



Scheitern als fundamentale Notwendigkeit

Warum wir manchmal verlieren und uns von Zielen lösen müssen

Die rechtzeitige Ablösung von Zielen kann ebenso wichtig sein wie Ausdauer bei ihrer Verfolgung, sagt Prof. Dr. Veronika Brandstätter-Morawietz, Motivationsforscherin an der Universität Zürich.

In Ihrer Forschung befassen Sie sich damit, wie Menschen sich von ihren Zielen lösen können. Allerdings werden gewöhnlich eher Beharrlichkeit und Ausdauer als Erfolgsfaktoren gefeiert ...

Beharrlichkeit und Ausdauer sind Erfolgsfaktoren und essenziell für das menschliche Leben. Alles, was wir lernen, basiert darauf, dass wir Dinge ausprobieren, die wir vorher noch nie getan haben, Rückschläge inbegriffen. Diese zu überwinden, ist die Grundvoraussetzung dafür, dass wir unsere eigenen Grenzen überschreiten und uns entwickeln. Ein Kind, das laufen lernt, sagt nicht nach dem ersten Hinfallen: Na gut, dann eben nicht.

Nun geben aber manche Menschen angesichts von Widerständen doch eher auf als andere. Oder täuscht der Eindruck?

In der Tat ist es gut belegt, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale Beharrlichkeit fördern. So zeigen sich etwa Menschen mit einer höheren generalisierten Selbstwirksamkeit beharrlicher und haben eher das Gefühl, mit den auf sie zukommenden Schwierigkeiten fertigwerden zu können. Wir wissen auch, dass gewissenhafte Menschen dazu tendieren, Begonnenes zu Ende führen zu wollen. Ebenso neigen handlungs-

orientierte Personen im Vergleich zu lageorientierten zu größerer Beharrlichkeit. Sie wählen einerseits Ziele, die zur eigenen Person passen und erreichbar sind, und können sich andererseits nach Rückschlägen schneller wieder aus der negativen Stimmungslage befreien, was ihnen den Blick auf neue Handlungsstrategien eröffnet. Lageorientierte hingegen grübeln viel über Misserfolge, bleiben länger in ihrer Stimmung beeinträchtigt, verlieren den Überblick über alternative Lösungswege und geben letztendlich schneller auf. Auch Menschen mit einem ungünstigen Attributionsstil, die also Misserfolge eher internal stabilen Faktoren zuschreiben, geben eher auf als Personen mit einem günstigen Attributionsstil.

Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang Umweltfaktoren?

Einen ganz wesentlichen Einfluss haben soziale Erwartungen und geteilte kulturelle Normen. In unserer Gesellschaft gilt die Devise: Was man begonnen hat, bringt man auch zu Ende. Oder: Der Weg zu den Sternen ist steinig. Menschen tendieren dazu, solchen Erwartungen und Normen entsprechen zu wollen. Entscheidend dafür, wie Menschen mit Schwierigkeiten umgehen, sind aber auch ihr soziales Netzwerk und die empfangene

oder zu erwartende soziale Unterstützung. Und dann gibt es Ziele oder Projekte, die einen geradezu identitätsstiftenden Charakter haben und an denen deshalb festgehalten wird, obwohl es vielleicht gar nicht sinnvoll ist. Denken Sie etwa an die US-amerikanische Fluggesellschaft »Pan American«, die irgendwann mit dem Luftfahrtbetrieb nicht mehr wirklich Geld verdient hat, sondern eher Umsätze in anderen Geschäftsbereichen erwirtschaftete. Obwohl in einer solchen Situation die Idee nahelag, den unrentablen Zweig abzustoßen, hielt man als bekannte amerikanische Fluggesellschaft daran fest – letztlich wahrscheinlich ein Grund dafür, dass das Unternehmen Insolvenz anmelden musste.

In diesem Falle war es für das Unternehmen ganz klar falsch, an dem Projekt festzuhalten. Aber kann man immer objektiv sagen, wann eine Zielablösung sinnvoll ist?

Da haben Sie einen zentralen Punkt angesprochen. Wenn wir von persönlichen Zielen sprechen, ist es objektiv nahezu unmöglich zu sagen, wann eine Ablösung vom Ziel angeraten wäre. Natürlich gibt es Situationen, in denen objektiv die Unerreichbarkeit eines Ziels erkennbar ist, etwa wenn eine Frau ein bestimmtes Alter überschritten hat, aber an ihrem Wunsch nach einem eigenen Kind festhält. Wir sprechen von »Entwicklungs-Deadlines«, und da ist es relativ deutlich, dass ein Ziel unrealistisch oder unerreichbar ist. Aber bei der Mehrheit der Ziele kann man das so klar nicht sagen.

Wann fangen Menschen an, an ihren Zielen zu zweifeln?

Wir sprechen in diesem Zusammenhang von Handlungskrisen als dem inneren Konflikt zwischen weiterer Zielverfolgung oder Zielaufgabe – nach dem Motto: Weiter so oder Schluss damit? Handlungskrisen stellen sich nach wiederholten Rückschlägen ein, und zwar wirklichen Rückschlägen, die die betreffende Person zunehmend an den Punkt bringen, an dem sie nicht mehr weiß, was sie tun könnte und welche Strategien sie noch einsetzen könnte, um das offensichtliche Problem in den Griff zu bekommen; gleichzeitig kann sie sich aber nicht von ihrem Ziel lösen. Ebenso können Zweifel an einem angestrebten Ziel einsetzen, wenn es im sozialen Vergleich an Attraktivität verliert, etwa wenn jemand mit hohen sportlichen Ambitionen in seinem sozialen Umfeld diesbezüglich allgemeines Desinteresse feststellt. Irgendwann stellt sich die Frage, ob sich der Aufwand wirklich lohnt und in einem angemessenen Verhältnis mit dem Ertrag steht, insbesondere dann, wenn die psychische Belastung steigt und die Zielverfolgung vor allem Stress bedeutet.

Wie genau vollzieht sich der Prozess der Zielablösung?

Der amerikanische Forscher Eric Klinger hat sich in den 1970er-Jahren als Erster mit dieser Frage befasst und einen Vier-Phasen-Prozess beschrieben. Demzufolge setzt bei Misserfolgen oder Rückschlägen zunächst ein spontaner psychischer Mechanismus ein: Wir stren-

gen uns mehr an, schauen noch einmal genauer hin, probieren einen anderen Lösungsweg. Es kommt also in der ersten Phase zu einer Steigerung der Anstrengung und Bekräftigung der Zielverfolgung. Wenn es dennoch weiter zu Rückschlägen kommt, setzt eine Phase von Frustration, Ärger und Aggression ein. Es folgt, wenn alle Versuche fehlgeschlagen sind, eine Phase der Enttäuschung und Entmutigung, die bis zur Depression führen kann, nicht unbedingt im klinisch relevanten Sinne, aber es zeigt sich eine tiefe Nieder geschlagenheit. Es wird angenommen, dass die damit verbundene Antriebs- und Interessenlosigkeit hilft, sich vom Ziel zu lösen. Denn in der vierten Phase der Erholung ist die Ablösung erfolgreich abgeschlossen, und die betroffene Person zeigt sich offen für neue Projekte und Ziele.

Welche Folgen hat es, wenn Menschen zu lange an einem unrealistischen Ziel festhalten?

Im ökonomischen Kontext gibt es viel Literatur dazu, dass das Festhalten an nicht produktiven Zielen mit hohen Kosten verbunden ist. Aber auch für die betroffenen Personen selbst kann das gravierende Folgen haben, sowohl für die körperliche als auch für die psychische Befindlichkeit. Zudem wird durch die Zweifel und den inneren Konflikt – soll ich weitermachen, soll ich aufhören – sehr viel kognitive Kapazität gebunden. Dadurch kommt es unter anderem zu Leistungseinbußen. Und man muss davon ausgehen, dass es weit ausstrahlt, wenn jemand seine Energie und Ressourcen, sein Geld und seine Zeit in ein unfruchtbares Projekt steckt – auf das Team, das Unternehmen, den Bekanntenkreis, die Familie.

Aber auch die Zielablösung scheint ja einigermaßen belastend zu sein.

Eric Klingers Buch zum Thema trägt den Titel »Meaning and Void«, Sinnhaftigkeit und Leere. Das ist interessant, denn wir gehen davon aus, dass nach der Ablösung von einem lange verfolgten Ziel eine gewisse Leere zurückbleibt. Klinger spricht mit Blick auf den Ablösungsprozess von einem »psychischen Erdbeben«, eine sehr anschauliche Metapher, wie ich finde. Denn natürlich kann die Ablösung gerade von einem identitätsstiftenden Ziel eine Person – und ihr Umfeld – in den Grundfesten erschüttern. Wenn man ein zentrales Ziel aufgibt, sind viele Lebensbereiche betroffen.

Inwiefern kann Scheitern wertvoll und notwendig sein?

Letztendlich sind wir zwar alle daran interessiert, Ziele, die wir uns setzen, und Vorhaben, die wir anpacken, in angemessener Zeit umzusetzen. Daran zu scheitern – so gravierend das ist –, kann aber helfen, klarer zu sehen, etwa dass es keine gute Passung von Ziel und Person gab. Tatsächlich kann das Scheitern – auch wenn es schmerzhaft ist – letztlich eine heilsame Ablösung von einem Ziel bewirken. Erst wenn man sich innerlich von einem unerreichbaren Ziel distanziert hat, wird man sich gedanklich und emotional neuen Vorhaben zuwenden können.

Ich habe das Gefühl, dass hierzulande Fehler und Scheitern als etwas Schlimmes angesehen werden. Brauchen wir eine andere Fehlerkultur?

Ein prominenter amerikanischer Football-Coach hat den Spruch geprägt: »Winners never quit, and quitters never win.« Und anscheinend trifft er damit ganz gut die soziale Norm in unserer Gesellschaft, in der Scheitern eher verschrien ist. Und ja, ich gehe mit den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit, die mit Blick auf Führungs- und Unternehmenskulturen sagen: Wir brauchen eine angemessene Fehlerkultur. Es geht darum, Kreativität zu ermöglichen, Neues auszuprobieren, etwas zu wagen – und bei einem Scheitern den eigenen Anteil daran zu erkennen und aus den Erkenntnissen neue Strategien zu entwickeln. Ich persönlich halte einen gesunden Umgang mit Fehlern und Scheitern für eine fundamentale Notwendigkeit, um in verschiedenen Kontexten Entwicklung und Lernen zu ermöglichen.

Wie kamen Sie persönlich zu diesem Forschungsfeld?

Im Rahmen meiner Habilitation in einem motivationspsychologischen Projekt fiel mir auf, dass sich die Motivationspsychologie über Jahrzehnte hinweg vor allem mit Aspekten der Beharrlichkeit auseinandergesetzt hat. Fragen der übersteigerten Beharrlichkeit bzw. der nicht rechtzeitig erfolgten Zielablösung waren hingegen nur in der Sozialpsychologie im ökonomischen Kontext untersucht worden. Das wollte ich gerne auf den Bereich der persönlichen Zielforschung übertragen.

Gibt es eine persönliche Erfahrung, bei der Sie sich mehr Beharrlichkeit von sich selbst gewünscht hätten oder aber heute sagen: Da hätte ich lieber eher aufgeben sollen?

Interessante Frage. Ich habe mal einen Russisch-Kurs angefangen. Da hätte ich am Ball bleiben und vor allem die Chancen, die sich mir für Aufenthalte in Russland boten, nutzen sollen. Und wann ich lieber hätte aufgeben sollen? Vielleicht in Situationen, in denen ich versucht habe, Kontakt zu einer anderen Person zu halten, und irgendwann feststellen musste, dass Zeitmangel und örtliche Entfernung es nicht zulassen.

Was würden Sie einer Person raten, die mit einem Ziel bzw. der Ablösung von diesem ringt?

Wenn Menschen erkennen, dass ein bestimmtes Ziel nicht erreichbar ist, betrachten sie das oft als das große Scheitern und folgen dann dem Alles-oder-nichts-Prinzip. Wenn etwa jemand erkennt, dass es doch nichts wird mit der musikalischen Solokarriere, kann das dazu führen, dass das Musizieren gänzlich aufgegeben wird. Manchmal braucht es aber gar nicht diese radikale Zielablösung, manchmal reicht es, den Anspruch ein klein wenig zu senken und etwa über eine Karriere im Orchester oder an einer Musikschule nachzudenken. Zielablösung kann auch in einer Zielanpassung liegen.

Das Gespräch führte Susanne Koch.



Foto: Marc Lätzle

Prof. Dr. Veronika Brandstätter-Morawietz ist Professorin für Allgemeine Psychologie an der Universität Zürich mit dem Schwerpunkt Motivation und Emotion. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich unter anderem mit Handlungskrisen und Zielablösung.

E.v.brandstaetter@psychologie.uzh.ch

djpv Deutscher Psychologen Verlag GmbH

Berufsbezogene Eignungsdiagnostik – psychologisch fundiert nach DIN 33430



Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) e.V. (Hrsg.)

DIN 33430 (Sonderdruck)

Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik

2016, 44 Seiten, Bestellnummer 7099993, 47,00 EUR

Die DIN 33430 ist die praxisorientierte Prozessnorm, die **Qualitätskriterien** für die Auswahl, Planung, Durchführung und Auswertung von **berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen** formuliert. Mit ihr wurde im Jahr 2002 ein fachliches Fundament für **psychologisch fundierte Eignungsdiagnostik** vorgelegt. Dieser vom BDP e. V. herausgegebene Sonderdruck enthält die im Jahr 2016 vollständige revidierte Fassung DIN 33430:2016-07 und wird in **begrenzter Auflage zum Vorzugspreis** angeboten.

Zu beziehen über den Buchhandel oder direkt beim Verlag:

Deutscher Psychologen Verlag GmbH · Am Köllnischen Park 2 · 10179 Berlin · Tel. 030 - 209 166 410 · Fax 030 - 209 166 413 · verlag@psychologenverlag.de

WWW.PSYCHOLOGENVERLAG.DE