

# **Universitäts- und Landesbibliothek Tirol**

## **Leistung im Brennpunkt**

**Lenk, Hans**

**Frankfurt a. M., 1987**

Zur Motivation der Eigenleistung

### ZUR MOTIVATION DER EIGENLEISTUNG

In Deutschland haben wir das Glück, einen in der Welt führenden Psychologen zu haben, der sich fast ausschließlich den Forschungen über das Leistungsstreben widmet: Heinz Heckhausen. Sein Buch "Motivation und Handeln" (1980) liefert einen weitgespannten Überblick über die Entwicklung der Motivationstheorien, besonders die der Leistungsbereitschaft.

Was treibt einen Sportler beim Rennen an, sich besonders anzustrengen? Warum strengt sich der besonders erfolgreiche Athlet bei einem Kreissportfest weniger an als im olympischen Endlauf? Warum nimmt der eine Schüler den Klassenaufsatz wesentlich ernster als ein anderer? Was beeinflusst die Leistungsbereitschaft, das Leistungsstreben, die Anstrengungsbereitschaft am wesentlichsten? Wie wirken sich Erfolg und Mißerfolg auf die spätere Leistungsbereitschaft bei der gleichen Aufgabe aus? Gibt es Auswirkungen auf andersartige Handlungen? Alle diese Fragen spielen im Blickpunkt der Leistungsmotivationsforschung eine große Rolle. Sie sind schrittweise in der Entwicklung der Theorie immer genauer berücksichtigt worden. Doch die Entwicklung der Theorie ist noch keineswegs abgeschlossen. Hier kann es nur darum gehen, erste Ansätze grob zu schildern und einen kurzen Überblick über den gegenwärtigen Stand zu geben.

Motive wurden immer als Sammelbegriffe für Antriebe, Neigungen, Strebungen, Beweggründe, Bedürfnisse, Willensregungen oder "milde Zwanghaftigkeit", "überwertige Ideen" verstanden, die das Handeln ausrichten, leiten. Sie sind von der Situation in gewisser Weise abhängig, unterscheiden sich aber von Person zu Person und können durch verschiedenartige Auslöser wirksam werden. Motive sind also relativ dauerhafte kennzeichnende Neigungen einer Person, das Handeln immer wieder ähnlich auf das Motivziel hin auszurichten.

Von den Motiven, die einer Person recht zeitüberdauernd zukommen, wird die Motivation unterschieden. Motivation ist sozusagen das in und vor der wirklichen Handlung wirksam werdende Motiv. Sie "wird als ein Prozeß gedacht, der zwischen verschiedenen Handlungsmöglichkeiten auswählt, das Handeln steuert" und auf bestimmte "Zielzustände richtet und auf dem Wege dahin in Gang hält". "Kurz: Motivation soll die Zielgerichtetheit des Handelns erklären", wie HECKHAUSEN meint.

Das Motiv ist also recht konstant für eine Person, die Motivation veränderlich je nach Situation, Handlungsart und -bewertung. Motiv bleibt, die Motivation wechselt, zeigt aber dennoch typische Verläufe. Beides sind wissenschaftliche Begriffe. Sie sind konstruiert, um das Handeln zu erklären. Motiv ist kein inneres Organ, kein wirklich beobachtbarer kleiner Motor im Gehirn, sondern ein zurechgemachtes Modell (ein Konstrukt) zum Zwecke der Erklärung. Dasselbe gilt erst recht für den Begriff der Motivation. Er beschreibt Beziehungen zwischen Bedingungen und Erscheinungsweisen des Handelns, ein "Netzwerk von beobachteten Wenn-dann-Beziehungen", die durch die Theorie geordnet werden. Man hofft, hierdurch individuelle Unterschiede aufweisen, Erklärungen und Voraussagen für Handlungen wenigstens mit Wahrscheinlichkeit leisten zu können.

Leistungshandeln ist "immer durch die 'Auseinandersetzung mit einem Tüchtigkeitsmaßstab'" gekennzeichnet. Dies gilt für das Leistungsmotiv wie für die Leistungsmotivation. Das Leistungsmotiv ist das für eine Person recht dauerhafte Bedürfnis (Motiv), sich hohe Ziele zu stecken und diese zu erreichen, sich selber anzuspornen, seine bisherigen Leistungen zu übertreffen. Kennzeichnend ist, daß die Handlungen auf einen Tüchtigkeitsmaßstab (Gütemaßstab oder Anstrengungsmaßstab) bezogen sind. Neben diesem spielen größere oder geringere Fähigkeiten sowie höhere oder niedrigere Ansprüche gegenüber sich selbst beim Wirksamwerden der Leistungsmotivation, also bei der als wirkend gedachten Leistungsbereitschaft, eine Rolle. Auch Züge der

Situation, Selbstdeutungen, Bewertungen des eigenen Erfolgs oder Mißerfolgs spielen deutlich mit.

Leistungsmotivation kann also zusammenfassend als die Neigung beschrieben werden, nach einem bestimmten Ziel zu streben, wenn das Leistungsmotiv entscheidend mitwirkt. Eng hängt mit dem Leistungsmotiv das Geltungsmotiv zusammen: Das Bestreben, die Wertschätzung oder die Geltung des eigenen Ich vor sich und anderen zu bestätigen oder zu erhöhen. Die Motive des Leistungshandelns gliedern sich auch in Teilbestrebungen - nämlich das Bedürfnis, Mißerfolge zu vermeiden (Mißerfolgsmeidungsmotiv), und die "Hoffnung auf Erfolg" (HECKHAUSEN), das Leistungsmotiv im engeren Sinne.

Natürlich ist nicht jedes Handeln nur vom Leistungsmotiv bestimmt. Meine persönliche Bestleistung im Kurzstreckenlauf erreichte ich als von Natur aus recht unbegabter Sprinter zweifellos bei einem Morgenlauf im kanadischen Waterton-Nationalpark, als zwei junge Bären über den Pfad liefen und ihre Mutter sich rechts von mir drohend in die Höhe reckte. Man kann also aus Existenzangst leisten - vielleicht sogar mehr als aus der stärksten Anregung des Leistungsmotivs heraus.

Entscheidend für die Entwicklung der Leistungsmotivationstheorien war, daß man das Leistungsmotiv und das Mißerfolgsmeidungsmotiv recht gut durch psychologische Verfahren (sogenannte projektive Tests - besonders den Thematischen Apperzeptions-Tests (TAT)) messen kann: Erfundene Geschichten (meist nach Bildvorlagen) gestatteten die Häufigkeit der Hinweise auf Leistungserlebnisse, auf Erfolg und Mißerfolg festzustellen und auszuwerten. Neuerdings verwendet man Vorlagen und ein entsprechendes Frage-Antwort-Gitter (Leistungsmotivgitter nach SCHMALT). Der wichtigste Unterschied für die Theorie ist der zwischen hoch Leistungsmotivierten und Mißerfolgsmeidungsmotivierten (eher "Ängstlichen"). Dieser Unterschied liegt den meisten Voraussagen der Theorie zugrunde.

Die in einer Handlungsregulation wirksame Leistungsmotivation wurde nicht unmittelbar gemessen, sondern aus Grundannahmen der Theorie berechnet.

Der wichtigste Grundsatz der frühen Fassung der Theorie (nach ATKINSON und MCCLELLAND) lautet:Die wirksame Leistungsmotivation hängt vom Leistungsmotiv ab, aber auch von der Wahrscheinlichkeit, mit der die Erreichung des Zieles erwartet wird, und von der Wertschätzung dieser Zielerreichung. Erfolgswahrscheinlichkeit und Erfolgsattraktivität bestimmen zusammen mit dem Leistungsmotiv die Stärke der Leistungsmotivation. Nimmt man die Erfolgswahrscheinlichkeit und den Wert des Erfolgs mit dem des Leistungsmotivs mal, erhält man den Wert der handlungsanregenden Leistungsbereitschaft (Leistungsmotivation).

Ganz entsprechend wächst nach diesem Ansatz die Neigung, Mißerfolge zu vermeiden, mit der Stärke des Mißerfolgsmeidungsmotivs sowie mit der Mißerfolgswahrscheinlichkeit und dem Abschreckungswert des Mißerfolgs. Dies ist der zweite Grundsatz der ersten, sehr einfachen Leistungsmotivationstheorie (nach ATKINSON).

Je größer die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs, desto kleiner die eines Mißerfolgs. Man nahm außerdem an, daß der Abschreckungswert seiner Stärke nach der Erfolgswahrscheinlichkeit entspricht, jedoch mit umgekehrten Vorzeichen: Bei besonders leichten Aufgaben ist die Scheu vor Mißerfolgen und Blamagen größer!

Jeder unterliegt beiden Motiven, dem Leistungsmotiv und dem Mißerfolgsmeidungsmotiv - freilich unterschiedlich stark. Der beide Motive zusammenfassende Hauptsatz der ersten Leistungsmotivationstheorie besagt, daß die Gesamtneigung, eine Aufgabe auszuführen, sich als Summe aus der Leistungsmotivation und der Mißerfolgsmeidungsmotivation zusammensetzt - sowie aus andersartigen (sogenannten "externen") Motivationen.

Berücksichtigt man dies und die zuvor angegebenen Annahmen, so ergibt sich: Die Gesamtnéigung zu einer Leistungshandlung ist außer von den erwähnten andersartigen Motivationen abhängig von der Differenz zwischen Hoffnung auf Erfolg und Furcht vor Mißerfolg (also von der personspezifischen "Nettohoffnung" nach HECKHAUSEN) sowie von der Erfolgswahrscheinlichkeit.

Der Zusammenhang stellt sich in einer "umgekehrten U-Kurve" dar: bei mittlerer Erfolgswahrscheinlichkeit, wenn die Aufgabe nicht zu schwer und nicht zu leicht ist, ist die Leistungsmotivation bei vorwiegend Leistungsmotivierten am größten. Bei einfachen Geschicklichkeitsaufgaben, in denen man z.B. die Schwierigkeit der Aufgabe selbst wählen konnte, ergibt sich für Leistungsmotivierte eine Bevorzugung der mittleren Schwierigkeit: In Ringwurfspielen etwa werden mittlere Entfernungen zu den Zielen bevorzugt ausgewählt - nicht zu schwere Aufgaben, die selten Erfolg verheißen, aber auch nicht zu leichte Aufgaben, die einen sehr geringen Befriedigungswert haben. Gerade umgekehrt verläuft das Geschehen nach einer entsprechenden U-Kurve bei eher ängstlichen: Die Mierfolgsmeidungsmotivation ist bei Unsicherheit am größten; unsichere Aufgaben werden gemieden.

Vergleicht man nun das Mehr oder Weniger an personbedingten Werten des Leistungsmotivs und der Ängstlichkeit, so ergeben sich recht unterschiedliche, aber zumeist in der Erfahrung einigermaßen bestätigte Voraussagen für das Verhalten von hoch Leistungsmotivierten gegenüber dem entsprechend gegenläufigen Verhalten der eher ängstlichen.

Zusammen überlagern sich die Kurven: Die Gesamtnéigung beider Verläufe ist sehr unterschiedlich, je nachdem, ob jemand vorwiegend erfolgsmotiviert (positive Nettohoffnung: Das Leistungsmotiv überwiegt das Mißerfolgsmeidungsmotiv) oder eher ängstlich (negative Nettohoffnung) ist.

Nimmt man an, daß Erfolg die Erwartung weiterer Erfolge begünstigt, Mißerfolg diese erniedrigt, so kann Mißerfolg bei leichten wie Erfolg bei schweren Aufgaben hoch Leistungsmotivierte weiter motivieren. Erfolg bei leichten Aufgaben entmotiviert diese eher, während er eher Ängstliche motiviert. Mißerfolg bei schweren Aufgaben entmotiviert Mißerfolgsmeidungsmotivierte.

Dies alles ist recht plausibel: Leichte Erfolge werden für hoch Leistungsmotivierte und besonders für Hochleistungsmotivierte uninteressant. Für den Olympiasieger ist es nicht sehr attraktiv, bei einem Kreissportfest zu starten. Dementsprechend ist seine Leistung meist auch dort recht schwach. - Leichte Erfolge machen hingegen den Ängstlichen selbstbewußter: Der Ängstliche wagt sich nach erfolgreichen tastenden Schritten weiter vor.

Aus dieser ersten Theorie leiten sich einfache Aussagen ab, die sich zum guten Teil bestätigen ließen:

Unter sonst gleichen Umständen (gleiche Erfolgswahrscheinlichkeit und -attraktivität) entscheidet die Stärke des Leistungsmotivs über die Höhe der Leistungsmotivation (entsprechend bei Mißerfolgsmeidungsmotiv).

Die höhere Nettobilanz zwischen Leistungs- und Mißerfolgsmeidungsmotiv entscheidet entsprechend über die Gesamtmotivation zu einer Handlung (bei sonst gleichen Umständen und Abscheu vor anderen Motiven).

Aufgaben unsicheren Ausgangs werden von leistungsmotivierten bevorzugt, von eher Ängstlichen gemieden. Dies zeigte sich auch bei der ersten amerikanischen Mount-Everest-Mannschaft: Hochleistungsmotivierte neigten dazu, leichte (langweilige) Aufgaben zu meiden; sie wollten aber auch nicht das Unmögliche erreichen. Zudem ergab sich ein "Schub zum Risiko", zu risikoreicheren Entscheidungen der Gruppe, als sie die einzelnen Mitglieder getroffen hätten.

Der Anreiz hochgeschätzter Erfolge ist für Leistungsmotivierte größer als der geringerer Erfolge und stärker als für eher Ängstliche. Ein hochleistungsmotivierter Sportler strebt eher danach, in eine Nationalmannschaft zu kommen, als sich - Fähigkeit vorausgesetzt - mit einer Kreisauswahl zu begnügen. Und er tut dies eher als ein eher Ängstlicher.

Die Freude am Erfolg ist bei höher Leistungsmotivierten größer - besonders in einer einheitlichen Gruppe von Leistungsmotivierten (die soziale Wertschätzung der Leistung stärkt den Anreizwert).

Leistungsmotivierte strengen sich in einer leistungsbetonten Situation (Wettkampf) stärker an als in entspannter Atmosphäre und mehr als wenig Leistungsmotivierte. Durchschnittlich leisten sie in leistungsbetonten Situationen mehr als in entspannten. Höher Leistungsmotivierte sind - besonders bei Mißerfolgen - anstrengungsfreudiger.

Sie überschätzen sich gelegentlich ("Aufbauschung des Anspruchsniveaus").

Gewöhnung an Erfolg wirkt langweilig. Die Leistungsmotivierten setzen dann ihre Ansprüche höher (wie bereits die Anspruchsniveauforschung in den dreißiger Jahren ermittelte (HOPPE, LEWIN)). Umgekehrt neigt man bei andauerndem Mißerfolg dazu, das Anspruchsniveau herunterzusetzen, "kleinere Brötchen zu backen".

Leistungsmotivierte neigen dazu, Mißerfolgserlebnisse und die mit ihnen verbundenen Konflikte dadurch abzubauen, daß sie Mißerfolge übersehen, verdrängen oder durch Ausreden zu bemänteln versuchen ("Rationalisierung").

Eher Ängstliche spalten gelegentlich ihre Ansprüche, indem sie öffentlich sich ja nicht zu hohe Ziele setzen, heimlich aber höhere Erfolgshoffnungen hegen ("Spaltung des Anspruchsniveaus").

Allgemein verlaufen - wie erwähnt - die Vorgänge bei Personen, die in erster Linie Mißerfolge zu vermeiden suchen, umgekehrt. Das gilt besonders für den Übergang zu anderen Aufgaben: Höher Leistungsmotivierte weisen bei Mißerfolgen in leichten Aufgaben die größere Beharrungstendenz auf. Paradoxerweise kleben die eher Ängstlichen manchmal trotz Mißerfolgen länger an schweren Aufgaben - vielleicht weil andere Aufgaben und der Übergang zu jenen ihnen noch drohender bevorstehen.

Das Motiv, Mißerfolge zu vermeiden, ist allerdings in sich noch aufzugliedern. Man könnte es z.B. auflösen in zwei weitgehend voneinander unabhängige Mißerfolgsängstlichkeiten - nämlich die aufgrund eines mangelnden Selbstvertrauens in die eigene Fähigkeit und jene aufgrund der Furcht vor sozialen Folgen (SCHMALT).

Von wenigen Ausnahmen abgesehen - wie etwa im erwähnten paradoxen Fall -, konnte diese frühere Theorie der Leistungsmotivation recht befriedigend viele Abläufe des Leistungshandelns wiedergeben, insofern Wählen der Aufgaben nach Schwierigkeit betroffen sind. (Deswegen wird diese Theorie auch "das Risikowahlmodell" genannt). Als Vergleichstheorie des "Mehr oder Weniger" (hoch gegenüber niedrig Leistungsmotivierten) ist die Theorie recht brauchbar. (Ihre mathematische Formulierung täuscht aber eine größere Meßbarkeit und Verlässlichkeit vor, als derzeit eingelöst werden kann).

Die Theorie geriet jedoch auch inhaltlich an Grenzen: Hoch Leistungsmotivierte setzen ihre Ansprüche höher, wählen nicht nur Aufgaben mittlerer Schwierigkeit (unsichere Erfolgserwartung), sondern sie neigen eher dazu, sich schwerere Ziele und Aufgaben zu setzen, als es dem Mittelwert (50 Prozent Erfolgswahrscheinlichkeit) der Theorie entspricht. Außerdem waren die Selbstdeutung des Handelnden, sein Wissen über die Motive, und die Rückwirkung von Erfolg oder Mißerfolg auf die nachfolgende Selbstdeutung und die Leistungsbereitschaft nicht in der Theorie berücksichtigt worden.

Der größten Wirksamkeit der Handlungsausführung entspricht auch nicht die größte, sondern eine optimale Motivationsstärke, die hinter dem Höchstwert zurückbleibt und desto niedriger ist, je schwieriger und verwickelter die Anforderungen sind. Psychologen kennen die Leistungsbeeinträchtigung durch "Untermotivation" und "Übermotivation". Ein besonders übermotivierter, leistungsstarker Olympiaruderer konnte nur mit einer vorgeblichen Beruhigungstablette, die in Wirklichkeit bloß Traubenzucker war, in einem Rennen starten. Er gewann mit dem Placebo später eine Goldmedaille. Im Unterschied zu solchen zu Verkrampfung neigenden Überleistern gibt es natürlich auch Unterleister, die nur in stark anregenden Leistungssituationen optimale Leistungswirksamkeit entfalten, unter Alltagsbedingungen aber weder besonders ausdauernd noch wirksam arbeiten. Die Leistungsdauer, die durchgehaltene Motivationsdauer, beeinflusst aber allgemein die Gesamtleistung. Fähigkeit und Wirksamkeit (Effizienz) allein bestimmen zwar die Augenblicksgüte der Leistung, aber erst die aufgewendete Dauer bestimmt bei umfassenderen und längerfristigen Leistungsaufgaben das Gesamtergebnis. Leistungspsychologen haben diese Rolle der Durchhaltefähigkeit bisher zu wenig gewürdigt.

Es scheint auch "zwei deutlich unterschiedene Typen von 'Leistern'" zu geben, wie MCCLELLAND (nach SHILS) meint: "den Menschen, der mehr oder weniger unterschiedslos schwer und tüchtig an jener Aufgabe arbeitet, und den anderen, der nur an solchen Aufgaben hart arbeitet, die, weil sie eine Herausforderung enthalten, ihm nach ihrer Lösung das Gefühl vermitteln, persönlich etwas vollbracht zu haben".

Diese beiden letztgenannten Typen von Leistern scheinen nach kulturvergleichenden Untersuchungen MCCLELLANDS in Deutschland, Brasilien und Indien nicht miteinander in Beziehung zu stehen - allenfalls ein wenig negativ in Japan und positiv in den USA, wo die Häufigkeit außerschulischer Aktivitäten bei Knaben und allgemein "Optimismus, Gewissenhaftigkeit" statistisch mit hohen Werten des Leistungsmotivs einhergehen.

Weitere Entwicklungen der Theorie versuchten, die Rolle der Selbstdeutung, der Rückwirkung und der Zukunftsgerichtetheit wie den Wunsch nach richtiger Information über die eigene Begabung einzubeziehen.

Besonders die Theorie der Ursachen-Selbstzuschreibung (Kausalattribution) nach WEINER) führte die Selbstdeutung, die eigene Verarbeitung des Leistungsergebnisses durch den Handelnden selbst als einen motivbestimmenden Faktor ein. Die Selbstdeutungen beeinflussen natürlich die gefühlsmäßige Verarbeitung und die Erfolgserwartung in bezug auf künftige und ähnliche Aufgaben. Insbesondere werden für Erfolg oder Mißerfolg entweder äußere Umstände wie Glück, Pech, Schwierigkeit der Aufgabe oder innere Faktoren wie Fähigkeit oder Anstrengung verantwortlich gemacht. Der Handelnde neigt dazu, seinen Erfolg oder Mißerfolg vorwiegend bestimmten unter diesen Faktoren zuzuschreiben. Entsprechend gestaltet sich seine Leistungsbereitschaft in der Zukunft. Hochleistungsmotivierte und eher Ängstliche unterscheiden sich wiederum charakteristisch nach dieser Art der Zuschreibung. Hochleistungsmotivierte schreiben ihren Erfolg vorrangig ihrer hohen Fähigkeit und besonderen Anstrengung zu, also inneren Faktoren. Eher Ängstliche schreiben ihren Erfolg häufig äußeren Umständen wie dem Glück, dem Zufall oder der Leichtigkeit der Aufgabe zu. Eigene Mißerfolge führen sie vorrangig auf persönliches Versagen oder den Mangel an Fähigkeit zurück.

Manche dieser Faktoren - wie Begabung oder Aufgabenschwierigkeit - sind nicht zu verändern, andere - wie Anstrengung oder Glücksumstände - sind variabel. Erfolgsmotivierte neigen beispielsweise dazu, Mißerfolge der mangelnden Anstrengung zuzuordnen - und erhöhen dementsprechend die Anstrengung. Schreibt ein Ängstlicher den Mißerfolg seiner mangelnden Begabung zu, so motiviert ihn das nicht stärker, denn die eigene Begabung ist für ihn nicht zu verändern.

Innere Zuschreibungen wirken besonders auf die Gefühle: Habe ich mich bei einer wichtigen Aufgabe nicht genug angestrengt, so fühle ich Scham; ein Erfolg bei einer sehr anstrengenden Aufgabe erfüllt mich mit Stolz.

Zuschreibungen zu stabilen, unveränderlichen Faktoren führen oft zu typischen Einstellungsänderungen: Der Ängstliche, der einen Mißerfolg seiner mangelnden Begabung zuschreibt, wird Erwartungen und Ansprüche herunterschrauben.

Für die persönliche Verarbeitung von Leistungserfolgen und -mißerfolgen ergibt sich ein einfaches Vierfelderschema:

		Personalabhängigkeit der Zuschreibung	
		innerlich	äußerlich
zeitliche Veränderlichkeit	unveränderlich	Begabung	Aufgabenschwierigkeit
	veränderlich	Anstrengung	Zufall

Für das Thema Eigenleistung, Eigenhandeln ist natürlich die Theorie der Ursachen-Selbstzuschreibung außerordentlich wichtig. Eigenhandeln ist wesentlich abhängig von der Selbstdeutung, von "wahrgenommenen" ebenso wie oder manchmal sogar eher als von "tatsächlichen" Ursachen (WEINER). Zur Eigenleistung, Eigenhandlung gehört die Eigendeutung. Dies gilt besonders für zeitlich länger andauernde Handlungsbereitschaften, für die Entwicklungsdynamik der Motivation. Die Selbstdeutung hängt von der eigenen Verarbeitung der Erfolgs- bzw. Mißerfolgserlebnisse ab und beeinflusst wiederum die Erwartung von Erfolg bzw. Mißerfolg und somit die Eigenleistungsbereitschaft. Es handelt sich um eine durchaus verwickelte Dynamik des Motivationsgeschehens, das hier im einzelnen nicht weiter behandelt werden kann (vgl. WEINER, HECKHAUSEN 1980).

Typische Erwartungsänderungen und Gefühlsreaktionen können mit dieser Zuschreibungstheorie besser erfaßt, vorausgesagt und erzieherisch beeinflusst werden; z.B. bekräftigen Zuschreibungen von Erfolgen zu inneren Faktoren wie Begabung oder Anstrengung das Leistungsverhalten, erhöhen die nachfolgenden Leistungsbe-mühungen. Auch die Zuschreibung von Mißerfolgen auf mangelnde Anstrengung dürfte sich allgemein "fördernd auf nachfolgende Leistungsbemühungen auswirken; denn sie legen dem Handelnden nahe, daß er auch in Zukunft erfolgreich sein kann und bestärken ihn in der Ansicht, seine Umgebung kontrollieren zu können". Miß-erfolg, meint WEINER weiter, sollte von Lehrern und Eltern so kommentiert werden: "Ich weiß, daß du solche Aufgaben lösen kannst, du mußt dir nur mehr Mühe geben". Am ungünstigsten sei es dagegen, Mißerfolg mit mangelnder Begabung zu begründen. Dies führe "auf seiten des Handelnden zu ausgeprägt negativen Effekten und sagt ihm, daß er auch in Zukunft Mißerfolg haben wird". Über-steigt die Aufgabenschwierigkeit die Fähigkeit des Handelnden, so ist erzieherisch zunächst einmal eine Zuschreibung zu äußeren Umständen, beispielsweise zur Aufgabenschwierigkeit, günstiger: "Sie bewirkt nämlich kein derart starkes Gefühl der Hoffnungs-losigkeit und der Hilflosigkeit, da der Handelnde seine Umgebung dann eher selbst verändern kann, indem er sich anderen Aufgaben zuwendet".

Daß in der Tat Einstellungs- und Zuschreibungswandlungen zu Ände-rungen im Leistungserfolg führen können, zeigt ein recht auf-schlußreiches Experiment (WEINER und SIERAD), das auch die gesamte Theorie entscheidend bestätigt. Man ließ die Versuchs-personen Zahlen-Symbol-Aufgaben ausführen, die so schwierig waren, daß immer Mißerfolg eintrat, obwohl durch die fortschrei-tende Übung die Leistung anstieg. Die Versuchspersonen bestanden je zur Hälfte aus Erfolgs- und Mißerfolgsmeidungsmotivierten. Der Hälfte jeder Gruppe wurde vor der letzten, auch zum Mißerfolg führenden Aufgabe eine Tablette verabreicht, die angeblich die für diese Leistungsart wichtige Koordination zwischen Auge und Hand beeinträchtigen sollte, in Wirklichkeit aber ein Placebo

ohne objektive physiologische Wirkung war: "Versuchspersonen, die die Tablette eingenommen hatten, konnten Mißerfolg jedoch leicht mit den vermeintlichen Wirkungen der Tablette begründen".

Das Vermutete trat ein. Die Erfolgsmotivierten (die unter normalen Bedingungen ihren Mißerfolg einer mangelhaften Anstrengung zuschreiben und sich danach mehr anstrengen) konnten ihre nunmehr schlechten Leistungen dem vermeintlichen Einfluß der Tablette zuschreiben. Man fühlt sich der vermeintlichen Tablettenwirkung wegen für seine schlechten Leistungen nicht mehr verantwortlich und glaubte, sie auch nicht mehr durch verstärkte Anstrengung verbessern zu können. Andererseits führen die Ängstlichen schlechte Leistungen im allgemeinen auf ihren Begabungsmangel zurück. Die Einnahme der angeblich geschicklichkeitshemmenden Tablette legte freilich eine äußere Ursache für die schlechte Leistung nahe. "Gefühle der Unzufriedenheit und Scham über die eigene Untüchtigkeit" sollten deshalb weniger auftreten: Die Leistung war in der Tat besser als bei jenen unter den Mißerfolgsmeidungsmotivierten, die keine Tablette genommen hatten. Überraschenderweise lag die Leistung der eher Ängstlichen nach Tabletteneinnahme beträchtlich über derjenigen der mit dem Placebo behandelten Leistungsmotivierten. Die Einnahme der nicht-wirksamen Tablette bewirkte: Die auf das Vermeiden von Mißerfolgen Ausgerichteten verbesserten sich eher mehr als die Erfolgsmotivierten. Sie zeigten einen annähernd gleichen Leistungsanstieg durch Übung wie die Leistungsmotivierten ohne Tabletteneinnahme.

Aus all dem ist zu schließen: Leistungsmotivierte erbringen nach fortgesetztem Mißerfolg bessere Leistungen, wenn sie die gewohnte Zuschreibung (z.B. auf mangelnde Anstrengung - also auf etwas Inneres) beibehalten können, als wenn sie den Mißerfolg einer äußeren Störung (der Tablette) zuschreiben. Eher Ängstliche erreichen bessere Leistungen, wenn sie ihren Mißerfolg einer äußeren Störquelle statt wie gewohnt dem in tiefere Enttäuschung führenden Fehlen eigener Begabung zuordnen können.

WEINER zieht weitere Schlüsse für die Praxis - besonders für die

Erziehung durch Eltern und Lehrer. Die Selbstzuschreibung mangelnder Begabung bei Schülern dürfte ungünstige Auswirkungen auf die Leistung haben. Der Lehrer sollte besonders hierauf achten und nicht seinerseits durch Hinweise auf den Begabungs-mangel die motivationshemmende Selbstzuschreibung fördern. - Man sollte auch bei der Beurteilung eigenen wie fremden Handelns in Rechnung stellen, daß veränderliche Bedingungen das Verhalten ebenso mitbestimmen wie unveränderliche Fähigkeiten und Motive. Lehrer sollten selbstbewußtseinsförderliche Zuschreibungen bei Schülern unterstützen - möglichst die Aufgaben so stellen und Erfolge so deuten, daß die Lernenden diese auf ihre Begabung und eigene Anstrengung zurückführen können. Urteile über die Begabung von Rassen, Geschlechtern, Gesellschaftsschichten sind zweifellos nicht leistungsförderlich: Als Lehrer sollte man sie den Schülern nicht für die Selbstzuschreibung nahelegen. Belobigung unabhängig vom wirklichen Leistungserfolg wie für fast dauernd richtige Lösungen bei leichten Aufgaben sind für erfolgsmotivierte Schüler eher abträglich. Zu große Leichtigkeit der Aufgaben verhindert echte Zufriedenheit und Stolz über die eigene Leistung. Zu große technische Lehrhilfen können manchmal dasselbe bewirken. Man sollte auch nicht zu sehr durch bloße äußere Belohnungen zu Leistungen anreizen. Für das Durchhalten und langfristige Lernen sind bloß äußere Belohnungen eher hinderlich. Leistungshandeln, Eigenhandlung wird nicht mehr im eigentlichen Sinne innerlich motiviert. Als Anregung und Einleitung mögen äußere Belohnungen für Lernleistungen wichtig sein: Übermäßig angewendet wirken sie "langfristig jedoch nachteilig". Die Freude an der eigenen Leistung, ohne äußere Belohnung, kann gerade wichtig für die Entwicklung des Aufgabeninteresses und die Selbstbegründung werden.

Im Mittel empfiehlt WEINER, Aufgaben mittlerer Schwierigkeit zu stellen, damit die eigene Anstrengung als wichtiger Bestimmungsgrund des Ergebnisses erlebt wird; denn "hohe Anstrengung geht im allgemeinen mit Erfolg einher, niedrige Anstrengung mit Mißerfolg". "Der Handelnde erfährt so, daß Anstrengung ein ent-

scheidender Ursachenfaktor ist". Erfolg und Mißerfolg belehren die Person über ihre Fähigkeit und Anstrengung(-sbereitschaft). Sie lernt, ihre Fähigkeiten richtig einzusetzen, einzuschätzen und sich realistische Ziele und Ansprüche zu setzen. Eltern sollten mittelfrüh (recht früh, aber nicht zu früh) Anforderungen an die Selbständigkeit ihrer Kinder stellen, um die Entwicklung des Leistungsmotivs zu fördern. (6-10 Jahre, also das Grundschulalter ermittelten MOSS/KAGAN als das Alter für das Selbständigkeitstraining.) Dies geschieht am besten auch mit Aufgaben mittlerer Schwierigkeit, die nicht zu leicht sind, aber bewerkstelligt werden können.

Da Leistungsmotivierte und eher Ängstliche sich nach ihren Handlungen, Deutungen und Gedanken unterscheiden, sollten Eltern und Lehrer das Leistungsmotiv des Lernenden abzuschätzen suchen. "Bei Erfolgsmotivierten wirken sich Mißerfolge leistungsfördernd aus, bei Mißerfolgsmeidungsmotivierten eher Erfolge". Dieser Satz WEINERS ist ein wenig zu einfach formuliert, da andere Faktoren (wie die Aufgabenschwierigkeit und der Erfolgsanreiz) mitwirken. Bei eher leichteren bis mittelschweren Aufgaben von merklicher Attraktivität dürfte sich die Regel empfehlen. Bei Hochleistungsmotivierten tritt jedoch - wie erwähnt - eine Verschiebung zu Aufgaben höherer Schwierigkeit ein: Diese werden vorzugsweise gewählt und wirken eher motivierend, selbstbegründend.

Das Wissen darum, ob man es mit einem vorwiegend Leistungsmotivierten zu tun hat oder mit jemandem, der überwiegend Mißerfolge zu vermeiden trachtet, ist außerordentlich wichtig für alle diese Einschätzungen - besonders auch für jene über das Zuschreibungsverhalten des Betreffenden. Der Beurteilende muß auch erkennen und berücksichtigen, wie er selbst Leistungsergebnisse bei anderen zuschreibt. Für die Förderung und Deutung des eigenen Leistungshandelns sind alle diese Erkenntnisse wichtig.

HECKHAUSEN hat neuerlich (1980, 1981) das Leistungsmotiv als ein Selbstbewertungssystem aufgefaßt. Der Handelnde vergleicht sein Leistungsergebnis mit einem Standard, schreibt sich im Verhältnis zu diesem das Ergebnis selbstbewertend zu, erzeugt sozusagen "Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit sich selbst oder. Stolz auf sich selbst oder Beschämung und Ärger über sich selbst". Er bekräftigt dadurch wiederum das Motiv im Sinne der positiven Selbstbewertung. Erfolgsmotivierte scheinen ihre Selbstbewertung in erster Linie aus Erfolgen zu gewinnen, da sie Erfolge mehr der eigenen Fähigkeit und Mißerfolge eher "noch unzureichender Anstrengung" oder äußeren Ursachen zuschreiben. Sie bestätigen "durch ihre voreingenommene ... Selbstbewertung ihr bestehendes Motivsystem: d.h. ein System, in dem ... dem Erfolgsanreiz ... ein maßgebenderes Gewicht zukommt".

Bei jenen, die vorwiegend Mißerfolge vermeiden wollen, ergibt sich eine weniger günstige Selbstbewertungsbilanz. Sie berauben sich geradezu der Möglichkeit einer positiven Selbstbewertung, indem sie ihre Standards verhältnismäßig zu hoch setzen, leichte Aufgaben bevorzugen und so dem Standard gar nicht zu entsprechen versuchen oder indem sie sich einen niedrigen Standard setzen und so weit über ihn "hinausgehen, daß sie in der Regel scheitern" (nach KUHL).

Vorweggenommene Selbstbewertungen beeinflussen nach diesem Ansatz die Leistungsmotivation. Auf die Dauer entwickelt, wandelt und stabilisiert sich das Leistungsmotiv in der vergleichenden Selbstbewertung sozusagen selbst. Man schreibt sich selber das Ergebnis ursächlich zu und verstärkt dadurch das Motiv. Das Motiv ist ein dynamisches sich selbst bekräftigendes und stabilisierendes System. Die "Selbstbewertung" ist hiernach "eine Kernkomponente des Motivsystems ..., die zu dessen Stabilität über Zeit beiträgt". Das Motivsystem erhält sich sozusagen selbst am Leben, zeugt und pflanzt sich selbst fort. Vorweggenommene Selbstbewertungen späterer Ergebnisse gehen als Verstärker in das Motivsystem selbst ein. Das Prinzip Eigenleistung hat sozusagen selbstmotivierende Kraft.

HECKHAUSEN hat neuerlich (1980, 1981) das Leistungsmotiv als ein Selbstbewertungssystem aufgefaßt. Der Handelnde vergleicht sein Leistungsergebnis mit einem Standard, schreibt sich im Verhältnis zu diesem das Ergebnis selbstbewertend zu, erzeugt sozusagen "Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit sich selbst oder... Stolz auf sich selbst oder Beschämung und Ärger über sich selbst". Er bekräftigt dadurch wiederum das Motiv im Sinne der positiven Selbstbewertung. Erfolgsmotivierte scheinen ihre Selbstbewertung in erster Linie aus Erfolgen zu gewinnen, da sie Erfolge mehr der eigenen Fähigkeit und Mißerfolge eher "noch unzureichender Anstrengung" oder äußeren Ursachen zuschreiben. Sie bestätigen "durch ihre voreingenommene ... Selbstbewertung ihr bestehendes Motivsystem: d.h. ein System, in dem ... dem Erfolgsanreiz ... ein maßgebenderes Gewicht zukommt".

Bei jenen, die vorwiegend Mißerfolge vermeiden wollen, ergibt sich eine weniger günstige Selbstbewertungsbilanz. Sie berauben sich geradezu der Möglichkeit einer positiven Selbstbewertung, indem sie ihre Standards verhältnismäßig zu hoch setzen, leichte Aufgaben bevorzugen und so dem Standard gar nicht zu entsprechen versuchen oder indem sie sich einen niedrigen Standard setzen und so weit über ihn "hinausgehen, daß sie in der Regel scheitern" (nach KÜHL).

Vorweggenommene Selbstbewertungen beeinflussen nach diesem Ansatz die Leistungsmotivation. Auf die Dauer entwickelt, wandelt und stabilisiert sich das Leistungsmotiv in der vergleichenden Selbstbewertung sozusagen selbst. Man schreibt sich selber das Ergebnis ursächlich zu und verstärkt dadurch das Motiv. Das Motiv ist ein dynamisches sich selbst bekräftigendes und stabilisierendes System. Die "Selbstbewertung" ist hiernach "eine Kernkomponente des Motivsystems ..., die zu dessen Stabilität über Zeit beiträgt". Das Motivsystem erhält sich sozusagen selbst am Leben, zeugt und pflanzt sich selbst fort. Vorweggenommene Selbstbewertungen späterer Ergebnisse gehen als Verstärker in das Motivsystem selbst ein. Das Prinzip Eigenleistung hat sozusagen

Dieser Ansatz ist noch wenig an der Erfahrung geprüft. Bei hoch Erfolgsmotivierten ergab sich nach einer Reihe von erwartungswidrigen Mißerfolgen ein stärkerer negativer Einfluß auf die Selbstbewertung als bei Mißerfolgsmeidungsmotivierten. Daß aber allgemein Erfahrungen über das Selbst durch Leistungshandlungen gewonnen werden können und daß umgekehrt Leistungsergebnisse Einfluß auf die Selbstbeurteilung haben, daß also Selbsterfahrung und echtes Leben sich im Eigenleisten darstellen und die Selbstdeutung dieses wieder beeinflußt, wird durch diesen Ansatz unmißverständlich nahegelegt. Der neue dynamische Ansatz des Leistungsmotivs beruht noch sehr stark auf Vermutungen, hat aber klare Bedeutung für das Prinzip Eigenleistung und Eigenhandlung, die das Thema dieses Buches ausmachen.

Entscheidend ist jedenfalls, daß der Handelnde durch seine Selbstdeutung, durch Selbstbeschreibung seine Eigenleistung und Leistungsbereitschaft selbst mitgestaltet, in einem Wechselwirkungssystem erhält und stabilisiert. Auch in diesem Sinne ist der Handelnde mit seines Glückes Schmied. Er steuert seine Leistungsbereitschaft, seine Handlungsmotivation zum Teil selbst mit. Er ist nicht passiv, sondern aktiv. Eigenhandeln stabilisiert die Selbstbewertung und hängt wiederum von ihr ab. Die erzieherische Bedeutung der Eigenleistung wird hieraus unmittelbar ersichtlich. Interessant an diesen neuen Ansätzen ist auch, daß Selbsterkenntnis und Selbststeuerung wieder - wie in den alten Zeiten der rein philosophischen Handlungslehren - eine wesentliche Rolle spielen. - Schließlich ist noch interessant, daß nicht nur im engeren Sinne leistungsmotivierte Handlungen für die Eigenleistung, für das Eigenhandeln stehen, sondern durchaus auch Handlungen ganz anderer Motivation. Alles Motivationsgeschehen ist dynamisch. Das Wechselwirkungsgefüge der Teilfaktoren kann nur durch grobe Vereinfachung, durch das Zuschneiden künstlicher Modelle aufgetrennt werden. Auch die Eigenleistung läßt sich nicht auf ein Prokrustesbett einer eng gefassten Leistungsmotivationstheorie spannen, wie die frühen Entwürfe allzu vereinfachend annahmen. Der Mensch und sein Handeln, auch das Eigen-

handeln; auch die Eigenleistung sind verwickelter, als erste einfachste Ansätze unterstellten. Der Mensch ist immer noch, wie NIETZSCHE durchaus doppeldeutig meinte, das "noch nicht festgestellte Wesen".

Risiko und Leistung - diese Verbindung gewann erst vor kurzem bei den Psychologen erneute Aufmerksamkeit - von einem anderen Blickwinkel aus.

Die Suche nach Spannung und Risiko, nach Neuigkeit, nach innerer Veränderung und "überoptimaler Erregung" wird von heutigen Persönlichkeitspsychologen (etwa von ZUCKERMAN) als ein Urtrieb des Menschen (als ein "Primärtrieb nach Sinneserregung") beschrieben; die Suche nach "physischen Risiken" gehört dazu.

Schon früher sprachen Philosophen von dem Streben des Menschen nach neuen Erfahrungen ("strukturelle Neotenie" des Menschen). Erst die neuere Psychologie entwickelte Verfahren zur Vergleichsmessung: ZUCKERMAN z.B. unterscheidet "hochgradige Sinneserregungssucher" ("high sensations seekers") von niedriggradigen. "Hochgradige" verhalten sich risikoreicher, suchen häufiger Abenteuer, riskante Leistungsaufgaben, neuartige Erfahrungen; ihre Suche geht mehr auf "veränderte, neuartige und komplexe Reizung als auf einfache, intensive". "Hochgradige" Erregungssucher neigen zum Ungewöhnlichen, suchen dies geradezu. Nachweislich zeigen sie im Schnitt größere Originalität und Kreativität. Interessanterweise jedoch ergeben sich negative Zusammenhänge mit den üblichen Leistungs- und Leistungsmotivationsmessungen, soweit diese auf Routine-Aufgaben und die Wahlen mittlerer Risiken ausgerichtet waren. Individualität und emotionale Ausdrucksfähigkeit, Selbstverwirklichung, innere Erregung stehen mehr im Vordergrund. Kurz: Hochgradige Erregungssuche geht weniger typisch mit Routinearbeitsproduktivität zusammen - übrigens auch weniger mit intellektueller Erkenntnisleistung, eher mit außergewöhnlichen unproduktiven Selbstverwirklichungsaufgaben (ZUCKERMAN). Immerhin, soweit eine Befragung eher das Eingehen höherer Risiken

beim Leistungsverhalten als die erzwungene Anstrengung und Ausdauer betonte (BLANKSTEIN u.a.), ergaben sich statistisch sichere positive Zusammenhänge - wenn auch nicht durchgängig. Vielleicht muß man mehrere Typen der Leistungsmotivierten unterscheiden: den hoch Risikoorientierten, der das außergewöhnliche Wagnis bei seinen Leistungen sucht - einen Alleingänger-Wagnis-Typ wie den Bergsteiger Reinhold Messner (sicherlich ein "high sensation seeker") gegenüber dem im engeren Sinne hoch Leistungsmotivierten nach der gängigen Leistungsmotivationstheorie (nach ATKINSON und MCCLELLAND), der mittlere Schwierigkeitsgrade und mittlere Risiken bevorzugt: nicht zu einfache aber auch nicht zu schwere Aufgaben.

Den hochgradigen Erregungssuchern kommt es eher auf innere aktive Erregung als auf passiven Reizkonsum an: Er sucht äußere Reizungen nur, um innere Erregung zu vergrößern; Fernsehsüchtige sind keine hochgradigen Erregungssucher, aber viele Drogenabhängige, Sportler riskanter Natursportarten wie Bergsteiger, Taucher, aber auch Motorsportler - übrigens auch die sog. "Flitzer" in den mitsiebziger Jahren in den USA.

Ein Kombinationstyp der Eigenleister scheint sich herauszukristallisieren: Wagemutiges Verhalten, aktives Neuheitsstreben können sich mit einem hohen Leistungsmotiv verbinden, soweit sich dieses auf originelle, kreative Leistungen richtet. Weder bloße Risiko- noch bloße Leistungsorientierung kennzeichnen einen typischen hohen Eigenleister - beides zusammen erst erscheint notwendig für kreative Produktivität. Die Psychologen sollten diese Motivkombination genauer untersuchen!

Im Sport - besonders in sog. Risikosportarten, aber auch in fast jedem Hochleistungssport - scheinen sich beide Motive zu vereinen. Höchstleistungen erschließen hier typischerweise neue Erfahrungen, manchmal Grenzerfahrungen mit hohem Risiko und erfordern stärksten persönlichen Einsatz. Deshalb sollen Sportleistungen im übernächsten Kapitel als ein besonders klares

Beispiel für Eigenleistung dienen.

So vorläufig das Erklärungsmodell der überoptimalen Erregung noch ist, so gilt doch wohl allgemein: In jedem Fall scheinen eine gewisse Spannung, Veränderung, innere Selbstdistanzierung, ja, Entfremdung und ein gewisser Streß nötig zu sein - geradezu lebensnotwendig: besonders für hochgradig Erregungssuchende, aber in geringerem Maße offenbar auch für andere Persönlichkeitstypen.