

Rolf Arnold

Wie man wird,
wer man sein kann
29 Regeln zur
Persönlichkeitsbildung

Zweite Auflage, 2019

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Umschlagmotiv: © Feng Yu | Dreamstime.com
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Zweite Auflage, 2019
ISBN 978-3-8497-0102-4 (Printausgabe)
ISBN 978-3-8497-8038-3 (ePUB)

© 2016, 2019 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.
Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten haben,
können Sie dort auch den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Inhalt

Vorwort _____	9
Einleitung _____	11

29 Regeln zur Persönlichkeitsbildung _____	20
---	-----------

Regel 1: Nimm deine Biografie als das, was sie ist: eine Erzählung dessen, was gewesen ist. Lies sie und integriere sie, ohne beständig aus ihr zu zitieren! _____	21
---	-----------

Regel 2: Prüfe nicht (nur) das, was dir zu sein scheint, sondern richte deinen Blick auf das, was sein könnte, aber noch nicht in Erscheinung treten durfte! _____	28
Gleichberechtigender Vergleich _____	31

Regel 3: Trauere nicht dem Versäumten nach, sondern beteilige dich an dem Möglichen! _____	35
Sich an dem Möglichen beteiligen _____	38

Regel 4: Prüfe deine Werte und vergleiche sie wertschätzend mit denen der anderen! _____	42
---	-----------

Regel 5: Teile die tiefen, nicht die exklusiven Gedanken der Überlieferung! _____	49
Was bedeutet dieser bildungstheoretische Kommentar? _____	50

Regel 6: Denke und gestalte dein Leben von seinem Ende her! _____	57
--	-----------

Regel 7: Trainiere den frischen Blick auf die Gegebenheiten und vermeide dein erwartungsgemäßes Urteil! _____	64
--	-----------

Regel 8: Suche im Gegenüber die Potenziale, nicht Bestätigungen für deine eigenen Erfahrungen und Befürchtungen! _____	72
Die Kunst der erschließenden Nachfrage _____	75
Die Kunst des Reframings _____	76
Regel 9: Arbeite an der Verfeinerung deiner Beobachtung und der Eleganz deines Auftretens! _____	80
Am Anfang steht die Beobachtung _____	81
Gelingend kooperieren _____	84
Regel 10: Öffne dich den zunächst unvorstellbaren, aber faktisch bereits wirksamen Veränderungen in der Lebens- und Arbeitswelt! _____	87
Das Internet der Dinge – ohne Menschen? _____	88
Was tun? _____	90
Führung und Verantwortung _____	92
Regel 11: Pflege die Referenzpunkte eines sicheren, richtigen und guten Handelns in Alltag und Beruf! _____	94
Wichtig: Der vertagte Nutzen _____	95
Worum es im Kern geht _____	96
Was tun? _____	100
Regel 12: Diene den großen Anliegen der Zivilisation! _____	101
Das Ideal der entwickelten Persönlichkeit _____	101
Rhetorische Überhöhung oder Notwendigkeit? _____	104
Regel 13: Lerne deinen eigenen Gefühlskörper kennen und übe, seine wahrnehmungsverzerrenden Auswirkungen zu beherrschen! _____	108
Der Gefühlskörper _____	109
Was tun? _____	112
Regel 14: Bemühe dich darum, den Stand deiner eigenen Persönlichkeitsbildung nüchtern zu verstehen! _____	115
Welches sind die Bedingungs- und die möglichen Turbokfaktoren meiner Persönlichkeitsentwicklung? _____	117

Regel 15: Übe dich darin, Beziehungen emotional kompetent zu gestalten und zu entwickeln!	_____ 122
Emotionale Achtsamkeit _____	123
Emotionale Nachreifung _____	126
Regel 16: Nutze das »Mensch ärgere dich nicht! plus« zur Neuerfindung und Übung alternativer Ichzustände!	_____ 129
Wenn aus Spiel Ernst wird _____	132
Emotionale Kompetenz braucht einen Referenzpunkt _____	133
Regel 17: Dokumentiere die Geschichte deiner emotionalen Selbstreflexion in einem Emotionsportfolio!	_____ 136
Regel 18: Nutze Etüden zur Stärkung deiner emotionalen Gewandtheit!	_____ 142
Etüde A: »Ich lerne meine bevorzugten Gefühlszustände kennen und mute mich mit diesen anderen nicht länger zu« _____	143
Etüde B: »Ich übe mich im Zurückrudern und im Umfühlen« _____	145
Etüde C: »Ich trainiere die emotionale Perspektivenübernahme« _____	147
Regel 19: Übe dich in den Kunstfertigkeiten der Metakommunikation!	_____ 149
Regel 20: Trainiere die Formen eines gewinnenden Umgangs, indem du auch »vom anderen her« zu agieren lernst!	_____ 156
Wenn die Identitätsbalance nicht zu gelingen scheint _____	157
Wie lernen wir, »vom anderen her« zu agieren? _____	159
Regel 21: Heile dich selbst durch präsenten und zugewandten Nichtantworten auf das Leiden!	_____ 163
Polaritätsprofil _____	168
Regel 22: Baue dir einen inneren »Ausguck«, um die emotionalen Untiefen, Strömungen und Strudel frühzeitig zu erkennen!	_____ 170

Regel 23: Suche dir in den Jahrhunderten Denk- und Gesprächspartner und pflege deinen eigenen Dialog mit diesem äußeren Team!	177
Am Anfang war der überlieferte Inhalt	179
Am Anfang war die selbstgesteuerte Aneignung	182
Literarische Räume für Persönlichkeitsbildung	183
Regel 24: Stärke deine persönliche Meisterschaft im erfolgreichen Umgang mit anderen!	185
KATHARSIS – 9 Schlüsselfähigkeiten von Führungskräften:	186
Regel 25: Schaffe dir Feedback- und Supervisions-gelegenheiten und nutze sie regelmäßig!	192
Regel 26: Trainiere dich im absichtlichen Umdeuten und Umfühlen!	199
Regel 27: Nutze das kognitiv-emotionale Echolot für deine Selbstreflexion und Selbstveränderung!	206
Wege aus der Alltagstrance	209
Auswege aus der Trance des Durchschnittswertes	211
Regel 28: Präzisiere die <i>Hidden Agenda</i> deiner Selbstbildung	
(Motto: »Wer kann ich werden und wenn ja wie?«!)	213
Angeleitete Selbstreflexion mithilfe der Portfoliostrategie	217
Regel 29: Misstraue den 28 Regeln und komme ohne sie aus!	221
Das Münchhausen-Syndrom:	
Ich werde selbst, wer ich sein kann	224
Literatur	230
Über den Autor	238

Regel 20: Trainiere die Formen eines gewinnenden Umgangs, indem du auch »vom anderen her« zu agieren lernst!

Die Menschen wachsen zwar in enger und prägender Einbindung heran, sie agieren jedoch nach den Maßstäben ihrer *eigenen* Wahrnehmung und Beurteilung. Diese *Eigenheit* ist es, die sich im Aufwachsen parallel formiert und verfestigt – auch und gerade, um in den erwachsenen Sozialbindungen als Person von anderen unterschieden und wahrgenommen werden zu können. Dies bedeutet:

Persönlichkeit ist zwar ein soziales Produkt, sie wird aber individuell ausgedrückt und in das soziale Spiel (und den sozialen Ernst) eingebracht.

Menschen entstammen somit der Interaktion, sie agieren aber von sich selbst her – auf der Basis ihrer Gewohnheiten und Interessen, aber auch ihres Selbstbehauptungswillens. Dabei betreiben sie – wie Staaten – eine Art »Identitätspolitik« (Goffman 1959). Sie geben von Zeit zu Zeit Bulletins heraus, die ihr Selbstverständnis und ihre Sicht der Dinge verdeutlichen. Dadurch gehen sie nicht – konturlos – in der Gesamtheit auf, indem sie sich den sozialen Erwartungen bedingungslos unterwerfen, sondern sie markieren Gegensätze und laden dadurch nicht nur die anderen permanent dazu ein, sich mit ihnen auseinanderzusetzen, sondern auch deren Eigenarten wahrzunehmen und mit dem Eigenen in eine konstruktive Balance zu bringen.

Gelingende Persönlichkeitsbildung setzt die Fähigkeit zur Balance von eigenen und fremden Ansprüchen voraus. Indem der Mensch lernt, sich sowohl als zugehörig zu verstehen als auch seine Eigenart zu markieren, festigt sich seine Identität und damit die Basis für die Entfaltung, Differenzierung und Ausbildung seiner Möglichkeiten, zu werden, wer er ist.

Wenn die Identitätsbalance nicht zu gelingen scheint

Dieses ständige Bemühen um Identitätsbalance gelingt nicht immer. Verbreitet sind Formen, in denen diese Balance kippt. Dann haben wir es mit Persönlichkeiten zu tun, die sich substanziell durch die Zugehörigkeit zu einer beliebigen Gruppe definieren, deren Grundsätze sie – meist unreflektiert – wie eherne Gewissheiten vertreten und oft auch fanatisch und rigide gegenüber anderen geltend machen. Oder wir treffen auf Menschen, die ihre ganz eigenen Bedürfnisse und Interessen zum Maßstab allen Handelns machen – ohne die Berechtigung anderer Beurteilungen wirklich ernsthaft für möglich zu halten oder gar gelten zu lassen.

Monika, eine alleinerziehende Mutter von drei Kindern, berichtete in einem Seminar über Persönlichkeitsbildung über »ihren Kleinen«, wie sie ihren mittlerweile 30-jährigen Sohn nannte: »Das erinnert mich an meinen Kleinen. Der lebt nicht nur in seiner eigenen Welt, sondern pendelt auch zugleich zwischen Selbstüberschätzung und Selbstzweifel, obgleich er mittlerweile eigentlich alt genug ist, um seinen eigenen Weg gefunden zu haben. Was mich echt stört, ist die Selbstverständlichkeit, mit der er erwartet, dass alles ihm irgendwie zur Verfügung steht. Wenn er mich z. B. mal besuchen kommt, bin ich in meiner eigenen Wohnung wie abgemeldet: Er breitet sich aus, bewohnt 2 meiner 4 Zimmer, unterwirft auch mich irgendwie seinem eigenen Zeitrhythmus, indem er die Nacht zum Tag werden lässt, bringt mit, wen er will, und wickelt mich – wie meine Freunde mir sagen – immer wieder ein. Mich hat schon mein letzter Partner verlassen, weil er sich durch diese Überfallsbesuche meines Sohnes – der dann macht, was er will – unsagbar eingeengt fühlte. Er sagte mir auch immer wieder: ›Indem du am Ende immer tust, was er erwartet, bleibt er dein Kleiner und kann deshalb auch nicht groß werden – so einfach ist das.‹ Was mich damals wirklich getroffen hat, war seine Bemerkung: ›Das ist auch keine Liebe. Wer seinen Sohn liebt, der schaut, dass es groß ist und selbstständig laufen kann – auch, wenn er ihm dafür immer mal wieder klar den Tarif

durchgeben muss. Wer sein Kind aber verhätschelt und ihm auch als 30-Jährigem noch jeden Wunsch von den Augen abliest, der liebt nicht, sondern schont sich selbst, indem er vor Konflikten ausweicht, um selbst in der Komfortzone verharren zu können!« Als mein Freund mich verließ, sagte er zu mir: »Du brauchst keinen Mann, denn dein Sohn hat diese Stelle teilweise besetzt – zumindest in deinem Herzen!« Das fand ich dann wirklich daneben, obgleich vieles von dem, was er sonst über meinen Sohn sagte, mir heute einleuchtet.«

Insbesondere im Umgang mit (noch) unbalancierten Menschen, die uns nahestehen, kommen wir rasch an die Grenzen unserer Bemühungen, ihnen den rechten Weg schmackhaft zu machen. Erst nach vielen erfolglosen Bemühungen können wir uns den zwei schmerzlichen Gewissheiten zuwenden,

- dass unsere Beobachtungs- und Bewertungskriterien letztlich bloß unsere Deutungen sind – ohne automatische Relevanz für das Gegenüber – und
- dass Persönlichkeiten sich nur aus ihrem Eigenen heraus entwickeln können – so fremd und vielleicht sogar falsch dieses Eigene uns auch erscheinen mag.

Und trotzdem können wir uns nicht abwenden, weil wir an diesen Menschen hängen, obgleich sie uns ständig herausfordern und an unsere Grenzen bringen. Gleichzeitig bewegen wir uns häufig in einem Dilemma zwischen »die eigenen Grenzen markieren« und »das Eigene wahren« einerseits und »Vertrauen, Wertschätzen und Fördern gegenüber dem anderen« andererseits. Wie kann man mit diesem Dilemma umgehen, ohne in eine unnahbare Autoritätshaltung oder in ein nicht enden wollendes Zurückweichen abzugleiten?

Monika reagierte auf diese Gedanken gereizt: »Also, das finde ich jetzt unglaublich«, polterte sie los. »Heißt dies, dass ich einfach den Mund halten soll, wenn mein Filius meine Grenzen verletzt und ein Lebensmuster vorführt, das mir zutiefst widerstrebt? Das kann ich nicht!«

Ein älterer Teilnehmer legte den Arm um sie und bemerkte: »Ich kann dich gut verstehen. Auch ich kann mich gegenüber meinen Söhnen, für die ich mich verantwortlich fühle, oft nicht zurückhalten. Aber ich habe in vielen Jahren gelernt, dass sie nicht nur meine Grenzsetzungen benötigen, um sich an ihnen zu reiben; viel dringender benötigen sie mein Vertrauen und meine Wertschätzung! Was macht dich eigentlich so sicher, dass deine Vorstellungen von einem gelingenden oder ordentlichen Leben auch für sie richtig sind? Kennst du das Gedicht des jordanischen Philosophen Kahil Gibran (1883–1931), in dem er sagt:

›Deine Kinder sind nicht deine Kinder.

Sie sind Söhne und Töchter der Sehnsucht des Lebens nach sich selbst. (...)

Du kannst ihnen deine Liebe geben,

aber nicht deine Gedanken, denn sie haben ihre eigenen Gedanken« (Gibran 2012, S. 20 f.).

Dies bedeutet, dass du damit aufhören solltest, deinem Sohn deine Gedanken zu geben. Gib ihm nur dein Vertrauen, informiere ihn über deine Grenzen und lasse ihn diese nicht verletzen; aber ohne Vorwurf: als Ichbotschaft! Du wirst sehen, das wirkt!«

Das ist natürlich leichter gesagt als getan. Aber es ist unter einem systemischen Blickwinkel das einzig sinnvolle Verhalten, will man sich nicht immer wieder durch die bekannten Eskalations-, Verletzungs- und Abwendungsschleifen bewegen, die für alle Beteiligten frustrierend sind und der Beziehung schaden. Auch in solchen Lagen gilt: Man kann das Gegenüber nicht verändern, man kann nur Voraussetzungen schaffen, damit das Gegenüber wachsen und sich selbst entwickeln kann. Vertrauen und bedingungslose Wertschätzung sind wichtige Voraussetzungen eines solchen gelingenden Agierens vom anderen her.

Wie lernen wir, »vom anderen her« zu agieren?

Es ist der Hinweis auf das Vertrauen und die bedingungslose Wertschätzung, die uns den Weg zu einer neuen Perspektive auf den anderen und zu einer neuen Haltung ihm gegenüber weist.

Zu beiden können wir uns durcharbeiten, wenn wir uns gezielt die bisher dargestellten Übungen immer und immer wieder vornehmen. Insbesondere das »Plädoyer vom anderen her« (Regel 2) kann dabei erste wichtige Schritte einer Selbsttransformation einleiten. Doch reichen alle diese Übungen oft nicht an die emotionalen Muster heran, die unsere Distanz gegenüber dem anderen grundlegen. Diese

- zu identifizieren,
- genau zu beobachten, wie sie sich immer wieder Geltung verschaffen und schließlich
- den anderen neu spüren zu lernen,

markiert die Mehrdimensionalität der inneren Bewegung, der wir uns dabei stellen müssen. Um dabei einen wirklich transformierenden Erfolg erzielen zu können, sollte man sich die Zeit nehmen, sich durch die Lektionen, welche der folgende Emotionstransformator anbietet, Schritt für Schritt hindurchzuarbeiten. Dabei verlieren nicht allein unsere inneren Bilder ihre emotionale Bindekraft, indem sie aufhören, uns festzulegen. Wir können vielmehr auch die Formen eines gewinnenden Umgangs mit dem anderen perfektionieren: Dieser ist dann nicht mehr unser Dementor, der eine tiefe – wenn auch zunächst meist negative – Resonanz mit unseren inneren Mustern auslöst, er wird vielmehr zu einem Agent unseres eigenen Wandels, indem er uns herausfordert und andere Formen des Fühlen, Denkens und Handelns vorführt, die – noch? – nicht die unseren sind.

Vom Ärger zur Anerkennung: Aufbruch zu einer Eleganz des gewinnenden Umgangs			
Schritte	Beschreibung	Thema	Übungen
1. Schritt	Erinnerung	Gegen welche Grundsätze verstößt der andere gewollt oder ungewollt? Welche Gefühle löst dies in dir aus? An welche 2–3 ähnlichen Situationen erinnert dich dies? Was ist genau so? Was ist anders?	Das andere in mir: Beobachte dich und notiere genau, was du spürst und an was dich das erinnert. So hilft dir gerade der schwierige Andere, dich selbst besser zu verstehen. Danke ihm dafür bei passender Gelegenheit!

<p>2. Schritt</p>	<p>Lähmungen</p>	<p>Beschreibe möglichst genau, was das Verhalten des Gegenübers in dir auslöst! Beschreibe deine Emotionen und überlege, was durch diese in dir gelähmt wird, d. h., welche Haltungen und Beurteilungen dir verstellt sind!</p>	<p>Sackgassensuche (Fantasiereise): Stelle dir Situationen vor, in denen du auch so sein darfst, wie es dem dich im anderen störenden Verhalten entspricht. Spüre nach, welche positiven Energien sich in dir freisetzen können. Genieße sie!</p>
<p>3. Schritt</p>	<p>Entdramatisierung</p>	<p>Versuche, dich mit diesen Haltungen und Beurteilungen, gegen die sich in dir alles sperrt, anzufreunden! Fahre bewusst alles Grundsätzliche und Entschiedene zurück und suche nach wohlwollenden Erklärungen!</p>	<p>Über die »Strenge« schlagen: Wie bist du, wenn du streng bist? Bist du gerne streng? Versuche, dir vorzustellen, was dir fehlen würde, wenn du die Strenge zwei Wochen ablegen müsstest. Mit welchen Argumenten wehrst du dich gegen diese Vorstellung?</p>
<p>4. Schritt</p>	<p>Gewöhnen</p>	<p>Versuche, dich an diejenigen Seiten und Verhaltensweisen des anderen, die dir Schwierigkeiten machen, zu gewöhnen! Greife dabei auf die wohlwollenden Erklärungen zurück und raune dir diese als Mantra zu!</p>	<p>Nochmal: Bewusstes Reframing: Erstelle eine zweiseitige Liste! Notiere in die linke Spalte alle störenden Verhaltensweisen und finde für diese eine wohlwollende Beschreibung. Notiere diese in der rechten Spalte! Nutze diese bei erneuten Störungen als Mantraliste!</p>
<p>5. Schritt</p>	<p>Anerkennen</p>	<p>Richte deinen Blick gezielt auf <i>die</i> Seiten und Verhaltensweisen des anderen, mit denen du dich spontan verbunden fühlst! Rücke diese in den Vordergrund – auch und gerade in schwierigen Situationen!</p>	<p>Positiv Fokussieren (Potenzialbild): Male ein Bild, in welchem du die positiven Eigenschaften des Anderen darstellst! Benutze dazu bunte Farben und präge es dir ein; es kann an die Stelle deines bisherigen inneren Bildes treten, wenn du es zulässt!</p>

<p>6. Schritt</p>	<p>Negationsnegation</p>	<p>Gewöhne dir das Negieren ab! Denke immer daran, dass der andere nur dann eine positive Resonanz mit dir gestalten kann, wenn er nicht nur Ablehnung, sondern in erster Linie Zustimmung spürt!</p>	<p>Befreiung aus dem Bewertungszwang: Nutze den Ärger über den anderen, um dich selbst von einem grundlegenden Leiden zu befreien: dem Zwang zur Beurteilung. Übe dich im Beobachten und Kommentieren, ohne zugleich zu bewerten!</p>
<p>7. Schritt</p>	<p>Zulassen</p>	<p>Vertraue dem Leben, das auch dem Gegenüber die Lektionen erteilt, die es benötigt, um seine Balance zwischen Eigenem und dem Fremden zu finden. Es ist nicht deine Aufgabe, dies zu erzwingen, und du kannst es auch nicht.</p>	<p>Imaginationsübung: Stelle dir vor, wie der andere ohne deine Sorgen, Kommentierungen und Bewertungen in Erscheinung treten könnte. Versuche, wertschätzend auf sein Leben zu blicken.</p>

Abb. 26: ELEGANZ – Auf dem Weg zur Eleganz eines gewinnenden Umgangs