

## Fragen und Antworten zur Wiederholung

### Kapitel 11 – Ziele

#### 1. Welche Faktoren und Prozesse spielen bei der Zielsetzung eine Rolle?

Antwort:

Gemäß den sehr einflussreichen Erwartung-Wert-Theorien basiert die Entscheidung für ein Ziel (Zielsetzung) auf der Realisierbarkeit (Erwartung) sowie der Attraktivität (Wert) des Ziels, die ihrerseits von vielfältigen person- und situationsseitigen Einflussfaktoren abhängen (z. B. Selbstwirksamkeits- bzw. Kontrollüberzeugungen, Aufgabenschwierigkeit, Attributionsstil, implizites Leistungs-, Anschluss-, Machtmotiv, Werte). Die Stärke der Bindung an ein Ziel (Commitment) ist ein wichtiger Prädiktor für den Erfolg beim Zielstreben. Sie kann durch das sog. mentale Kontrastieren (zusammenfassend Oettingen, 2012) gefördert werden. Hierbei werden die antizipierten positiven Anreize der Zielerreichung in der Fantasie ausgekostet, gleichzeitig jedoch mit den zu überwindenden Handlungsanforderungen und Schwierigkeiten kontrastiert. Dies führt dazu, dass die Zielbindung sich an der subjektiven Realisierbarkeit ausrichtet – unrealistische Ziele werden erst gar nicht gewählt, an realistische Ziele bindet man sich umso entschlossener.

#### 2. Worin besteht in funktionaler Hinsicht der Vorteil, dass zielbezogene Konzepte in einem erhöhten Aktivationszustand im Gedächtnis repräsentiert sind?

Antwort:

Ziele verbleiben in einem erhöhten Aktivationszustand, bis sie erreicht werden. Das bedeutet, dass sie auch dann nicht vergessen werden, wenn sich gerade keine Gelegenheit zum Handeln ergibt oder eine Handlungssequenz unterbrochen werden muss (Goschke & Kuhl, 1993). Die Zielverfolgung kann also wieder aufgenommen werden, sobald sich neue Gelegenheiten bieten und Hindernisse aus dem Weg geschafft wurden. Der erhöhte Aktivationszustand erleichtert es außerdem, solche Gelegenheiten zur Zielverfolgung zu erkennen. Wer z. B. einen Brief abschicken möchte, dem fällt es leichter, Briefkästen in seiner Umgebung zu identifizieren, wenn das Ziel „Brief abschicken“ kognitiv aktiviert bleibt, bis ein Briefkasten gefunden wurde. Gleichzeitig schirmen aktive Ziele Gedanken an weniger wichtige Alternativziele ab („goal shielding“; Shah et al., 2002). So kann Verhalten dauerhaft auf antizipierte Anreize ausgerichtet werden, anstatt in erster Linie von direkten Reizen aus dem Körperinneren oder aus der Umwelt abzuhängen.

### 3. Diskutieren Sie die Vor- und Nachteile, die sich daraus ergeben, dass Personen mehrere Ziele in verschiedenen Lebensbereichen verfolgen. Unter welchen Bedingungen hat dies Vorteile, welche Schwierigkeiten ergeben sich jedoch auch daraus?

#### Antwort:

Ziele können sich gegenseitig unterstützen. Wer Ziele verfolgt, die sich gegenseitig fördern (z. B. einen Marathonlauf zu gewinnen und 5 kg abzunehmen), erlebt stärkere positive Gefühle (Riediger & Freund, 2004). Auch wenn sich in Bezug auf ein fokales Ziel Misserfolge häufen und die Ablösung von diesem Ziel nötig wird, kann es helfen, nicht „alles auf eine Karte gesetzt“ zu haben und sich nach der Zielablösung alternativen Zielen zuwenden zu können (z. B. Wrosch et al., 2013). Schwierigkeiten ergeben sich möglicherweise daraus, dass Ressourcen zur Zielverfolgung, wie z. B. Zeit, Energie, Geld oder soziale Unterstützung, begrenzt sind. Ziele, die die gleichen Ressourcen beanspruchen, können daher miteinander in Konflikt geraten. Wer z. B. sowohl anstrebt, in wenigen Monaten an einem Triathlon teilzunehmen als auch mehr Zeit im Büro zu verbringen, um befördert zu werden, mag z. B. an die Grenzen seiner zeitlichen Kapazitäten geraten. Laut einer Studie von Emmons und King (1988) leiden Personen, die miteinander konfligierende Ziele verfolgen, stärker unter Stimmungsbeeinträchtigungen und psychosomatischen Symptomen, was teilweise durch ein geringeres Ausmaß an Zielfortschritt erklärt werden kann.

### 4. Welche Rolle spielen positive und negative Gefühle in der Zielverfolgung? Wie entstehen sie im Rahmen der Zielverfolgung und welche Folgen haben sie auf das zielbezogene Verhalten?

#### Antwort:

Laut kybernetischer Kontrolltheorie (z. B. Carver & Scheier, 1990) und empirischen Studien (z. B. Brunstein, 1993) resultiert positiver Affekt aus hohem Zielfortschritt, wohingegen negativer Affekt als Folge von geringem Zielfortschritt auftritt. (Die kybernetische Kontrolltheorie macht die spezifische Annahme, dass unerwartet hoher und unerwartet niedriger Zielfortschritt positiven bzw. negativen Affekt auslösen.) Positiver und negativer Affekt erfüllen somit eine Art Feedbackfunktion und steuern darüber hinaus nachfolgendes Verhalten: Negativer Affekt löst eine Anstrengungssteigerung in Bezug auf das fokale Ziel aus („Pushing“), wohingegen positiver Affekt dazu verleitet, die Anstrengung in Bezug auf das fokale Ziel vorerst zu reduzieren („Coasting“) und vorhandene Ressourcen ggf. zwischenzeitlich für andere Ziele einzusetzen.

### 5. Was sind die Merkmale „guter“ Ziele, die Leistung und Wohlbefinden fördern?

#### Antwort:

Laut Zielsetzungstheorie sind spezifische und herausfordernde Ziele leistungsförderlich und „Tu-dein-Bestes“- Zielen gegenüber vorzuziehen. Wichtig ist jedoch, dass auch schwierige Ziele prinzipiell erreichbar sind, Personen also über Ressourcen und Fähigkeiten für ihre erfolgreiche Verfolgung verfügen, und der eigene Zielfortschritt – oder der Mangel daran – erkennbar ist (z. B. Locke & Latham, 1990, 2013). Relativ konkrete Ziele sind sehr abstrakten Zielen gegenüber ebenfalls von Vorteil. Sie ermöglichen es, besser den eigenen Zielfortschritt zu beurteilen, was eine Voraussetzung für Anpassungen des eigenen Verhaltens darstellt. Die Verfolgung abstrakter Ziele kann hingegen mit einem höheren Stressempfinden und einer stärkeren Erfahrung depressiver Symptome einhergehen (Emmons, 1992). Des Weiteren wirken sich, insbesondere für junge (vs. betagte) Erwachsene, Annäherungsziele positiver auf Leistung und Wohlbefinden aus als Vermeidungsziele. Vermeidungsziele reduzieren die subjektive Verfügbarkeit selbstregulatorischer Ressourcen und das Wohlbefinden (Roskes et al., 2014). Sie reduzieren, relativ zu Annäherungszielen, außerdem Anstrengung und Ausdauer bei der Zielverfolgung, was sich wieder- um negativ auf die Leistung auswirkt (Elliot et al., 1999). Vermeidungsziele rücken nämlich unerwünschte Möglichkeiten, wie das eigene Versagen, in den Mittelpunkt des eigenen Handelns, wodurch sie u. a. dazu verleiten, zielrelevante Situationen eher zu meiden als sie aufzusuchen (Derryberry & Reed, 2002; Elliot & McGregor, 1999; Öhman et al., 2001). Insbesondere wenn Personen ihre eigenen Fähigkeiten anzweifeln, ermöglichen Lernziele es, konstruktiv mit Rückschlägen umzugehen, während Performanzziele der Leistung abträglich sind (z. B. Ames & Archer, 1988; Elliott & Dweck, 1988; Grant & Dweck, 2003). Insbesondere Performanz-Vermeidungsziele, die darauf abzielen, die eigene Unfähigkeit zu verbergen, führen dazu, dass Personen Prüfungen mit Angst begegnen und schlechtere Leistungen erreichen. Performanz-Annäherungsziele können sich hingegen positiv auswirken, da sie dazu führen, dass Personen Prüfungen als positive Herausforderung statt als Bedrohung sehen, sich höhere Ziele setzen und schließlich bessere Leistungen erreichen (Grant & Dweck, 2003; McGregor & Elliott, 2002).

## **6. Oettingen und Kollegen haben in ihrer Forschung zur Fantasierealisierung zeigen können, dass das reine Schwelgen in positiven Fantasien (nach dem Motto: „Think positive! Du bist schön, Du bist erfolgreich, Du hast es geschafft!“) Zielbindung und Zielengagement dämpft. Wie lässt sich dieser vielfach replizierte Befund erklären?**

### **Antwort:**

Wenn man in positiven Fantasien schwelgt, d. h. sich lebhaft ausmalt, welche positiven Konsequenzen die Zielerreichung nach sich ziehen wird, werden Aspekte der Zielerreichung gedanklich vorweggenommen, wodurch bereits eine gewisse Bedürfnisbefriedigung eintritt (z. B. positives Erleben, Selbstbekräftigung). Dadurch wird die Notwendigkeit zum Handeln reduziert. Darüber hinaus macht man sich beim reinen

Schwelgen keine Gedanken zu möglichen Hindernissen auf dem Weg zum Ziel. Wenn man dann unvorbereitet auf Schwierigkeiten stößt, gibt man sein Ziel eher auf.

## 7. Wie können Personen strategisch mit Selbstkontrollkonflikten umgehen und was müssen Sie dabei beachten?

Antwort:

Studien, bei denen die Teilnehmenden mehrfach am Tag über ihre Smartphones kurze Fragebögen zu erlebten Selbstkontrollkonflikten und ihrem strategischen Umgang damit ausfüllen (Experience-Sampling-Methode), zeigen, dass Menschen im Alltag verschiedene Selbstkontrollstrategien benutzen, die sich in fünf Kategorien einteilen lassen: 5

1. Situationsselektion, d. h. Situationen aufsuchen, die Selbstkontrolle unterstützen, und ungünstige Situationen meiden.
2. Situationsmodifikation, d. h. Situationen so anpassen, dass Selbstkontrolle leichter wird.
3. Aufmerksamkeitssteuerung, d. h. den Fokus auf solche Aspekte einer Situation lenken, die die Selbstkontrolle erleichtern.
4. Kognitive Veränderung, d. h. die Situation gedanklich neu bewerten, indem man sich etwa an Verpflichtungen erinnert oder auf die positiven Konsequenzen der Selbstkontrolle konzentriert.
5. Verhaltensmodulation, d. h. unerwünschtes Verhalten aktiv unterdrücken und sich selbst zum erwünschten Verhalten zwingen.

## 8. Welche theoretischen Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede bestehen zwischen den zentralen volitionspsychologischen Konzepten der Handlungskontrollstrategien (Kuhl, 1994), der planenden Bewusstseinslage (Heckhausen & Gollwitzer, 1987) sowie Implementierungsintentionen (Gollwitzer, 1993)?

Antwort:

Gemeinsamkeiten zwischen den zentralen volitionspsychologischen Konzepten der Handlungskontrollstrategien (Kuhl, 1994), der planenden Bewusstseinslage (Heckhausen & Gollwitzer, 1987) sowie Implementierungsintentionen (Gollwitzer, 1993) bestehen darin, dass sie sich alle auf die Zielrealisierung beziehen und den Blick über die klassischen Erwartung- Wert-theoretischen Konstrukte hinaus auf weitere relevante Einflussfaktoren und vermittelnde Mechanismen erweitern. Übereinstimmend gehen Vertreter dieser theoretischen Konzeptionen davon aus, dass selbst hoch attraktive und erreichbare Ziele nicht in die Tat umgesetzt werden, weil sich der Zielrealisierung die unterschiedlichsten Schwierigkeiten entgegenstellen können (z. B. konkurrierende Ziele, Ablenkungen,

Abneigung gegen die zielführende Tätigkeit). Eine weitere Gemeinsamkeit besteht darin, dass im Zusammenhang mit allen drei Konzepten einerseits kognitive Prozesse thematisiert werden (z. B. in Hinblick auf Aufmerksamkeitsprozesse, kognitive Repräsentationen zielbezogener Inhalte), andererseits sowohl bewusst gesteuerte als auch unbewusst (automatisch) ablaufende Prozesse angenommen werden. Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, dass im Zusammenhang mit dem Konzept der planenden Bewusstseinslage und der Implementierungsintention keine, im Hinblick auf Handlungskontrollstrategien jedoch interindividuelle Unterschiede angenommen werden. Ferner werden Handlungskontrollstrategien in Beziehung zu affektiven Prozessen gesetzt, was im Zusammenhang mit Bewusstseinslagen und Implementierungsintentionen in keiner Weise der Fall ist.

### 9. Welche Zielorientierung (Lern- vs. Performanzziele) halten Sie für Führungskräfte und Lehrpersonen für günstiger?

Antwort:

Führungskräfte mit einer Lernzielorientierung vermitteln ihren Mitarbeitenden, dass es wichtig ist, neues Wissen oder neue Fähigkeiten zu erwerben. Das bedeutet, dass sie wohl auch eher Personalentwicklungsmaßnahmen fördern und Mitarbeitende diese auch eher in Anspruch nehmen (weil ihre Führungskraft dieses Verhalten schätzt). Führungskräfte mit einer Lernzielorientierung ermöglichen auch eine konstruktive Fehlerkultur: Anstatt zu vermitteln, dass ein Mitarbeiter, der einen Fehler gemacht hat, „versagt“ hat, weil er bestimmte Fähigkeiten nicht besitzt, wie eine Performanzzielorientierung nahelegen würde, wird kommuniziert, dass Fehler Verbesserungspotenzial auf Seiten des Mitarbeiters oder in Bezug auf Arbeitsprozesse aufzeigen. Performanz-Annäherungsziele können dann sinnvoll sein, wenn die Führungskraft selbst (zu Recht) ein hohes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die ihrer Mitarbeitenden besitzt. In dem Fall können aus der Annäherungsorientierung ambitionierte Zielsetzungen resultieren, die wiederum laut Locke und Latham (z. B. 1990, 2013) bessere Leistungen vorhersagen. Leistungs-Vermeidungsziele führen hingegen zu weniger ambitionierten Zielsetzungen, weil Führungskräfte danach streben, ihre eigene Unfähigkeit vor ihren Mitarbeitenden zu verbergen, und dies am ehesten bei anspruchlosen Zielen gewährleistet ist.

### 10. Inwiefern kann die Ablösung von einem Ziel ein Zeichen von gelungener Handlungsregulation sein?

Antwort:

In der Motivationspsychologie hat man lange auf die Bedingungen fokussiert, die Ausdauer und Hartnäckigkeit beim Zielstreben fördern (z. B. Wrosch et al., 2003). Dies verwundert

nicht, würden wir doch ohne Persistenz (angesichts von Schwierigkeiten, Rückschlägen oder Handlungsunterbrechungen) keines unserer Ziele je erreichen und – noch gravierender – keinerlei Kompetenzen erwerben. Gleichzeitig ist jedoch auch die Fähigkeit, sich von zunehmend unrealistischen oder unattraktiven Zielen zu lösen, eine wichtige Voraussetzung für Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit. Bleibt man einem in dieser Hinsicht fragwürdigen Ziel verhaftet, häufen sich möglicherweise die Rückschläge und Frustrationserlebnisse, was einerseits das emotionale Befinden beeinträchtigt, andererseits Ressourcen (z. B. Zeit, Geld, Energie) für produktivere Ziele bindet.