



## Werde der, der du sein kannst<sup>1</sup>

**Jeder Mensch strebt im Grunde danach, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu einer besseren Version seiner selbst zu werden. Wie dieser Prozess von einem selbst, aber auch von Trainern, Coachs und Führungskräften unterstützt werden kann, beschreibt dieser Artikel anhand von zehn „Fragen zur Orientierung“**

Von den alten Griechen über Goethe wurde sie die Kernbotschaft des Tiefenpsychologen Carl Gustav Jung: „Jeder Mensch ist Träger eines ganz spezifischen Entwicklungspotenzials, das zur Entfaltung drängt.“ Prominent geworden ist das Thema unter dem Begriff der „Individuation“. Jeder Mensch hat nicht nur die Chance und Möglichkeit, ein „Unikat“ zu werden – er hat ein starkes Bedürfnis danach.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Zunahme psychischer Störungen insbesondere in der Arbeitswelt, und einer Vernachlässigung dieses tief in uns verankerten Bedürfnisses? Immer mehr Menschen in der Arbeitswelt haben das Gefühl, dass sie sich selbst blockieren, sich selbst im Wege stehen. Bedürfnisbefriedigung und psychische Gesundheit sind untrennbar miteinander verbunden. Probleme entstehen, wenn die zentralen menschlichen Bedürfnisse unzureichend berücksichtigt und erfüllt werden. Unsere fundamentalen Bedürfnisse sind der Personalentwicklung hinreichend vertraut. Wie steht es um das Thema Individuation?

Das Verhalten sehr vieler Menschen wird von Arbeitsroutinen bestimmt. Sie leben unbewusst im sogenannten Funktionsmodus, sind eher reaktiv, fremdgesteuert und unkreativ. Menschen empfinden sich nicht mehr als „Kapitäne ihrer Seele und Meister ihres Schicksals“. Cicely Saunders, die Begründerin der Hospizarbeit, hat beobachtet: „Es ist nicht das Schlimmste für einen Menschen, festzustellen, dass er gelebt hat und sterben muss. Das Schlimmste für einen Menschen ist, festzustellen, dass er sterben muss und nicht gelebt hat.“

Viele Unternehmen sind „seelische Gefängnisse“ für ihre Mitarbeiter, sagt der irische Managementexperte Charles Handy: „Ich habe gelernt, dass du aufhören musst, etwas zu sein, was du nicht bist!“ Es kommt also darauf an, das in uns wohnende Bedürfnis zur Individuation zu befriedigen. Dazu können die folgenden zehn Fragen eine Orientierung bieten:

### 1. Habe und lebe ich aus einem „Zentrum“ heraus?

Diese Frage nach der eigenen Identität lässt sich beantworten über die Herstellung eines Bezuges zu einem „Es“ (zum Beispiel Werten, Überzeugungen, Besitz, Kompetenzen) oder zu einem „Du“ (die Beziehungen, die ich eingehe). Das Leben hat ein Zentrum, wenn diese Bezüge als möglichst stabil und ungetrübt erfahren werden. Was passiert, wenn diese Bezüge „brüchig“ werden? Habe ich auch dann noch Zugang zu meinem Zentrum? Franz

<sup>1</sup> Quelle: Thomas Röthemeier; (2014); Wirtschaft & Weiterbildung, 4 Ausgabe, Seiten 46-48.



---

## // Unternehmensinformation

---

Arbeitspsychologie  
Werde der, der du sein kannst

Kafka schreibt: „Der Mensch kann nicht leben ohne ein dauerndes Vertrauen zu etwas Unzerstörbarem in sich.“

### **2. Was ist mein Fokus, meine Aufgabe?**

Der Fokus auf meine eigene Aufgabe ist ein Prinzip auf dem Weg der Individuation: Was möchte ich am Ende meines Lebens umgesetzt haben? Wofür möchte ich meine Ressourcen und mein Können zur Verfügung gestellt haben? Oder wie Viktor Frankl fragt: Richtet sich meine Aufmerksamkeit auf die Verwirklichung von Sinn oder zielt sie auf das Erleben von Wirkung? Frankl war überzeugt, den Sinn des Daseins erfüllen wir in der Verwirklichung von Werten. In einem Interview zu seinem 95. Geburtstag hat Altbundeskanzler Helmut Schmidt auf die Frage, als wer er erinnert werden möchte, gesagt: „Als der, der seine eigene Aufgabe erkannt und erfüllt hat.“

### **3. Bin ich bereit, meinen blinden Fleck anzuschauen?**

Unzulänglichkeiten, Unsicherheiten oder nicht bewältigte innere Konflikte passen meist nicht in mein Selbstbild, ich will sie nicht sehen, sie bilden meinen blinden Fleck. Ich erkenne diese Probleme dann bei anderen Menschen, vorzugsweise bei meinen Kollegen oder beim Vorgesetzten und reagiere entsprechend mit überzogener Kritik, Ablehnung oder Distanz. Eine Beschäftigung mit dieser Seite unserer inneren Wirklichkeit verunsichert erst einmal. Wir klammern uns dann lieber an unser falsches Selbstbild. Das gibt Sicherheit, kostet jedoch viel Energie. Heute wird von der „Souveränität zweiter Ordnung“ gesprochen, wenn ich meine verletzbare Seite offen eingestehen kann. Im geschützten Rahmen von Persönlichkeitstrainings erleben Teilnehmer immer wieder, wie wertvoll es ist, sich den eigenen unangenehmeren Gefühlen zu stellen.

### **4. Lerne ich aus jeder Situation?**

Wo im Alltag stoße ich auf Tätigkeiten, Begegnungen oder Anforderungen, die innere Widerstände in mir auslösen? Sehe ich darin nur ein Problem, das abgestellt werden muss oder kann ich solche Situationen annehmen und aus ihnen lernen? Ich brauche nicht die Krise, den Pilgerweg oder ein Kloster für den Prozess der Individuation, eine achtsame Haltung genügt: Das Leben ruft mich ständig an und ich bin gefordert, eine Antwort zu geben.

### **5. Wie oft verlasse ich meine Komfortzone?**

Wenn ich Unsicherheiten und mutige Entscheidungen kaum noch kenne, habe ich es mir in meiner Komfortzone zu bequem gemacht. Meine Selbstentwicklung ist erschwert oder wird sogar verhindert. Analytisch-rational entscheidende Menschen haben oft Schwierigkeiten, in bestimmten Entscheidungssituationen ihr Bauchgefühl zu erkennen. Umgekehrt fällt es Menschen, die einen ausgeprägt emotionalen und beziehungsorientierten Kommunikationsstil pflegen schwer, klar und direktiv zu entscheiden. Es geht darum, mich mit meinen Unsicherheiten anzufreunden, sie gar als Herausforderung zu verstehen, das zu tun, was mir das Gefühl eher verbieten will. Für meine eigene Entwicklung ist es wichtig,



---

## // Unternehmensinformation

---

Arbeitspsychologie  
Werde der, der du sein kannst

emotionale Blockaden und Barrieren zu überwinden und mich auch auf unsicherem Terrain zu bewegen.

### **6. Wie häufig erlebe ich Momente des Staunens?**

Wenn es nicht mindestens alle zwei bis drei Tage etwas gibt, das mich berührt, mich bewegt, muss ich mich fragen: „Wie lebendig ich bin noch?“ Wir wollen nicht gelangweilt werden, wir brauchen neben dem Vertrauten Momente der Faszination, der starken Rührung und des berührt Werdens. Spüre ich immer wieder die eigene Lebendigkeit? Diese Erfahrungen sind wesentlich, um im Alltag zu bestehen, sie stärken auch meine Resilienz.

### **7. Wer begleitet meine Entwicklung?**

Der Prozess der Selbstentwicklung, der Individuation ist nie ganz abgeschlossen. Will ich auch nach zehn, zwanzig oder dreißig Jahren noch schöpferisch aktiv sein, dann hilft mir ein Sparringspartner, der mich herausfordert. Es sollte jemand sein, der mir immer mal wieder auf die Füße tritt, der mich fordernd begleitet auf meinem Weg und mir konstruktives Feedback gibt. Bin ich dafür beziehungsfähig genug? Oder haben mich meine „Rollenkonserven“ im Griff? Der Prozess der Selbstwerdung führt einerseits in eine immer größere Unabhängigkeit und gleichzeitig zu einer wachsenden Fähigkeit, mich mit Offenheit und Neugier auf Beziehungen zu anderen Menschen einzulassen. Ein Partner spricht Möglichkeiten in uns an, die wenig vertraut sind. In der Partnerschaft, so sagt es die bekannte Tiefenpsychologin Verena Kast, könne das Erleben von Ganzheit und die Sehnsucht nach Entgrenzung Ausdruck finden.

### **8. Lerne ich meine inneren Stimmen zu unterscheiden?**

Massiv sind die Kräfte, die uns daran hindern, den leisen Impulsen unserer Seele nach Entwicklung zu folgen. Unterwerfe ich mich den bei vielen Menschen längst verinnerlichten „Leistungsimperativen“ des Marktes, die mir sagen, wer und wie ich sein sollte, damit mein Marktwert stimmt? Folge ich Stimmen, die mich zur permanenten Selbstoptimierung antreiben: „Sei flexibel, sei permanent erreichbar, sei mobil, investiere in dich selbst und zwar ständig!“? Oder folge ich den erfahrungsgemäß weniger aufdringlichen Anrufungen meiner Seele: „Sei du selbst!“? Sie schleichen sich eher als Sehnsüchte und Tagträume in mein Bewusstsein. Wovon wünsche ich mir mehr und wovon wünsche ich mir weniger?

### **9. Erkenne ich rückblickend den roten Faden?**

Man kann das Leben nur rückwärts verstehen! Da ist etwas dran. Erkenne ich in der Rückschau zunehmend eine Verdichtung im Handeln, Denken und Erleben? Erkenne ich, dass sich etwas zeigen und mitteilen möchte durch meine Tätigkeit? Dann sollte ich ein Lebensmotto dazu formulieren!

### **10. Wenn nicht jetzt, wann dann?**

Lebe ich stimmig mit dem eigenen Fühlen, Wollen und Tun? Die Mehrzahl der Menschen



---

## // Unternehmensinformation

---

*Arbeitspsychologie*  
*Werde der, der du sein kannst*

hält sich für sozial wenig beeinflussbar und doch sind wir sehr anfällig für den Einfluss unserer Mitmenschen. Wir sind erschreckend anfälliger für das Gruppendenken als wir glauben. Experimente zeigen, dass 75 Prozent der Menschen eher bereit sind, sich einer Mehrheitsmeinung anzupassen, als auf die eigene Wahrnehmung zu bauen. Menschen geringschätzen eigenes Erleben. Wir glauben, denken und tun in der Regel das, was „man“ tut. Wir richten uns dabei nach dem Kollegen oder dem Nachbarn. Eine Frage, über die es sich in Ruhe nachzudenken lohnt, sollte lauten: Was brauche ich, um der eigenen Wahrnehmung und dem eigenen Erleben mehr zu vertrauen?

### **Fazit:**

„Werde, der Du bist“, das ist ein Auftrag, den jedes Individuum und jede Organisation annehmen sollte. Dem steht unser zentrales Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung oft entgegen. Eingeschliffene Muster und Arbeitsroutinen sind in unserer Komfortzone beheimatet. Sie verhindern die eigene Weiterentwicklung. Wir können weit mehr gestalten, als wir glauben. Wir haben mehr Potenzial als das, was wir nutzen. Die Entwicklung unserer brachliegenden Ressourcen bedeutet aber, sich mit unvertrautem Terrain, dem „Selbst“, zu befassen: Authentizität in der Beziehung zu sich selbst und zu anderen ist der erste Schritt, die eigenen Grenzen zu erweitern.

Foto: iStock