrscheinlich multiplikativ auf die anderen Ziele auswirken.

**Opfer.** Es kostet viel Kraft, dieses Ziel gegen alle Widerstände umzusetzen. Möglicherweise ist es angebracht, seine Priorität zu verringern. So lässt sich dem Druck am leichtesten ausweichen. Vielleicht möchte man aber auch an der Priorität des Opfers festhalten. Dann sollte man sich jedoch darüber im Klaren sein, wie schwer es sein wird, dieses Ziel gegen alle übrigen Ziele zu behaupten. Das kann sehr viel Energie kosten. Man sollte sich in jedem Falle geeignete Abschirmstrategien überlegen, mit denen sich das Opfer gegen die übrigen Ziele schützen lässt.

**Begünstigter.** Dieses Ziel profitiert von den übrigen Zielen. Um es zu erreichen, braucht es voraussichtlich weniger Energie als ursprünglich vorgesehen. Vielleicht spricht dies dafür, sich nicht mehr so stark auf dieses Ziel zu konzentrieren, es einfach »mitschwimmen« zu lassen. Die frei werdenden Energien lassen sich dann in andere Kanäle lenken. Vielleicht lohnt es sich aber auch, dieses Ziel möglichst bald zu realisieren, um sich dann wieder anderen Aufgaben widmen zu können.

Da wir normalerweise mehrere Ziele gleichzeitig verfolgen, sollten nach Möglichkeit Konflikte zwischen Zielen, die sich gegenseitig im Wege stehen und behindern, vermieden werden. Bei der Vielzahl von Zielen, die wir gleichzeitig verfolgen, von denen uns zudem noch ein Teil nicht bewusst ist, ist es nicht permanent möglich, sich nur Ziele auszuwählen und zu setzen, die völlig unabhängig voneinander sind. Umso wichtiger ist es, sich darüber im Klaren zu sein, welches die wichtigsten persönlichen Ziele sind und auf welche Art und Weise sie miteinander in Wechselbeziehung stehen. Eine Hilfestellung bei der Bewusstmachung und Aufdeckung von Zielkonflikten bieten die hier oben aufgeführten Konstellationen.

### 3.6 Ressourcenaktivierung

Das ZAZO-Training wurde als ressourcenorientiertes Programm konzipiert. Ziele sind das beste Beispiel für Ressourcen. Zudem beschäftigt sich ein Modul explizit mit der Aktivierung der persönlichen Ressourcen der Teilnehmer (s. Kap. 9, Modul 4). Daher soll an dieser Stelle die Bedeutung der Ressourcenaktivierung hervorgehoben werden. Die ressourcenorientierte Sichtweise kann auf eine langjährige Tradition psychotherapeutischer Interventionen zurückgreifen und fand in den vergangenen Jahren insbesondere im Zuge der Positiven Psychologie wieder vermehrte Aktualität (Flückiger, 2009). Bei der therapeutischen Veränderung von psychischen Problemen lässt sich hier auf verschiedene Konzepte, klinische Erfahrungsberichte und Wirksamkeitsstudien zurückgreifen. Zentraler Ausgangspunkt des Ressourcenansatzes ist, dass der Therapeut den Klienten und der Klient sich selbst stärker mit Ressourcen als mit Defiziten sieht. Ressourcen sind wichtig für die Bewältigung alltäglicher und besonderer Anforderungen bzw. Lebensaufgaben. Die psychische und physische Gesundheit und das Wohlbefinden werden davon beeinflusst, ob Ressourcen verfügbar sind und eingesetzt werden können. Bereits die Empowermentbewegung (Rappaport, 1985; Stark, 1996) und die Gemeindepsychologie (Keupp & Rerrich, 1982; Böhm et al., 1992) wiesen darauf hin, neben pathogenen Anteilen auch die gesundheitsunterstützenden Ressourcen zu berücksichtigen. In der psychosozialen Versorgung gewinnt das Thema Ressourcen in der letzten Zeit zunehmendes Interesse (Grawe, 2004). Im psychotherapeutischen Prozess gilt die Aktivierung von Ressourcen als einer der entscheidenden Wirkfaktoren (Grawe, 1998). Grawe ging davon aus, dass diejenigen Patienten bei einer Therapie besser abschneiden, welche die ausgeprägteren spezifischen Ressourcen für die entsprechende Intervention mitbringen (Grawe & Grawe-Gerber, 1999).