

# Erlernte Hilflosigkeit

## Der Weg in die Resignation

**Erlernte Hilflosigkeit ist ein Phänomen, bei dem sowohl Menschen als auch Tiere aufgrund ihrer Erfahrung, das Geschehen nicht beeinflussen zu können, ihr Verhaltensrepertoire einengen: Obwohl sie theoretisch dazu in der Lage wären, stellen sie negative Zustände nicht mehr ab. Beobachtet und untersucht wurde es im Jahr 1967 von den amerikanischen Psychologen Martin E. P. Seligmann und Steven F. Maier.**

### Resignation im Tierversuch

Bei den Untersuchungen hatte man damals Extremsituationen im Auge: Kriege, Todesfälle, Naturkatastrophen, Hungersnöte, Gefangenschaften in Konzentrationslagern, schwere Erkrankungen und Behinderungen – all diesen Ereignissen steht das einzelne Individuum macht- und hilflos gegenüber. Eine solche Erfahrung kann für das weitere Leben prägend sein. Seligmann und Maier haben ihr ethisch stark kritisiertes Experiment mit Hunden durchgeführt. Dazu wurden drei Gruppen von Hunden gebildet: Die erste Gruppe wurde kurzen elektrischen Schocks ausgesetzt, die sie durch Betätigen eines Hebels abwenden konnten. Die Hunde lernten sehr rasch, wie man diesen Hebel bedient und schützten sich damit vor weiteren Schocks. Eine zweite Gruppe von Hunden erhielt die selbe Menge Schocks, aber ihnen stand kein Ausschaltknopf zur Verfügung. Mit der dritten Gruppe passierte vorerst gar nichts. In einer zweiten Phase wurde die Anordnung ein wenig geändert: Die Hunde wurden vor den Elektroschocks durch ein Lichtsignal gewarnt und konnten sich mit einem Sprung durch einen schmalen Durchlass in eine „freundlichere Umgebung“ retten. Die erste Gruppe der trainierten Hunde hatte das sehr schnell herausgefunden und kehrte dem für sie unangenehmen Ort rechtzeitig den Rücken. Die dritte Gruppe (die vorher nicht diese unangenehme Erfahrung machen mussten) brauchte zwar ein bisschen länger, aber brachte sich auch sehr bald in Sicherheit. Nur bei den Hunden der Gruppe zwei passierte etwas Seltsames: Sie lernten entweder extrem langsam, wie sie die Unannehmlichkeiten vermeiden könnten, oder sie blieben überhaupt lethargisch liegen und ließen die Schocks über sich ergehen.

### Angst, Depression und Apathie

Zur Deutung des unterschiedlichen Verhaltens der drei Gruppen wurden danach verschiedene Hypothesen aufgestellt: Die erste war die der „erlernten Hilflosigkeit“. Die Hunde in der Gruppe zwei hatten gelernt, dass ihr Verhalten keinerlei Einfluss auf ihre Umwelt hatte. Dadurch waren sie in der zweiten Phase nicht mehr in der Lage, eine Verbindung zwischen ihrem Verhalten und dem Vermeiden des unangenehmen Zustandes herzustellen. Diese Erkenntnisse wurden auf menschliche Verhaltensweisen übertragen und daraus weitere Erkenntnisse über Angst, Depressionen und Apathie gewonnen.



### Gelernte Inaktivität

Die zweite Hypothese geht von einer „gelernten Inaktivität“ aus: In der ersten Phase hatten die Hunde der Gruppe zwei noch verschiedene Verhaltensweisen ausprobiert, aber keine war geeignet, den unangenehmen Zustand zu beenden. Daraufhin hatten sie gelernt, inaktiv zu sein, weil sich der Aufwand ohnehin nicht lohnt. Eine dritte Hypothese unterstellt eine reduzierte Aufmerksamkeit: In der ersten Phase probierten die Tiere noch sehr aufmerksam alle Möglichkeiten durch, sie waren also noch lernbereit. Nachdem aber keiner der Versuche zu einem Erfolg führte, wurden sie unaufmerksamer und konnten dadurch ihre neue Chance nicht mehr entdecken. Es ist ihnen sozusagen „gleichgültig“ geworden.

### Aggression

Zu diesen Forschungsergebnissen gab es später eine Reihe vielfältigster anderer Versuchsanordnungen, in denen die erlernte Hilflosigkeit speziell bei Menschen untersucht wurde. In allen diesen Anordnungen standen unlösbare Aufgaben und der fehlende Zusammenhang zwischen eigenem Verhalten und Erfolg im Vordergrund. Bei den Erkenntnissen gesellte sich als weiteres Phänomen die Reaktanz dazu: Führt eigenes Verhalten nachhaltig zu keinem erkennbaren Ergebnis, so kann das nicht nur apathisch, sondern auch aggressiv machen.

### Hilflosigkeit im Wirtschaftsleben

Im modernen Wirtschaftsleben taucht eine neue Dimension der „erlernten Hilflosigkeit“ auf: Viele Menschen stehen machtlos Krisen, Fehlentscheidungen und wirtschaftlichen Entwicklungen gegenüber, welche tausende von Arbeitsplätzen vernichten und Existenzen gefährden. Die Reaktionen sind vielfältig: Die einen demonstrieren oder machen ihrem Ärger auf sonstige Weise Luft, andere klammern sich an ihren Arbeitsplatz, obwohl dieser teilweise von Jahr zu Jahr als unerfreulicher erlebt wird. Viele versuchen dabei, möglichst unauffällig zu bleiben und haben bereits weitgehend verlernt, ihre Situation aus eigenem Antrieb zu verbessern. Andere versuchen, mit mehr und mehr Anstrengung und unter Raubbau an ihren Ressourcen dem Schicksal „sozialer Abstieg“ zu entgehen und brennen dabei aus, was sie letztlich auch in die Hilflosigkeit befördert. Die Zahl der Depressionen nimmt ständig zu: Laut WHO

leiden derzeit etwa 300 Millionen Menschen an dieser neuen Volkskrankheit. Auch wenn die Reaktionen also sehr unterschiedlich sind, haben alle diese Menschen eines gemeinsam: Ihre Ressourcen stehen nur mehr sehr eingeschränkt einem gemeinsamen wirtschaftlichen Fortschritt zur Verfügung, und der Teufelskreis wird noch weiter angeheizt.

### Motivation

Hilflosigkeitsphänomene können auch innerhalb von Unternehmen beobachtet werden. Wenn die eigene Arbeitssituation immer schwieriger und unerfreulicher wird, die größten Anstrengungen keinen Widerhall mehr finden und mit Lob und Anerkennung geheizt wird, so wird man mit der Zeit aufhören, zwischen dem eigenen Bemühen und dessen Ergebnis einen Zusammenhang zu erkennen. Und wenn jemandem ständig irgendwelche „Anreizkarotten“ vor die Nase gehängt werden, die vor dem Erreichen des Ziels mit für ihn nicht mehr durchschaubaren oder überraschenden Erklärungen wieder weggezogen werden, so wird er irgendwann verlernen, den Anreiz überhaupt noch wahrzunehmen: Die Karotte hat ihre Bedeutung verloren, und alle noch so ausgekügelt Anreizsysteme gehen ins Leere, weil sich niemand mehr dafür interessiert.

### Anreizsysteme verlieren ihre Bedeutung

Im noch günstigsten Fall ruft es Reaktanz hervor und der Betroffene macht irgendwann seinem Ärger deutlich Luft. Das wäre zwar wenigstens ein Signal, dass nicht völlig resigniert wurde und noch eine gewisse Energie vorhanden ist. Genau das könnte jedoch vor allem in einem wenig kritikfähigen System fatal enden, disziplinäre Konsequenzen nach sich ziehen und im schlimmsten Fall sogar den Job kosten. Somit wird auch hier sehr rasch gelehrt, dass die beste Überlebensstrategie immer noch der Rückzug in die passive Unauffälligkeit ist – wenn auch mit allen damit verbundenen Nachteilen. Das Individuum verlernt seine Handlungspotentiale, und dem System (Unternehmen) entgehen mehr und mehr die wertvollsten Ressourcen, die für das Bestehen im Wettbewerb des globalen Wirtschaftssystems erforderlich sind: Die Motivation seiner MitarbeiterInnen, aus eigenem Antrieb anzupacken.

Reaktanz: Abwehrreaktion als Widerstand gegen äußere oder innere Einschränkungen, ausgelöst durch psychischen Druck oder Einschränkung von Freiheitsspielräumen. Reaktanz im eigentlichen Sinn ist nicht das ausgelöste Verhalten, sondern die zugrundeliegende Motivation oder Haltung.