

Leadership und Charakter

Zur Psychologie einer Leadership Excellence nach Erich Fromm

Rainer Funk

Eingebaut in WD 120425

(Ursrainer Ring 24, 72076 Tübingen, E-Mail: frommfunk@googlemail.com)

Gliederung:

1. **Ausgangsthese und wissenschaftlicher Ansatz**
2. **Das psychodynamische Verständnis von Charakter**
 - a) *Zum Begriffsgebrauch von Charakter*
 - b) *Der Charakter als verinnerlichte Antriebskraft*
 - c) *Die Prägung des Charakters*
 - d) *Die Strukturierung des Charakters*
 - e) *Konsequenzen für die Operationalisierung der dynamischen Charaktertheorie*
3. **Charakterbildung und Leadership Excellence**
 - a) *Zum Begriffsgebrauch von Charakterbildung*
 - b) *Produktive Qualifizierung der Charakterorientierung und Leadership Excellence*
 - c) *Wachstumspotenziale und Leadership Excellence*
 - (1) *Entwicklungspsychologischer Zugang.*
 - (2) *Ich-psychologischer Zugang*
 - (3) *Fromms Zugang*
 - d) *Leadership Excellence und Orientierung des Gesellschafts-Charakters*
 - e) *Qualifizierungsansätze zur Leadership Excellence*

1. Ausgangsthese und wissenschaftlicher Ansatz

Leadership Competence – und deshalb auch Leadership Excellence – ist nur partiell antrainierbar; entscheidend sind vielmehr Qualitäten und Fähigkeiten der Persönlichkeit, die im Charakter der Betroffenen wurzeln. Leadership Excellence hat deshalb nur in begrenztem Maße mit Verhaltenstraining und kognitiven Erkenntnis- und Lernprozessen zu tun, sehr viel aber mit Persönlichkeits- bzw. Charakterbildung.

Mit dieser These ist auch der wissenschaftliche Ansatz angezeigt, der hier zur Anwendung kommt: Verhaltensbiologen und Verhaltenspsychologen gehen bei der Steuerung menschlichen Verhaltens zum einen von angeborenen Reflexen, zum anderen von Reiz-Reaktionsmustern aus, die genetisch determiniert bzw. disponiert sind und/oder erlernt wurden. Diesem (Mainstream-) Ansatz steht eine psychodynamische Sicht menschlichen Verhaltens gegenüber, bei der die meisten Verhaltensreaktionen des Menschen als vom Charakter gesteuert gesehen werden, so dass konsistente und nachhaltige Verhaltensänderungen meist nur über Veränderungen der Charakters zu erreichen sind. Neurobiologische Erkenntnisse auf Grund bildgebender Verfahren (vgl. die Arbeiten von Hüther, Roth, Spitzer, Bauer) sowie die damit einhergehende Gedächtnisforschung (Markowitsch) stützen psychodynamisch orientierte Persönlichkeitstheorien weit mehr als behavioristische Theorien.



2. Das psychodynamische Verständnis von Charakter

a) Zum Begriffsgebrauch von Charakter

Mit dem herkömmlichen Begriffsgebrauch hat der psychodynamische gemeinsam, dass mit Charakter immer etwas Typisches und Konsistentes im Verhalten gemeint ist, das eine bestimmte Person, Persönlichkeit oder einen Charakter auszeichnet. Im Unterschied zum herkömmlichen meint aber ein psychodynamisches Verständnis von Charakter (und Persönlichkeit) eine innere psychische Strukturbildung, die dem Verhalten voraus liegt und diesem eine bestimmte Ausgerichtetheit („*Orientierung*“) und Intentionalität gibt, ohne dass der oder dem Betreffenden diese Orientierung des Charakters bewusst sein müsste. So züchtigt ein autoritär-sadistischer Vater seine Kinder, weil er das Beste für sie will – also ohne dass ihm dabei etwas Sadistisches bewusst ist.

Aber auch der heute allseits geforderte „flexible“ (Sennett) oder „fluide“ Mensch (Bauman) ist – psychodynamisch gesehen – eine Charakterbildung (und keine „corrosion of character“ wie Sennett titelt), weil ein solcher Mensch vom Flexiblen und Flexibilisierbaren angezogen wird und deshalb in seinem Denken, Fühlen und Handeln das Nicht-Fixierte und das durch ihn Gestaltbare sucht, während er alles Vorherbestimmte, Vorgegebene und Verbindliche meidet.

Eben weil dieser – von mir so genannte – „ich-orientierte“ Charakter¹ immer stärker gesellschaftlich gefordert und gefördert wird, kommt es – ausgehend von den USA – zu einer neuen Wertschätzung des herkömmlichen Charakterbegriffs, allerdings im Gewand des „unbeugsamen“, „geradlinigen“, „berechenbaren“ Fundamentalisten und Bürokraten, der von allem, was „sicher“ und „gewiss“ ist, angezogen wird und deshalb in seinem Verhalten Sicherheit anstrebt und realisiert. Wenn deshalb in der Öffentlichkeit der Ruf nach Menschen mit Charakter laut wird, dann ist damit meist ein ganz bestimmter Charakter gemeint: ein Mensch, bei dem man weiß, woran man ist, weil er immer „auf Nummer Sicher“ geht.

In Abgrenzung hiervon wird im Folgenden *Charakter immer in einem dynamischen Sinn als eine verinnerlichte, geprägte, strukturierte und mit psychischer Energie versehene Antriebskraft („dynamis“)* verstanden.

b) Der Charakter als verinnerlichte Antriebskraft

Auch wenn die Gen- und die vergleichende Verhaltensforschung sowie die Verhaltensbiologie nicht müde werden, menschliche Verhaltensmuster als minimale Varianten ererbten tierischen Verhaltens zu deuten, so muss sich jeder genuin psychologische Forschungsansatz mit der Frage nach den psychisch relevanten Unterschieden zwischen Mensch und Tier beschäftigen. Als psychisch höchst relevant erweisen sich (a) die differenzierten Möglichkeiten des Bewusstseins seiner selbst, die weit über das auch bei Tieren beobachtbare Körperbewusstsein hinausgehen, (b) die dem Menschen eigene Denk- und Vernunftfähigkeit, die sich von der „Denkfähigkeit“ und dem Gebrauch der instrumentellen Vernunft beim Tier wesentlich unterscheidet, sowie (c) sein Vorstellungsvermögen, mit dem er seine körperlich-sinnliche Wahrnehmung und Reaktionsfähigkeit zu transzendieren imstande ist, um symbolische, fantasierte und inszenierte sowie virtuelle Welten zu erzeugen und darin (auch) zu leben.

Alle diese Fähigkeiten berauben ihn aber auch der bisherigen Sicherheit, sein Leben und Überleben zu steuern. Eben weil er sich seiner Lebenssituation bewusst ist und sie mit seinem Vorstellungsvermögen zu übersteigen imstande ist, nimmt er sich psychisch als widersprüchlich war: Er fühlt sich isoliert, ohnmächtig und verunsichert und zugleich befähigt, diesen Zustand mit Hilfe der ihm zugewachsenen eigenen Fähigkeiten zu überwinden.

Diese Widersprüchlichkeit seiner existenziellen Situation artikuliert sich psychologisch in einer Reihe von psychischen Bedürfnissen, die für alle Menschen kennzeichnend sind und die jenseits der körperlichen Bedürfnisse zu essen, zu trinken, zu schlafen, sich fortzupflanzen immer befriedigt werden müssen. Es gibt keinen Menschen,

¹ Vgl. R. Funk, *Ich und Wir. Psychoanalyse des postmodernen Menschen*, München (Deutscher Taschenbuch Verlag, dtv 24444) 2005.

der nicht auf irgendeine Weise sein Bedürfnis befriedigen muss, auf die Wirklichkeit und auf andere Menschen bezogen zu sein (need for relatedness). (Deshalb müssen sich zum Beispiel Menschen, die den Realitätsdruck nicht aushalten, eine andere – eine „verrückte – Realität konstruieren, um dem Bedürfnis nach Bezogenheit gerecht zu werden.) Jeder spürt einen unabdingbaren Drang, sich verwurzelt (need for rootedness) und mit sich selbst identisch erleben zu können (need for a sense of identity); jeder braucht einen Rahmen der Orientierung und ein Objekt der Hingabe (need for a frame of orientation and an object of devotion), um seinem Leben einen Sinn zu geben. Und jeder befriedigt auf die eine oder andere Weise ein permanent vorhandenes Bedürfnis, die Begrenztheit der eigenen Vorfindlichkeit zu übersteigen (need for transcendence) und etwas verändern und bewirken zu wollen (need for effectiveness).²

Die psychischen oder existenziellen Bedürfnisse haben mindestens einen ebenso starken Forderungscharakter wie die körperlichen Überlebensbedürfnisse. Die Art ihrer Befriedigung ist dabei weitgehend offen und hängt von den konkreten Lebensumständen, von ökonomischen und sozio-kulturellen Faktoren ab. Da sie aber immer befriedigt werden müssen, kommt es zu einer psychischen Strukturbildung, eben der Charakterbildung (die man neurobiologisch als Ausbildung von spezifischen Synapsen und neuronalen Vernetzungen fassen kann).

Diese psychische Struktur- oder Charakterbildung erfüllt den Zweck, die erforderlichen Befriedigungsmöglichkeiten so zur Verfügung zu stellen, dass die Bedürfnisse gemäß verinnerlichten Erfahrungs- und Bezogenheitsmustern befriedigt werden und nicht erst je neu gesucht oder „erfunden“ werden müssen. Die verinnerlichten Befriedigungsmöglichkeiten sind deshalb mit psychischer Energie ausgestattet. Sie treiben den Menschen dazu an, die existenziellen Bedürfnisse gemäß den verinnerlichten Erfahrungs- und Bezogenheitsmustern zu befriedigen und disponieren damit ganz wesentlich das Verhalten des Menschen.³ Im Ergebnis lässt sich mit Fromm sagen, dass das, was traditionell unter „Instinktsteuerung“ verstanden wurde, beim Menschen einen Ersatz in der Charaktersteuerung gefunden hat.

c) Die Prägung des Charakters

Die hier gewählte Umschreibung des Charakters als „verinnerlichte Erfahrungs- und Bezogenheitsmuster“ verdeutlicht, dass der Charakter ganz wesentlich von Erfahrungen im Prozess der Sozialisation sowie der Assimilierung an die Erfordernisse des Lebens geprägt wird. Nur so lassen sich die unterschiedlichen Charakterprägungen von Mensch zu Mensch, von gesellschaftlich verschiedenen Gruppierungen und Milieus und von verschiedenen Ethnien und Kulturen hinreichend erklären.

Dabei spielen die Grunderfahrungen in der frühen Kindheit auch für Fromm eine besonders prägende Rolle; dennoch findet der Prozess der Charakterprägung lebenslang statt und kommt es auf Grund veränderter Lebensumstände und besonderer Beziehungserfahrungen zeitlebens auch zu Charakterveränderungen.

Die Sensibilität des studierten Soziologen Fromm für die gesellschaftliche Geprägtheit des Menschen brachte ihn auf die geniale Idee, bei der Charakterbildung zwei verschiedene Strukturbildungen zu unterscheiden: Jene Charakterbildung, die sich aus den individuellen und persönlichen Assimilierungs- und Sozialisationserfahrungen ergibt und die er „individueller Charakter“ nennt, und jene unter Umständen anders orientierte Charakterbildung, die sich aus den Erfahrungen der Anpassung an die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Erfordernisse ergibt und die er „Ge-

² Die Definition des Menschen als eines Widerspruchswesens ist bei Fromm ausgeführt in dem Buch *Man for Himself* (1947); die Bedürfnistheorie in *The Sane Society* (1955) und *The Anatomy of Human Destructiveness* (1973).

³ Was hier zur Umschreibung von Charakterstrebungen „verinnerlichte Erfahrungs- und Bezogenheitsmuster“ genannt wird, wird von anderen „Triebstruktur“, „libidinöse Struktur“, „Imagines“, „Repräsentanzen“, zum Teil auch „Matrix“, „(implizites) Gedächtnis“ usw. genannt. Fromm hat sich mit seiner Erklärung der Charakterbildung als Ersatz für den tierischen Instinkt deutlich von der Freudschen Triebtheorie abgesetzt und begründet die Antriebsfunktion des Charakters mit der Notwendigkeit der Befriedigung der existenziellen Bedürfnisse.

sellschafts-Charakter“ nennt.⁴

Der *individuelle Charakter* lässt einen Menschen so denken, fühlen, handeln und streben, wie die persönlichen Umstände und Erfahrungen vor allem in der Kindheit waren: welche fördernden oder hinderlichen bzw. traumatischen Erfahrungen jemand auf Grund der familiären Situation, der Geschwisterkonstellation, auf Grund von glücklichen Umständen oder auf Grund von Krankheiten, Unfällen, Verlusten, Verwöhnungen usw. macht.

Der *Gesellschafts-Charakter* hingegen hat die Aufgabe, einen Menschen ähnlich denken, fühlen, handeln und wollen zu lassen wie die gesellschaftliche Gruppierung, zu der er sich gehörig fühlt bzw. auf deren Anerkennung er beruflich und sozial angewiesen ist. Die Gesellschafts-Charakterbildung dient vor allem dem Zweck, eine gesellschaftliche Isolierung zu vermeiden und im Sinne gesellschaftlicher Werte und Erfordernisse erfolgreich zu sein. Allein deshalb schon muss es während des gesamten Lebens zu Veränderungen in der Gesellschafts-Charakterorientierung kommen (wie die meisten über 50 Jährigen, die noch in autoritären Verhältnissen groß geworden sind, an sich selbst beobachten können).

Die Orientierungen der beiden Charakterbildungen können auch unterschiedlich sein: Auf Grund der individuellen Charakterbildungen kann ein Mensch in seinem Denken, Fühlen, Handeln und Wollen voll auf Harmonie und Konfliktvermeidung ausgerichtet sein; hinsichtlich seiner Gesellschafts-Charakterbildung muss er aber konfliktfähig, streitbar und wetteifernd sein und eine entsprechende Charakterorientierung ausbilden – was zu inneren psychischen (und auch krank machenden) Konflikten in den betreffenden Personen führt.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass die der lebenslangen Charakterbildung zugrunde liegenden Erfahrungen auf unterschiedliche Weise verinnerlicht werden. Neben identifikatorischen Verinnerlichungsformen spielen bei der Charakterprägung auch sogenannte Reaktionsbildungen eine wichtige Rolle: Um unlustvolle Erfahrungen (wie Trennungsängste, Beschämung, Enttäuschungen, Liebesentzug usw. zu vermeiden, wird ein Streben verinnerlicht, das solche unangenehmen Erfahrungen vermeiden hilft: Mit einer besonders fürsorglichen Charakterstreben lassen sich Trennungsängste oder ein Liebesentzug vermeiden, mit der Entwicklung eines bescheidenen Wesenszugs schützt man sich vor Beschämungen, mit dem Charakterzug, alles selbst zu machen, sorgt man vor, von anderen nicht abhängig zu sein und enttäuscht werden zu können.

Der Hinweis auf die Reaktionsbildungen macht deutlich, dass Charaktereigenschaften auch eine (Abwehr-) und Vermeidungsfunktion haben können, so dass ihre „Echtheit“ kritisch zu überprüfen ist. Hinter einem allzu kooperativen oder freundlichen Charakterzug kann sich sehr wohl eine permanent abgewehrte Feindseligkeit verbergen und hinter einem aggressiven oder zwanghaften Charakter ein von großen Ängsten bedrohter Mensch. Dies führt zu einem nächsten wichtigen Aspekt der psychodynamischen Betrachtung des Charakters: zu seiner Strukturierung.

d) Die Strukturierung des Charakters

Der Charakter stellt eine Antriebskraft dar, die den Menschen von innen her in eine bestimmte Richtung motiviert. Er äußert sich in fast allen seelischen Ausdrucksweisen, also in der Emotionalität, dem Wollen, dem Denken, dem Fantasieren, dem Wertempfinden und auch im Verhalten. Er bringt den Menschen dazu, in seinen seelischen Äußerungen einer bestimmten Grundstrebung, Ausrichtung, Intentionalität oder – wie Fromm sagt – Orientierung zu folgen.

Woraufhin diese Antriebskraft orientiert ist, hängt, so wurde bereits angedeutet, davon ab, welche Erfordernisse der individuellen und gesellschaftlichen Lebenswelt als besonders wichtig wahrgenommen werden. Bei der Bildung von individuellen Charakterorientierungen lassen sich hier wenig generalisierbare Aussagen machen. Anders beim Gesellschafts-Charakter: Hier können jene Erfordernisse des Wirtschaftens, der

⁴ Eine gute Zusammenfassung seiner Charaktertheorie findet sich zum einen in *Man for Himself* (1947) und dann vor allem in den Kapiteln 8 und 9 von *Beyond the Chains of Illusion* (1962).

Vergesellschaftung und der Kultur in einer bestimmten historischen Situation sehr wohl ermittelt werden, die eine Gesellschaft oder gesellschaftliche Gruppierung zu ihrem Gelingen und Fortbestand benötigt und deshalb die Betroffenen ähnlich denken, fühlen und handeln lassen: Die wirkmächtigen sozio-ökonomischen und kulturellen Erfordernisse finden sich in der Gesellschafts-Charakterorientierung verinnerlicht wieder.

Dies ist der Grund, warum sich bei der Charakterforschung alle Aufmerksamkeit auf die *Orientierung* des Charakters richtet. Diese Orientierung versucht, sich in allen nachgeordneten psychischen Äußerungsweisen und Strukturmerkmalen – in den Charakterzügen und schließlich im manifesten Verhalten – zur Geltung zu bringen. Eine unterwürfig-autoritäre Charakterorientierung etwa manifestiert sich in einer Reihe von typischen Charakterzügen (wie blindem Gehorsam, Dankbarkeit, unverbrüchlicher Treue, Opferbereitschaft, kritiklose Bewunderungsfähigkeit usw.) Die daraus folgenden konkreten Verhaltensweisen zum Beispiel einer Führungsperson werden in ihrer Bedeutung erst erkannt, wenn sie autoritären Charakterzügen zugeordnet und als einer autoritär-unterwürfigen Charakter-Orientierung entstammend erkannt werden. Der Versuch, das Verhalten einer solchen Führungsperson einfach durch die Einübung von nicht-unterwürfigen Verhaltensweisen zu ändern, wird so lange nicht von nachhaltigem Erfolg gekrönt sein, solange die das Verhalten determinierende Charakter-Orientierung keine Änderung erfährt.⁵

Ein zweiter, für ein psychodynamisches Verständnis von Charakter zentraler Aspekt ist die Frage, ob man sich der Orientierung des Charakters auch bewusst ist. Wie bereits bei der Entstehung von Charakterzügen angedeutet, können diese auch eine Reaktionsbildung sein, um eigene, negativ erlebte Eigenschaften nicht wahrnehmen zu müssen. Auch die so zentrale, tatsächliche *Orientierung* des Charakters kann verdrängt werden, so dass sie der bewussten Selbstwahrnehmung entzogen ist. Ein Mensch, der von einer tiefen Feindseligkeit gegen jedes und alles angetrieben wird, ist sich dieser Charakterorientierung nur in den seltensten Fällen auch tatsächlich bewusst. Er wird seine Entwertung und Verurteilung, seine Aggressivität und seinen Hass kaschieren, als Kritikfähigkeit rationalisieren oder durch eine betont freundliche und liebevolle Verhaltensmaske ersetzen und damit alles Negative vor sich selbst und vor anderen ausblenden. (Dass in ihm dennoch eine derart abgewehrte Feindseligkeit am Werk ist, zeigt sich dann etwa darin, dass er überbetont liebevoll und aufmerksam ist, nicht mehr ärgerlich oder eifersüchtig sein kann oder auch darin, dass aus ihm in unkontrollierten Situationen der ganze Hass durchbricht.)

Die Unbewusstheit der *tatsächlichen* Orientierung des Charakters beim Einzelnen kann persönliche und/oder gesellschaftliche Gründe haben und ist im Einzelfall auch für die Frage einer Leadership Excellence von entscheidender Bedeutung. Unter Umständen kann – um ein etwas anders gelagertes Beispiel zu machen – die Fähigkeit, sich auch aggressiv selbstbehaupten zu können und im Bedarfsfall ein zielführendes Durchsetzungsvermögen an den Tag zu legen, durch eine aggressionsgehemmte Charakterentwicklung verunmöglicht sein, die ihren Grund in einer kindlichen Schuldzuschreibung hat, am Unfalltod eines Geschwisters Schuld zu sein, die der betreffenden Führungskraft meist nicht mehr bewusst ist. Ein *gesellschaftlicher* Grund für die Unbe-

⁵ Die Unterscheidung zwischen Charakter-Orientierung, Charakterzug und Verhalten und die Fokussierung auf die Charakter-Orientierung ist von großer Bedeutung. Eine bestimmte Verhaltensäußerung – etwa eine aggressive Reaktion – sagt noch ganz wenig über den Charakter eines Menschen aus. Eine aggressive Reaktion kann einem aggressiven Charakterzug entspringen; sie kann aber auch der Versuch sein, sich gegen eine Vereinnahmung zur Wehr zu setzen oder sie kann schlicht und einfach ihren Grund darin haben, dass jemand am Ende seiner Kräfte ist und dies nicht zugeben kann. Aber auch auf der Ebene der Charakterzüge, die bereits sehr viel mehr über die Charakterorientierung eines Menschen aussagen, gibt es noch keine Eindeutigkeit. Nehmen wir an, dass jemand viel Aggressivität zeigt, so dass man mit Recht von einem Menschen mit einem aggressiven Charakterzug sprechen kann, dann kann diese aggressive Typik noch immer ganz unterschiedlichen Charakter-Orientierungen entspringen: Die Aggressivität kann eine habitualisierte Reaktion einer narzisstischen Charakter-Orientierung sein, bei der jede Infragestellung der eigenen Grandiositätsvorstellung aggressiv zurückgewiesen wird; der aggressive Charakterzug kann aber auch Ausdruck eines sadistischen Lust sein, über alles Schwache Herrschaft ausüben zu wollen, wie dies bei der autoritären Charakter-Orientierung der Fall ist. Oder er kann einer Lust am Destruktiven entspringen, wie sie für eine destruktive Charakter-Orientierung typisch ist. Erkannt hat man einen Menschen erst, wenn man die wichtigsten Orientierungen seines Charakters erfasst hat.

wusstheit der tatsächlichen Orientierung des Charakters wäre bei dem genannten Beispiel, wenn etwa durch eine einseitige Waldorfpädagogik in Familie und Schule *alles Aggressive*, also auch die wehrhafte und selbstbehauptende Aggression, dauerhaft stigmatisiert wurde und es deshalb zur Ausbildung einer „zahnlosen“ Charakterorientierung kam.

Sehr viel spannender – und den Mainstream der Leadership-Forschung in Frage stellender – ist vom Frommschen Ansatzpunkt her die Möglichkeit, dass es bei der Gesellschafts-Charakterbildung zu einer Unbewusstheit der tatsächlichen Orientierung des Charakters der Vielen kommt. Dies soll an einem Beispiel aus der gegenwärtigen Gesellschafts-Charakterbildung verdeutlicht werden: Spätestens seit den Forschungen zu den Spiegelneuronen wurde auch empirisch nachgewiesen, dass jeder Mensch biologisch die Fähigkeit zur Empathie hat. Diese stellt eine wichtige Voraussetzung für eine solidarische Charakterorientierung dar, bei der der andere emotional primär nicht als Konkurrent und zu Besiegender wahrgenommen wird, sondern als Mit-Mensch, Mit-Bürger, Mit-Leidender, Mit-Streitender und Mit-Liebender erlebt wird.

Diese Potenz zu einer *solidarischen* Orientierung des Gesellschafts-Charakters muss in einer neoliberal organisierten Wirtschaft und Gesellschaft ausgeblendet werden. Sie wird deshalb in fast allen Wissenschafts- und Lebensbereichen systematisch verdrängt und zu etwas gesellschaftlich Unbewusstem. An die Stelle einer solidarischen Orientierung des Charakters tritt eine wettstreitende, den anderen als Konkurrenten erlebende und auf Gewinn setzende *kämpferische* Orientierung des Gesellschafts-Charakters. Diese wird von einer Lust am Rivalisieren angetrieben, will den anderen zum Verlierer und sich selbst zum Alpha-Tier und Gewinner machen. Der Wettkampf wird zum Lebenselixier, wie unschwer ein Blick auf die Bedeutung des Leistungssports oder die Beliebtheit von Quiz-Sendungen oder von „Wetten, dass...“ verdeutlicht. Selbst die Wetterfrösche von Kachelmanns Gnaden simulieren ihren Wetterbericht so, wie wenn es um die Ergebnisse eines sportlichen Wettkampfs ginge und beten lange Listen von höchsten oder tiefsten Temperaturen herunter.

Die hier nur angedeuteten Konsequenzen, die sich aus einer solchen, bewusst und unbewusst unterscheidenden Gesellschafts-Charaktertheorie für die Leadership-Forschung und für eine Leadership Excellence ergeben, sind zweifellos erheblich, weshalb von der Mainstream-Leadershipforschung mit massiven Attacken zu rechnen ist.

e) Konsequenzen für die Operationalisierung der dynamischen Charaktertheorie

Für die Operationalisierung der von Erich Fromm weiterentwickelten, dynamischen Charaktertheorie ergibt sich als Konsequenz immer die Notwendigkeit, zwischen einer bewussten und möglicherweise unbewussten Charakterorientierung zu unterscheiden und entsprechende Beobachtungs- und Analyse-Instrumente zu entwickeln.

Darüber hinaus ergibt sich aus der Strukturierung des Charakters, dass das erkenntnisleitende Interesse bei der Erforschung des Charakters sich immer auf die *tatsächliche Orientierung des Charakters* zu richten hat. Dies hat auch zur Konsequenz, dass (1) die Verhaltenäußerung als solche, (2) das bekundete Denken und die geäußerte Meinung und Einschätzung der Probanden über ihre Persönlichkeit und Persönlichkeitszüge sowie (3) ihre deklarierten und deklamierten Wertsetzungen und Wertordnungen keine hinreichenden empirischen Ausgangsdaten darstellen. Die demonstrierten Verhaltensäußerungen müssen vielmehr immer mit den *faktisch gelebten* und von den Probanden *nicht manipulierbaren* Verhaltensäußerungen (etwa in sog. Fehlleistungen und unbeabsichtigten Handlungen) abgeglichen werden. Das bekundete Denken, die geäußerte Meinung und die offiziellen Wertsetzungen müssen sich an den *faktisch gelebten* Gedanken, Meinungen und Wertsetzungen der Probanden messen lassen und darüber hinaus anhand der Gedanken, Meinungen und Wertsetzungen von *Dritten* überprüft werden, die das Denken, Meinen und Wertempfinden der Probanden als persönliche Rationalisierungen und Rechtfertigungen und/oder als gesellschaftlich akzeptierte Ideologien und Moralen zu demaskieren imstande sind.

Es fehlt heute nicht an Werten und Ethiken, auch mangelt es nicht am Wissen um das sittliche Richtige und das richtige Ethos. Es fehlt aber sehr wohl an der Erkenntnis,

dass es auf die faktisch gelebten Werte ankommt und dass die Umsetzung von Werten in erster Linie eine Frage der Charakterorientierung ist.

3. Charakterbildung und Leadership Excellence

a) Zum Begriffsgebrauch von Charakterbildung

Die Ausführungen zum dynamischen Verständnis des Charakters sind zwar höchst relevant für die Leadership-Theorie und -Forschung und für die Frage einer Charakterbildung zur Leadership Excellence, der eigentliche und entscheidende Beitrag, den Fromm zu diesen Fragen geleistet hat, resultiert aus Fromms *qualitativer* Unterscheidung zwischen einer den menschlichen Entwicklungspotenzialen förderlichen oder hinderlichen Charakterbildung.

Im Folgenden geht es deshalb um ein Verständnis von *Charakterbildung*, das über den bisher gebrauchten Begriff hinausgeht. Dieser reflektiert nur die vor allem für menschliches Leben typische Notwendigkeit, an die Stelle der weitgehend reduzierten instinktiven Steuerung eine Charakterstruktur zu „formieren“ (im Englischen spricht man deshalb von „character formation“); beim nachfolgend erörterten Begriff der *Charakterbildung* (*character education*, *character qualification*) geht es um eine *Qualifizierung der Orientierung des Charakters*. Aus Frommscher Sicht entscheidet sich eine Leadership Excellence vor allem an der Qualität der Charakterorientierung.

Eine solche Qualifizierung der Orientierung des Charakters ist den eher biologisch, soziologisch oder philosophisch argumentierenden Charaktertheorien im allgemeinen unbekannt. Für eine Psychologie der Leadership Excellence hingegen ist sie meines Erachtens unverzichtbar, und zwar nicht nur, weil die Psychologie immer auch pathogene und pathologische Phänomene und Entwicklungen, sondern auch Entwicklungs- und Optimierungsmöglichkeiten im Auge hat. Anders formuliert: In psychologischer Perspektive ergibt sich eine besondere Affinität der Begriffe „gesund“ und „krank“ zu den Begriffen „gut“ und „böse“ (im Sinne dessen, was für den Menschen „gut“ und „förderlich“ bzw. „schlecht“, „hinderlich“ oder gar „vereitelnd“ ist⁶).

b) Produktive Qualifizierung der Charakterorientierung und Leadership Excellence

Wie man bei der Befriedigung von körperlichen Bedürfnissen (etwa zu essen) Befriedigungsweisen ermitteln kann, die der körperlichen Gesundheit des Menschen zuträglich oder abträglich sind, so kann man auch bei den psychischen Bedürfnissen (etwa des Bezogenseins) ermitteln, welche Möglichkeiten ihrer Befriedigung der psychischen Gesundheit – und deshalb dem menschlichen Gelingen – zuträglich oder abträglich sind. Zuträglich sind immer jene Befriedigungsweisen, die den Menschen psychisch wachsen lassen, abträglich jene, die ihn in seiner psychischen Wachstumstendenz behindern beziehungsweise das Wachstum vereiteln und in sein Gegenteil verkehren.

Befriedigungsformen, die die Wachstumstendenz befördern, sind deshalb nach

⁶ Mit der Unterscheidung zwischen „hinderlich“ („inhibiting“) und „vereitelnd“ („thwarting“) versucht die Psychologie zwei qualitativ unterschiedliche Phänomene und Dynamiken nicht-gelingenden Menschseins begrifflich zu fassen, die mit der Unterscheidung zwischen einem gutartigen und einem bösartigen Tumor im körperlichen Bereich vergleichbar ist: Die Entwicklung psychischer Fähigkeiten, die für das Gelingen des Menschen unerlässlich sind, können *behindert* werden, so dass jemand in seinem Lebensvollzug mit neurotischen Ängsten, Zwängen, depressiven Verstimmungen, somatoformen psychischen Problemen, mit eingeschränkter Aktivität, mangelnder Lebensfreude oder Glücksfähigkeit usw. verbringen muss; die Entwicklung dieser Fähigkeiten kann aber auch *vereitelt* werden, so dass es zu einer destruktiven Dynamik kommt, die alles, was zum Leben drängt – also Aktivität, Kreativität, Gestaltungsfreude, Liebesfähigkeit, Hingabefähigkeit usw. – in sein Gegenteil verkehrt. Solche Menschen suchen dann bevorzugt alles passiv und abhängig Machende, leben ihre Kreativität bevorzugt im Zerstören und Kaputtmachen aus und müssen jede Form von Nähe, Zuneigung und Gemeinsamkeit zurückweisen und entwerten. Bereits in *Man for Himself* (1947) formulierte Fromm: „Die Destruktivität ist die Folge ungelebten Lebens“ (GA II, S. 137. – „Destructiveness is the outcome of un-lived life,” p. 216) und folgerte daraus, dass „der Grad der Destruktivität proportional (ist) zu dem Ausmaß, in dem die Entfaltung der menschlichen Möglichkeiten blockiert ist“ (S. 136. „It would seem that the degree of destructiveness is proportionate to the degree to which the unfolding of a person’s capacities is blocked,” p. 216).

Fromm (vgl. *Man for Himself*) Ausdruck der „primären Potenzialität“; diese primäre Tendenz zu wachsen und die eigenen Möglichkeiten zur Entfaltung zu bringen, ist für jede Art von Leben typisch und versucht sich deshalb auch beim Menschen tendenziell zuerst zu aktualisieren. Fromm nennt diese primäre Potenzialität „productive orientation“, was sich im Deutschen nur etwas missverständlich (weil mit ökonomischem Erfolg assoziiert) mit „produktive Orientierung“ wiedergeben lässt.⁷ Gemeint ist mit „produktiv“ immer eine menschliche und psychische Produktivität, die ihren Grund darin hat, dass der Charakter darauf ausgerichtet ist, die im Menschen angelegten Wachstumspotenziale „hervor zu führen“ (zu „produzieren“) und also zur Entfaltung zu bringen.

Leadership Excellence hängt deshalb ganz entscheidend von einer produktiven Qualität des Charakters ab: Nur dann, wenn die Orientierung des individuellen und Gesellschafts-Charakters einer Führungskraft und deren Charakterzüge und erlernte Fähigkeiten eine produktive Qualität haben und deshalb zu menschlichem Wachstum qualifizieren, *wächst die Führungsperson selbst in der Ausübung der Führungsaufgabe* (statt sich zu verausgaben oder gar „auszubrennen“).

Der zweite, mindestens ebenso wichtige Effekt einer produktiven Qualität des Charakters einer Führungsperson besteht darin, dass diese produktive Charakterqualität „ansteckend“ ist: *Sie evoziert und fördert in den ihr anvertrauten Menschen deren eigene Potenzen für eine menschlich produktive Orientierung.* Dadurch aber wird in diesen Menschen eine *intrinsic Motivation* mobilisiert, die von äußeren Anreizen weitgehend unabhängig ist und sie dazu bringt, mit Lust und Leidenschaftlichkeit ihren eigenen körperlichen, seelischen und geistigen Kräften Ausdruck verschaffen zu wollen.

c) Wachstumspotenziale und Leadership Excellence

Hinsichtlich der Frage, was den Menschen menschlich wachsen lässt (und deshalb zielführend für eine Leadership Excellence ist), soll es im Folgenden nur um die *psychischen* Wachstumspotenziale gehen, während etwa intellektuelle, körperliche, künstlerische, geistige, spirituelle, motorische und sensorische Wachstumspotenziale nicht thematisiert werden.⁸ Auch soll es nicht um intellektuelle, affektive, kommunikative, arbeitsorganisatorische und ähnliche Voraussetzungen gehen, eine Führungsaufgabe wahrnehmen zu können. Vielmehr soll gezielt danach gefragt werden, welche psychischen Wachstumspotenziale eine Charakterorientierung produktiv zu qualifizieren imstande sind.

Es gibt in der Psychologie verschiedene Zugänge zu dem, was den Menschen psychisch wachsen und gelingen lässt und deshalb hier Wachstumspotenzial genannt wird.

(1) Der fruchtbarste Zugang ist sicher der *entwicklungspsychologische*. Hier lässt sich zeigen, dass psychische Gesundheit und eine optimale Entfaltung der dem Menschen eigenen Kräfte nur durch eine Ausdifferenzierung und Verinnerlichung der kognitiven und affektiv-emotionalen Fähigkeiten erreicht werden kann. Dies bedeutet im Klartext,

- dass ein Mensch ohne äußere Anleitung und Impulse fähig ist, zwischen sich und der Umwelt, zwischen Mein und Dein, zwischen Vergangenheit und Gegenwart unterscheiden zu können;
- dass er nach Freiheit und Autonomie strebt und ein Optimum an Unabhängigkeit von ichfremden Kräften erreichen will, ohne einer Autarkie das Wort zu reden und sein vielfältiges Angewiesensein zu verleugnen;
- dass er einen Wunsch deutlich von einer Fantasie und beide deutlich von der Realität abzugrenzen imstande ist;

⁷ Eine Darstellung der Entwicklung des Frommschen Begriffs der „produktiven Orientierung“ findet sich in R. Funk, *Was heißt „produktive Orientierung“ bei Erich Fromm?*, http://www.erich-fromm.de/biophil/joomla/images/stories/pdf-Dateien/Funk_R_2003a.pdf.

⁸ Der Begriff der „mentalen“ Wachstumspotenziale wird hier bewusst vermieden, weil „mental“ zwar oft im Sinne von „psychisch“ oder „seelisch“ gebraucht wird, aber in der Regel ein dynamisches Verständnis seelischer Strukturen und Prozesse vermissen lässt. Er bringt nur allgemein etwas „Geistiges“ (von „mens“ = Geist) zum Ausdruck und wird damit dem Psychischen als einer eigenen Dimension zwischen dem Körperlichen und Geistigen nicht gerecht.

- dass er andere Menschen und sich selbst gleichzeitig als positiv und negativ, vermögend und versagen erleben kann;
- dass er sich nicht nur in die Situation und das Erleben eines anderen Menschen hineindenken kann, sondern auch das, was im anderen emotional vor sich geht, mitfühlen kann (und nur das ist mit „Empathie“ gemeint);
- dass er bereit ist, Grenzen zu überschreiten und auch Grenzen anzuerkennen;
- dass er nicht nur zu neuen Ufern aufbrechen will, sondern auch Abschied nehmen und sich trennen kann;
- dass er ein Optimum an Befriedigung zu suchen imstande ist und gleichzeitig Versagungen und Enttäuschungen aushalten kann.

Dies alles (und noch mehr) sind entwickelte psychische Fähigkeiten, die den Menschen gelingen lassen und deren Übung und Praxis zu einem optimalen Wachstum seiner ihm eigenen Möglichkeiten führen.

(2) Eine weiterer Zugang zu dem, was den Menschen psychisch wachsen und gelingen lässt, sind die von der „Ich-Psychologie“ herausgearbeiteten *Ich-Funktionen*. Sie sind dafür verantwortlich, dass der Mensch sowohl seinen inneren Strebungen als auch den Anforderungen der Außen- und der Mitwelt gerecht wird. Ihre Schwächung geht in der Regel mit schweren psychischen Erkrankungen (wie Persönlichkeitsstörungen, Abhängigkeitserkrankungen, Borderline- und psychiatrische Erkrankungen) einher. Ein stabiles und starkes Ich zeichnet sich vor allem dadurch aus,

- dass es zur *Realitätskontrolle* fähig ist und deshalb zwischen Wunsch, Fantasie und Wirklichkeit sowie zwischen dem, was von Außen, und dem, was von Innen kommt, und zwischen dem Eigenen und dem Fremden klar unterscheiden kann;
- dass es innere *Impulse* vor allem aggressiver oder sexueller Art *kontrollieren* und steuern kann;
- dass es fähig ist, die Ambiguität der es umgebenden und der eigenen Wirklichkeit auszuhalten und deshalb sowohl positive als auch negative Erfahrungen bei sich und bei anderen gelten lassen kann. Nur wo eine solche *Ambivalenzfähigkeit* vorhanden ist, muss das Unerwünschte oder Unerträgliche nicht auf andere projiziert werden;
- dass es auch Versagungen und Enttäuschungen aushalten kann und ihm deshalb eine *Frustrationstoleranz* zueigen ist.

Auch hier gilt, dass das Ich nur über diese Funktionen verfügen kann, wenn die entsprechenden Fähigkeiten gezielt gelernt und geübt werden

(3) *Erich Fromm* selbst hat (in *Man for Himself* und in *The Sane Society*) die Wachstumspotenziale im Blick auf die drei Dimensionen Denken, Fühlen und Handeln hin reflektiert und jeweils aufgezeigt, was eine Charakterorientierung auf der emotionalen, auf der kognitiven und auf der Handlungsebene produktiv qualifiziert.

- Auf der *kognitiven* Ebene wird die Charakterorientierung durch eine *produktive Vernunftfähigkeit* qualifiziert: Damit ist in erster Linie die psychische Fähigkeit gemeint, mit der Wirklichkeit kognitiv und emotional so verbunden sein zu können, dass Wahrnehmung und Denken frei von fremden Erwartungen oder Zwängen und frei von eigenen Wünschen oder Ängsten sind, so dass die Wirklichkeit – die äußere Realität, andere Menschen und die eigene Person – *realitätsgerecht* wahrgenommen und gedeutet werden können. „Vernünftig“ zu sein hat viel mit einem nicht verzerrten Realitätssinn und mit einem Denken zu tun, das am anderen als anderen (und nicht als Ausbeutungsobjekt), das an der Realität in ihrer Vorgegebenheit (und nicht in ihrer Nutz- und Manipulierbarkeit) und das an einer ungeschönten Selbsterkenntnis und Selbstwahrnehmung (und nicht an der eigenen Grandiosität und Selbstprofilierung) interessiert ist. Eine solche Vernunft ist imstande, zu staunen, zu empfangen und zu hören.
 - Auf der *emotionalen* Ebene wird die Charakterorientierung durch eine *produktive Liebesfähigkeit* qualifiziert: Geht es bei der produktiven Vernunft um die erkenntnisorientierte Wahrnehmung und das denkerische Verstehen, so bei der produktiven Liebe um eine besondere Form des emotionalen Verbundenseins mit der Wirklichkeit – mit der äußeren Realität, mit anderen Menschen und mit der eigenen Person.
-

Das Besondere bei der produktiven Liebe besteht darin, dass man emotional verbunden und ganz beim anderen sein kann, ohne dabei sein Eigensein, sein Integritätsgefühl und seine Unabhängigkeit zu verlieren. Im zwischenmenschlichen Bereich ist eine solche Liebe immer durch das Vorhandensein von *Fürsorge* und *Verantwortungsgefühl* für den Anderen, durch *Achtung* vor dem Anderen und durch *wissendes Verstehen* um den Anderen (vgl. *The Art of Loving*).

- Auf der *Handlungs-Ebene* wird die Charakterorientierung durch die Fähigkeit, *produktiv tätig* sein zu können, qualifiziert. Damit ist gemeint, dass man aus eigenem Antrieb (*sua sponte*) *aktiv* wird und die Wirklichkeit mit den eigenen Begabungen und Fertigkeiten (schöpferisch, kreativ) *gestalten* möchte. Der Prototyp produktiven Tätigseins sind künstlerische und handwerkliche Aktivitäten. Aber auch die einfachsten Handlungen können Vollzugsmöglichkeiten produktiver Arbeit sein, wenn jemand mit dem Gegenstand seines Tuns innerlich eins zu werden imstande ist, ohne sich dabei zu verausgaben.

d) *Leadership Excellence und Orientierung des Gesellschafts-Charakters*

Bevor in einem abschließenden Abschnitt der Versuch unternommen wird, jene Wachstumspotenziale zu benennen, mit denen die heute vorherrschenden Charakterorientierungen produktiv qualifiziert werden können, soll eigens noch einmal darauf hingewiesen werden, dass Fromm die menschliche Produktivität als entscheidende Qualifizierung für eine Leadership Excellence ansieht. Allerdings zeigen jene Charakterorientierungen, die den Gesellschafts-Charakter auszeichnen, eine besondere Widerständigkeit gegen eine menschlich-produktive Qualifizierung. Die Orientierungen des Gesellschafts-Charakters dienen zwar dem Erhalt bestimmter Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme und tragen deshalb zum Gelingen der Gesellschaft und zum Gelingen des Menschen als eines gesellschaftlichen Wesens bei, im allgemeinen sind sie aber dem Gelingen des Menschen als Menschen nicht förderlich, da ihre Orientierung zu dem, was den Menschen gelingen lässt, im Widerspruch steht (also menschlich nicht-produktiv ist).

Dies gilt verstärkt für die gegenwärtig vorherrschende Orientierung des Gesellschafts-Charakters. Bei ihr wird auf neoliberale Selbstbestimmung, Deregulation und Entgrenzung gesetzt, und zwar nicht nur der Produktion und Märkte, sondern auch der Arbeitskräfte, der zu erbringenden Leistungen und der Arbeitsorganisation. In ihr wird der Arbeitnehmer als Arbeitskraftunternehmer oder Selbstunternehmer gesehen, der ohne Anstellung und ohne Sicherung durch die Sozialsysteme projektbezogen die Verantwortung für sein Tun („Projekt“) hat und von dem, über die zu akzeptierenden Projektbedingungen gesteuert, erwartet wird, dass er sich selbst ausbeutet (und deshalb immer öfter an „burnout“ und depressiven Erkrankungen leidet).⁹

Gleichzeitig ist festzustellen: Noch nie in der Geschichte der Menschheit konnte die wirtschaftliche Produktivität mit Hilfe technischer Möglichkeiten derart gesteigert werden wie mit Hilfe der digitalen Technik, der elektronischen Medien und der Vernetzungstechnik. Dieses Setzen auf das Können der vom Menschen gemachten Dinge (das heißt auf das „gemachte Vermögen“) ist so alt wie die Menschheit ist, hat aber mit den neuen Techniken eine neue Qualität bekommen und dazu geführt, dass

- (1) der Mensch mit seinem „menschlichen Vermögen“ zu denken, zu fühlen, zu fantasieren, zu kommunizieren immer stärker in den Hintergrund tritt und dass statt auf das „menschliche Vermögen“ fast nur noch auf das „gemachte Vermögen“ gesetzt wird (in Gestalt von Vorgeordnetem, von Gefühlsangeboten, von Beratung, von Dienstleistungsprogrammen und Techniken, von Softwares, von Trainingsprogrammen zur Persönlichkeitsoptimierung, von Animations-, Erlebnis- und Unterhaltungsangeboten usw.); diese Bevorzugung „gemachten“ Vermögens führt dazu, dass das eigene menschliche Vermögen, selbst zu denken, selbst zu fühlen, eigene Wertempfindungen zu spüren, interessiert und aus eigenem Antrieb aktiv zu sein usw., nicht mehr praktiziert wird und deshalb verkümmert. Darüber hinaus füh-

⁹ Vgl. R. Funk, *Der entgrenzte Mensch*, Gütersloh (Gütersloher Verlagshaus) 2011, S. 43-61. Zur gegenwärtig vorherrschenden Orientierung des Gesellschafts-Charakters vgl. R. Funk, *Ich und Wir*, a.a.O.

ren die unbestritten fantastischen Möglichkeiten des „gemachten Vermögens“ dazu, (2) dass auch die eigene Persönlichkeit und das soziale Miteinander neu konstruiert werden mit Hilfe von Inszenierungen und Virtualisierungen. Auf diese Weise kommt es zu Persönlichkeitskonstruktionen und Kommunikationsformen, bei denen negativ erlebte Gefühle anderen gegenüber (wie Aggressivität, Neid, Feindseligkeit, Misstrauen), aber auch unangenehme Weisen des Selbsterlebens (wie Angstgefühle, Schamgefühle, Minderwertigkeitsgefühle) nicht mehr als existent erlebt werden und ein Miteinander ohne emotionale Bindung und ohne Erfahrungen der Verbindlichkeit möglich wird.

Beide Entwicklungen führen dazu, dass auch Leadership Excellence mit gemachtem Vermögen, mit Psycho- und Soziotechniken, mit Inszenierungs- und Virtualisierungsverfahren und entsprechendem Persönlichkeitstrainings angestrebt wird. Nach allem, was bisher über den Zusammenhang von Leadership Excellence und Charakterbildung gesagt wurde, führt dies zu Führungskräften, deren Fähigkeiten sich von den zur Verfügung stehenden Tools her definiert – und von diesen auch begrenzt wird. Ohne Beratungsfirmen, Kommunikationsspezialisten, Unternehmensdesignern und -profilierern, public relation-Abteilung usw. ist ein Leadership undenkbar.

e) *Qualifizierungsansätze zur Leadership Excellence*

Vor diesem Hintergrund geht es einer an Charakterbildung interessierten Leadership Excellence vor allem darum, die menschlichen, das heißt die eigenen kognitiven, emotionalen, motivationalen und imaginativen Wachstumspotenziale wieder einzuüben. Dies bedeutet nicht, dass auf das „gemachte Vermögen“ in Gestalt digitaler und elektronischer Technik grundsätzlich verzichtet werden muss, sehr wohl aber dort, wo sie den Menschen dazu verführen, auf die Einübung und Praxis seines menschlichen Vermögens zu verzichten.

Nachfolgend werden einige ausgewählte Wachstumspotenziale beschrieben, die geeignet sind, auch bei einer nicht-produktiven Orientierung des Gesellschafts-Charakters von (werdenden) Führungskräften deren Charakterorientierung insgesamt auf mehr menschliche Produktivität hin zu qualifizieren, um die unter Punkt 2 b) beschriebenen Wirkungen einer Leadership Excellence zu erreichen.

- *Das eigene Denken stärken:* Die heute so unkomplizierte und umfassende Wissensaneignung über das Netz führt dazu, dass nur noch von Interesse ist, mit welcher Suchroutine man das finden kann, was andere bereits gedacht und geforscht haben – und entwertet und verlernt auf diese Weise systematisch das eigene Denken. Leadership basiert aber auf eigenem Denken, Überprüfen und Urteilen.
 - *Eigene Gefühle und die emotionale Bindungsfähigkeit wieder entdecken:* Anders noch als vor 20 Jahren, als das berufliche Tun völlig frei von Gefühlsäußerungen und -wahrnehmungen zu sein hatte, wird heute in allen Bereichen auf „emotion“ und Leidenschaft gesetzt und kommt es zu einer Emotionalisierung. Diese hat allerdings nichts mit den eigenen Gefühlen zu tun hat, sondern dient dem Mitfühlen (womit vor allem Lebendigkeit und Aktivität simuliert wird). Dieser Entwicklung ist dadurch entgegenzuwirken, dass an die Stelle von Emotionalisierung wieder zum eigenen Fühlen angeleitet wird. Erst wenn man seinem Gegenüber etwas von seinen eigenen Gefühlen zu erkennen gibt, kann es zu einer emotionalen Verbundenheit und Bindung kommen und wird man fähig, einem anderen zu vertrauen und zu glauben. Authentizität und Glaubwürdigkeit werden noch immer von den meisten Menschen nicht mit einer perfekten Inszenierung, sondern damit in Verbindung gebracht, dass man die Gefühle des Betreffenden hinter den Kulissen erspüren kann.
 - *Den Umgang mit negativen Gefühlen sich selbst und anderen gegenüber einüben:* Wo eigenes Fühlen durch das Mitfühlen inszenierter und simulierter Gefühle ersetzt wird, dient es meistens dem Zweck, schwierige Selbstwahrnehmungen nicht wahrnehmen zu müssen bzw. rivalisierende, hassende oder zerstörerische Gefühle anderen gegenüber auszublenden. Sie werden durch ein positives und wertschätzendes Denken, Fühlen und Kommunizieren ersetzt, das man sich systematisch antrainiert. Auf diese Weise ist nicht mehr erkennbar, wie die tatsächliche Stimmung, Be-
-

ziehung, Einschätzung ist, so dass es faktisch zu einer Selbstverunsicherung bei allen Beteiligten kommt. Die heute übliche Vermeidung negativer Gefühlswahrnehmungen hat ähnlich zerstörerische Auswirkungen wie das Lügen im zwischenmenschlichen Bereich. Sie kann nur überwunden werden, wenn man sich – unter Umständen in geschützten Räumen – wieder traut, die Wahrheit zu sagen hinsichtlich der eigenen Gefühlssituation.

- *Kritikfähigkeit erlernen und üben:* Wurde unter autoritären Verhältnissen die Kritik als Rebellion gegen die Autorität denunziert, so wird sie heute als fehlende Fairness, als Mangel hinsichtlich der corporate identity und als Hauptübel für ein reibungsloses social engineering angesehen. Hintergrund ist tatsächlich, dass der Mensch wie eine Maschine (engine) gesehen wird, die programmierbar ist, aber nichts anderes zu tun hat als programmgemäß zu funktionieren. Eine Leadership Excellence, die auf menschliche Produktivität setzt und den Menschen gelingen lassen will, muss kritisches Denken einfordern und selbst realisieren: „Kritisches Denken steht im Dienste des Lebens, und zwar hilft es individuell und gesellschaftlich die Hindernisse gegen das Leben auszuräumen, die uns lähmen“, sagt Fromm in *Von der Kunst des Zuhören* (1991d, GA XII, S. 300f.).
 - *Das Vorstellungsvermögen wieder aktivieren:* Zwar wird der Segen von Imaginationen beschworen und werden Visionen öffentlich gefeiert, Fakt ist dennoch, dass die Fähigkeit, mit etwas zugange zu sein, das noch nicht realisiert, sondern nur vorstellbar ist, auf breiter Ebene zurück gegangen ist. Ein Hauptgrund ist sicher, dass die neuen elektronischen Medien eine solche Flut von Visualisierungen anbieten, dass sie der Fähigkeit, mit dem eigenen Vorstellungsvermögen selbst Bilder zu erzeugen, den Rang ablaufen. Die Folge ist, dass immer mehr Menschen – und Manager – ohne Animation fantasielos sind. Eigene innere Bilder wieder zuzulassen und solchen Bildern in kreativen und künstlerischen Verfahren Ausdruck zu verleihen, ist eine ausgezeichnete Möglichkeit, die menschliche Produktivität zu steigern und auf diese Weise eine Leadership Excellence zu befördern.
 - *Dem Animationsbedürfnis die Eigenaktivität entgegensetzen:* Seitdem sich die Wirtschaft mit Hilfe der neuen Techniken auf die Produktion von Wirklichkeit und vor allem auf die Produktion von Erlebniswirklichkeiten spezialisiert hat, konsumieren immer mehr Menschen Erlebnisse und Events und sind deshalb davon überzeugt, dass das, was in den Menschen hineingeht, interessanter, lebendiger und motivierender ist, als das, was in ihm selbst als Potenz steckt und aus ihm hervorgehen kann. Keine Information, keine Präsentation, keine Wissensvermittlung, kein Lernen ohne Animation – ohne Be-lebung und Be-seelung. Aktivitäten, Interessen, eigene Antriebe und Motivationen sind erst spürbar, wenn man aktiviert und stimuliert wird, wenn einem etwas Interessantes angeboten wird und eine Gratifikation motiviert. Leadership Excellence durch eine produktive Qualifizierung der Charakterorientierung lässt sich nur erreichen, indem man sich und die Auszubildenden auf Entzug setzt und damit den Eigenaktivitäten eine Chance gibt, sich wieder zu melden.
 - *Der Realität ins Auge sehen können:* In jeder Epoche haben die Führungskräfte besonderen Wege und Formen gefunden, einer allzu bedrückende Realität durch die Inszenierung von Illusionen und illusionären Wirklichkeiten zu entkommen. Die elektronischen Medien machen die Flucht in schönere Welten für alle möglich. An jedem Ort und zu jeder Zeit kann man in inszenierte und virtuelle Welten eintauchen, um einer schwierigen Realität zu entkommen. Warum sich also noch mit einer widerständigen Realität auseinandersetzen, wenn man die Wirklichkeit einfach neu und anders konstruieren kann? Auch der Führungsebene jagt deshalb eine Reform und Reorganisation die andere und bedient man sich externer Berater und Vollzugsdienste, um der Realität nicht wirklich selbst ins Auge sehen zu müssen. Zur Leadership Charakterbildung gehört auch, sich mit den schwierigen und unerträglichen Aspekten der Unternehmensführung, der Produktion und Arbeitsorganisation, der Verdienstmöglichkeiten und Sozialverträglichkeit oder der Umweltbelastung auseinander zu setzen und sie nicht einfach zu ignorieren oder zu delegieren.
-

Die vorstehenden Ansätze stellen eine Auswahl dar und beziehen sich auf eine produktive Qualifizierung des heute vorherrschenden Gesellschafts-Charakters. Auch wenn damit nur ein Teilaspekt abgedeckt ist, den die Psychologie Erich Fromms zur Charakterbildung einer Leadership Excellence beisteuern kann, so gilt auch hier, dass das Wirksamwerden der genannten Wachstumspotenziale nur zu einem geringen Teil mit ihrer Lehre zu tun hat, sehr viel aber mit der praktische Einübung bzw. der Praxis im Berufsalltag sowie mit entsprechenden strukturellen Veränderungen der Unternehmensführung und der Arbeitsorganisation bzw. der Ausbildungsinhalte und -ziele.
