

Was bedeutet Selbststeuerung und wie kann man sie entwickeln?

Willensstärke und Selbstdisziplin sind alltagssprachliche Begriffe, die auf die Fähigkeit verweisen, Entscheidungen zu treffen, eigene Ziele zu bilden und sie gegen innere und äußere Widerstände umzusetzen. Die neuro- und experimentalpsychologische Forschung hat gezeigt, dass diese vertrauten Begriffe für ein differenziertes Verständnis der Selbststeuerung zu global sind. So wird die Umsetzung eigener, also selbst gewählter Ziele durch andere Systeme des Gehirns vermittelt als die Verwirklichung fremder Ziele. Zudem arbeiten das Verfolgen von Zielen und die Selbstregulation keineswegs immer reibungslos zusammen. Neue neuro- und experimentalpsychologische Erkenntnisse haben Eingang in das Osnabrücker Assessment-System (Entwicklungsorientiertes Scanning, EOS) gefunden, einen Ansatz, mit dessen Hilfe die Funktionskomponenten der Selbststeuerung unterschieden und die individuellen Selbststeuerungskompetenzen diagnostiziert werden können.



Dr. Julius Kuhl ist Professor für differenzielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung an der Universität Osnabrück.

Ein neuropsychologisch erweitertes Verständnis von Selbststeuerung und Ansätze für ihre individuelle Diagnostik und Entwicklung

Der Begriff Selbststeuerung hat in der Psychologie eine ähnliche Bedeutung wie die im Alltag geläufigeren Begriffe Willensstärke und Selbstdisziplin. Gemeint ist die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, eigene Ziele zu bilden und sie gegen innere und äußere Widerstände umzusetzen. Mit modernen experimentellen Methoden konnte nachgewiesen werden, dass die Umsetzung eigener, also selbst gewählter Ziele durch andere Systeme des Gehirns vermittelt wird als die Verwirklichung fremder Ziele.

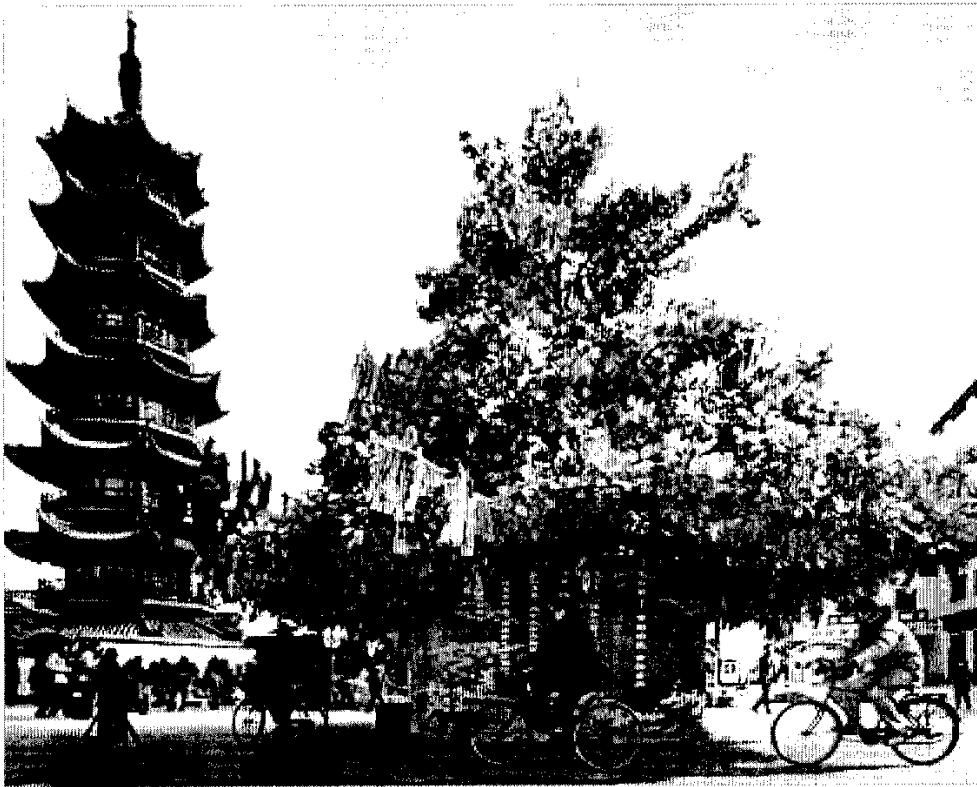
Das Selbst ist ein rechtshemisphärisch unterstütztes System, das eigene Erfahrungen in ein umfassendes und ständig wachsendes Selbstbild integriert. Wegen seiner enormen Ausdehnung operiert es weitgehend unbewusst, kann aber in Ausschnitten immer wieder bewusst gemacht werden. Der Nachteil einer nicht vollkommenen Bewusstseinsrepräsentanz wird dadurch aufgewogen, dass dieses System eine praktisch unbegrenzte Anzahl von Informationen simultan berücksichtigen kann. So kann man auch bei komplexen Entscheidungen eine enorme Vielfalt von persönlichen Bedürfnissen (eigenen und fremden), Zielen und möglichen Konsequenzen berücksichtigen, ohne dass

man an jeden einzelnen Aspekt bewusst denken muss. Bewusste Ziele, die wir auch sprachlich mitteilen können, werden dagegen stärker durch die linke Hemisphäre des Gehirns ‚verwaltet‘.

Die neuropsychologische Forschung hat überdies gezeigt, dass die im Alltag vertrauten Begriffe Willensstärke und Selbstdisziplin zu global sind. Die Fähigkeit zur Verwirklichung eigener Ziele lässt sich nämlich in zahlreiche Einzelaktionen aufteilen. Wer etwas über die eigenen Kompetenzen zur Selbststeuerung erfahren und diese entwickeln möchte, ist gut beraten, genauer zu untersuchen, welche einzelnen Funktionen gut und welche weniger gut entwickelt sind.

Das Osnabrücker Assessment-System EOS zerlegt die Selbststeuerung in bis zu 40 Funktionskomponenten.¹ Im Unterschied zu klassischen Persönlichkeitstests beschränkt sich das EOS nicht auf pauschale Aussagen über die ‚Willenskraft‘ oder subjektive Kontrollerwartungen (z. B. Selbstwirksamkeit), sondern es wird eine Mikroanalyse der Selbststeuerung durchgeführt, die gerade diejenigen Funktionen ermittelt, bei denen die betreffende Person ihre größten Entwicklungschancen hat. Beratungs- und Trainingsmaßnahmen können dann stärker auf die individuelle Persönlichkeit abgestimmt werden, sodass raschere und nachhaltigere Fortschritte als mit der konventionellen Diagnostik (oder gar ohne Diagnostik) erzielt werden.

Das gesamte Assessment-System (360° scan) erfasst auch andere Bereiche der Persönlichkeit wie bewusste und



Zwischen Wünschen und Wollen liegen Welten, auch bei guten Vorsätzen zum neuen Jahr. Deshalb verzeichnen Fitness-Studios im Januar die meisten Anmeldungen, Anbieter von Anti-Raucher-Programmen haben dann die höchsten Umsätze. Foto: In Shanghai hängen Einwohner ihre Wünsche auf Zetteln und Stoffbahnen in einen „Baum der Wünsche“.

unbewusste Motivationsquellen in den Bereichen Beziehung, Durchsetzung und Leistung sowie Formen der kognitiven Informationsverarbeitung (z. B. ganzheitliches Fühlen vs. analytisches Denken) und emotionale Dispositionen. Der im Folgenden näher erläuterte Bereich der Selbststeuerung stellt den Kernbereich der mit dem 360° scan erfassten persönlichen Kompetenzen dar.

Die Selbststeuerung lässt sich auf zwei verschiedenen Analysestufen in ihre Funktionskomponenten zerlegen. Auf einer ersten Stufe sind vier Formen der Selbststeuerung zu unterscheiden:

- Selbstregulation,
- Selbstkontrolle,
- Willenshemmung und
- Selbsthemmung.

Diese Selbststeuerungsformen können weiter in bis zu 40 Funktionskomponenten zerlegt werden. Im Folgenden geht es vorrangig um diese vier Selbststeuerungsformen sowie deren Bedeutung für den beruflichen und privaten Alltag.

1. Selbstregulation

Diese Form der Selbststeuerung umfasst die Fähigkeit, eigene Wünsche und Werte überhaupt wahrzunehmen und entsprechende selbstkongruente Ziele zu bilden, das heißt Ziele, die weitgehend mit den eigenen Bedürfnissen, Werten und Überzeugungen übereinstimmen. Diese Fähigkeit ist eine Voraussetzung dafür, dass

der eigene Wille überhaupt die ‚richtigen‘ Ziele verfolgt, Ziele also, mit denen man sich wirklich identifizieren kann, hinter denen man voll und ganz steht und für die man sich frei und ohne äußeren Druck entscheiden kann. Ein noch so starker Wille hilft auf die Dauer wenig, wenn er die ‚falschen‘ Ziele verfolgt, das heißt Ziele, die nicht in Einklang mit den eigenen Bedürfnissen und Werten stehen beziehungsweise nicht mit dem sozialen Umfeld abgeglichen sind.

Verfolgt jemand auf Dauer zu viele Ziele, mit denen er oder sie sich nicht identifizieren kann, so kann es gerade

bei großer Selbstdisziplin zu Störungen kommen: Es fällt dann schwer, sich selbst und andere für die verfolgten Ziele zu begeistern, selbstbewusst und überzeugend aufzutreten und die eigenen Ziele auch gegen Widerstände durchzusetzen.

Eine Komponente der Selbstregulation ist die Selbstbestimmung. Bei sehr niedrigen Werten auf der Skala „Selbstbestimmung“ können erhebliche Motivationsdefizite, psychosomatische Beschwerden oder – in krassen Fällen – sogar Depression und andere psychische Erkrankungen auftreten. Weiterhin wird im Rahmen des Osnabrücker Assessment-Systems EOS untersucht, wie leicht oder schwer es fällt,

- sich selbst zu motivieren, wenn einmal ein Motivationstief auftritt (Selbstmotivierung),
- die eigene Stimmung zu beeinflussen, um handlungsfähig zu bleiben (Emotionsregulation) und
- in bedrohlichen Situationen ruhig zu bleiben und den Überblick zu bewahren (Erregungsregulation).

Jede dieser drei und gegebenenfalls auch weitere Komponenten der Selbstregulation können durch weitere Tests genauer bestimmt werden.

Übungsmöglichkeiten Es gibt viele Übungen, mit denen man die Selbstwahrnehmung und die Selbstbestimmung verbessern kann. Die vielleicht wichtigste Übung ist zugleich die unscheinbarste und betrifft den Selbstaussdruck. In vielen Alltagssituationen drücken wir nicht das aus, was wir fühlen. Das kann daran liegen, dass wir meinen, es interessiere sowieso niemanden oder es würde doch nichts ändern, wenn wir sagen würden, was wir meinen oder fühlen. Manche Menschen verbergen ihre Meinung oder ihre Gefühle auch deshalb, weil sie meinen, andere könnten die Offenheit ausnutzen.

Oft hat es in der Tat Nachteile, seine Meinung zu sagen. Problematisch wird die Situation aber dann, wenn man im Beruf oder Alltag nur selten richtig offen sein kann. Dann kann es sein, dass man gar nicht mehr in jeder Situation wirk-

Für langfristige Ziele gibt es ein eigenes Gedächtnis. Das lässt sich unterstützen und stärken, wenn Vorhaben regelmäßig in Erinnerung gerufen, Vor- und Nachteile einer Zielverfolgung und deren Schwierigkeiten bilanziert werden. Das geht auf einem Blatt Papier oder im Tagebuch.

lich selbst entscheiden kann, ob es angebracht ist, sich zu äußern, weil einfach die Fähigkeit zur Selbstäußerung beeinträchtigt ist. Allzu oft verzichtet man unnötigerweise auf eine Selbstäußerung, weil man zu sehr auf eine bestimmte Form festgelegt ist (z. B. „Ich kann doch unmöglich der Mitarbeiterin sagen, wie unfähig sie ist...“).

Dabei kann man allzu leicht übersehen, dass es viele verschiedene Möglichkeiten gibt, die eigene Meinung und



seine Gefühle auszudrücken. Wenn man sich nur die unfreundliche oder gar verletzende Form des Selbstaussdrucks vorstellen kann, ist es gut, in entspannten Situationen zu überlegen, welche anderen Formen des Selbstaussdrucks es noch gibt. Es gibt jedoch auch viele Situationen, in denen es absolut in Ordnung ist, seine Gefühle unfreundlich oder sogar aggressiv auszudrücken. Menschen, die gelernt haben, ihre Gefühle

und Überzeugungen für sich zu behalten, und selbst dann freundlich bleiben, wenn andere sich Dreistigkeiten herausnehmen, müssen einen oft unerkannten Preis zahlen: Je weniger man sich äußert, desto mehr hemmen wir das System, das Selbstäußerungen steuert und das die Energie für alle Prozesse des Systems liefert, mit denen wir uns selbst steuern.

Wenn man weiß, dass man mit jeder Meinungs- und Gefühlsäußerung das System im Gehirn trainiert, das für die Selbstwahrnehmung und Selbstbestimmung wichtig ist, dann versteht man, warum es wichtig ist, seine Gefühle mitzuteilen, selbst wenn sie „niemanden interessieren“ oder vielleicht wirklich nichts an der Situation oder dem Verhalten der anderen ändern würden. Besonders disziplinierten oder zielorientierten Menschen fällt es oft schwer, die eigenen Gefühle überhaupt einschätzen zu können. Dann besteht die Gefahr, dass eine an sich nützliche Fähigkeit (z. B. Selbstdisziplin) mit der Zeit zu Unlust oder gar zu Erschöpfungszuständen, zu psychosomatischen Beschwerden bis hin zu psychischen Erkrankungen führt.

Eine Viertelstunde für die Selbstbeobachtung Zum Beispiel können Sie versuchen, die Häufigkeit zu erhöhen, mit der Sie Ihre eigene Meinung sagen oder Ihre Gefühle ausdrücken. Am besten nimmt man sich

am Abend eine viertel oder halbe Stunde Zeit, um einige Selbstbeobachtungen zu protokollieren: Man sucht sich einige typische, oft wiederkehrende Situationen aus (Gespräch mit dem Chef oder einem Kollegen; Einkaufsbummel mit der Partnerin o. a.) und trägt sie in eine Tabelle ein. In jede Zeile schreibt man eine typische Situation. Für jeden Beobachtungszeitpunkt wird eine neue Spalte eingerichtet. Zu jedem Beob-

achtungszeitpunkt versucht man, sich zu erinnern, in welchen der aufgelisteten Situationen man seit der letzten Selbstbeobachtung seine eigenen Gefühle oder seine Meinung geäußert hat. Dazu macht man in der betreffenden Spalte nur bei den Situationen ein Kreuz, in denen man sich irgendwie (verbal oder nonverbal) geäußert hat.

Wenn man mehrere Tage hintereinander bei fast allen Situationen ein Kreuz machen kann, sucht man sich schwierigere Situationen aus, das heißt Situationen, in denen es einem schwerer fällt, sich selbst zu äußern. Macht man auf Dauer wenig Fortschritte, so sollte man sich leichtere Situationen ausdenken (z. B. ein Gespräch mit einer befreundeten Person, zu der man Vertrauen hat). Natürlich ist die Selbstbeobachtung nur eine begrenzt taugliche Methode. In dem Maße, wie es einem selbst gar nicht immer bewusst ist, wie es mit der eigenen Selbsteinbringung bestellt ist, kann es sehr nützlich sein, von anderen zu erfahren, wie viel meiner Selbstäußerung bei ihnen wirklich ankommt.

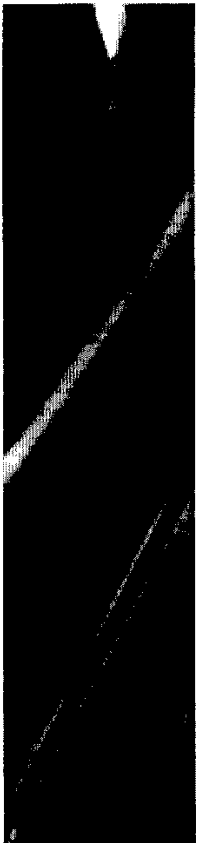
Selbsta Ausdruck ist nur eine Komponente der Fähigkeit zur Selbstregulation. Darüber hinaus gibt es auch für andere Komponenten Übungsmöglichkeiten: Man kann die Fähigkeit zur Selbstmotivierung und die Selbstberuhigung verbessern, wenn man die Viertelstunde am Abend darauf verwendet, einige Erlebnisse, Tätigkeiten, Vorsätze oder Ziele aufzulisten, mit denen man eher Unangenehmes oder Schmerzliches verbindet (Misserfolge, Enttäuschungen, Vorsätze, die man immer wieder aufschiebt, schwierige Ziele usw.). In der aktuellen Spalte dieser Tabelle (jede Spalte entspricht einer Übungs Viertelstunde) gibt man dann für jedes Erlebnis oder jeden Vorsatz an, ob man mit diesem Erlebnis etwas Positives (Pluszeichen) oder etwas Negatives (Minuszeichen) oder beides (+ und -) verbindet.

Für die Selbstmotivierung ist es wichtig, dass man bei allen Eintragungen, die nur ein Minuszeichen haben (mit denen man also nur etwas Unangenehmes verbindet) sich auch etwas Positives einfallen lässt: Was ist an dieser Sache trotz aller unangenehmen Seiten

positiv? Welchen Sinn könnte ich mit dieser Sache verbinden? Gibt es irgendeinen Grund, warum ich dieses Ereignis oder diesen Vorsatz positiv sehen könnte, gibt es irgendeinen persönlichen Wert, den ich mit der Sache verbinden könnte?

Sogar bei klaren Misserfolgserlebnissen (z. B. man hat wieder vergessen, einen Vorsatz umzusetzen; man war wieder unfreundlich usw.) ist es wichtig, dass man auch positive Seiten sieht: Was war dieses Mal besser als beim vorigen Mal? Gibt es einen kleinen Fortschritt (z. B. das Vergessen des Vorsatzes ist einem schneller bewusst geworden als früher)? Was kann ich aus dem speziellen Misserfolgserlebnis lernen? Statt sich für einen Misserfolg zu ‚bestrafen‘, ist es oft hilfreich, ihn als eine interessante Gelegenheit zur Selbstreflexion zu sehen und zu überlegen, was man das nächste Mal in dieser oder in einer anderen Situation anders machen könnte.

Schließlich ist zu beachten, dass auch einseitiges positives Denken Nachteile haben kann: Wer fast nur positive Seiten mit allen Erlebnissen und Zielen verbindet, sollte prüfen, ob er oder sie Schwierigkeiten hat, unangenehme Dinge, schmerzliche Erlebnisse, eigene Schwächen und die Schwächen anderer an sich heranzulassen. Einseitiges positives Denken führt zu einer oberflächlichen und leicht zu erschütternden Form des Selbstbewusstseins: Für die Persönlichkeitsentwicklung ist die Integration positiver und negativer Seiten



aller Erlebnisse, die man mit sich und mit anderen Personen macht, ganz entscheidend. Deshalb ist es gut, so oft wie möglich zwischen positiven und negativen Seiten zu pendeln, wenn man sich mit eigenen Erlebnissen, mit eigenen Zielen oder mit dem Verhalten anderer Menschen befasst.

Wer große Schwierigkeiten hat, eigene Gefühle und Überzeugungen spontan zu äußern oder sich selbst, andere Personen und die eigenen Ziele differenziert zu beurteilen (d. h. die positiven und die negativen Seiten zu sehen), kann von einem gezielten Training oder einer Therapie durch einen Psychotherapeuten profitieren. Ist der Zugang zur Selbstwahrnehmung nachhaltig versperrt, können zum Beispiel Entspannungsübungen und Übungen zur Körperwahrnehmung helfen, einen ersten Spalt der ‚Tür zum Selbst‘ zu öffnen. Erlebniszentrierte Therapieformen (z. B. ausgewählte Outdoor-Trainings, Gesprächs- oder Gestalttherapie, Transaktionsanalyse u. a.) können dazu beitragen, immer höhere Stufen zur Selbstwahrnehmung und Selbstverwirklichung zu meistern.

2. Selbstkontrolle (Selbstdisziplin und Zielverfolgung)

Im Alltag verbindet man Begriffe wie Willensstärke oder Selbstdisziplin mit der Fähigkeit, Ziele auch gegen innere oder äußere Widerstände hartnäckig zu verfolgen. Diese Fähigkeit, die wir Selbstkontrolle nennen, ermöglicht eine effektive Zielverfolgung. Das Verfolgen von Zielen und die Selbstregulation arbeiten allerdings nicht immer einträchtig zusammen. Oft kann ein wichtiges Ziel nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn man eigene Wünsche, Bedürfnisse, manchmal sogar die eigenen Wertvorstellungen vorübergehend oder auf Dauer zurückstellt.

Die neuropsychologische Forschung hat gezeigt, dass die Systeme des Gehirns, die das hartnäckige Verfolgen von Zielen, also die Selbstkontrolle vermitteln, oft die Systeme unterdrücken müssen, die einen Überblick über eigene Bedürfnisse, Gefühle bis hin zu eigenen

Selbststeuerung für Fortgeschrittene: Je nach Komplexität der Aufgaben und anfallenden Daten empfehlen sich maßgeschneiderte Planungsinstrumente. Was traditionelle Ratgeber zum Zeitmanagement nur geahnt haben, aber nicht erklären konnten: Ein Zuviel an Zielvergegenwärtigung kann kontraproduktiv sein.

Werten und Sinnzusammenhängen verschaffen. Selbstdisziplin unterdrückt also – kurzfristig oder auf Dauer – die Systeme, die die Selbstwahrnehmung und Selbstregulation ermöglichen. Die sonst so wichtige Selbstwahrnehmung kann nämlich die Verfolgung wichtiger Ziele gefährden, wenn sie immer wieder Versuchungen erzeugt (z. B. sich einen verführerischen Wunsch zu erfüllen, statt an einem extrem wichtigen Sparziel festzuhalten).



Oft erkennen wir die Wichtigkeit eines Ziels aufgrund rationaler Überlegungen (z. B. Sparzwänge aufgrund ungünstiger Zukunftsprognosen), ohne dass unsere Gefühle gleich mitzögen und die notwendigen Schritte als angenehm erscheinen ließen (wer erlebt Sparen schon als angenehm?). Eine gut entwickelte Selbstwahrnehmung kann in solchen Fällen das Verfolgen wichtiger Ziele behindern, wenn sie nicht – zumindest vorübergehend – auch einmal ausgeschaltet werden kann. Das Unterdrücken verführerischer Impulse ist oft eine unerlässliche Voraussetzung für das Umsetzen eines Ziels. Dann er-

fordert eine effektive Zielverfolgung eher Selbstunterdrückung (Impulskontrolle) als Selbstwahrnehmung.

Hier wird die zentrale Erkenntnis der modernen Selbststeuerungsforschung besonders deutlich: Es gibt nicht ‚die optimale‘ Strategie zur Selbststeuerung. Wichtig ist, dass man die verschiedenen Komponenten der Selbstunterdrückung kennt, dass man weiß, wie sie sich gegenseitig beeinflussen, und dass man die eigene Fähigkeit immer weiter verbessert, in jeder neuen Situation zu entscheiden, ob nun eher Selbstkontrolle und Zielverfolgung (evtl. mit zeitweiser Selbstunterdrückung) oder Selbstregulation und Selbstbestimmung (evtl. mit Ablösung von noch so wichtigen, aber selbstfremden Zielen) anstehen. Nur wer zwischen verschiedenen Formen der Selbststeuerung situationsangemessen wechseln kann, wird auf Dauer seine Fähigkeit zur Selbststeuerung erhalten und weiterentwickeln.

Zielvergegenwärtigung

Das Beibehalten eines Ziels wird durch weitere Funktionskomponenten unterstützt. Die Funktion der Zielvergegenwärtigung beruht darauf, dass man sich das Ziel immer wieder ins Gedächtnis ruft (in der Tat gibt

es im Gehirn ein eigenes Gedächtnissystem, in dem unerledigte Absichten und angestrebte Ziele aufrechterhalten werden). Durch Erinnerungshilfen (vom Knoten im Taschentuch bis zum Terminplaner) wird dieses Gedächtnissystem entlastet. Diese Entlastung ist besonders für Menschen wichtig, deren Absichtsgedächtnis so viel Energie aufzehrt, dass der Schwung zum Handeln verloren geht. Diese Menschen setzen paradoxerweise umso weniger von ihren Zielen um, je mehr sie an diese Ziele denken.

Hier haben wir also eine weitere wechselseitige Abhängigkeit zweier Aspekte der Selbststeuerung: Ein Über-

maß an Selbstkontrolle und Zielverfolgung kann paradoxerweise eine allgemeine Willenshemmung erzeugen. Wer zu häufig an all seine unerledigten Ziele denkt, kann sich den Schwung zum Handeln nehmen. Auch dieser Zusammenhang ist inzwischen durch experimentalphysiologische und neuropsychologische Untersuchungen bestätigt. Er hängt damit zusammen, dass eine Erhöhung der Überträgersubstanz im Gehirn, welche die Informationsübermittlung im Gedächtnis für unerledigte Absichten vermittelt (Dopamin), zu einer gleichzeitigen Erhöhung der Substanz führen kann, welche an der Hemmung der Ausführung geplanter Verhaltensprogramme beteiligt ist (Serotonin).

Eine übermäßige Zielvergegenwärtigung kann nicht nur die Energie zur Ausführung gewollter Handlungen schwächen, also die Initiative und den Schwung zum Handeln nehmen. Zielvergegenwärtigung geht oft auch mit Selbstdisziplin und negativer Selbstmotivierung einher: Man versucht sich dadurch zu motivieren, dass man sich die negativen Konsequenzen vorstellt, die zu erwarten sind, wenn man seine Vorsätze nicht ausführt. Ein Übermaß an Selbstdisziplin und negativer Selbstmotivierung führt jedoch zu einer dauerhaften Unterdrückung der Selbstwahrnehmung und der eigenen Bedürfnisse (z. B. „Impulskontrolle“). Dadurch kann wiederum die Fähigkeit, sich selbst und andere für die eigenen Ziele positiv zu begeistern, verloren gehen. Man kann dann Ziele nur noch durch immer größere Anstrengung verfolgen, die sich in extremen Fällen in psychosomatischen Beschwerden oder anderen psychischen Erkrankungen niederschlagen kann (z. B. Depression).

Zwischen Selbstdisziplin und Selbstwahrnehmung

Für eine gesunde Entwicklung der Selbststeuerung ist es deshalb auch hier wichtig, auf Dauer ein Gleichgewicht zwischen Selbstkontrolle und Selbstregulation, das heißt zwischen Selbstdisziplin und Selbstwahrnehmung zu erzielen. So nützlich es ist, zuweilen auch unangenehme Ziele verfolgen zu können, so wichtig ist es auch zu verhindern, dass sich die Fähigkeit

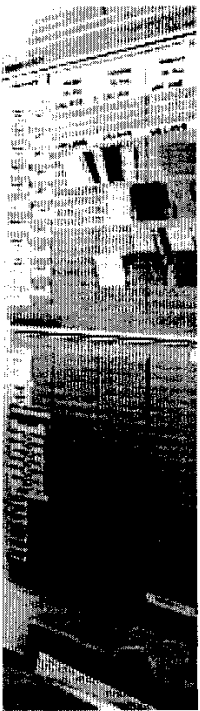
zur konsequenten Zielverfolgung immer mehr von den eigenen Bedürfnissen und Werten entfremdet. Ebenso ist darauf zu achten, dass ein einseitiges Verfolgen von Zielen nicht dazu führt, dass die Energie zum Handeln allmählich abhanden kommt.

Wegen der Risiken, die eine übermäßig und einseitig entwickelte Fähigkeit zur Verfolgung von Zielen birgt, ist ein mittlerer Wert auf der Skala „Zielverfolgung“ anzustreben. Bei zu hohen Werten besteht die Gefahr der Selbstentfremdung, der Handlungs lähmung und der daraus resultierenden Kräfte zehrenden Überanstrengung mit all ihren Risiken für die körperliche und psychische Gesundheit. Airbus-Piloten zum Beispiel, bei denen die Anforderungen an Selbststeuerungsfähigkeiten ausgesprochen hoch sind, weisen in der Tat mittlere Testwerte auf der Skala „Zielverfolgung“ auf. Bei zu niedrigen Werten auf dieser Skala ist es meist sinnvoll, die Fähigkeit zu verbessern, klare Ziele zu bilden und sie im Auge zu behalten.

Übungsmöglichkeiten

Was kann man bei zu niedriger Ausprägung der Fähigkeit zur Zielverfolgung tun? Ein niedriger Kennwert auf der Skala Zielverfolgung bedeutet, dass man oft zu spontan handelt, dass einem gut überlegtes Planen schwer fällt oder dass man Schwierigkeiten hat, mit der Ausführung seiner Vorsätze so lange zu warten, bis ein günstiger Moment gekommen ist. Ein Beispiel wäre die spontane Abmahnung eines Mitarbeiters, obwohl er gerade in einer akuten persönlichen Krise steckt. In solchen Fällen ist es sinnvoll zu üben, auf besser geeignete Gelegenheiten zu warten, in denen die Umsetzung einer Absicht mehr Aussicht auf Erfolg hat.

Bei einer zu hohen Ausprägung der Selbstkontrolle (d. h. Selbstdisziplin und Zielverfolgung) ist es wichtig zu üben, von eigenen Zielen Abstand zu nehmen, etwa wenn sie einem auf Dauer zu viel abverlangen oder wenn man zu viele ‚selbstfremde‘ Ziele verfolgt, mit denen man sich nicht wirklich identifizieren kann. Hier können beispielsweise die erwähnten Übungen zur Verbesserung der Selbstwahrnehmung helfen (z. B.



Selbstäußerung). Da die übermäßige Fixierung auf Ziele (Überkontrolle) immer mit einer Bewusstseinsverengung einhergeht, sind auch Übungen sinnvoll, die den eigenen Horizont wieder erweitern.

Ein Beispiel hierfür ist die „Was-noch-Übung“: Man listet zunächst einige Ziele und die Situationen auf, in denen man mit ihnen beschäftigt war, zum Beispiel das Ziel, einem Mitarbeiter die längst fällige Rückmeldung über seine unzureichende Leistung zu geben. In die Spalte rechts neben der Eintragung dieses Ziels trägt man verschiedene Möglichkeiten ein, dieses Ziel umzusetzen. Welche Form der Umsetzung fällt mir spontan ein? Wenn einem spontan zum Beispiel in den Sinn kommt, dem Mitarbeiter endlich einmal die Meinung zu sagen und dem schon lange angestauten Ärger Luft zu machen („Ist Ihnen denn nicht klar, dass Sie hier seit Monaten nur noch Schrott produzieren!“), dann lohnt es sich, nach weiteren Möglichkeiten zu suchen, die fällige Rückmeldung zu vermitteln.

Fragt man sich bei dieser Übung als Erstes, wie man dem Mitarbeiter endlich einmal die Meinung sagt, hat man im Grunde schon die falsche Frage gestellt. Besser ist es zu fragen: Welche verschiedenen Möglichkeiten gibt es, ihm die Meinung zu sagen? Natürlich kann man so nicht bei allen Aktivitäten im Alltag verfahren. Oft ist gar nicht die Zeit dazu vorhanden. Als Übung zur Auflockerung einer zu einseitigen Zielverfolgungsstrategie und einer zu einseitigen Selbstdisziplin ist die Suche nach möglichst vielen Alternativen aber sehr nützlich. Je schwerer einem diese Übung fällt, umso wichtiger ist sie. Ein Patient, dem nach zwei Monaten der Gipsverband vom rechten Bein entfernt wird, übt ja auch nicht das gut trainierte linke Bein, sondern das Bein, das aufgrund zu seltenen Gebrauchs geschwächt ist.

3. Willenshemmung (Selbstbeherrschung und prospektive Lageorientierung)

Ein relativ hoher Wert auf der Skala Willenshemmung kann ein Hinweis für Schwunglosigkeit und Mangel an Initiative sein. Auf den ersten Blick scheint

Der Kick für mehr Willensstärke? Feuerlaufen war in der einschlägigen Seminarszene der 80er- und 90er-Jahre der letzte Schrei. Frei nach dem Motto: „Wenn ich dass schaffe, schaffe ich alles andere auch...“ hetzten Teilnehmer über glühende Kohlen. Zurück im Alltag, erwies sich das mehr oder weniger als ‚heiße Luft‘.

die Willenshemmung eine massive Beeinträchtigung der Selbststeuerung zu sein. Man darf allerdings nicht vergessen, dass die Fähigkeit, die Umsetzung eigener Vorsätze zu hemmen, zunächst sogar eine besondere Leistung der Selbststeuerung darstellt. In vielen Situationen erweist sich Willensstärke gerade darin, nicht den spontanen Einfällen und Impulsen nachzugeben, sondern mit der Ausführung einer Handlungsabsicht zu



warten, bis eine günstige Gelegenheit eintritt. Insofern können Initiative und Spontaneität auch schädlich sein, wenn sie zu einer voreiligen Ausführung einer Absicht führen.

Ausführungsaufschub erfordert immer eine Willenshemmung, genauer gesagt eine Hemmung der Verbindung zwischen dem Gedächtnissystem, das Pläne und Vorsätze speichert, und dem System, welches die Ausführung geplanter Handlungen steuert. Weitere Beispiele für Situationen, in denen Ausführungsaufschub erwünscht ist, sind Sparen (man muss den Wunsch, sich etwas zu gönnen, lange aufschieben, um sich schließlich einen großen Wunsch

erfüllen zu können), Problemlösen (man muss spontane Handlungsimpulse unterbinden, bis man eine wirklich tragfähige Lösung gefunden hat), Warten (z. B. muss man den Wunsch, ein Geschäft zu tätigen, aufschieben, bis eine wirklich günstige Gelegenheit eintritt).

Vor diesem Hintergrund kann man das unliebsame Aufschieben zu erledigender Vorsätze als eine Übersteigerung einer an sich nützlichen Komponente der Willenstätigkeit auffassen.

Wenn die in den genannten Beispielen durchaus erwünschte Willenshemmung zu stark wird, kann es zu einem ständigen Aufschieben geplanter Vorhaben, zu einer notorischen Vergesslichkeit bis hin zu einer allgemeinen Schwunglosigkeit oder gar zur Depression kommen. Man achtet dann nur noch auf die eigene Lage und fragt sich zum Beispiel, warum es schon wieder passiert ist, dass man einen Vorsatz nicht umgesetzt hat. Statt auf Handlungsmöglichkeiten zu achten, ist die Aufmerksamkeit dann oft auf zukünftige (prospektive) Ziele fixiert, auf Idealvorstellungen (die man vielleicht nie verwirklichen kann) oder sogar auf die zu großen Schwierigkeiten.

Auch hier zeigt sich also, dass es darauf ankommt, ein gesundes Gleichgewicht zwischen verschiedenen Komponenten der Selbststeuerung zu halten: Zu viel Nachdenken über unerledigte Absichten und zu viel Selbstbeherrschung können dazu führen, dass die Energie zum Handeln verloren geht.

Übungen Eine übermäßige Tendenz zur Schwunglosigkeit und Willenshemmung lässt sich zum einen durch die beschriebenen Übungen zur Reduzierung einer übermäßigen Zielverfolgung mildern. Das gilt natürlich besonders dann, wenn gleichzeitig auch ein hoher Kennwert auf der Skala Zielverfolgung vorliegt.

Man kann die Handlungs- und Willenshemmung natürlich auch direkt angehen. Einfache Übungen bestehen zum Beispiel darin, sich selbst zuweilen etwas zu gönnen, ohne vorher nachzudenken, ob es auch angebracht ist. Das kann Menschen, die eine stark ausgeprägte Selbstbeherrschung haben, sehr schwer fallen. Dann kann es helfen, während der Phase des Übens von ‚Unbeherrschtheit‘ bewusst auch Fehler zuzulassen. Es ist nämlich oft das Bestreben, auf keinen Fall Fehler oder Unvollkommenheiten zuzulassen, die das spontane Handeln erschweren.

4. Selbsthemmung (Verletzbarkeit und retrospektive Lageorientierung)

Ein hoher Wert auf der Skala Selbsthemmung weist auf eine gute Fähigkeit hin, Ziele auch dann im Auge zu behalten und konsequent zu verfolgen, wenn das nicht leicht von der Hand geht oder sogar unangenehme Seiten hat. Die (zeitweilige) Unterdrückung der Selbstwahrnehmung (d. h. Selbsthemmung) fördert die Selbstkontrolle und die Fähigkeit zur Selbstdisziplin: Man geht streng mit sich und mit anderen um, verfolgt beharrlich Ziele, auch wenn man viele Unannehmlichkeiten auf sich nehmen muss.

Selbsthemmung kann aber auch ohne Selbstkontrolle auftreten, zum Beispiel wenn jemand zwar nicht gelernt hat, konsequent seine Ziele zu verfolgen, auch wenn die Umsetzung noch so schwierig oder unangenehm ist, wohl aber, sich selbst immer wieder zurückzunehmen. Die Kehrseite eines Zuviel an Selbsthemmung kann sich in einer Neigung zum Grübeln äußern. Häufig erkennt man ein Übermaß an Selbsthemmung auch an unscheinbareren Phänomenen: Selbst wenn man noch gar keine Probleme mit einem überstarken Grübeln hat, können sich Vorstufen wie eine Beeinträchtigung der Spontaneität, der Schlagfertigkeit oder der Kreativität bemerkbar machen: Einem fällt plötzlich nichts mehr ein, wenn ein Gesprächspartner eine gut verpackte Anspielung loslässt, oder man beharrt zu lange auf einem einmal eingeschla-

genen Weg, bis die Konkurrenz einen mit einer innovativen Idee überrascht.

Risiken übermäßiger Selbsthemmung und -kontrolle Nachdenklichkeit über unangenehme Erlebnisse ist ein ganz normaler Vorgang. Wenn sich aber das Nachdenken zu quälendem und alles Handeln lähmendem Grübeln steigert, das man gar nicht mehr abstellen kann, selbst wenn man sich in einer Situation befindet, in der man sich unbedingt auf die anstehenden Aufgaben konzentrieren möchte, dann werden die Risiken eines Übermaßes an Selbstkontrolle erkennbar. Selbstkontrolle verlangt ja immer die Unterdrückung eigener Interessen, die der Verwirklichung der anstehenden Ziele entgegenstehen. Ohne diese Selbsthemmung ist es ja oft gar nicht möglich, schwierige Pflichten und unangenehme Tätigkeiten zu erledigen. Nimmt die Hemmung des Selbst (d. h. der eigenen Interessen) jedoch überhand, so kann es zur Entfremdung von den eigenen Gefühlen, Interessen und Werten kommen. Das unterdrückte Selbst kann sich dann nur noch im Grübeln über vergangene Erlebnisse versuchen, Gehör zu verschaffen (retrospektive Lageorientierung).

Grübeln und anhaltend gedrückte Stimmung sind deshalb eine fast zwangsläufige Folge einer übermäßigen Selbsthemmung, weil man den Zugang zum Selbst braucht, um lästige Gefühle und Gedanken wieder loszuwerden. Wie wir aus neueren Forschungsergebnissen wissen, stammen die Befehle zur Dämpfung unerwünschter und störender Gedanken und Gefühle aus dem Gedächtnissystem, in dem alles gespeichert ist, was das eigene Fühlen, Wünschen und Wollen beschreibt.

Auch die erwähnten Beeinträchtigungen der Schlagfertigkeit und der Kreativität beruhen auf der Hemmung des Selbst: Das Gedächtnissystem, das dem Selbst zugrunde liegt, speichert ja alle eigenen Ideen, Erfahrungen und Interessen, sodass man sich nicht wundern darf, wenn diese wichtige Quelle der Kreativität bei einem Zuviel an Selbsthemmung versiegt.

Wie weitere Forschungsergebnisse gezeigt haben, beruhen Kreativitäts-



einbußen, Grübeln und daraus resultierende Ängstlichkeit, Verletzlichkeit oder Schwunglosigkeit häufig darauf, dass die Person zu viele Ziele von anderen Menschen übernommen hat, ohne sich wirklich mit ihnen zu identifizieren. Man nennt diese unkritische Übernahme fremder Ziele Introjektion. Introjekte müssen nicht bewusst sein. Und selbst wenn man weiß, dass man ein fremdes Ziel verfolgt, das man sich nicht ganz zu Eigen gemacht hat, können solche fremden Ziele die Energie zum Handeln verringern. Die Ursache dieses Energieverlusts liegt darin, dass Introjekte (z. B. fremde Ziele oder aus der Kindheit herrührende Idealvorstellungen, wie man einmal sein möchte oder was man einmal erreichen möchte) das Absichtsgedächtnis belasten, von dem wir ja wissen, dass es oft mit einer Hemmung der Spontaneität bis hin zu einer Handlungs lähmung einhergeht.

Ob ein zu hoher Wert auf der Skala Selbsthemmung auf eine übermäßige Beschäftigung mit unerledigten Zielen, einer Überstrapazierung des Absichtsgedächtnisses oder auf ein Übermaß an bewussten oder unbewussten selbstfremden Zielen, Introjekten oder Idealen zurückgeht, lässt sich durch weitere Tests genauer feststellen. Die vollständige Fassung des Tests zur Beurteilung der Selbststeuerung (120° scan) ermöglicht auch Rückschlüsse auf weitere Funktionskomponenten, wie zum Beispiel der Aufrechterhaltung der Entscheidungsfähigkeit, der Flexibilität und Handlungsbereitschaft unter Stress.

Übungen Eine Möglichkeit, ein Zuviel an Selbsthemmung, das sich in lähmendem Grübeln bis hin zur Schwunglosigkeit äußern kann, zu reduzieren, besteht darin, die Introjektionsneigung als eine der häufigsten Quellen der Selbsthemmung aufzuspüren und zu bearbeiten. Es geht also um das Aufspüren von Zielen und Pflichten, die man sich nicht zu Eigen gemacht hat. Natürlich kann man nicht alle unangenehmen Ziele und Pflichten über Bord werfen, um die unangenehmen Begleiterscheinungen eines Übermaßes an Selbstdisziplin zu beseitigen (z. B. die

Verminderung der Schlagfertigkeit, der Kreativität, der Flexibilität oder gar eine Neigung zu Verletzlichkeit oder lähmendem Grübeln).

Sinnvoll ist es aber, sich immer wieder um eine Verbesserung des Gleichgewichts zwischen Selbsthemmung und Selbstbehauptung zu bemühen. Allzu leicht vergisst man, dass ein Zuviel an Selbsthemmung die Kraft und die Fähigkeit zur Selbstbehauptung verringern kann (und umgekehrt). Hat man einen relativ hohen Kennwert auf der Skala Selbsthemmung, so ist es nützlich, in der regelmäßigen Übungs Viertelstunde die eigenen Ziele und Tätigkeiten in Beruf und Freizeit aufzulisten (eine Zeile pro Ziel oder Tätigkeit). In der Spalte neben jedem Ziel macht man dann ein Kreuz, wenn man sich mit der Verfolgung dieses Ziels oder Ausführung dieser Tätigkeit voll identifiziert, wenn man also das Gefühl hat, es aus freien Stücken zu tun, und keinerlei Druck verspürt. Fühlt man sich doch ein wenig unter Druck oder weiß, dass man mit dem Ziel mehr die Erwartungen anderer Menschen erfüllt, dann macht man ein Ausrufungszeichen in die Spalte rechts neben dem betreffenden Ziel. Dabei ist es gleich, ob man die Erwartungen konkreter Mitmenschen (Mitarbeiter, Partner, Freunde o. a.) oder fiktiver Personen oder Instanzen (Vater, Mutter, Lehrern o. a.) erfüllt.

Natürlich ist diese kleine Selbsterfahrungsübung nur ein erster Schritt auf dem Weg zu einer gesunden Balance von Selbsthemmung und Selbstbehauptung. Wer einen relativ hohen Testwert auf der Skala Selbsthemmung hat, trägt meist viele Ausrufungszeichen in die Übungstabelle ein, das heißt, er oder sie neigt dazu, es anderen recht machen zu wollen oder einfach diszipliniert seiner Pflicht nachzugehen. In diesem Falle lohnt es sich zu üben, mehr auf sich selbst zu achten, öfter einmal Nein zu sagen, bewusst auch das unangenehme Gefühl auszuhalten, wenn man die Erwartungen anderer nicht erfüllt.

Hat man die beschriebene Übung ein bis zwei Wochen regelmäßig durchgeführt, kann man den nächsten Übungsschritt in Angriff nehmen. Man listet

nun Situationen auf, in denen man sich nicht wohl gefühlt oder unter Druck gestanden hat oder von denen man weiß, dass man mehr die Erwartungen anderer erfüllt als die eigenen Interessen verfolgt hat. Hat man fünf bis 20 Situationen gesammelt, so überlegt man sich für jede Situation, welche Möglichkeiten es gibt, in einer solchen Situation mehr auf sich selbst zu achten.

Natürlich ist die klarste Möglichkeit, sich auszumalen, man hätte ein klares Nein gesagt und die Erwartungen anderer nicht erfüllt. Aber selbst, wenn man ein kategorisches Nein (noch) nicht sagen kann oder will, gibt es viele Möglichkeiten, die Selbstkontrolle etwas abzumildern. In die Spalte rechts neben jeder Situation kann man jede Idee eintragen, die ein bisschen weniger Selbstunterdrückung bringen würde. Zum Beispiel könnte man bei dem gemeinsamen Kaffeetinken der Mitarbeiter zumindest gesagt haben, dass man eigentlich keine Lust oder keine Zeit hatte mitzumachen, aber auch kein ‚Spielverderber‘ sein möchte. Menschen mit hoher Selbstkontrolle unterlassen solche Bemerkungen oft schon deshalb, weil sie meinen, dass es ja doch keinen Unterschied macht, ob ich meine Bedenken äußere oder nicht. Wer denkt schon daran, dass auch die kleinste Selbstäußerung hilft, den allmählichen Kraftverlust zu verringern, der jedes Mal ein wenig vergrößert wird, wenn man die eigenen Interessen zurückstellt, ohne seinem Selbst wenigstens die Gelegenheit zu geben, sich zu äußern.

Wer einen sehr niedrigen Wert auf der Skala Selbstkontrolle hat, dürfte in der erwähnten Übung überwiegend Kreuze gemacht haben. Ist das der Fall, das heißt, erlebt man fast alle Ziele als frei gewählt, kann es sinnvoll sein, sich Gedanken darüber zu machen, ob man nicht davon profitiert, die Fähigkeit zu entwickeln, zuweilen etwas zu tun, was den eigenen Interessen widerspricht, weil man damit etwas für einen anderen oder für die Gruppe tut.

Etwas für andere tun Das Problem von Menschen, die zu wenig Selbstkontrolle ausüben, kann darin liegen, dass sie oft

übersehen, dass die einseitige Befriedigung eigener Bedürfnisse gar nicht so sehr im eigenen Interesse liegt, wie es zunächst den Anschein haben mag. Jeder Mensch, so selbstsicher und unabhängig er sich auch fühlen mag, ist von anderen Personen abhängig, nicht nur von ihrem Wohlwollen, sondern auch von ihrem Wohlergehen. Die Zufriedenheit und das Wohlbefinden in der Partnerschaft, im beruflichen Miteinander (Gruppenarbeit, Geschäftsbeziehungen usw.) und in allen anderen Lebensbereichen, in denen man es mit anderen Menschen zu tun hat, hängen nicht nur davon ab, dass man selbst auf seine Kosten kommt, sondern davon, dass alle Beteiligten zufrieden und kooperativ gestimmt sind.

Das einzusehen ist für Menschen schwierig, die Führungsstärke und Erfolgsorientierung mit einseitiger Selbstbehauptung verbinden. Die Ergebnisse der beziehungs- und gruppendynamischen Forschung zeigen jedoch eindeutig, dass Gruppen und Beziehungen, in denen Geben und Nehmen für jede beteiligte Person in einem ausgewogenen Verhältnis stehen, für jede beteiligte Person ein Mehr an Zufriedenheit, Wohlbefinden und Kreativität bieten. Persönlichkeitsentwicklung setzt immer auch die Fähigkeit zur Selbstkritik und zum offenen Umgang mit den eigenen Schwächen voraus.

Ein erster Schritt zur Schaffung der Motivation zur Selbstentwicklung, die bei Menschen mit (über-)starker Selbstbehauptung meist sehr niedrig ist, kann darin liegen, den für sie typischen Denkfehler aufzudecken. Dieser Denkfehler liegt darin, dass diese Personen die Ursachen für eigenen Ärger und eigene Unzufriedenheit zu einseitig im Verhalten anderer Menschen sehen.

Daraus ergibt sich eine für den selbstsicheren Typus nützliche (aber auch sehr schwierige) Übung: Man listet in der täglichen Übungsviertelstunde alle Dinge auf, über die man sich geärgert hat, die einem an anderen Menschen nicht gefallen. Dann kommt es darauf an, ob man es schafft, ganz allmählich die einseitige Einstellung aufzubrechen, überwiegend die Probleme und Schwächen

bei den anderen zu sehen. In die Spalte rechts neben jedem Ärgerpunkt schreibt man, was man selbst dazu beiträgt, dass die Situation so ärgerlich verläuft.

Der große Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, dass man durch das erweiterte Verständnis für die eigene Beteiligung an bestimmten Situationen mehr Kontrolle gewinnt. Selbst wenn der Anteil anderer an einer ärgerlichen Situation größer als mein eigener ist, so kann ich oft meinen eigenen Anteil besser steuern als den der anderen.

Das entwicklungsorientierte Osnabrücker Assessment-System (EOS) erfasst nicht nur bis zu 40 verschiedene Funktionskomponenten der Selbststeuerung, sondern auch zahlreiche Komponenten der Motivation, der Emotionen und der kognitiven Verarbeitung. Die praktische Nutzung dieser Komplexität lässt sich umfassend natürlich am Besten durch geschulte Psychologen und Experten nutzen, die mithilfe einer neuen Systemtheorie der Persönlichkeit rasch den Angelpunkt finden, der für die untersuchte Person die größten Entwicklungschancen aufweist. Speziell geschulte Berater beziehungsweise erfahrene Trainer und Psychotherapeuten stehen dafür zur Verfügung. Eine zielgerichtete und ressourcenorientierte Entwicklung der eigenen Selbststeuerung erlaubt auch das Zürcher Ressourcen Modell ZRM², insbesondere auf Basis einer zuvor durchgeführten Stärken- und Schwächenanalyse des eigenen Selbstmanagements mithilfe des Osnabrücker Assessment-Systems EOS.

Summary

What Drives Self-Management and How Can It Be developed?

"Willpower" is understood to be the ability to make decisions, to develop goals, and to implement them in spite of internal and external obstacles. It generally is described as willpower and self-discipline. Neuropsychological research has shown, however, that these well-known terms are too broad. The ability to realize one's goals can be divided into different individual functions. For instance, it has been shown

by experimental methods that the realization of one's own, i.e., self-selected goals is handled by different systems of the brain than is the realization of foreign goals. The pursuits of goals and drive do not always work together peacefully. Often an important goal can be realized only if one's desires, needs, sometimes even one's own values are put aside temporarily or permanently. This knowledge has been adopted by the Osnabrück Assessment System, an approach with the help of which functional components of drive are distinguished and the individual ability of drive can be diagnosed.

Anmerkungen

- 1 Siehe www.impart.de oder www.scan-up.de
- 2 Siehe www.zrm.ch

Literatur

- Baumann, N. / Kuhl, J. (2002): Der Versuchung widerstehen: Die Auswirkungen von externaler Kontrolle und Autonomieförderung auf die Selbstregulationsdynamik, in: *Sprachrohr Lerntherapie*, 1, 32-38
- Biebrich, R. / Kuhl, J. (2001): Neurotizismus und Kreativität: Wie kann die Selbststeuerung bei der Problembewältigung helfen?, in: *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23, 171-190
- Henseler, W. (2004): Trainings- und therapiebegleitende Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik. www.impart.de
- Kuhl, J. / Kaschel, R. (2004): Entfremdung als Krankheitsursache: Selbstregulation von Affekten und integrative Kompetenz, in: *Psychologische Rundschau*, 55, 1-11
- Kuhl, J. (2001): *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*, Göttingen
- Kuhl, J. / Henseler, W. (2003): *Entwicklungsorientiertes Scanning (EOS)*, in: L. von Rosenstiel / J. Erpenbeck (Hg.): *Handbuch der Kompetenzmessung*, Heidelberg
- Martens, J. U. / Kuhl, J. (2004): *Die Kunst der Selbstmotivierung: Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen*, Stuttgart
- Scheffer, D. (2004): *Messung impliziter Motive: Psychologische Hintergründe der Erfassung von Antriebsquellen des menschlichen Verhaltens*, Göttingen
- Storch, M. / Krause, F. (2002): *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell*, Bern