



MAJA STORCH

DAS «WÜRMLI» MUSS MIT INS BOOT

Sich beim Lernen hehre Ziele zu setzen ist gut und recht. Sie zu erreichen ist noch viel schöner. Dafür aber muss die innere Motivation stimmen. Handlungsziele, Priming und Wenn-Dann-Pläne unterstützen einen dabei.

«Menschen verfügen über zwei unterschiedliche Informationsverarbeitungssysteme. Das eine davon arbeitet bewusst, das andere unbewusst. Der bewusst gesteuerte Verstand ist langsam, das unbewusst arbeitende System ist schnell. Der Verstand verfügt über eine präzise Sprache, das Unbewusste hat diffuse Gefühle und ist averbal. Das Bewertungssystem des Verstandes ist ein logisches: richtig oder falsch. Die Bewertungskategorie des unbewussten Systems ist eine hedonistische: gefällt oder gefällt nicht. Wer mit lernenden Erwachsenen arbeitet – in der Erwachsenenbildung, im Coaching oder im Selbstmanagement –, tut

gut daran, Einsichten über die Arbeitsweise des Unbewussten in seine Arbeit einzubeziehen.

«Somatische Marker» als Signale aus dem Unbewussten

Das Unbewusste arbeitet – der Name sagt es – ausserhalb der bewussten Wahrnehmung. Woher sollen wir dann wissen, wie es funktioniert, wenn wir keinen bewussten Zugang zu seiner Tätigkeit haben? Tatsächlich lässt sich die Arbeitsweise des Unbewussten nicht direkt beobachten, aber es gibt Signale, die uns die Reaktionen dieses Systems zeigen. Wenn wir einen Entscheid treffen müssen – zum Beispiel,

ob wir in einem gegebenen Moment lieber Sex haben oder lernen wollen – laufen in unserem Hirn wie in einer Art Filmchen die möglichen Szenarien und deren Folgen ab. Das sind nicht nur visuelle Filmchen, sondern Multimedia-Kino. Es wird alles an Sinneseindrücken abgerufen, was im Erfahrungsgedächtnis eines Menschen gespeichert ist. Dann bekommen wir eine biologische Bewertung zu diesen Filmchen, und zwar in Form eines Körpersignals und/oder eines Gefühls.

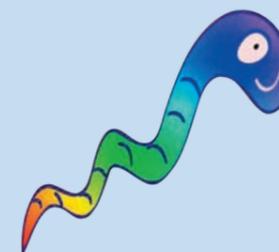
Der amerikanische Hirnforscher Antonio Damasio hat für diese Signale die Bezeichnung «Somatische Marker» eingeführt. Soma ist das griechische Wort für Körper. Marker heisst Markierung. Das Prinzip ist einfach. Wenn ein Szenario mit einer positiven Bewertung verbunden ist, ist das Körpersignal gut, wenn es sich um etwas Negatives handelt, ist das Körpersignal schlecht. Dieses System arbeitet wie eine Art Ampel: Es regelt das «Stop» und das «Go». Das Körpersignal ist direkt verknüpft mit einem Handlungsvorschlag: annähern oder vermeiden.

Wunderwerk der Informationsverarbeitung

Somatische Marker können wir zum Beispiel beim Hochladen der E-Mails verspüren. Wenn wir nur schon Adresse und Betreff anschauen, ohne die Post selber zu öffnen, dann haben wir sofort ein Gefühl, das uns sagt: «Oh ja, nett» oder «Oh nein, nicht schon wieder» oder gar «Scheisse». Diese somatischen Marker treten innerhalb von 200 bis 300 Millisekunden auf. Sie sind ein wahres Wunderwerk der Informationsverarbeitung. Wenn man diese somatischen Marker wahrnehmen kann, ist man in der Lage, mit dem eigenen Unbewussten zu kommunizieren.

DER KLEINE STRUDELWURM

In ihrem Vortrag führte Maja Storch als «didaktisches Tool» einen kleinen Strudelwurm ein, in der Folge liebevoll «Würmli» genannt. Das «Würmli» steht für das Unbewusste und damit auch für die Quelle der intrinsischen Motivation. Handlungen, die das «Würmli» mit im Boot haben, werden aus sich heraus gemacht, nicht aus Angst oder mit Druck oder Selbstdisziplin.



Was hat das «Würmli» (siehe Kasten) mit dem Thema «Motiviert und effektiv lernen» zu tun? Wenn man sich etwas vorgenommen hat, kann man das auf zwei Arten tun: selbst regulierend und selbst kontrollierend. Selbstregulierung ist immer dann gegeben, wenn das «Würmli» etwas freiwillig macht. Es geht freiwillig auf Positives zu, es geht freiwillig vom Negativen weg. Das ist seine Überlebenstechnik. Es versucht, uns zu möglichst vielen angenehmen Erlebnissen zu verhelfen und uns unangenehme Erlebnisse zu ersparen.

Klassisches Lernen lässt das Unbewusste oft ausser acht

Beim klassischen Lernen haben viele «Würmli» keinen Spass. Ausser sie lernen etwas, das sie sich freiwillig ausgesucht haben. Das können wir gut beobachten, wenn Menschen alles in sich aufsaugen, was mit ihrem Hobby in Zusammenhang steht. Aber wenn jemand sagt, er möchte gerne einen Bachelor machen oder die Matura, dann hat das das «Würmli» überhaupt nicht gern, denn diese Ziele zu erreichen, ist in der Regel sehr anstrengend. Da muss man das «Würmli» zwingen, Dinge zu machen, die es nicht gern macht. In der Sprache der Hirnforschung heisst das dann: Kortikale Hemmungen von Impulsen des limbischen Systems.

«Es ist eine Tatsache, dass man für Unternehmen oft Verhaltensziele entwickelt, und die betroffenen Menschen halten sich dann nicht daran. Warum das so ist, kann man erklären.»

Wir Menschen können das tun, weil wir ein gut entwickeltes Gehirn haben und mit Hilfe des Verstands, das «Würmli» dazu bringen, Dinge zu machen, die es gar nicht will. Zum Beispiel eine Diät machen. Es spricht sehr viel gegen diesen Selbstkontrollmodus. Zum einen, weil das «Würmli» sich durchsetzt, wenn die Verstandeskraft nicht optimal arbeiten kann. Dies ist immer dann der Fall, wenn ein Mensch unter Belastung steht, Basisbedürfnisse nicht erfüllt hat, zu sehr oder zu wenig erregt ist, oder viel um die Ohren hat – also eigentlich immer, gemessen am normalen Alltag. Menschen, denen es jedoch gelingt, ihre Verstandeskraft so zu entwickeln, dass sie chronisch die Impulse des «Würmli» abwürgen, sind nicht etwa erfolgreicher in der Leistung. Im Gegenteil: Sie stehen unter erhöhter Gefahr, Essstörungen zu entwickeln, Zwangserkrankungen, Depressionen oder Burn-out. – Es gibt aber eine Reihe von Techniken, die dazu beitragen, dass das «Würmli» mit ins Boot kommt, auch wenn es Dinge tun soll, die ihm am Anfang nicht unbedingt gefallen. Hier beginnt die Kunst

des Selbstmanagements, das ist die Voraussetzung dafür, dass wir mit unseren Zielen Erfolg haben.

Haltungsziele setzen

In der Wirtschaft und in deren Management sind Ziele ein wichtiges Thema. Dabei dominieren vor allem die konkreten Verhaltensziele. Konkrete Verhaltensziele aber sind dem «Würmli» egal. Es ist eine Tatsache, dass man für Unternehmen, wie übrigens auch in einigen Therapieformen, konkrete Verhaltensziele entwickelt, und die betroffenen Menschen halten sich dann nicht daran. Warum das so ist, kann man erklären.

Ziele, die Menschen sich setzen, lassen sich in eine Pyramidenform einfügen, «Goal Hierarchy» nennt sich das, oder eben Ziel-Hierarchie. Ziele gibt es auf den vier Ebenen Taktik, Verhalten, Ergebnis, Haltung (von unten nach oben). Das «Würmli», oder eben die innere Motivation, «wohnt» auf der Haltungsebene. Deshalb haben Haltungsziele Priorität, wenn es darum geht, das Würmli mit ins Boot zu holen. Ihnen gelingt es, den Unterschied zwischen Beabsichtigten und Wollen zu überbrücken. Für die konkreten Verhaltensziele muss das «Würmli» schon mit im Boot sein, sonst funktioniert das mit den Zielen nicht.

Nicht zu schnell konkret werden

Je weiter man in der Zielhierarchie nach oben kommt, desto stärker wird die Motivation sein. Mit der Ausführungsgenauigkeit verhält es sich dann genau umgekehrt. Je weiter man nach unten kommt, desto genauer weiss man, was man präzise machen will. Die meisten Menschen, die man in der Erwachsenenbildung, im Coaching oder in der Therapie trifft, betreten die Zielpyramide auf der Ergebnisebene oder auf der Verhaltenesebene. Weil wir gelernt haben, dass wir uns konkrete Verhaltensziele schaffen sollen, gehen wir dann oft zu schnell auf die Taktikebene und fragen uns, wie wir das jetzt machen. Das führt zu falschen Ratschlägen. Das «Würmli» verkümmert indessen oben auf der Pyramide. Die richtige Strategie besteht darin, mit dem Ergebnis oder mit dem Verhalten einzusteigen, dann aber erst auf die Haltungsebene zu gehen und sich ein Haltungsziel erarbeiten.

Haltungsziele haben Tradition

Haltungsziele gibt es im Volksmund: «Carpe diem», «No risk, no fun», «In der Ruhe liegt die Kraft», «Was mich nicht umbringt, macht mich härter». Da stehen Haltungen dahinter, in denen ein kollektives Wissen enthalten ist. Menschen können sich aber auch massgeschneiderte Haltungsziele bauen, die dann nur für die

betreffende Person Gültigkeit haben. Für andere Personen sind diese individuellen Haltungsziele nicht immer nachvollziehbar, das ist aber auch nicht nötig. Hauptsache, sie helfen der Person, ihre Handlungen da hinzusteuern, wo sie hin will.

Wer ein funktionierendes Haltungsziel hat, erlebt oft das Phänomen, das in der Wissenschaft als «Goal Shielding» – Zielabschirmung – bezeichnet wird. Mit einem guten Haltungsziel verändert sich auch die Informationsverarbeitung. Es werden nämlich nur noch zieldienliche Infos aufgenommen; andere Informationen, die vom Ziel wegführen, werden ausgeblendet.

Priming

Durch Priming können Emotionen, Einstellungen, Ziele und Absichten unbewusst aktiviert werden. Diese unbewusste Aktivierung hat einen nachweisbaren Einfluss darauf, wie Menschen in entsprechenden Situationen denken und handeln.

Psychologisch meint Priming Aktivierung, Bahnung. Oder etwas technisch gesagt: Priming erhöht die Auftretenswahrscheinlichkeit einer Reaktion aufgrund der vorherigen Darbietung eines Bahnungsreizes (Prime). Dazu ein Beispiel, das auf dem Pausenhof als Spiel bekannt ist: Jemand stellt einem Gegenüber folgende Fragen in schneller Reihenfolge, das Gegenüber muss rasch reagieren: Welche Farben haben die Wolken? Weiss. Welche Farbe hat das Brautkleid? Weiss. Welche Farbe hat der Schnee? Weiss. Was trinkt die Kuh? Natürlich keine Milch. Viele aber werden in die Falle tappen, weil mit dem dreimaligen «Weiss» vorher das Konzept «Weiss» geprimt worden ist.

«Durch das Aufbauen von Haltungszielen, das anschliessende Priming und mit Wenn-Dann-Plänen wird auch das Unbewusste immer wieder zielführend auf Spur gebracht.»

Die Priming-Effekte sind wissenschaftlich breit bewiesen. Wenn Menschen z.B. auf das Konzept Leistung geprimt werden, zeigen diese Menschen nachgewiesenermassen eine bessere Leistung. Priming hilft dem «Würmli», auf Spur zu bleiben. Was die Ziele betrifft, funktioniert das Priming folgendermassen: Zuerst baut man sich ein Haltungsziel, dann wird das Haltungsziel geprimt, indem zum Beispiel im Alltag Zeichen gesetzt werden, die einen an das Haltungsziel erinnern.

Wenn-Dann-Pläne

Die übergeordneten Haltungsziele können immer mal wieder in Gefahr geraten, auch wenn sie geprimt sind. Wenn zu viele Reize

von aussen da sind, ist die Gefahr gross, dass alte Automatismen wieder durchbrechen. Aber auch zu wenig Erregung ist hinderlich. Wer träge und phlegmatisch ist, kann das übergeordnete Haltungsziel ebenso aus den Augen verlieren. Wichtig ist auch, dass die menschlichen Grundbedürfnisse gedeckt sind: Hunger, Durst, Zuneigung, Sex, genügend Schlaf. Immer wenn diese Grundbedürfnisse nicht ganz gedeckt sind, kriegen wir solche Ziele, bei denen das Würmli nicht so leicht mitmacht, schwer hin.

Ein Gegenmittel sind die sogenannten Wenn-Dann-Pläne. Wenn-Dann-Pläne sind Vorsätze, deren besonderes Kennzeichen darin besteht, dass sie die sprachliche Struktur haben: «Wenn X passiert, dann werde ich Y tun.» Allein durch ihre sprachliche Form gelingt ihnen ein kleines Wunderwerk: Sie verbinden eine Situation, die vom Ziel ablenken kann, im Unterbewussten direkt mit dem zielführenden Verhalten.

Diese vom Psychologen Peter Gollwitzer entdeckte Phänomen konnte in mittlerweile über 100 Studien nachgewiesen werden. Durch diese sprachliche Form Wenn-Dann werden andere Gehirnareale aktiviert, als wenn ich mir ein Ziel in einer anderen sprachlichen Form vornehme. «Wenn es Mittwochabend acht Uhr ist, dann mache ich meine Aufgaben» ist etwas anderes als zu sagen «Ich mache am Mittwoch um acht die Aufgaben.» Wenn-Dann-Pläne bieten Aussicht auf eine bedeutend grössere Anzahl von Erfolgserlebnissen, verglichen mit der althergebrachten Form.

Ein Dreierpaket: Haltungsziel, Priming, Wenn-Dann-Pläne

Wer Haltungsziele baut, sich darauf primt, und eventuelle Schwierigkeiten mit Wenn-Dann-Plänen vorausschauend abfedert, schafft beste Voraussetzungen für neuronale Plastizität, die Fähigkeit des Gehirns, die eigene Struktur durch Lernen zu verändern. Denn durch diese Methoden wird das Unbewusste immer und immer wieder zielführend auf Spur gebracht. Dadurch verändern sich auf Dauer die synaptischen Verbindungen zwischen den Nervenzellen. Auf Wurmssprache übersetzt heisst das, unser «Würmli» geht in die Wurmsschule. Dann erreicht man nach einer gewissen Zeit einen Zustand, in dem die gewünschte Handlung fast von alleine abläuft, weil das «Würmli» etwas Neues gelernt hat.»

MAJA STORCH

Psychologin,
Inhaberin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich, ISMZ

Maja Storch, Dr. phil., ist Diplompsychologin, Psychodramatherapeutin und Jungsche Psychoanalytikerin. Sie arbeitet als Projektleiterin an der Universität in Zürich und entwickelte zusammen mit Dr. Frank Krause das Selbstmanagement-Training nach dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM. Sie ist Inhaberin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich, ISMZ. Maja Storch ist auch als Buchautorin sehr erfolgreich, ihr «Die Sehnsucht der starken Frau nach dem starken Mann» war ein Bestseller. In einer gut verständlichen Sprache gelingt es Maja Storch, ihr Wissen und ihre Anliegen ihrem Publikum zu vermitteln.

