



„Der Verstand kann etwas vernünftig finden und die feste Absicht haben, es beim nächsten Mal besser zu machen. Aber für die Handlungsumsetzung ist in vielen Fällen das Unbewusste relevanter. Und das beurteilt nach ganz anderen Kriterien: zum Beispiel, ob etwas bequem oder unbequem ist.“

# „Wir wissen es besser und tun es nicht“

Interview mit Dr. Maja Storch, Leiterin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation in Zürich, über den Widerspruch von guten Absichten und risikoreichem Verhalten.

FOTOS: Marc Darchingner

**In der Bauwirtschaft erleben wir immer wieder hochriskante Arbeitsweisen, beispielsweise bei Dach- oder Montagearbeiten. Obwohl die Beteiligten genau wissen, dass ihre Arbeitsweise gefährlich ist, verhalten sie sich leichtsinnig. Manchmal mit tödlichen Folgen. Was sind die Ursachen für dieses Verhalten und warum werden Gefahren so leicht ausgeblendet?**

Der Mensch hat zwei unterschiedlich voneinander arbeitende Bewertungssysteme, mit denen er Situationen beurteilt. Das eine ist der Verstand und das andere ist das Unbewusste. Beide arbeiten nach verschiedenen Kriterien. Der Verstand kann sehr wohl etwas verstehen und vernünftig finden und auch die feste Absicht haben, es beim nächsten Mal besser zu machen. Aber für die Handlungsumsetzung ist in vielen Fällen das Unbewusste relevanter. Und das beurteilt nach ganz anderen Kriterien: zum Beispiel, ist etwas bequem oder unbequem, ist es angenehm oder unangenehm, oder stört es meine Routine. Und in vielen Fällen gewinnt dabei das Unbewusste die Oberhand.

**Ein anderes Phänomen des „lebensgefährlichen Leichtsinns“ erleben wir täglich im Straßenverkehr. Hier wird oft gedrängelt, gerast und waghalsig überholt, manchmal werden andere Verkehrsteilnehmer beleidigt oder belehrt. Warum ist das so und was ist nötig, um solche Verhaltensmuster zu verändern?**

Das sind die bereits erwähnten unbewussten archaischen Bewertungssysteme. Diese sind evolutionär betrachtet viel älter als der Verstand. Das haben wir übrigens mit den Tieren gemeinsam. Wenn also jemand

auf der Autobahn rast, flucht und drängelt, dann kommt das Tier in ihm hoch. Daher muss sich beispielsweise eine Präventionskampagne immer gegen das Unbewusste richten, weil der Verstand in Belastungs- und Drucksituationen nur ganz wenig Zugriff auf das archaische System hat und sich dann das Archaische durchsetzt. Alles was man vom Verstand her gelernt hat, ist in dem Moment nicht vorhanden. Später, wenn alles vorbei ist und Ruhe einkehrt, fällt einem auf einmal wieder alles ein, was man hätte anders oder besser machen können. Nach dem Motto: wie konnte ich nur ...?

**Unser Verhalten wird ja auch von den Konsequenzen unseres Handelns bestimmt. Wenn ich also ohne Folgen 20 Jahre lang leichtsinnig gearbeitet habe oder immer viel zu schnell gefahren bin, ohne dass etwas passiert ist und ohne hohe Bußgelder kassiert zu haben – fühle ich mich dann in meinem Handeln bestätigt?**

Natürlich, denn das unbewusste Bewertungssystem lernt ja dauernd. Und so stellt jede erfolgreich bewältigte Situation eine Verstärkung dar und auch das Ausbleiben einer Strafe wird als Belohnung empfunden. Daher steigt die Wahrscheinlichkeit, dass man beim nächsten Mal wieder genauso handelt. Wenn beispielsweise jugendliche Gewalttäter auf dem Schulhof mit Erfolg andere Jugendliche bedrohen, ohne dass es zu Konsequenzen führt, ist es pädagogisch sehr schwer, sie zum Umdenken zu bringen. Das hängt damit zusammen, dass sie immer wieder eine Bestätigung für dieses Verhalten bekommen und sich damit ihr Verhalten im Gehirn automatisiert. →



Dr. Maja Storch  
im Gespräch mit  
Rolf Schaper von  
BG BAU aktuell.



„Eine gute Führungskraft sollte klarmachen, dass die notwendige Zeit für Sicherheitsmaßnahmen immer da ist. Druck und Hetze sind gefährlich.“

**Dr. Maja Storch, Leiterin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation, Zürich**

Viele Menschen haben heute ein extrem beschleunigtes und stressiges Arbeitsleben und auch an den Wochenenden viele Termine. Sie finden kaum Ruhe und Entspannung. Wann nimmt die Psyche Schaden, und was kann man dagegen tun?

Das ist tatsächlich eine gefährliche Entwicklung. Es gibt im autonomen Nervensystem zwei antagonistisch arbeitende Systeme: den Parasympathikus und den Sympathikus. Der Parasympathikus ist der Ruhe- und Erholungsnerv, dagegen macht der Sympathikus aktiv. Wenn jemand dauernd im Sympathikus ist, passiert mit ihm dasselbe wie mit einem Handy, das eine Akku-Tiefenentladung hinter sich hat. Der Akku kann danach nicht mehr vollständig aufgeladen werden. Das führt auf Dauer zu einem Burnout. Daher müssen die Menschen dringend lernen, dass sie in ihren Alltag und in ihr Wochenende Phasen einbauen, wo sie einfach mal nichts tun, einfach nur entspannen. Genau dabei werden die Akkus aufgeladen.

**Der Druck im Beruf steigt: Arbeitnehmer und Vorgesetzte sind für das Erreichen von Zielen verantwortlich. Sie müssen unter Zeitdruck Aufträge und Projekte erledigen, wichtige Entscheidungen treffen und sich und andere immer wieder motivieren. Wie kann man auf Dauer souverän damit umgehen?**

Da hilft vor allem ein Element aus der Psychologie, die Einstellung. Man muss

gezielt an seiner Haltung arbeiten. Sie kennen ja bestimmt auch Menschen, die unter höchstem Druck wie ein Fels in der Brandung wirken. Das sind Personen, die den Druck scheinbar ignorieren. Wir haben dazu in unserem Selbstmanagementtraining ein Verfahren entwickelt, das sogenannte „Zürcher Ressourcenmodell“, das mit bestimmten Motto-Zielen arbeitet. Ich muss mir eine innere Haltung erarbeiten, damit ich auch unter Druck die Ruhe bewahre. Wir Psychologen nennen das die Affektregulation. Zwar kann ich nicht den Druck von außen beeinflussen, aber ich kann sehr wohl dafür sorgen, dass ich meine Affekte so reguliere, dass ich bei hohem Druck nicht unter Stress gerate. Wer das nicht schafft, sollte zu einem Profi gehen, der ihm das beibringt. Man kann sehr einfach lernen, wie man adäquat mit Stress umgeht.

**Psychische Belastungen im Berufsleben nehmen seit Jahren stetig zu. Die Fähigkeit der Menschen, mit Misserfolgen und Hindernissen umzugehen und trotzdem gesund zu bleiben, ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Manche erkranken daran und zerbrechen, andere stecken das weg. Welche Menschen sind psychisch besonders stabil?**

Die psychische Stabilität hängt vor allem mit der Affektregulation zusammen, also der Fähigkeit, Gefühle zu regulieren oder zu steuern, die eine bestimmte Situation in mir wachgerufen hat. Mal angenommen, es gab Ärger mit dem Chef oder einem Kunden. Dann gibt es zwei verschiedene Typen von Menschen. Die eine Sorte grübelt über diesen Misserfolg sehr lange nach und bekommt nach jedem neuen Misserfolg ein schlechtes Gefühl, wie Ärger, Wut, Enttäuschung oder sie fühlen sich verletzt. Es arbeitet quasi weiter in ihnen. Und dann gibt es Leute, wenn da mal was schief läuft, sagen die einfach nur „Uuups“ und schon ist es wieder vergessen. Die Menschen sind nun mal unterschiedlich veranlagt.

Diese zwei Grundtypen von Menschen bezeichne ich als Dickhäuter und Dünnhäuter. Dickhäuter brauchen lange, bis sie sich mal aufregen und wenn sie sich mal aufregen, ist es gleich wieder vergessen. Daher haben sie einen Überlebensvorteil, weil sie weniger unter Stress stehen. Natürlich können wir unsere festgelegten Gene nicht verändern, aber Dünnhäuter können

von einem Fachmann durchaus lernen, wie man sich eine dicke Haut zulegt.

### Und wenn wir das mal auf die Bauwirtschaft übertragen?

Es ist klar, dass die Dickhäuter-Typen auf der Baustelle beim Thema „Arbeitssicherheit“ mehr Probleme machen. Das sind nämlich die Menschen, die sagen: „oh, das klappt schon“, oder: „das ist doch bisher immer gut gegangen“. Diese Menschen haben nicht die Fähigkeit, sich Sorgen zu machen. Übrigens sind Chefs sehr oft Dickhäuter. Sie kommen in Führungspositionen, weil sie einfach überdurchschnittlich stressresistent sind. Und wenn ein Dickhäuter zum Beispiel Chef in einem Bauunternehmen ist, hat es der Präventionsexperte der BG BAU möglicherweise schwer. Denn diesem Chef ist gar nicht klar, dass er sich Sorgen um die Sicherheit seiner Mitarbeiter machen muss. Also, Dünnhäuter müssen lernen, sich eine dickere Haut zuzulegen, damit sie gut überleben und nicht im Burnout enden. Und Dickhäuter müssen lernen, sich Sorgen zu machen – auch wenn es etwas paradox klingt.

### Reicht es, den Mitarbeitern etwas zum Thema „Arbeitssicherheit“ zu sagen? Welche Tipps kann man Führungskräften dazu geben?

Das allein reicht sicher nicht aus. Aber der Chef und die Führungskräfte spielen beim Thema „Arbeitssicherheit“ eine Schlüsselrolle. Es ist ganz wichtig, dass Arbeitssicherheit von oben her gelebt und vorgemacht wird. Wenn der Chef selbst keinen Helm trägt oder Gehörschutz, dann macht das auch keiner seiner Mitarbeiter. Wir nennen das „Lernen am Modell“. Führungskräfte sollten immer ein glaubhaftes Vorbild sein.

### Welche Rolle spielt das Arbeitsklima im Betrieb und was macht eine gute Führungskraft beim Thema Arbeitssicherheit aus?

Eine gute Führungskraft sollte klarmachen, dass für Sicherheitsmaßnahmen immer die notwendige Zeit da ist. Druck und Hetze sind auf diesem Gebiet gefährlich. Ich habe in vielen Betrieben erlebt, dass es die Mitarbeiter sehr schätzen, wenn sich der Chef für das Thema Arbeitssicherheit einsetzt. Sie fühlen sich dann gewertschätzt und gut aufgehoben.

Es trägt sehr zu einem guten Arbeitsklima bei, wenn es nicht bloß Lippenbekenntnisse sind, sondern von menschlicher Fürsorge getragen ist.

### Wir müssen im Leben immer wieder wichtige Entscheidungen treffen. Manchmal tun wir uns damit sehr schwer. Woran liegt das?

Dafür gibt es verschiedene Gründe. Eine Entscheidung ist immer dann schwer, wenn Verstand und Unbewusstes zu unterschiedlichen Bewertungen kommen. Zum Beispiel bei einem Arbeitsplatzwechsel, weil ich mich vielleicht über meinen Chef oder die Kollegen ärgere. Der Verstand sagt mir aber, du musst deine Hypothek abbezahlen, deine Kinder gehen hier in die Schule, deine Frau arbeitet in der Nähe usw. Daher braucht man neben dem Verstand auch begleitende Körpersignale, um richtige Entscheidungen zu treffen. Mein „Bauchgefühl“ aus dem Unbewussten sagt mir, was für mich gut und angenehm sein wird. Daher brauche ich dieses Kriterium, um gut abwägen zu können. Im Idealfall stimmt die Bewertung beider Systeme überein.

### Nehmen wir an, ein Unternehmer will in Zukunft nur noch sicherheitskonform arbeiten. Doch dann kommt die raue Realität dazwischen und er rutscht wieder in die alten Verhaltensmuster zurück. Warum ist das so und was könnte helfen, damit die Verhaltensänderung doch noch gelingt?

Der Alltag verschluckt ganz schnell gute Verstandesabsichten durch Routinen. Wenn ich zum Beispiel in meiner Firma Veränderungen mit neuen Routinen aufbauen will, muss ich dem Thema Zeit und Aufmerksamkeit widmen. Und wenn ich merke, dass bestimmte Dinge nicht umgesetzt werden, muss ich schauen, an welchem Punkt der Wegstrecke sich die gute Absicht verliert. Ich muss feststellen, warum verliert sie sich, und welche kleinen Erinnerungshilfen kann ich einbauen, um die gute Absicht beizubehalten. Ähnlich wie bei Hänsel und Gretel muss ich kleine Brotkrümel streuen, damit man wieder aus dem Wald findet. Ich muss quasi eine Erinnerungshilfen-Matrix installieren, damit das unbewusste System immer wieder daran erinnert und die Routine unterbrochen wird – aber bitte möglichst immer humorvoll und ohne erhobenen Zeigefinger. ●



## DR. MAJA STORCH

1958 geboren in Oberkirch studierte Storch Psychologie, Philosophie und Pädagogik. Als Gründerin und Leiterin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich, eines Spin-offs der Universität Zürich, entwickelte sie zusammen mit Dr. Frank Krause das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM), ein wissenschaftlich fundiertes psychoedukatives Selbstmanagement-Training. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Motivation, Persönlichkeitsentwicklung, Selbstmanagement, Ressourcenaktivierung, Training und Coaching. Sie ist Autorin zahlreicher Sachbücher und populärwissenschaftlicher Publikationen und Herausgeberin der ZRM-Bibliothek im Huber Verlag.

Mit ihrem Buch „**Machen Sie doch, was Sie wollen! Wie ein Strudelwurm den Weg zu Zufriedenheit und Freiheit zeigt**“ verdeutlicht Storch, wie man ein Leben lebt, das zu einem passt. Sie stellt dabei die Frage: Wissen Sie eigentlich, was Sie wollen? Falls nicht, sind Sie damit nicht allein. Viele Menschen haben Schwierigkeiten das herauszufinden. Oft werden Entscheidungen oder sogar ganze Lebensstile von dem bestimmt, was die Eltern, die Freunde, die Medien oder der Zeitgeist einem „zuflüstern“. Manchmal sind diese fremden Entwürfe nicht so schlecht, einige haben sogar einen wahren Kern. Oft sind sie aber so falsch, dass sie keinesfalls für uns in Frage kommen. Nur wenn Sie wissen, was Sie wollen und das auch tun, sind Sie zufrieden und frei! In diesem Buch zeigt ein kleiner Wurm, wie Sie Ihr Leben so leben können, dass es zu Ihnen passt.

2016, 136 Seiten, Paperback, 17,95 Euro, Huber Verlag, ISBN: 978-3-456-85659-9