



Nadine Fischer · Theresa Pfeiffer
Oliver Dickhäuser

Stark im Scheitern – Motivation nach Misserfolgen

Motivationsförderung
im Arbeitskontext

MOREMEDIA



Springer

Stark im Scheitern - Motivation nach Misserfolgen

Nadine Fischer • Theresa Pfeiffer • Oliver Dickhäuser

Stark im Scheitern - Motivation nach Misserfolgen

Motivationsförderung im Arbeitskontext



Springer

Nadine Fischer
Waldsee, Deutschland

Oliver Dickhäuser
Mannheim, Deutschland

Theresa Pfeiffer
Landsberg am Lech, Deutschland

ISBN 978-3-658-33280-8 ISBN 978-3-658-33281-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33281-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag, bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Titelbild: (c) NDABCREATIVITY // Umschlaggestaltung deblik Berlin

Planung/Lektorat: Eva Brechtel-Wahl

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Viele von Ihnen werden es kennen: Sie setzen alles daran, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, verfolgen es mit maximalem Bemühen und scheitern dennoch. Automatisch fragen Sie sich, woran es gelegen hat. Vermutlich wird es auch anderen Personen in Ihrem Umfeld so gehen und Sie wurden schon damit konfrontiert, dass manche davon konstruktiv mit Misserfolgen umgehen, andere hingegen mehr davon zurückgeworfen werden. Welche Konsequenzen Misserfolge für die Betroffenen haben, wird durch zugeschriebene Ursachen beeinflusst.

Für Misserfolge können viele verschiedene Ursachenerklärungen gefunden werden: So könnte die Ursache zum Beispiel in den äußeren Umständen, mangelndem Können oder einer falschen Herangehensweise gesehen werden. Genau diese Erklärungen für Misserfolge können beeinflussen, wie zukünftig in ähnlichen Situationen gehandelt wird. Gerade wenn Misserfolge durch Ursachen erklärt werden, die der Person nicht selbst beeinflussbar scheinen, kommt es häufig dazu, dass ihre Motivation zum aktiven Handeln abnimmt. Die innere Logik dahinter lautet wie folgt: Wieso sollte ich mich das nächste Mal wieder engagieren und vielleicht sogar Überstunden machen, wenn die Erreichung des Ziels überhaupt nicht in meiner eigenen Macht steht? Ob als Ursache für den Misserfolg nun mangelnde Fähigkeiten zum Beispiel im Umgang mit Excel oder auch nicht beeinflussbare, äußere Umstände wie ein unfairer Wettbewerb betrachtet werden: Das nächste Mal würden Sie sich sicherlich nicht mehr so anstrengen, um dieses Ziel zu verfolgen.

Für die Motivation wäre es förderlicher, wenn die Ursachen für den Misserfolg in beeinflussbaren Faktoren gesehen werden. So könnte es unter Umständen auch eine plausible Erklärung sein, die falsche Strategie angewendet zu haben oder sich nicht genug angestrengt zu haben. Diese Art von Ursachenerklärungen macht es wahrscheinlicher, dass Sie motiviert sind, ein ähnliches Ziel in Zukunft erneut zu verfolgen. Hier ist die Aussicht nämlich wesentlich größer, zukünftig doch noch erfolgreich sein Ziel zu erreichen. Das eigene Verhalten muss nur entsprechend angepasst werden.

All diese Erklärungen, die für Ergebnisse eigenen Handelns gefunden werden und zukünftiges Handeln beeinflussen können, gehen einem als Gedanken durch den Kopf. Der vorliegende Band beschäftigt sich mit Ursachenerklärungen und den Möglichkeiten, diese in motivationsförderlicherer Weise zu verändern. In Organisationen kann sich die Motivation von Mitarbeitenden in vielfältiger Art und Weise auf deren Verhalten und Arbeitsleistung auswirken. Ob es sich um Mitarbeitende oder Führungskräfte handelt – alle müssen Motivation aufbringen, um sich zu konzentrieren, erfolgsorientiert zu arbeiten, über längere Phasen hinweg ausdauernd zu sein und schlussendlich gute Leistungen zu erreichen. Ziel dieses Bandes ist es, Führungskräften Wege aufzuzeigen, die Motivation ihrer Mitarbeitenden insbesondere durch die Nutzung guter, motivationszuträglicher Ursachenerklärungen zu stärken und zu fördern.

Dieser Band ist in drei Teile untergliedert: Grundlagen der Motivationsförderung durch die Veränderung von Ursachenerklärungen (Teil I), Materialien

(Teil II) und besondere Herausforderungen (Teil III). Teil I beginnt mit einer Einführung zum Begriff der Motivation und dem Einfluss von Motivation auf Leistung (Kap. 1). Im Anschluss daran wird auf das Thema der Ursachenerklärungen genauer eingegangen und dabei anhand von Beispielen veranschaulicht, wie solche gedanklichen Ursachenerklärungen entstehen und welche Auswirkungen sie auf den Menschen haben (Kap. 2). Nachdem die Grundbegriffe dieses Bandes – Motivation und Ursachenerklärung – bekannt sind, liefert das dritte Kapitel eine Übersicht zu Trainings zur Veränderung von Ursachenerklärungen. Hierbei werden Ziele und typische Schritte sowie die dazu verfügbaren Techniken bzw. Methoden aufgegriffen. Zu jeder Technik stellt der vorliegende Band eine Reihe an Materialien in Teil II zur Verfügung, die Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden nutzen können (Kap. 4, 5, 6, 7 und 8). Abschließend werden in Teil III weitere Aspekte von Ursachenerklärungen und der Veränderung dieser durch Trainingsmaßnahmen beleuchtet: Was kann bei herben Rückschlägen getan werden? Wie können Sie als Führungskraft reagieren, wenn es bei Mitarbeitenden vermeintlich am Können fehlt und wie gehen Sie mit Mitarbeitenden um, bei denen das Wollen zum Problem wird? Auf diese Fragen finden Sie in den Kap. 9, 10 und 11 Anregungen und Hinweise. Auf den letzten Seiten jedes Kapitels werden einige Literaturhinweise gegeben, die Sie bei Interesse zur vertieften Lektüre nutzen können. Zum Verständnis der in diesem Band enthaltenen Aspekte ist eine vertiefte Lektüre dieser Literatur jedoch nicht notwendig.

Der vorliegende Band entstand parallel zu zwei weiteren, ebenfalls im Springer-Verlag erschienenen Bänden, die sich mit Techniken der Motivationsförderung beschäftigen. Während sich diese drei Bände in ihrem Aufbau und in den genutzten theoretischen Grundlagen gleichen, unterscheiden sie sich in den Kontexten, auf die diese Grundlagen (etwa in Form von Beispielen) bezogen werden. Auch die Arbeitsmaterialien in Teil II und die speziellen Herausforderungen in Teil III sind konsequent auf den jeweiligen Anwendungskontext bezogen. Der vorliegende Band beschäftigt sich dabei mit Motivationsförderung im Arbeitskontext und in Organisationen. Im Gegensatz dazu fokussiert sich der Band von Badewitz et al. (2021) auf die Anwendung in Schule und Hochschule und ein dritter Band (Gottschall et al. 2021) befasst sich mit der Bedeutung der Techniken für den Breiten- und Leistungssport. Damit stellen wir wertvolles Wissen und hilfreiche Materialien zur Förderung von Motivation für einen breiten Bereich von Anwendungsgebieten zur Verfügung.

Wir wünschen den Leserinnen und Lesern dieses Bandes viel Freude dabei, ein tieferes Verständnis der Bedeutung von Motivation zu entwickeln und natürlich viel Erfolg in der Anwendung der vorgestellten Techniken zur Motivationsförderung.

Nadine Fischer

Theresa Pfeiffer

Oliver Dickhäuser

Mannheim, März 2021

Inhaltsverzeichnis

I Grundlagen

1	Die Bedeutung von Motivation für Leistung	3
1.1	Motivation	4
1.2	Wie hängen Motivation und Leistung zusammen?	7
1.3	Wie beeinflussen Ursachenerklärungen von Verhaltensergebnissen die zukünftige Motivation?	8
1.4	Fazit	9
	Literatur	10
2	Die Kraft der Gedanken: Wie Ursachenerklärungen Menschen beeinflussen	11
2.1	Was sind Attributionen?	12
2.2	Woher kommen Attributionen?	14
2.3	Welche Eigenschaften haben Attributionen?	18
2.4	Welche Konsequenzen haben Attributionen?	20
2.5	Fazit	22
	Literatur	23
3	Gedanken verändern: Trainings zur Veränderung von Attributionen	25
3.1	Was sind Trainings zur Veränderung von Ursachenerklärungen?	26
3.2	Was soll erreicht werden?	27
3.3	Wie wird typischerweise vorgegangen?	29
3.4	Was sind typische Techniken?	31
3.5	Was ist sonst noch zu beachten? – Attributionsstile	33
3.6	Wissenschaftliche Beispiele für Trainings zur Veränderung von Attributionen	33
3.7	Fazit	36
	Literatur	36

II Materialien

4	Bevor es los geht: Sinnvolle Überlegungen	39
4.1	Formulierung von Maßnahmenzielen	40
4.2	Mein Attributionsstil (Version für Führungskraft)	42
4.3	Mein Attributionsstil (Version für Mitarbeitende)	45
4.4	Typische Attributionen bei Misserfolgen erkennen	48

5	Über Attributionen informieren: Psychoedukation	53
5.1	Was sind Attributionen?	54
5.2	Dimensionen von Attributionen	55
5.3	Wie wirken sich Attributionen auf Erleben und Verhalten aus?	60
5.4	Definition, Dimensionen und Auswirkungen von Attributionen kurz zusammengefasst.	65
5.5	Handout Attributionen	68
6	Ein gutes Beispiel sein: Modellierungstechnik	71
6.1	Modelldarbietung durch Erfahrungsberichte	72
6.2	Selbstmodellierung	78
7	Realistische Ursachen finden: Beobachtungsinformationen	83
7.1	Durch Beobachtungsinformationen realistische Attributionen finden	85
7.2	Beobachtungsinformationen sammeln und zurückmelden	89
7.3	Beobachtete Variationen kommentieren	94
8	Erwünschte Attributionen äußern: Kommentierungstechnik	97
8.1	Durch Kommentierung günstige Attributionen anregen	99
8.2	Kommentierung zur Verstärkung günstiger und Abschwächung ungünstiger Attributionen	102

III Spezielle Herausforderungen

9	Umgang mit herben Rückschlägen	107
9.1	Herbe Rückschläge	108
9.2	Hinweise zur Verarbeitung herber Rückschläge	109
	Literatur	109
10	Wenn es vermeintlich am Können fehlt	111
10.1	Vermeintlich fehlendes Können	112
10.2	Hinweise zum Umgang mit vermeintlich fehlendem Können	113
	Literatur	114
11	Wenn Wollen zum Problem wird	115
11.1	Wollen als Problem	116
11.2	Hinweise zum Umgang mit fehlendem oder übermäßigem Wollen	116
	Literatur	118

Grundlagen

Motivation ist ein Schlüsselaspekt für den Erfolg von Mitarbeitenden. Ziel dieses Bandes ist es, Führungskräften Wege aufzuzeigen, die Motivation ihrer Mitarbeitenden insbesondere durch die Nutzung guter, motivationszuträglicher Ursachen-erklärungen zu stärken und zu fördern. Hierzu werden in diesem ersten Teil des Bandes wichtige theoretische Grundlagen der Motivationsförderung vermittelt. So können tiefergehendes Wissen über das Konzept der Motivation erreicht, sowie die Hintergründe des hier vorgestellten Konzepts der Ursachenerklärung als Schlüsselaspekt bei der Motivationsförderung kennengelernt werden.

In Kap. 1 wird erläutert, was hinter dem Konzept der Motivation konkret steht. In Kap. 2 wird dann das Konzept der Ursachenerklärungen erläutert als ein Faktor, der für die Motivation von Personen verantwortlich ist. Im Anschluss daran wird in Kap. 3 auf die Veränderung von Ursachenerklärungen durch sogenannte Reattributionstrainings eingegangen. Zur besseren Übersicht, welche theoretischen Inhalte in den Kapiteln behandelt werden, sind zu Beginn jedes Kapitels Leitfragen aufgeführt, die im Verlauf des Kapitels beantwortet werden.

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1	Die Bedeutung von Motivation für Leistung – 3
Kapitel 2	Die Kraft der Gedanken: Wie Ursachenerklärungen Menschen beeinflussen – 11
Kapitel 3	Gedanken verändern: Trainings zur Veränderung von Attributionen – 25



Die Bedeutung von Motivation für Leistung

Inhaltsverzeichnis

- 1.1 Motivation – 4
- 1.2 Wie hängen Motivation und Leistung zusammen? – 7
- 1.3 Wie beeinflussen Ursachenerklärungen von Verhaltensergebnissen die zukünftige Motivation? – 8
- 1.4 Fazit – 9
- Literatur – 10

1

Im Alltag ist Motivation ein viel benutzter Begriff. Hat zum Beispiel ein Jugendlicher den Ehrgeiz, der Beste seiner Fußballmannschaft zu sein, so vermuten wir, dass er motiviert bei der Sache ist. Auch im Arbeitskontext verwenden wir oft den Begriff der Motivation – etwa, wenn es gilt, geringe Leistungen einzelner Mitarbeitenden zu erklären. Das Konzept der Motivation ist jedoch komplexer als gemeinhin angenommen. Was sich genau hinter dem Konzept der Motivation verbirgt, wie Motivation gebildet wird und welche Folgen motiviertes Verhalten hat, wird in diesem Kapitel erläutert.

Dieses Kapitel gibt Antwort auf folgende Fragen:

- *Was ist Motivation?*
- *Welchen Einfluss hat Motivation auf Verhalten?*
- *Wodurch wird Motivation bestimmt?*
- *Wie hängen Motivation, Leistung, Ursachenerklärungen und zukünftige Motivation zusammen?*

1.1 Motivation

Trotz Unterschieden in aktuellen psychologischen Definitionen kann Motivation im Kern beschrieben werden als die Kraft, die zielgerichtetem Verhalten zugrunde liegt (Achtziger et al. 2019). Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter mit viel Engagement und Freude an einer bestimmten Aufgabe arbeitet oder eine Mitarbeiterin sich in ein neues Themengebiet einarbeitet, um sich weiterzubilden, handelt es sich bei diesen Arten von Verhalten um motiviertes, also auf die Erreichung von bestimmten Zielzuständen ausgerichtete Verhalten. Zwar sind die Personen in den Beispielen durch sehr unterschiedliche Qualitäten motiviert (die Erwartung erneuter Freude, die Hoffnung auf berufliche Weiterentwicklung), aber sie sind ohne Frage motiviert.

Motivation ist die Kraft, die zielgerichtetem Verhalten zugrunde liegt.

Bei der Beschreibung unterschiedlicher Ziele wird in der Motivationspsychologie betont, dass motiviertes Verhalten nicht immer nur auf die Erreichung erwünschter Ziele ausgerichtet ist. Auch unerwünschte Zielzustände steuern Verhalten. Die Arbeit an einem Projekt mit der Absicht, auf keinen Fall Ärger mit dem Chef zu bekommen, stellt also ebenfalls einen Fall von motiviertem Verhalten dar. In Tab. 1.1 werden verschiedene Beispiele für motiviertes Verhalten geschildert. Dabei wird unterschieden, ob das Handeln auf die Erreichung erwünschter Ziele (sogenannte Annäherungsziele) oder auf die Vermeidung unerwünschter Ziele (sogenannte Vermeidungsziele)

■ **Tab. 1.1** Beispiele zur Verdeutlichung von Annäherungs- und Vermeidungszielen

Annäherungsziele	Vermeidungsziele
Herr Müller möchte mit seinem Pitch den potenziellen Kunden für die Firma gewinnen, daher investiert er viel Zeit in dessen Vorbereitung.	Frau Schneider möchte den Hauptkunden der Firma auf keinen Fall bei der Erweiterung des Angebots verlieren. Daher investiert sie sehr viel Zeit in die Vorbereitung des Pitches.
Frau Schneider möchte mit ihrer Idee für eine neue Mitarbeiterbefragung ihren Chef und auch die Kolleg*innen beeindrucken. Deswegen liest sie sich intensiv in die Literatur ein und bereitet viele Beispiele in anschaulicher Art und Weise vor.	Herr Müller möchte sich bei seiner Präsentation des Kundenfeedbacks auf Englisch vor seinem Team nicht blamieren. Darum bereitet er sich intensiv auf alle anzusprechenden Themen in Englisch vor.
Frau Schneider ist gerne schon vor den anderen Kolleg*innen im Besprechungsraum, um noch einmal die Technik und die Ausstattung zu kontrollieren. Deshalb fährt sie eine halbe Stunde früher zur Arbeit.	Herr Müller hasst es, zu spät zu Besprechungen zu kommen, deshalb nimmt er heute Morgen lieber eine Bahn früher.
Herr Müller begeistert sich sehr für das neue Produkt, das sein Arbeitgeber auf den Markt bringen will. Daher liest er in seiner Freizeit alle Bücher, die er dazu findet.	Frau Schneider möchte vermeiden, in ihrer Besprechung mit der Abteilungsleiterin Fragen zum neuen Produkt gestellt zu bekommen, die sie nicht beantworten kann. Daher liest sie in ihrer Freizeit alle Bücher, die sie zum Thema findet.

ausgerichtet ist. Die Darstellung in dieser Tabelle macht deutlich, dass ein und demselben Verhalten unterschiedliche Formen von Motivation zugrunde liegen können.

■ Welchen Einfluss hat Motivation auf Verhalten?

Motivation wirkt sich in vielfältiger Art und Weise auf das Verhalten aus. Ist diese Auswirkung im Verhalten sichtbar, kann auf das Vorliegen von Motivation geschlossen werden. Im Kern sind es vier verschiedene Aspekte von Verhalten, auf die Motivation Einfluss hat (Grassinger et al. 2019): Bei der *Verhaltensinitiiierung* geht es um die Frage, wann ein Verhalten begonnen wird. Die Frage der *Verhaltensausrichtung* bezieht sich darauf, welche Art von Verhalten eine Person zeigt, beziehungsweise mit welchen Inhalten oder Aufgaben sie sich beschäftigt. Der Aspekt der *Verhaltensintensität* betrifft die Qualität des Verhaltens, etwa die Intensität der Beschäftigung mit einem Inhalt oder die Stärke der Konzentration. *Verhaltensdauer* bezieht sich auf die Frage, wie lange ein Verhalten gezeigt beziehungsweise wann es abgebrochen wird. Tab. 1.2 illustriert die vier verschiedenen Arten von Verhaltensaspekten anhand von Beispielen.

Die Beispiele aus Tab. 1.2 zeigen, wie vielfältig sich Motivation auf das Verhalten von Mitarbeitenden auswirken kann. Ein bestimmtes Verhalten wird nur