

Leipziger Impulsgespräch

„Wer sich nicht auf seinen Brennnessel-Smoothie freut, muss ihn auch nicht trinken“

Maja Storch ist Psychoanalytikerin und hat ein Modell entwickelt, mit dem es gelingt, Gruppen zu befähigen, das ihnen Unbewusste zu entdecken. Im Interview mit Gernot Barth erzählt sie, welche Rolle ihre Biografie für ihre berufliche Entwicklung spielte, warum das Thema Gefühle in der modernen Führungskultur einen wichtigen Platz einnimmt und was liebevolle Selbstfürsorge von zwanghaftem Optimierungswahn unterscheidet.

Herausgeber Prof. Dr. Gernot Barth im Gespräch mit Dr. Maja Storch

Gernot Barth: Maja, du beschäftigst dich professionell mit Psychoanalyse und Entscheidungstheorie. Für mich zeichnet dich dabei besonders aus, dass es dir gelingt, komplizierte Prozesse auf gut verständliche Art und Weise in Worte zu fassen und das Ganze von der Theorie in die Praxis zu holen. Wie bist du zu diesem Schwerpunkt gekommen?

Maja Storch: Dass ich diesen Weg eingeschlagen habe, verdanke ich meiner Mutter. Sie hat zunächst als Lehrerin gearbeitet, im Alter von 42 Jahren aber beschlossen, beruflich einen neuen Weg einzuschlagen und eine Ausbildung zur Analytikerin für Kinder und Jugendliche zu absolvieren. Anders als bei Erwachsenen, mit denen man in der Regel in einen reflexiven Diskurs geht, erfolgt die Analyse mit Kindern und Jugendlichen meist im Rahmen von Spiel und gestalterischen Techniken. Im Mittelpunkt steht dabei beispielsweise die Bildsprache oder die Arbeit mit dem Körper. Viele der so aufgeworfenen Themen lassen sich ausschließlich tiefenpsychologisch erfassen.

Die Psychoanalyse stand lange unter Esoterikverdacht.

Ich selbst habe dann parallel zu meiner wissenschaftlichen Tätigkeit an der Universität Zürich ebenfalls eine Ausbildung zur psychologischen Analytikerin nach Carl Gustav Jung absolviert. Dabei ist mir aufgefallen, dass analytische Konzepte im akademischen Kontext vor einigen Jahrzehnten noch deutlich weniger anerkannt waren als beispielsweise die Verhaltenstherapie und sogar unter starkem Esoterikverdacht standen. Gleichzeitig habe ich in meiner praktischen Arbeit aber erlebt, dass Menschen davon profitieren, wenn sie mithilfe eines analytischen Persönlichkeitsmodells behandelt werden. Mein Ziel war es daher, auch für analytische Konzepte eine akademische Anerkennung zu etablieren.

Die Irrtümer früherer Forscher in Bezug auf die Tiefenpsychologie sind nicht überraschend, da es erst die moderne Neurobiologie ermöglichte, Unbewusstes nachzuweisen.

Sehr interessant! Ich persönlich habe nach wie vor den Eindruck, dass die tiefenpsychologische Arbeit zugunsten der Verhaltenstherapie hintangestellt wird, und das bereits seit Jahrzehnten.

Das stimmt grundsätzlich, allerdings löst sich dieser Trend aktuell langsam, aber sicher auf. Grund dafür ist die Neurobiologie. Diese hat im Rahmen bildgebender Verfahren, welche wissenschaftlich anerkannt sind, gezeigt, dass zusätzlich zu den bewussten im Gehirn auch unbewusste Prozesse ablaufen. Sigmund Freud beispielsweise hatte diese Möglichkeiten und Methoden noch nicht, er verfügte lediglich über ein Mikroskop, mit dem er die Nervenverbindungen seiner Aale untersuchen konnte. Dass sich Forscher in Bezug auf die Tiefenpsychologie früher auch manchmal geirrt haben, ist also



nicht überraschend. Zum Glück gab es bereits vor Jahrzehnten Menschen wie den viel zu früh verstorbenen Gerhard Roth, die sich darum bemüht haben, psychoanalytische und tiefenpsychologische Theorien zu prüfen und mit der Neurobiologie in Verbindung zu bringen.

Das Zürcher Ressourcen Modell ermöglicht es, in der Gruppe Unbewusstes zu explorieren – ein entscheidender ökonomischer Vorteil.

Zusammen mit deinem Kollegen Frank Krause hast du selbst ein auf den Erkenntnissen der Psychoanalyse basierendes Persönlichkeitsmodell, das sogenannte Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®), entwickelt. Hat die moderne Neurobiologie euer Modell gewissermaßen „gerettet“?



Ja, das könnte man durchaus so sagen!

Was macht euer Modell so besonders und welche praxisbezogenen Möglichkeiten eröffnet es?

Unser Verfahren ermöglicht es, in der Gruppe Unbewusstes zu explorieren. Die Exploration des Unbewussten ist eine der Hauptaufgaben der Psychoanalyse. Typischerweise wird dies im Rahmen einer Zweierkonstellation realisiert: Anwesend sind ausschließlich der Analytiker und der Analysand. Das funktioniert, ist allerdings extrem kostenaufwendig und somit aus ökonomischer Sicht wenig sinnvoll. Hier sind gruppentherapeutische Ansätze klar im Vorteil: Eine „Therapieperson“ kann hier bis zu zehn „Patienten“ betreuen.

Auch Beratung, Coaching und Mediation können von der Arbeit mit dem Unbewussten profitieren.

Das Verfahren wird demnach im Rahmen der Gruppentherapie angewandt?

Ja, genau – aber nicht ausschließlich. Es lässt sich auch auf zahlreichen anderen Ebenen sinnvoll einsetzen, etwa in der Beratung oder im Coaching. Im Prinzip ist es egal, ob ich nun klassisch therapeutisch arbeite oder Menschen auf einer Beratungs- und Coaching-Ebene dazu anleiten möchte, das Unbewusste zu entdecken. Auch die Mediation kann von Techniken, die über das rein Rationale hinausgehen und das Unbewusste in den Mittelpunkt stellen, profitieren.

Das ZRM lässt sich also auch im Rahmen der Arbeit mit Teams anwenden, etwa bei Teamkonflikten?

Ja, das ist korrekt!

Ein Menschenbild, das das Unbewusste ablehnt, entspricht nicht dem aktuellen Stand der Wissenschaft.

Müssen hier besondere Voraussetzungen gegeben sein? In der Mediation mache ich oft die Erfahrung, dass Mediatoren eine Aversion gegen Therapien und therapeutische Ansätze haben. Allein das Wort „Psychologie“ löst da teilweise schon Ablehnung aus. Meist sind nur die Menschen, die über sich selbst sagen würden, dass bei ihnen „etwas nicht in Ordnung ist“, offen für psychologische Verfahren.

Ich denke, dass schon allein der organisationale Kontext ausreicht, um etwaige Vorbehalte abzubauen. In der klinischen Arbeit ist der Therapie stets eine konkrete Diagnose vorangestellt – bei Teamkonflikten ist dies hingegen nicht der Fall. Werden Konzepte wie unseres abgelehnt, zeugt das meiner Meinung nach lediglich von einem Menschenbild, das nicht den aktuellen Stand der Wissenschaft berücksichtigt.

Der konstruktive Umgang mit Emotionen steht heute mit an oberster Stelle bei der Bewertung von Führungskompetenz.

Die moderne, kapitalistisch geprägte Welt zeichnet sich durch ein hohes Maß an Rationalität aus, ausschlaggebend für Entschei-

dungen sind vor allem wirtschaftliche Vorteile – man denke hier beispielsweise an die Theorien von Max Weber. Der „rechnende Verstand“ hat dazu beigetragen, dass unser Lebensstandard so hoch ist wie nie zuvor. Gleichzeitig sorgt er dafür, dass Menschen ihr Inneres ausblenden. In den Meetings der Führungsebene eines Unternehmens dreht sich meist alles um Zahlen und Fakten – nicht um Emotionen, das gilt als „Psychokram“. Unter Umständen kann diese reine Fokussierung auf das Rationale zu psychischen Erkrankungen führen. Was meinst du dazu?

Wichtig ist es mir hier zunächst anzumerken, dass beispielsweise auch in sozialistisch und kommunistisch geprägten Gesellschaften psychische Erkrankungen auftreten können. Darüber hinaus beobachte ich persönlich aufseiten von Führungspersonen schon seit mehr als einem Jahrzehnt ein gegen teiliges Verhalten: Gefühle sind hier durchaus relevant. Themen wie Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen oder Konzepte wie Transformational Leadership spielen hier eine immer größere Rolle. Die Generation Z legt Wert auf diese Entwicklung im Bereich Human Resources – und Führungskräfte, die nicht entsprechend handeln, finden keinen Nachwuchs mehr. Der konstruktive Umgang mit Emotionen steht aus meiner Sicht heutzutage mit an oberster Stelle bei der Bewertung von Führungskompetenz.

Somatische Marker sind den Menschen bereits seit Jahrhunderten bekannt – früher nannte man sie jedoch Bauchgefühl.

Da stimme ich dir auf jeden Fall zu. Meine Ausführungen bezogen sich eher auf eine makrosoziologische Perspektive. Standardwerke

der Verhandlungstheorie, welche um die Jahrtausendwende – also vor gar nicht so langer Zeit – erschienen sind, empfehlen beispielsweise noch, Emotionen komplett aus der Verhandlung herauszuhalten. Dass man in Verhandlungen auch auf der Beziehungsebene agiert, etwa dann, wenn die Fronten mehr und mehr verhärten, ist eine vergleichsweise neue Erkenntnis. Wenn ich Führungskräften empfehle, beim Treffen von Entscheidungen auf somatische Marker zu achten, auf wahrnehmbare körperliche Reaktionen in Verbindung mit Emotionen und Entscheidungen also, ist das für viele etwas komplett Neues.

Das ist richtig. Das Buch von Antonio Damasio, aus dem das Konzept der somatischen Marker stammt, ist im Jahr 1995 erschienen (*Descartes' Irrtum*, List 1995; Anm. d. Red.). Hier braucht es natürlich ein wenig Geduld, eine solche Entwicklung vollzieht sich nicht von heute auf morgen und man muss entsprechende Konzepte einfach immer wieder vorstellen und erklären.

Besonders interessant am Phänomen der somatischen Marker finde ich persönlich, dass diese eigentlich schon seit Jahrhunderten bekannt sind. In der Alltagspsychologie würde man sie Bauchgefühl nennen. Was lange allerdings fehlte, war das Wissen darüber, dass dieses Bauchgefühl durchaus auch wissenschaftlich bestätigt werden kann. Hinzu kommt, dass ja erst dann ein Problem entsteht, wenn Verstand und Bauchgefühl nicht zum selben Urteil kommen, wenn etwa der Unternehmer eine Entscheidung nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung trifft, aber dabei ein schlechtes Gefühl hat. Relevant ist das natürlich nicht nur im Kontext von Unternehmen, sondern beispielsweise auch in der Familie.





Momentan erleben wir einen immensen Druck in Bezug auf Selbstoptimierung.

Kurz gesagt: Wenn eine Entscheidung eine unangenehme körperlich wahrnehmbare Reaktion hervorruft, sollte man sie vielleicht noch einmal überdenken. Ich möchte die Gelegenheit nutzen, um noch eine weitere Thematik anzusprechen, mit der du dich beschäftigst: Selbstoptimierung.

Ein ganz wichtiger Punkt! Momentan erleben wir einen immensen Druck in Bezug auf Selbstoptimierung – insbesondere ausgelöst durch Influencer und Social Media. Ob Ernährung, Sport und Bewegung, ob Aussehen und Styling bis hin zu Schönheitsoperationen: Ich selbst nehme wahr, dass der Optimierungswahn immer schlimmer wird.

Es ist wichtig, dass man den Menschen ermächtigt und es ihm ermöglicht, selbst zu entscheiden.

Ich bin 1958 geboren, also bereits seit beinahe sieben Jahrzehnten auf dieser Welt. Ich selbst entwickle, was die Selbstoptimierung angeht, mit zunehmendem Alter mehr und mehr Gelassenheit – dachte ich zumindest. Jetzt gibt es Trends wie Longevity, also die Verbesserung der Lebensqualität im Alter durch Gesundheit und Fitness. Das heißt Brennnessel-Smoothie mit Brunnenkresse zum Frühstück, Algen zum Abendessen und zwischendurch Fitness. Selbst ältere Menschen können sich nicht mehr dem Diktat der Selbstoptimierung entziehen. Dabei denke ich mir immer: Ich habe doch auch ein Recht auf Kranksein – lasst mich doch einfach in Ruhe rumjammern! Hinter solchen Trends stecken in der Regel mehrheitlich Verkaufsinteressen. Es gibt einen riesigen Markt für Produkte, mit denen



ältere Personen ihr Leben vermeintlich verlängern und verbessern können.

Es ist deshalb wahnsinnig wichtig, dass man Menschen ermächtigt und es ihnen ermöglicht, sich vom allgegenwärtigen Selbstoptimierungsideal zu distanzieren. Es ist natürlich trotzdem wichtig, sich um sich selbst zu kümmern. Doch das geht auch ohne großen Aufwand und ohne viel Geld auszugeben. Mit ein wenig Krafttraining lassen sich beispielsweise Gefahren wie ein Oberschenkelhalsbruch sowie daraus resultierende Risiken wie Krankenhausaufenthalt, möglicherweise die Ansteckung mit einem Keim etc. deutlich verringern. Was es braucht, ist liebevolle Selbstfürsorge statt zwanghafter Optimierung. Um herauszufinden, was einem hier guttut, lohnt es sich auch, auf die bereits erwähnten somatischen Marker zu achten. Ausschlafen und anschließend lecker zu frühstücken kann unter Umständen besser sein als eine Stunde Yoga. Wer sich nicht auf seinen Brennnessel-Smoothie freut, muss ihn auch nicht trinken.

Ein hervorragender Schlusssatz! Liebe Maja, herzlichen Dank für die Einblicke und deine wichtigen Impulse!

Dr. Maja Storch

Diplom-Psychologin, Psychoanalytikerin und Gründerin sowie Inhaberin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ GmbH), das ein Spin-off der Universität Zürich ist. Neben wissenschaftlichen Publikationen hat Storch auch Sachbücher geschrieben, darunter u. a. *Die Kraft aus dem Selbst. Sieben PsychoGyms für das Unbewusste* (2017) und *Das Geheimnis kluger Entscheidungen. Von Bauchgefühl und Körpersignalen* (2011). Kontakt: www.majastorch.de

