

„Jetzt erst recht!“ Wenn Rückschläge motivierend wirken

Rückschläge auf dem Weg zu einem Ziel können zu verstärkter Anstrengung und Persistenz führen, aber auch zur Aufgabe des Ziels und zur Suche nach Alternativen. Führungskräfte und Mitarbeitende können durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen beeinflussen, welcher Weg nach Misserfolgen eingeschlagen wird.

Jetzt erst recht?!

Stellen Sie sich vor, Herr Schmidt bemüht sich um einen attraktiven Kunden. Seine erste Präsentation kommt allerdings beim Kunden sehr schlecht an. „Jetzt erst recht!“ kann er sich denken und sich z.B. bei der Erstellung einer Produktbroschüre stark engagieren, sich für eine vorbildliche Beziehungspflege zum Kunden einsetzen oder die Attraktivität der Zusammenarbeit auf andere Art erhöhen. Genauso gut kann es aber auch sein, dass er das Ziel, den Kunden zu gewinnen, aufgibt und sich anderen Aufgaben zuwendet. Führungskräfte sollten hier einschätzen können, wie Mitarbeitende mit Rückschlägen umgehen und wie sie bei nachfolgenden Aufgaben motiviert werden können, sich trotzdem mit Engagement für das Ziel einzusetzen.

Unerfüllte Ziele sind hartnäckig und allgegenwärtig

Ziele, die nicht erreicht werden, entwickeln ein erstaunliches Eigenleben: Sie führen zu Unzufriedenheit und Anspannung, sind in unseren Gedanken präsenter als erreichte Ziele und lenken sogar unbewusst unser Handeln in Situationen, in denen wir eigentlich gar nicht an das Ziel denken. Unerfüllte Ziele sind also wie der berühmte rosa Elefant, an den man gerade nicht denken möchte, der aber trotzdem immer wieder vor dem geistigen Auge erscheint. Weil unerfüllte Ziele so hartnäckig und allgegenwärtig Einfluss auf uns nehmen, verfolgen wir sie trotz Rückschlägen weiter, strengen uns stärker an oder bleiben länger bei der Sache.

Es gibt aber auch Ziele, die aufgegeben oder ersetzt werden. Viele Menschen versuchen erfolglos, ein paar Kilo abzunehmen, mit dem Rauchen aufzuhören oder einen attraktiven Menschen von einer Partnerschaft zu überzeugen - und geben diese Ziele wieder auf. Unerfüllte Ziele führen also nicht immer zu verstärkter Anstrengung und Persistenz. Unter welchen Bedingungen motivieren Rückschläge nun aber zu mehr Anstrengung? Es hat sich gezeigt, dass eine hohe *internale Motivation* und die *Zielrelevanz* der nachfolgenden Aufgaben eine zentrale Rolle spielen bei der Zielverfolgung nach Rückschlägen:

1. Hohe internale Motivation

Hohe internale Motivation bedeutet, dass die Aktivitäten zur Zielverfolgung und -erreichung *Freude* machen. Meistens führen Ziele zu hoher internaler Motivation, die etwas mit unserem idealen Selbstbild zu tun haben. Ziele sollten dabei positiv konnotiert sein und der vorgestellte Zielzustand sollte Energie und Vorfreude aus-

lösen. „Ich möchte eine angesehene Führungskraft sein“ wäre z.B. ein abstrakteres Ziel, das Herrn Schmidt stärker beflügeln wird als das konkrete „Ich soll bis Donnerstag eine Präsentation vorbereiten“. Nur bei einer hohen internalen Motivation führen Rückschläge zu verstärkter Anstrengung und Persistenz bei der Zielerreichung. Die Chance, dass Ziele nach Rückschlägen aufgegeben werden, sinkt damit.

2. Zielrelevanz der nachfolgenden Aufgaben

Internale Motivation allein reicht aber nicht aus: Es muss auch eine „zweite Chance“, also eine *Gelegenheit* geben, bei der sich der Einsatz für das Ziel lohnt. Nur Aufgaben, die einem *zielführend* vorkommen, regen verstärkte Anstrengung und Persistenz an. Herr Schmidt wird sich also nach dem Rückschlag mit dem Kunden nicht verstärkt für die firmeninterne Weihnachtsfeier engagieren - es sei denn, diese ist für ihn ein Mittel zur Erreichung seines Ziels. Führungskräfte, die die Motivation ihrer Mitarbeitenden nach Rückschlägen für folgende Aufgaben optimieren möchten, können damit an zwei Punkten ansetzen (siehe Kasten):

Wie bleiben Mitarbeitende nach Rückschlägen motiviert?

1. *Internale Motivation fördern*: Finden Sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden Ziele, die attraktiv sind. Achten Sie darauf, dass die Mitarbeitenden durch die Zielformulierung angeregt werden. Achten Sie auch darauf, dass die Zielformulierung eine Zielerreichung auf mehreren Wegen erlaubt, wenn das erwünscht ist.
2. *Zielbezug der Aufgabe optimieren*: Wenn Sie nach Rückschlägen für eine Aufgabe motivieren möchten, dann stellen Sie Bezüge zwischen den anstehenden Aufgaben und dem motivierenden Ziel her. Zeigen Sie auf, dass Mitarbeitende durch eine gute Erfüllung der Aufgabe dem Ziel ein Stück näher rücken. Wenn Sie möchten, dass sich Mitarbeitende nach Rückschlägen von einer Aufgabe lösen, dann vermindern Sie die Relation zum Ziel und bieten alternative Aufgaben, die einen höheren Zielbezug haben.

Wicklund, R. A., & Gollwitzer, P. M. (1982). *Symbolic self-completion*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.



Dr. Christina Matschke

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen Neulinge, Identitätsmanagement und Motivation zum Wissensaustausch.