

Dr. Baldur Kirchner
**Fördern und Fordern –
Grundlagen eines überzeugenden Führungshandelns**

Vorbemerkungen

Beinahe unübersehbar ist die Anzahl der Publikationen, die sich mit der Thematik „Führen“ beschäftigen. Dabei scheint den Techniken des Führens noch immer mehr Aufmerksamkeit gewidmet zu werden als der Persönlichkeit des Führenden. Auch in den zahlreichen Einzelgesprächen, die ich seit nunmehr fünfunddreißig Jahren mit Tausenden von Seminarteilnehmern führe, tritt häufiger der Wunsch hervor, doch deutlichere Hinweise zu methodisch-technischem Auftreten zu erhalten (bis hin zu Manipulationswünschen) und weniger die persönliche Innenwelt zu präsentieren. Das ist bedauerlich, denn mit einer Technisierung des Menschlichen schwindet mehr und mehr der Kontakt zu einem individuellen kommunikativen Erleben. Der rational, „verkopft“ ausgerichtete Mensch der Gegenwart ertränkt seine emotionalen Bedürfnisse in Oberflächlichkeiten und glaubt, damit bereits seinem inneren Wesensauftrag gerecht geworden zu sein. Doch seine Seele warnt ihn angstvoll, weil sie ihn spüren lässt, dass tiefere Bedürfnisse nur unzureichend gewürdigt werden. Wer sich verbietet, seinen Gefühlen freien Lauf zu lassen, hat sich der Dominanz des Denkens unterworfen und greift nach intellektuellen Techniken, mit denen er seine Lebensform zu meistern sucht. Das ist unter anderem ein Verhaltensmerkmal eines Neurotikers. Mit der hochmütigen Überschätzung seiner Denkleistungen riskiert der Homo technicus, andere – nämlich sinnführende und sinnbindende – Lebensqualitäten zu verlieren. (In zahlreichen eheanalytischen Gesprächen z. B. beklagen die Partner die rationale Einseitigkeit ihrer Alltagskommunikation. Berufliche Themen überschatten die Abendgespräche, so dass die Anliegen der Familie auf das Wochenende terminiert werden.) So fragt der indische Philosoph Krishnamurti: „Kann aber das Ausüben einer Technik den Menschen befähigen, sich selber zu verstehen?...Die heutige Erziehung ist ein vollkommener Fehlschlag, weil sie die Technik überbetont. Dieses Überbetonen der Technik zerstört den Menschen...Der Mensch, der ein Atom spalten kann, aber keine Liebe im Herzen trägt, wird zum Ungeheuer.“ Der dänische Arzt und Tiefenpsychologe Ewald Bohm schließlich, auf den der Begriff der „Verkopfungneurose“ zurückgeht, schreibt zeitkritisch: „Diese Menschen zerreden alles und erleben nichts, sie sind sich nicht darüber im klaren, dass sie alles zerdenken und zerreden aus Angst vor dem Erleben. Sie glauben meist, sich vorzüglich zu kennen, haben aber eine unerhörte Panzerung. Sie glauben an die Allmacht der Gedanken. Der ganze Angstschutz wird mehr oder weniger durch den Mechanismus der Intellektualisierung bewältigt. Besonders unter den Akademikern heute ist diese Neurose nicht selten.“ Menschliches Miteinander aber meint vor allem die persönlichen Begegnungen, in denen sich die geistigen, sittlichen und seelischen Profile des einzelnen manifestieren. Denn die Öffnung der Persönlichkeit, das Erkennbarwerden von lebendiger Individualität – bilden noch immer die Fundamente greifbarer menschlicher Nähe. **Fördern und Fordern** als Handlungsmaximen eines Führenden lassen dabei die private und berufliche Sphäre zu einem Erlebnisraum werden, der auf künftige Lebensaufgaben vorzubereiten hilft. Doch zunächst seien einige Grundüberlegungen zum Thema „Führen“ vorangestellt.

Führen bedeutet Einflussnahme.

Das Führungshandeln beginnt mit der Eltern-Kind-Beziehung. Nicht ohne Grund hat die lateinische Sprache für das Wort „Erziehung“ das Substantiv „e-ducatio“ gewählt. (Ich habe es bewusst getrennt geschrieben, um den Charakter des Führens hervorzuheben.) Educere heißt „herausführen“. Danach ist Erziehung (educatio) in der Kurzdefinition die Herausführung oder das Herausführen eines Kindes aus dem Stadium des Infantilen hin zu einer reifen, autonomen Erwachsenenpersönlichkeit. Dieser Prozeß verläuft als eine bewusste und unbewusste Einflussnahme. Führen meint daher stets ein Einflussnehmen auf psychische oder soziale Einstellungen, Haltungen, Motive oder Prinzipien von Einzelpersonen oder von Gruppen. Wer führt, nimmt immer Einfluß. Es gehört somit zum Wesen des Führens, in eine enge Beziehung zu Geführten zu treten. Dieser Aufbau von Beziehungen möge allerdings in einer Weise geschehen, die dem emotionalen und sittlichen Anspruch eines verantworteten Miteinanders genügt.

Eltern, die selbst an ungelösten Lebenskonflikten leiden, haben es wohl schwer, ihren Kindern ein weitgehend harmonisches seelisches Ambiente zu bieten. Psychisch labile Bezugspersonen werden die Herausforderungen ihres Alltagsprogramms nur bedingt bewältigen können. Wer nicht gelernt hat, sich für sein Verhalten und Handeln verantwortlich zu fühlen, wird seine Führungsaufgaben auch nur mäßig erfüllen.

In noch eindringlicherer Weise postuliert der Gründer des Benediktinerordens, Benedikt von Nursia, sein Führungsverständnis. Er hat die Regel für seinen Orden in den Jahren 529/530 n. Chr. im Mutterkloster auf dem Montecassino in Italien geschrieben. Im Kapitel über die „Eigenschaften des Abtes“ sagt er, er (der Abt) solle wissen, welche schwierige Aufgabe er übernommen habe: **„Seelen zu leiten und der Eigenart vieler zu dienen“**. Mit diesem Auftrag spricht Benedikt ein Urverständnis von Führen an. Es geht ihm um den Persönlichkeitskern, der das Menschsein schlechthin auszeichnet: um die Seele als dem eigentlichen Wesen menschlicher Individualität. Gewiß dürfen wir annehmen, dass Benedikt zuerst die spirituelle Wertigkeit der Seele, also ihre unsterbliche und einmalige Bezogenheit auf das Göttliche meinte, wodurch das Menschsein seine einzigartige Würde erhält. Dennoch ändert dies nichts an der sittlichen Kultur des Führens, nämlich in der menschlichen Persönlichkeit ein Wesen zu erblicken, das der ständigen Wertschätzung bedarf. Bereits in Platons „Phaidros“ finden wir den Begriff der „Seelenleitung“, altgriechisch „psychagogia“, womit er die Beeinflussung des Redners auf seine Zuhörer charakterisiert.

Zum Führen fühlen sich zwar viele Persönlichkeiten des politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Lebens berufen. Sie bedenken jedoch – wie ich in den Seminaren beobachten kann – zu wenig, welche Voraussetzungen sie in ihrem eigenen Persönlichkeitsbild anbieten sollten, um dieses anspruchsvolle Vorhaben zu verwirklichen. So halte ich eine Maxime für besonders bemerkenswert: **Wer andere führen möchte, möge gelernt haben, sich selbst zu führen!** Emotionale Selbstkontrolle und moralische Selbstdisziplin bilden die tugendhaften Fundamente eines beispielgebenden Führungsprofils. Woran sollen sich sonst Geführte orientieren? Wenn Führen eine vielfältig gestaltete Einflussnahme bedeutet, so soll dieses interaktive Geschehen nur von Menschen praktiziert werden, die selbst über eine hinreichende emotionale und sittliche Kompetenz verfügen. Denn Einflussnahme ohne diese Kompetenzen kann leicht zur **Verführung** werden. Verführer aber handeln rücksichtslos, egoistisch und unkontrolliert triebgesteuert. Ihre Gewissensbildung ist zumeist rudimentär geblieben, so dass sie auch selten authentisch erscheinen. Ihre Glaubwürdigkeit ist erstarrt und orientiert sich lediglich an den gängigen gesellschaftlich akzeptierten Normen. Die Skandale in Priesterseminaren, die Betrugs- und Verschleierungshandlungen in großen internationalen Konzernen und die geheimen Absprachen in Parteikreisen belegen, wie manipulativ zahlreiche Führende ihrer eigenen Gewissensstruktur gegenüberstehen. Ein solches Führungsverhalten zeugt wahrlich nicht von sittlich gereiften Persönlichkeiten.

Fördern und Persönlichkeitsentwicklung

Die geistig-seelische Entwicklung der menschlichen Persönlichkeit bedarf der Förderung durch ihr soziales Feld, in das sie hineingeboren wurde. Das Entwickeltwerden ist auch stets an ein kreatives Entfalten des in ihr angelegten Wesensschatzes geknüpft. Um dieses persönliche Werden zur Reife zu führen, sind menschliche Fürsorge, Besonnenheit und Achtsamkeit notwendig. Im allgemeinen werden diese kostbaren Formen der Zuwendung von Lebensbegleitern geschenkt, die ein Kind in seinen Eltern, also in seinen engsten Bezugspersonen, erlebt. In einer behutsamen, verantwortungsvollen Führung erfährt der junge Mensch, dass sein eigenes Leben wertvoll ist und immerwährende Beachtung verdient. Diese seelische Unterstützung lässt im Kind Zuversicht in seine Erfahrungswelt wachsen. „Erziehung im wahren Sinne hilft dem Menschen, reif und frei zu werden, sich in Liebe und Güte zu entfalten...Die höchste Aufgabe der Erziehung besteht darin, ein einheitliches Individuum hervorzubringen, das dem Leben als Ganzem gewachsen ist.“ (Krishnamurti) Welche psychischen Voraussetzungen aber sind notwendig, damit sich die Förderung der Persönlichkeit, das weitgehend ungestörte Hineinwachsen in die Erscheinungsformen des Lebens vollziehen kann?

Zwei emotionale Hüter sind es vor allem, die den Schutzmantel der Geborgenheit um die kindliche Seele legen: der angstfreie Raum und das Vertrauen in die Mitwelt. Mit **angstfreiem Raum** ist die kommunikative Atmosphäre im Elternhaus gemeint. In meiner persönlichkeitsorientierten Arbeit bin ich vielen Menschen begegnet, die darüber sprachen, welche Ängste sich seit ihren Kindheitstagen schattenhaft auf ihr Lebensgefühl gelegt hatten.

Manche berichteten über die permanente Angst vor Ablehnung, andere über ihre Versagensängste und schließlich ein anderer – nicht zuletzt stark religiös geprägter – Personenkreis sprach über seine Bestrafungsängste und Drohgebärden, die von „elterlich-göttlichen“ Instanzen induziert wurden. Wo Angst herrscht, kann Kreativität nur spärlich gedeihen. Meist blockiert die Angst sogar die kreativen Impulse im Menschen, etwa bei Prüfungsneurosen. Es ist also kaum erlaubt, von einer Förderung der Persönlichkeit zu sprechen, wenn im Heranwachsenden die Saat auf seelisch steinigem und von Angst aufgerissenen Boden fällt. Ein angstfreier Raum dagegen bietet dem Kind zahlreiche Identifikationen an, nach denen es greifen und an denen es sich erfreuen darf. Ja, die Lebensfreude eines Kindes wächst um jene Stufen seiner Daseinsbejahung, um die es sich in seinen Neigungen, seinen Stimmungen und Eigenheiten akzeptiert fühlt. Die kindliche Bereitschaft, sich von seinen Bezugspersonen in seinem ganzen Wesen führen zu lassen, steigt mit der emotionalen Offenheit der Erwachsenen, mehr das Kind als ihre eigenen idealisierten Vorstellungen vom Kind zu lieben. Wer sein Kind nur liebt, wenn es den Vorstellungen der Eltern entspricht, hat seinen Narzissmus noch nicht überwunden. Die Achtung vor der Würde und originären Individualität des Kindes dagegen kehrt im Gewand der Dankbarkeit an die Bezugspersonen zurück.

Mit diesen Überlegungen ist das **Vertrauen in die Mitwelt** eng verwoben. Was meine ich hier mit „Vertrauen“? **Vertrauen ist das emotionale Vermögen, sich ohne Kontrolle und Absicherung in die Obhut eines anderen zu begeben. Das Vertrauen des Kindes bildet sich in einer Atmosphäre emotionaler Offenheit.** Weil die menschliche Persönlichkeit in ihrer Urprägung ein emotionales Geschöpf ist, kann sich ein Kind auch nur durch seine und durch die Gefühlswelt der geliebten Bezugspersonen definieren. Die wirkliche Entfaltung der Persönlichkeit aber geschieht im emotionalen Lebensbezug. Wollen Eltern die Persönlichkeitsentwicklung ihres Kindes fördern, so müssten sie selbst sich zuerst in ihrer Wesenstiefe öffnen und Einblicke in ihre Innenwelt gewähren. Ein Kind fühlt sich mit seinen Gefühlen nicht allein gelassen, wenn es spürt, dass auch seine Eltern ähnliches erleben und empfinden. Zunächst ereignen sich diese Erlebnisse unbewusst. Sie treten jedoch mit der Individuation des Kindes deutlich in das Tagesgeschehen ein. Wenn diese Voraussetzungen – angstfreier Raum und Vertrauen in die Mitwelt – erfüllt sind, ist auch der Platz bereitet für weitere kreative Entfaltungswünsche des Lebens an den Einzelnen.

Was also sollten Führende in ihren Interaktionen in besonderer Weise bedenken, wenn Persönlichkeitsentwicklung, wenn „seelische Förderprogramme“ gelingen sollen? Ich greife drei Persönlichkeitswerte heraus, auf die sich die wohlwollende Aufmerksamkeit im Hinblick auf das seelische Gedeihen konzentrieren sollte: **Selbstwertgefühl, Gesprächsfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft.**

Nach meiner Beobachtung der menschlichen Seele bildet das **Selbstwertgefühl** die entscheidende psychische Handlungsgrundlage für die gesamte Lebensgestaltung. Wie ein Mensch zu sich selbst steht, welche Wertigkeit er seinem Geborensein beimisst, woraus er seine Lebenskraft schöpft – das alles vermag ihm sein Seelengrund zu beantworten. Die emotionale Geborgenheit in sich selbst ist ein an einem sicheren Ort aufbewahrter Edelstein, der keiner „Motte und keinem Rost“ zum Opfer fällt. Der englische Philosoph Paul Brunton misst dem Selbstwertgefühl über das rein biographische Erscheinen einen viel tieferen, metaphysischen Wert bei. Er sagt: „Das Innere Wort. Wenn es ihm gelingt, in die stillen Tiefen deines Wesens einzudringen, wird ein anderer Geist in Erscheinung treten, ein Geist, der deinen überschattet, lenkt, lehrt und inspiriert. Er wird zu ihm sprechen, aus der Stille, die in ihm ist, aber es wird nicht deine eigene Stimme sein. Sein Ton wird freundlich sein und wenn er dir vertraut geworden ist, wirst du wissen, dass die Stimme keine andere ist als die des Heiligen Geistes, das Wort des Höheren Selbst.“ Der synonyme Sprachgebrauch bietet uns – wie eben zitiert – die zusätzlichen Bezeichnungen „Höheres Selbst“ oder auch „Überselbst“ an. Noch an vielen anderen Stellen seines umfangreichen philosophisch-religiösen Gesamtwerkes spricht Paul Brunton mit tiefer Ehrfurcht von diesem Wesensfundament in der menschlichen Persönlichkeit. „Dies ist der unveräußerliche Wesenskern eines Menschen, sein wahres Selbst im Gegensatz zu seiner vergänglichen Person. Jeder, der in dieses Bewusstsein tritt, tritt in die Zeitlosigkeit, ein wunderbares Erlebnis, wo der Fluß der Freude und Schmerzen in einer völlig heiteren Stille zu Ende kommt, wo Reue über Vergangenes, Ungeduld gegen die Gegenwart und Ängste vor der Zukunft unbekannt sind.“

Dennoch ist das Erspüren des Selbstwertgefühles als einer unerschütterlichen Daseinsverbundenheit auf die behutsame Zuwendung durch Bezugspersonen angewiesen.

Das Kernanliegen, das dem Vorgang der Zuwendung innewohnt, ist ja gerade, dem Kind, aber auch anderen Kommunikationspartnern eine Wertschätzung entgegenzubringen, die diesen Wesensgrund wachwerden lässt. Wer Fördern und Persönlichkeitsentwicklung in dieser Weise begreift und praktiziert, handelt als Führender geradezu vorbildlich.

In einem Menschen die **Gesprächsfähigkeit** zu wecken, heißt, ihn für den Lebensdialog elementar vorzubereiten. Wo das Gespräch fehlt, entbehrt das Zwischenmenschliche jeglicher wahren Bindung. Wann sind Menschen gesprächsfähig? In meinen Seminaren definiere ich Gesprächsfähigkeit als das kommunikative Vermögen, positive, aber vor allem belastende emotionale Erlebnisinhalte gegenseitig zu verbalisieren. In Familien, in denen Kinder ihre Spontaneität leben dürfen, nehmen sie Wortwechsel als ein selbstverständliches Lebensprinzip in ihr Daseinsmuster auf. Das Dialogische im Alltag öffnet jedoch erst seine reichen Vorräte, wenn es mit dem analytischen Zuhören einhergeht. Denn auch dies sei gesagt: **Wo das Zuhören aufhört, versickert allmählich jede gesprächsfähige Partnerschaft. Im Zuhörenkönnen geschieht Zuwendung.** Dieses auch emotionale Ernstnehmen der Persönlichkeit des Mitmenschen führt zu einem tieferen Verstehen im Dialog. Damit aber haben gerade hierarchische Beziehungen ihre liebe Mühe. Ich kenne zahlreiche Manager, die sich auf Grund ihres narzisstischen Machtbewusstseins keiner Zurückhaltung beugen und sich deshalb auch legitimiert fühlen, ihren Gesprächspartnern beliebig ins Wort zu fallen. „Narzissten brauchen den geselligen Kontakt, denn sie sind darauf angewiesen, von anderen bewundert zu werden. Die Beziehungspersonen sind aber als Individuen bedeutungslos. Sie sind keine Personen mit einem Zentrum eigener Initiative und Aktivität. Sie existieren vielmehr nur funktionell, nämlich um entweder den Glanz des grandiosen Narzissten widerzuspiegeln oder um sich dem Narzissten als Schmuckstück anzubieten.“ Führungskräften dieser Persönlichkeitsprägung dürfte es allerdings schwer fallen, eine einladende Gesprächskultur zu pflegen. In den Mitarbeitergesprächen sind sie kaum daran interessiert, zu erfahren, wie ihr Persönlichkeitsbild auf die Geführten wirkt. Wer Angst davor hat, in sein Wesensinneres zu schauen, der bedient sich auch wirkungsvoller Abwehrmechanismen, um sein trügerisches Selbstverständnis nicht durch unangenehme Rückmeldungen erschüttern zu lassen. Als der amerikanische Autor Robert Bly vor einigen Jahren sein Buch „Die kindliche Gesellschaft“ veröffentlichte, löste vor allem der Untertitel den Unmut vieler Leser aus. „Über die Weigerung, erwachsen zu werden“, lautet er. Die Gesellschaftskritik dieses Autors richtet sich gegen die Flucht vor der Verantwortung.

Auch nach meinem ethischen Verständnis ist ein Mensch erwachsen, wenn er für sein Handeln die Verantwortung übernimmt. Warum ist es also sinnvoll, **Verantwortungsbereitschaft** in einem Menschen zu fördern? Ich stelle meiner Antwort zunächst zwei klassische Definitionen von „Verantwortung“ voran. Erich Fromm sagt in seinem Werk „Psychoanalyse und Ethik“ über Verantwortung, sie sei „keine Pflicht, die dem Menschen von außen aufgezwungen wird, sondern die Antwort auf etwas, von dem man fühlt, dass es einen angeht. Verantwortung und Antwort haben die gleiche Wurzel: verantwortlich sein heißt zum Antworten bereit sein.“ Hans Jonas, der jüdische Philosoph, fasst sein Begriffsverständnis von Verantwortung noch etwas strenger. In seinem Buch „Das Prinzip Verantwortung“ schreibt er: „Verantwortung ist die als Pflicht anerkannte Sorge um ein anderes Sein, die bei Bedrohung seiner Verletzlichkeit zur Besorgnis wird.“

Verantwortung ist eine sittliche Qualität. Sie ist für das gesellschaftliche und private Zusammenleben von fundamentaler Bedeutung, weil sie von jedem Einzelnen die Rechenschaft vor dem eigenen und kollektiven Gewissen einfordert. **Wer keine Verantwortung übernimmt, kann auch nicht sittlich reifen.** Der Verantwortungsbereitschaft eines Menschen liegt aber vor allem Entscheidungsfähigkeit zugrunde. Denn Entscheiden meint, einen Entschluß zu fassen, eine Haltung einzunehmen, die einen Menschen an eine bestimmte Position bindet. Ich beobachte allerdings im Führungsalltag eine deutliche Angst vor Bindung und damit vor Entscheidungen. Mir erscheint es als gesellschaftlich dekadent, wenn die Bindungs- und Entscheidungsmoral einer anonymen „Zuständigkeitsmoral“ gewichen ist. Ist das möglicherweise die „Kultur der Freiheit“ (Di Fabio), sich nach eigenem Belieben vom launisch-verführerischen Ohrensäuseln des Zeitgeistes betören zu lassen? Nein, ich glaube, es wird notwendig sein, neue Identifikationen zu wecken und klare Geisteshaltungen zu verkünden. Wer Konsequenzen scheut, hat für jede Fehlhaltung eine Erklärung bereit. Permanente Rationalisierungen als Mechanismen der Konfliktabwehr jedoch lassen ein Schuldbewusstsein mehr und mehr verkümmern. Der Aufbruch zu einer neuen Bewusstseinshaltung hin darf die Beziehung von

Verantwortung und Schuld nicht vernachlässigen. Erst darin zeigt sich reifes Führungshandeln, diesen ethischen Aufstieg gewagt zu haben.

Das „Diktat des Relativismus“ (Benedikt XVI.) hingegen fördert eine ungeheure Desorientierung, die unserem Zeitalter den Stempel des geistig Pathologischen aufdrückt. Um so dringender bedarf der heutige Mensch einer tieferen Selbstreflexion, die auch vor schmerzbringenden Korrekturen im eigenen Persönlichkeitsbild nicht zurückweicht.

Fordern und Lebensgestaltung

Fast scheint es so, als stünden Fördern und Fordern in einer subordinativen Beziehung zueinander. Man könne von einem Menschen nur fordern, was zuvor in seiner Persönlichkeitsstruktur verankert worden sei. Wer so denkt, verkennt, dass Persönlichkeitsentwicklung ein Kontinuum ist, das einen ambivalenten Charakter in sich trägt. Zwar empfinden wir es als biographisch-psycho-“logisch“, dass zuerst in einem Menschen ein geistiges und sittliches Fundament gelegt, seine Persönlichkeit mit den notwendigen Fähigkeiten ausgestattet werden muß, bevor das Leben mit seinen Forderungen und Erwartungen an den Einzelnen herantreten kann. Letztlich aber geschieht ja das Vertrautwerden mit dem Leben im Dialog mit allem Bestehenden. Daher sind Fördern und Fordern mit geradezu gleicher Wertigkeit in das Gewand des Lebens eingewoben.

Die Etymologie des Wortes „fordern“ führt uns bereits auf eine Spur, in der wir diese sinnreiche Korrelation vermuten dürfen. Die Wortherkunft sagt nämlich, „fordern“ bedeutet: „verlangen, dass etwas hervorkommt“. Es schließen sich die weiteren Bedeutungen an, die da lauten „verlangen, zum Zweikampf aufrufen, sich um etwas bemühen“. Schon die Wortgeschichte legt also eine dynamische Intention dar, die in Führungsbeziehungen ihre Verwirklichung finden kann. Ich betrachte zunächst wieder einige Elemente der Eltern-Kind-Beziehung, weil in ihr meistens das belastend Bleibende, aber auch das erfolgreich Gestaltende im Leben begründet liegt.

Eine der wichtigsten Aufgaben, die das Leben an den Menschen stellt, ist es, eine autonome, also eine selbstständig handelnde Persönlichkeit zu werden. Dazu ist das menschliche Individuum mit einem Antrieb ausgestattet, der ihm hilft, den Herausforderungen des Lebens aktiv zu begegnen. Dieses Antriebsgeschehen bezeichnet die Psychologie – zunächst wertfrei verstanden – als Aggression. Leider ist dieser Begriff im Gefühl der menschlichen Gesellschaft noch zu stark belastet, als dass er mit einem angstfreien Selbstverständnis zitiert werden könnte. Die Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeutin Christa Meves sagt über Aggression folgendes: „Im Grunde – so kann uns die praktische Erfahrung mit seelisch gestörten Menschen lehren – ist Aggression ein wertneutraler Antrieb. Er hat eine lebenserhaltende Funktion, nämlich die, durch Handlungen des Abstoßens, des Verteidigens, der Selbstbehauptung, das Maß an lebensnotwendiger Freiheit zu erwirken, ohne die der Mensch erdrückt wird und zugrunde gehen muß. Innerhalb seines Lebens braucht der Mensch auf verschiedenen Reifestufen diesen ihm vorgegebenen Antrieb in verschiedenen Bereichen und verschiedenen Formen. Das Kleinkind muß sich gegen die Urbindung an die Mutter mit befreiendem Trotz zur Wehr setzen, das ältere Kind muß sich im Rivalitätskampf mit den Geschwistern und den Klassenkameraden behaupten, der Heranwachsende muß sich im Beruf einen Platz erkämpfen, der erwachsene Mensch braucht Strebungen dieser Art gegen ein Übermaß an Beanspruchung, um seine Familie, seine Gemeinde, die Gemeinschaft, der er angehört, verantwortlich mitzuschützen. Böse wird Aggression erst, wenn sie sich aus diesem Zusammenhang löst, wenn sie gestaut und krankhaft verbogen Vergeltung und Rache durch Vernichtung und Alleinherrschaft anstrebt.“ Das Kind, das in seinem Entfaltungstreben gehemmt wird, steht in den späteren Jahren vor der Aufgabe, seine Eigeninitiative nachzuentwickeln. Denn die Eigeninitiative ist es ja, die einen Menschen zum Handeln drängt. Sie schafft eine kreative Lebensunruhe und bietet Raum für immer neues Erleben. Sie erweist sich gleichsam als weitsichtige Mutter für jegliche Lebensgestaltung. Weil die Eigeninitiative das Aufsuchen neuer Begegnungen mit dem Leben vorantreibt, ist sie so fundamental für die eigene Daseinsformung. Diese Aktivitäten beginnen im frühen Kindesalter. Mit dem dermatalen Berühren und taktilen Ergreifen wird das Kind schließlich über einige Stufen seiner geistig-seelischen Entwicklung zum **Be-greifen** des Lebens schlechthin geführt. Das psychische Antriebsgeschehen aber ist es auch, das einen Menschen befähigt, den Aufbruch aus der Innenwelt zu wagen und sich mit seinen Gedanken und Gefühlen der Außenwelt mitzuteilen. Auf diese Weise wird spürbar, was das Innenleben eines Menschen für die Mitmenschen bereithält. Dieser Ausdruck eigenen Befindens ist in zweifacher

Hinsicht wichtig: Zum einen bedeutet er befreiende Öffnung der Persönlichkeit und zum anderen wertvolle Orientierung für die Mitwelt.

Was ein Mensch denkt, was er fühlt, womit er sich identifiziert und was ihn belastet, welche Pläne er fasst und woran er gescheitert ist – das zu wissen, bindet Menschen aneinander. Dies trifft für die Ehe ebenso zu wie für die familiäre Interaktion zwischen Eltern und Kindern. Denn seelische Sprachlosigkeit in der Ehe und Familie bedeutet zumeist auch emotionale Handlungsunfähigkeit im Zwischenmenschlichen.

Das Antriebsgeschehen also wirkt lebenserhaltend, es ermöglicht die Überlebenschancen und Entfaltungsabsichten der menschlichen Persönlichkeit. Menschen, die in ihrer Kindheit eine Blockade ihrer Antriebe, eine Unterdrückung ihrer Eigenimpulse erleben mussten, zeigen schon im späteren Kindesalter ein bemerkenswertes Gehemmtsein. Oftmals ist ihr Ideenreichtum verarmt und die Tendenz zum Pedantisch-Gründlichen unübersehbar. So erscheinen aggressionsgehemmte Menschen oft stark normiert, wenig spontan, ängstlich gegenüber Veränderungen und wenig konfliktbereit. Der gehemmte Antrieb reduziert ihre eigenschöpferische Initiative. Das spärliche innere Aufgerufensein zum „Zweikampf mit dem Leben“ lässt auf Grund dieser Persönlichkeitsprägung auch nur mäßige Leistungen zu. Die Forderungen, die vom sozialen Feld an den antriebsschwachen Menschen herangetragen werden, führen daher oftmals zu einer Überforderung seiner Kapazitäten.

Aber auch der überbehütete und verwöhnt aufgewachsene Mensch hat Probleme mit Forderungen, die an ihn gerichtet werden. Als Kind an eine überaus liebevolle und des Loslassens unfähige Mutter gebunden, sind aggressive Auseinandersetzungen weitgehend unterblieben. Die überbeschützende Bezugsperson weckt im Heranwachsenden allmählich eine Erwartungshaltung, die ihm das Grundgefühl eines ständig gut versorgten jungen Menschen vermittelt. Verwöhnte Menschen leben ohnehin meistens in permanenten Erwartungen an den anderen. Diese Form „destruktiven Verwöhnens“ gebiert immer neue, jedoch kranke Früchte. Das angstbesetzte, oftmals neurotisierte Verwöhnungsgebaren der Eltern überlässt den jungen Menschen seiner psychischen Unmündigkeit. Wem alle Hindernisse aus dem Weg geräumt wurden, der ist auch um einige Erfahrungen seiner Lebens- und Konfliktbewältigung ärmer geblieben. Er ist seelisch klein und unmündig geblieben und kann nur unzureichend für sich einstehen. Seine Selbstakzeptanz und Selbstbehauptung in Konfliktbeziehungen erscheinen rudimentär. Wer aber in seiner Persönlichkeitsentwicklung hinreichend gefordert wurde, der verlangt auch von sich selbst Leistungen, nach denen er sich bewerten kann. Die Lebensrealität ist kein klimatisiertes Gewächshaus, in dem Pflanzen künstlich gezogen werden. Derjenige gilt als lebensstabil, als eine interessierte und realitätsorientierte Persönlichkeit, der sich mit seinen privaten und beruflichen Lebensthemen auseinandergesetzt hat.

In den hierarchischen Beziehungen der Politik, Wirtschaft und Kirche wiederholen sich meistens die menschlichen Probleme, die bereits in den Prägephasen des jeweiligen Führenden aufgetreten sind; denn es ändert sich ja die Persönlichkeitsstruktur so lange nicht, bis der Führende nicht zu einem reiferen Grad an Selbsterkenntnis gelangt ist. Und diese Änderungen werden oftmals durch Betroffenheit schmerzlich erzwungen.

Wie also sind Forderungen als Elemente eines Führungsverhaltens zu bewerten? Wo ein Mensch gelernt hat, Forderungen an sich selbst zu richten, Leistungen verschiedenster Art zu erbringen, dort werden sich Entwicklungen einstellen, die ihn zu künftig neuem Tun ermuntern. Führende und Geführte in allen gesellschaftlichen Beziehungen sind dazu aufgerufen, sich den alltäglichen Forderungen nicht zu entziehen. Denn das kollektive Lebensgefühl einer menschlichen Gemeinschaft hängt elementar davon ab, wie es ihr gelingt, die Fragen des Lebens durch sinnerfülltes Handeln zu beantworten.

Zitaten- und Literaturhinweise

Krishnamurti, J.: „Autorität und Erziehung“, Humata Verlag Harold S. Blume,
3. Auflage, Bern, ohne Jahresangabe

Bohm, Ewald: zitiert nach Christa Meves, „Manipulierte Maßlosigkeit“,
Herderbücherei, Verlag Herder KG Freiburg im Breisgau 1971

Kirchner, Baldur: „Benedikt für Manager“, Gabler Verlag Wiesbaden 1993

Brunton, Paul: „Vom Ich zum Über selbst“, Aquamarin Verlag, Grafing 1992

Wirth, Hans-Jürgen: „Narzissmus und Macht. Zur Psychoanalyse seelischer
Störungen in der Politik“, Psychosozial-Verlag,
2. Auflage Gießen 2003

Meves, Christa: siehe Literaturangabe oben.