

Daniela Heisig; Cornelia Savory-Deermann  
mit Cartoons von Helga Hegner

Mein Echo im Beruf

Reihe »edition psychosozial«

Daniela Heisig; Cornelia Savory-Deermann  
mit Cartoons von Helga Hegner

# Mein Echo im Beruf

Wege zum Einklang zwischen innerer Entwicklung  
und Arbeitsleben

Psychosozial-Verlag

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme  
Heisig, Daniela: Mein Echo im Beruf : Wege zum Einklang zwischen  
innerer Entwicklung und Arbeitsleben / Daniela Heisig ;  
Cornelia Savoy-Deermann. - Gießen : Psychosozial-Verl., 2001  
ISBN 3-89806-111-6

© 2001 Psychosozial-Verlag  
Goethestr. 29, 35390 Gießen  
Telefon (06 41) 7 78 19; Fax (06 41) 7 77 42  
e-mail: [info@psychosozial-verlag.de](mailto:info@psychosozial-verlag.de)  
[www.psychosozial-verlag.de](http://www.psychosozial-verlag.de)

Alle Rechte, insbesondere das des auszugsweisen Abdrucks  
und das der photomechanischen Wiedergabe, vorbehalten.  
Umschlagabbildung: Foto von Ray Massey (Chroazone TMS)  
Umschlaggestaltung: Christof Röhl nach Entwürfen  
des Atelier Warminski, Büdingen.  
Cartoonistin: Helga Hegner  
Satz: sos-buch, Mainz  
ISBN 3-89806-111-6

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einstimmung</b>	7
<b>Die drei Wurzeln des Schaffens</b>	13
1 Das Gold von heute heißt Wissen	15
1.1 Was wissen wir vom Wissen?	16
1.2 Lust und Unlust des Lernens	26
1.3 »Dies ist der Weisheit letzter Schluß ...	36
2 DienerIn und LeisterIn?	39
2.1 Was heißt »Dienen« und »Leisten«?	39
2.2 Spiele zwischen »DienerIn« und »LeisterIn« in uns	50
2.3 Glückliche Paare in uns	59
3 Sehnsucht nach Perspektive und Sinn	63
3.1 Vom Sinn der Arbeit	63
3.2 Vom Sinnen und Trachten	77
3.3 »Wie sich Verdienst und Glück verketteten«	86
<b>Heimlich an Fahrt gewinnen</b>	87
4 Wohin führt das Ziel?	89
4.1 Ziele ziehen – Wege weisen	89
4.2 Mit welchem Weg zu welchem Ziel?	104
4.3 Der innere Kompaß	111
5 Stillstandsangst und Änderungswut?	115
5.1 Was uns zu Stillstand und Wandel bewegt	115
5.2 Wo gehobelt wird ...	133
5.3 Wo bin ich zu Hause?	144
6 Prozesse anstoßen	147
6.1 Die Dynamik – etwas geschieht	147
6.2 Wach sein, wachsam sein, wachsen	168
6.3 Sich selbst willkommen heißen	178

<b>Menschliches Gegen-, Neben- und Miteinander</b>	183
7 Verführungen zum Mobbing	185
7.1 Von Opfern, Tätern und Sündern	185
7.2 Wendepunkte zwischen Loswerden und Loslassen	193
7.3 Wachsen dem Opfer Flügel, fällt der Täter zu Boden	206
8 Angebote zu Deals	211
8.1 Let's make a deal	211
8.2 Deals haben keinen Rückwärtsgang	223
8.3 Hochschaukeln ohne Runterfallen	233
9 Besprechungszirkus	237
9.1 Die Kunst, die gemeinsame Mitte zu verfehlen	237
9.2 Konzertprogramm vom Feinsten	249
9.3 Die gemeinsame Mitte schaffen	259
<b>Ein Echo klingt nach</b>	267
<b>Literaturverzeichnis</b>	269

## Einstimmung

Haben Sie sich, liebe Leserinnen und Leser, auch schon einmal eine der folgenden oder ähnliche Fragen gestellt: Wie kann ich meine beruflichen Stärken mehr leben? Finde ich meine Arbeit eigentlich gut? Paßt meine Arbeit überhaupt (noch) zu mir? Finde ich mich in meinem Beruf wieder? Möchte ich diese Arbeit bis zur Rente machen? Oder möchte ich etwas anderes oder etwas anders machen? Wie gehe ich mit Niederlagen im Beruf um? Dann laden wir Sie dazu ein, mit uns gemeinsam in diesem Buch Antworten nachzuspüren.

In allem, was wir tun, bevorzugen oder ablehnen, drücken wir etwas von unserer Persönlichkeit aus; zum Beispiel wie wir uns kleiden, welche Musik wir lieben und auch, welchen Beruf wir gewählt haben und welche Gefühle wir damit verbinden. Der Beruf ist ein zentraler Pfeiler unserer Identität. In ihm wirken und handeln wir tagtäglich, treffen Entscheidungen, erleben Konflikte, haben Erfolge und Mißerfolge, verändern und entwickeln uns. Der Beruf, die Menschen, auf die wir dort treffen, unsere Selbständigkeit oder die Strukturen und das Selbstverständnis der Firma, in der wir arbeiten, prägen uns. Und wir prägen sie. Wir prägen unser Arbeitsumfeld, die Aufgaben, die Anschauungen.

Hinter dem beruflichen Wirken steht nicht selten der Wunsch, die eigene Persönlichkeit mehr zu entfalten und die eigenen Möglichkeiten zu verwirklichen. Nicht immer sind unsere seelischen Bedürfnisse dabei in Einklang mit der beruflichen Realität, die wir vorfinden, gelegentlich nicht einmal dann, wenn wir sie selbst gestalten. Manchmal spüren wir das nur vage. Oder wir wollen ausbrechen und neue Wege beschreiten, die jenseits der Pfade des bisher »Geleisteten« oder des gesellschaftlich Vorgedachten liegen. Dann suchen wir nach Neuem, was uns und unseren Potentialen mehr entspricht. Es ist heute selbstverständlicher geworden, in der beruflichen Ausrichtung dem »inneren Ruf« zu folgen und im Beruf selbstbestimmt zu leben. Wir fragen einmal mehr, wo wir uns selbst im Beruf im Weg stehen oder wie wir unseren Fähigkeiten besser Wirklichkeit verleihen können. Unsere inneren und persönlichen Konstellationen rufen im Arbeitsumfeld ein Echo hervor.

Alles an uns, wie wir uns bewegen, wie wir sprechen oder schweigen, auch unsere Gefühle erzeugen in anderen Menschen ein Echo. Dies ist ein Echo auf Botschaften, die wir meist unbewußt aussenden. Das Echo, das unseren eigenen Klang, unser Wesen widerhallt. Um zu verstehen, daß es das eigene Echo ist und nicht Stimmen der Umwelt, können wir uns fragen, wo und wie dieser Klang, diese Berufsentscheidungen, Berufskonflikte und die dahinter stehenden Gefühle herkommen und entstehen. Auf solche Prozesse der »Auslotung« gehen wir in diesem Buch, vor allem in den Beispielteilen, ein.

Ein Echo entsteht nur dann, wenn ein Klang auf einen reflektierenden Widerstand trifft, an dem er sich bricht. Im Beruf begegnet uns dieser reflektierende Widerstand häufig: sei es in Entscheidungssituationen, im Kundenkontakt, bei Besprechungen oder bei Arbeitsaufgaben. Das bekannte Sprichwort »Wie man in den Wald ruft, so tönt es aus ihm heraus« bringt dies zum Ausdruck. Die äußerlich erlebbare Situation wird zum »Spiegelbild« unseres inneren Befindens. Dieses individuelle Echo ist immer vernetzt mit den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen und Wandlungen im Arbeitsleben. Entscheidend ist dabei, daß die Entwicklungen, die wir nicht auf uns nehmen, obwohl sie anstehen, oft von der Situation oder dem Umfeld für uns »gefordert« oder »erledigt« werden, aber nicht immer in dem von uns gewünschten Sinne. Wir hören dann ein Echo, das uns überraschen mag.

Meist sind es immer wieder die gleichen tiefenpsychologischen Prozesse, die im Arbeitsleben relevant sind und die, wenn sie unerkannt bleiben, zu inneren und äußeren Konflikten führen können: Projektionen auf andere Menschen, Ängste und Ärger, Anpassungsdruck versus Wunsch nach Selbstsein. Sie erlauben gerade im Arbeitsleben, persönlich zu wachsen, wenn wir für die dahinterliegenden Entwicklungsimpulse der Seele wachsam sind.

Entwicklungsmöglichkeiten resultieren oft aus einem vertieften Verständnis der eigenen Arbeitssituation und der oben genannten Prozesse. Wenn wir seelische und betriebliche Hintergründe als vernetztes Ganzes sehen, werden wir wachsam für Zwischentöne, sensibilisieren unsere Sinne für den Widerhall unserer inneren Wirklichkeit in den beruflichen Umständen, die wir antreffen. Dann können sich Veränderungen im Alltag leichter von uns selbst anstoßen lassen. In der Seele ist alles vernetzt, denn seelische Energien existieren nicht in abgeschlossenen Schaltkästen. Unser Beruf, unsere Arbeit beeinflußt große Bereiche unserer Seele, spricht diese an und beansprucht sie auch. Die Wahl unseres beruflichen Wirkens ist Aus-



druck ihres Sinnstrebens. Unbewußt spült die Seele, mit ihrem Drang nach Verwirklichung in der Welt, uns die beruflichen Situationen an Land, die sie für ihre Entfaltung benötigt. Die Menschen, denen wir im Beruf begegnen, und den Aufgaben, die wir oder die uns erfüllen, spiegeln unsere inneren seelischen Prozesse wieder.

Obholzer (1997, S. 24) bringt für diese Zusammenhänge ein anschauliches Beispiel. Es handelt von »einer Mitarbeiterin in einem Rechtsanwaltsbüro, die bei der Durchführung eines Scheidungsfalles in ernsthafte Schwierigkeiten geriet, (denn der) Fall hatte viele Ähnlichkeiten mit der Scheidung ihrer Eltern in ihrem 14. Lebensjahr – eine Erfahrung, die sie veranlaßt hatte, den Rechtsanwaltsberuf zu wählen«. Hier führt eine persönliche Situation einerseits zur Berufswahl, sie führt andererseits aber auch zu Schwierigkeiten bei der Durchführung, als die Mitarbeiterin sich persönlich betroffen und »erinnert« fühlt. Je besser wir selbst dieses Zusammenwirken zwischen beruflichen Ereignissen und seelischen Geschehnissen verstehen, desto eher können wir bewußt und aktiv Veränderungen anstoßen. Denn keine berufliche Situation ist so unverrückbar wie eine Felswand. Wenn es das eigene Echo ist, dann können wir etwas verändern und selbstverantwortlich einen Einfluß auf Prozesse nehmen.



## 1 Das Gold von heute heißt Wissen

Unsere heutige Arbeitswelt wird häufig »wissensbasiert« genannt. Der kollektive Wissenspool wächst rasant und stetig. Es sind nicht mehr materielle Rohstoffe, die den Reichtum einer Volkswirtschaft begründen, denn diese sind heutzutage für wenig Geld zu haben. Vielmehr ist es das Wissen, wie aus ihnen immer intelligenteren Werkzeugen, immer effizientere Medizin oder immer angenehmere, schönere und bequemere Lebensbedingungen geschaffen werden können. Die volkswirtschaftliche Mehrwertgewinnung ist abhängig von sehr hohem und vielfältigem Wissen geworden.

Wir gehen in diesem Kapitel auf die sich neu konstellierenden Zusammenhänge von Information und Wissen sowie Lernen und Intelligenz ein und zeigen das Konfliktpotential darin auf – und zwar im Einzelnen, in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft. Dann versuchen wir Ansätze herauszuarbeiten, wie mit dieser Anforderung nach mehr Wissen als Herausforderung umgegangen werden kann, ohne daß Selbstwertgefühl und Erfahrungsschätze in einem »Jungbrunnen baden gehen«.

## 1.1 Was wissen wir vom Wissen?

### *Wissen von A (wie Anfang) bis Z (wie Ziel)*

Wissensträger sind nicht nur Lexika und Datenbanken, sondern auch Sprachen. Manche Worte verbergen wie Konservendosen Wissen um Zusammenhänge und allgemeingültige Lebenserfahrungen, wie z. B. das Wort »Wissen« selbst. Spirituelles Urwissen über die Geheimnisse des Lebens wurde in den altindischen Veden niedergeschrieben. So überrascht es nicht, daß der Name dieser Weisheitsbücher, »Veden«, dem gleichen Wortstamm wie das Wort »Wissen« entstammt. Interessanterweise leitet sich aber auch »vita«, »Vitalität« und »fit sein« von der gleichen indoger. Silbe »wait/veda« ab (Kluge 1999). Zu leben, »vital« sein, bedeutet in seinem ursprünglichen Sprachsinne zu wissen. Wie ist das zu verstehen?

Der Anfang bewußter Wissenssuche ist wohl kindliche Neugier. Indem wir fragen, wünschen wir eine Antwort. Wir suchen nach Antworten für die Lösungen ganz praktischer Probleme bis hin zu Auflösungen der Rätsel unseres Seins. Wir haben als Menschheit die Tendenz in uns, die gefundenen Antworten auf unsere spirituellen, geistigen und moralischen Fragen in Form von Gesetzen festzuschreiben. Denn bringen wir (subjektives) Erfahrungswissen in Gesetzesform, so objektivieren wir es hiermit für uns, und dies gibt uns ein Gefühl von Sicherheit, weil wir Gesetze für etwas Absolutes halten können, das uns führt und trägt. Gleichgültig ob wir physisches oder psychisches, rationales oder religiöses Wissen in Gesetzen definieren, gleichgültig ob wir nach den Regeln der Physik einen Staudamm bauen oder nach den Regeln der Religion dreimal am Tag beten – wir erleben dadurch eine Möglichkeit der Einflußnahme auf das Schicksal. Wir erfahren uns ihm weniger ausgeliefert, wenn wir uns auf dem Boden objektivierten Wissens bewegen – und empfinden ein kleines Gefühl der Macht.

Ein Ziel unserer Wissenssuche ist es, mehr Macht über unser Leben zu gewinnen: denn »Wissen« hilft uns, sei es in der Arbeit (Wissen um Arbeitstechniken) oder in der Familie (Wissen um seelische Prozesse), unsere Lebensbedingungen und Lebensumstände beeinflussen zu können, um zu überleben. Oder auch, um einfach besser zu leben. Wir wissen, daß wir der Angst vor dem Leben und seinen Herausforderungen besonders erfolgreich mit der »Macht des Wissens« begegnen können; und sei es mit dem »Wissen des Glaubens«. In diesem Sinn ist der Spruch »Wissen ist Macht« berechtigt.

Wir haben mit diesen Überlegungen eine mögliche Antwort auf die obige Frage nach dem in unserer Sprache versteckten Zusammenhang zwischen »zu leben« und »zu wissen« gefunden. Der Machtgewinn durch Wissen ist als Gegenpol vieler unserer Lebensängste ein – oft unbewußtes – Ziel hinter unserem Wissensdurst.

»Wissen« ist kein monolithischer Block. Es gibt angeborenes Wissen, intuitives Wissen, emotionales Wissen, Körperwissen, Traumwissen, Erfahrungswissen, Basiswissen, Spezialwissen, Faktenwissen, Detailwissen, Systemwissen, abstraktes und konkretes Wissen. Seit Erfindung der Buchdruckerkunst gibt es externalisiertes Wissen, und der Prozeß zu weiterer Externalisierung beschleunigt sich rasant seit Erfindung und allgemeiner Nutzung des Internets. Es gibt das Wissen um die eigenen Grenzen und ein Wissen ohne zu wissen. Die Menschenkenntnis und die Weisheit sind hier auch zu erwähnen.

Jede Gesellschaft und jeder einzelne Mensch hat ein eigenes Muster, nach dem all diese Wissenskomponenten miteinander verwoben sind. Wovon hängt dieses Muster ab, und wie wird es beeinflusst?

### *Lernen und Lehren*

Das spezielle Wissen, welches zum Leben benötigt wird, ist in hohem Maße von der jeweiligen Gesellschafts- und Wirtschaftsform bestimmt. Im Mittelalter z. B. war es wichtig, die Bibel zu kennen, heute dagegen eher, sich im Internet bewegen zu können. Wir leben in der westlichen Welt in einer relativ gering normierten Kultur: weder eine Mode, noch eine Religion, nicht einmal sexuelle Normen sind mehr bindend. Eine der natürlichen Auswirkungen davon ist die Individualisierung unserer Wünsche und Bedürfnisse (als Kunden) – und zwar so gut wie aller: vom Konsumbedürfnis bis hin zum spirituellen Bedürfnis. Für die Arbeitswelt (als Lieferanten) ergibt sich als Konsequenz daraus ein Bedeutungsverlust für Tätigkeitsfelder und Berufsbilder, die nicht oder zumindest nicht partiell diesen individualisierten Kundenwünschen entsprechen. Zu sicherem und lebenslangem wirtschaftlichen Überleben befähigen statisch-fixierte Ausbildungen nicht mehr. Lernen ist heute in vielen Branchen ein systemimmanenter, arbeitsbegleitender Zustand geworden (»lernende Organisation«, vgl. Arnold & Schüssler 1998). Neben den Schulen alten Stils sprießen Bildungsinstitute jeder Ausrichtung aus dem Boden. Unternehmen und Verbände bieten eine steigende Vielzahl von Seminaren an, und Personalentwicklungsfirmen expandieren. Wenn Unternehmen keine

lebenslange Arbeitsplatzgarantie mehr bieten können, müssen sie andere Sicherheiten gewähren, müssen sie es ermöglichen, daß MitarbeiterInnen in die Entwicklung von Wissen investieren. Um in einem sich stetig weiter ausdifferenzierenden Markt zu bestehen, muß auch der arbeitende Mensch sich und sein Wissen weiter ausdifferenzieren.

Früher war das Ziel jeder Ausbildung ein in seinem Aufgabenspektrum klar umrissener Arbeitsplatz, und dieser am liebsten im Lehrbetrieb. Ein verbindlich definiertes, statisches Standardwissen war in dieser Situation sinnvoll. Viel Detailwissen innerhalb dieser Ausbildungsstandards wurde auswendig gelernt. Dieses Auswendiglernen statischer Daten ist heute in kaum einem Ausbildungsplan mehr vorgesehen. Wenn aber von »Beruf« gesprochen wird, ist dagegen fast immer noch eine *statische* Standard-Ausbildung, so wie früher, gemeint. Ausbildungssysteme hinken den wirtschaftlichen Entwicklungen häufig hinterher. Dies liegt an der Trägheit jeder Bürokratie. Ausbildungen brauchen heute mehr denn je nutzbare Differenzierungen, wir nennen sie einmal *dynamische* Ausbildungs-Sets, um den Lebensunterhalt zu garantieren. Diese können aus keiner Datenbank und aus keiner gesellschaftlichen Institution abgerufen werden – Lernende lernen selbst, ihre eigenen MentorInnen zu sein, die *sich ihr* eigenes Ausbildungsprogramm entwerfen. Spezialistentum wird sich ausweiten, aber eben überwiegend nach einem jeweils selbstentworfenen »Patchworkmuster«, das immer wieder dynamisch neuen Entwicklungen in Technik und Dienstleistung angepaßt werden wird. Denn: Menschen *finden* nicht mehr genügend Arbeitsplätze, sie müssen sie *sich erfinden* (vgl. Horx 1999).

Manche Menschen fühlen sich von diesem Anspruch überfordert. Sie haben das statische und »endgültige« Rollenbild, das hinter dem alten Lehr- und Lernschema stand, zu ihrem Selbstbild werden lassen. Das geflügelte Wort im traditionellen Handwerk »Lehrjahre sind keine Meisterjahre« verdeutlicht sehr genau diese Trennung zwischen »Lernen müssen« als schwere Jahre und »Lehren können« als gute Jahre. Junge Menschen haben in diesem alten, tradierten Rollenverständnis innerhalb der Arbeitswelt eine reichlich traurige Position verglichen mit älteren Menschen: Jung sein, lernen müssen und »es schwer haben« ist eine Lebensphase, die in diesem Kontext mehr eine Durchgangphase zu sein scheint, die man »wohl oder übel« durchstehen muß – um zum Lohn dafür die Meisterphase erreichen zu dürfen mit den Attributen: älter sein, lehren dürfen und »es gut haben«. Diese häufig von älteren Menschen verinnerlichte und durch ihre Lehrzeit-Erfahrung