

Wertvolle Wut

AGGRESSION IM MANAGEMENT

Foto: corbis



Unser Führungsverständnis basiert auf dem Glauben an Rationalität. Schlechte Gefühle wirken wie ein Störfall, der den analytischen Prozessen des Managements entgegensteht. Dennoch gibt es das: Frustration, Wut, manchmal sogar Hass in Unternehmen. Wie passt das zusammen? Und warum sind aggressionsgeladene Emotionen im Management mitunter sogar hilfreich und gut? Michael Paschen und Erich Dihmaier über die Managementkompetenz der Aggressivität.

Preview: ► Gefahren-Verbanner und Antreiber: Über den Nutzen von Aggression ► Am Anfang steht die Emotion: Vom Irrglauben bezüglich Rationalität im Management ► Verwirklichungskampf für Ziele: Worum es täglich und überall geht ► Versteckte Botschaften: Wo und auf welche Weise sich Aggression in Managementbegriffen verbirgt ► Kein Handlungsfaktor: Warum Empathie ein Unternehmen nicht ausreichend voranbringt ► Vom Kampfgeist bis zur Strategiekunst: Die vier Fähigkeiten für den Fight um Ziele ► Mit der eigenen Aggressivität zielführend umgehen: Wie geht das? ► Aggressivität kanalisieren: Welche Einflussfaktoren dabei helfen

■ Die Arbeit in Unternehmen erscheint bisweilen wie eine große Wellness-Aufgabe. Betrachten wir Diskussionen auf Managementkongressen, Fachvorträge auf HR-Messen und Posts in Businessforen, so wirkt Management- und HR-Arbeit wie ein Projekt zur Förderung der individuellen Selbstverwirklichung. Wir arbeiten daran, dass Motivation, Spaß und Konsens durch Win-win-Lösungen in Einklang gebracht werden. Wir fördern die körperliche und psychische Gesundheit der Mitarbeiter und sorgen uns um ihre Work-Life-Balance. Und wir trainieren Führungskräfte darin, als souveräne und gelassene Vorgesetzte einen authentischen

und sensiblen Umgang mit ihren Mitarbeitern zu pflegen und diese als Coach zu reiferen Persönlichkeiten zu entwickeln. Ganz so, als wäre die Welt so zu erschaffen, wie wir sie uns wünschen.

Doch die Welt widersetzt sich. All unseren Bemühungen zum Trotz bleiben Organisationen nicht vorrangig Orte guter Gefühle, sondern auch Plätze schlechter Emotionen. Gekränktheit, Spannungen, verletzter Stolz, Neid, Konkurrenz, Unmut, Rachebedürfnis und Destruktivität lassen sich nicht nachhaltig vertreiben. Und das liegt nicht daran, dass wir unfähig sind, unser Selbstverwirklichungsprojekt mit den richtigen Methoden umzusetzen. Vielmehr liegt es daran, dass wir verkennen: Auch Aggressivität hat einen festen Platz im Management. Sie ist nicht wegzudenken. Und auch nicht wegzuwünschen. Denn sie zeigt sich nicht nur auf zerstörerische, negative Weise, sondern auch als aufbauende, vorantreibende Kraft. Mehr noch: Aggressivität ist unbedingte Voraussetzung für Leistung und Erfolg. Sie gehört dazu.

Das erschließt sich, wenn wir uns klar machen, was Aggressivität ist und wie sie wirkt. Zunächst ist Aggressivität die Bereitschaft zu angriffslustigem Verhalten – erlebbar auf gedanklicher und sprachlicher Ebene

sowie auf der Handlungsebene. Die Aggressionsforschung hat Aggressivität darüber hinaus aus zwei Perspektiven untersucht.

Aggression beseitigt Gefahren und ist Antriebsenergie

Die erste, verhaltensorientierte Perspektive betrachtet aggressives Verhalten aus der Perspektive aggressionsauslösender Reize. Aus dieser Perspektive lässt sich Aggression als reaktiv und defensiv verstehen – nämlich als dazu da, die Ursache einer Bedrohung zu beseitigen. Sie zielt auf die Beseitigung von Gefahren, der aggressive Mensch kämpft oder flieht. Das Ziel dieser Aggression ist nicht Zerstörung, sondern Erhalt des (eigenen) Lebens. Ist das Ziel erreicht, verschwindet die Aggression.

In einer zweiten, eher tiefenpsychologischen Perspektive ist Aggressivität ein inneres Programm: Aggression ist Antriebsenergie. Ihr Gegensatz ist in psychologischer Hinsicht nämlich nicht Friedfertigkeit, sondern innere Ruhe – und somit auch Vernunft, Abstand, Gelassenheit. Das bedeutet: Ohne Aggression wären wir passiv und täten nichts. Passivität ist kontemplativ, Aggressivität überschreitet die Grenze vom „Ich“ zum „Tun“. Sie ist Grundlage von Initiative und Veränderung. ►

Am Anfang starker Ziele stehen starke Gefühle

Deutlich wird das, wenn wir uns vor Augen führen: Woher kommt unsere Motivation zum Handeln? Und was prägt unser Handeln? Offiziell steht im Management die Rationalität im Vordergrund. Der allgemeine Glaube ist: Gute Manager treffen vernunftgetriebene, analytisch begründete Entscheidungen, und ihre Handlungen sind von Rationalität und Reflexion dominiert. Doch unser Verstand kann uns niemals sagen, *was sein soll*. Ziele können nur dann rational abgeleitet werden, wenn es darüberliegende Prämissen für diese Ziele gibt. Aber woher kommen diese Prämissen? Ist es gut, ein Unternehmen erfolgreich zu machen? Ist es besser, das Privatleben in den Vordergrund zu stellen? Ist es gut, nach eigenem Wohlstand zu streben? Oder ist es besser, sich der Beseitigung des Hungers in der Welt zu widmen? Für was wir uns engagieren sollten, kann uns der Verstand nicht sagen. Die Welt ist voll von unterschiedlich motivierten Lebensentwürfen. Rein rational lassen sie sich nicht vergleichen.

Wir können diese Entscheidungen nicht rational treffen,

wir können sie nur *fühlen*. Wir fühlen, wofür wir stehen. Wir spüren, was wir wollen. Motivation ist die emotionale Energie zum Handeln. Und erst, wenn unsere Motivation durch das, was wir fühlen, eine Richtung hat, kann unser Verstand uns dabei helfen, konkrete Ziele zu formulieren und Strategien für den Weg abzuleiten.

Management ist ein Verwirklichungskampf für Ziele

Hier kommt jetzt Aggression ins Spiel. Wenn ein Ziel uns kaltlässt, haben wir darüber mit Menschen anderer Auffassung höchstens eine Meinungsverschiedenheit. Wir tauschen Argumente aus, aber die Gegenmeinung geht uns nicht unter die Haut. Wenn uns ein Ziel etwas bedeutet, wird die Meinungsverschiedenheit zum Konflikt. Sie lädt sich emotional auf, und je größer die emotionale Aufladung – also unsere Motivation – ist, umso weniger stark können gute Argumente uns umstimmen. Wir verteidigen unser Ziel, wir verteidigen, wofür wir stehen. Und je stärker der Angriff auf unsere Ziele, desto heftiger unsere Verteidigung und umso mehr Aggression liegt in der Luft.

Da es kein Leben ohne Ziele und ohne Motivation gibt – denn mindestens weiterleben wollen wir ja alle –, lässt sich sagen: Das Leben ist ein Verwirklichungskampf für unsere Ziele. Wenn sich die Welt unseren inneren Zielen (und Motivationen) widersetzt – und das tut sie besonders bei großen Zielen und schwierigen Veränderungen –, dann müssen wir kämpfen. Besonders Manager und Führungskräfte befinden sich daher in einem ständigen Verwirklichungskampf für ihre Ziele. Ohne dass sie sich in diesen Kampf begäben, wäre auf der Welt noch nichts Bedeutendes geschaffen worden. Wenn die Ziele eines Managers nicht selbst motiviert und echt sind, wenn den Manager seine Ziele also nicht berühren, wird sein Kampf vermutlich nicht kraftvoll genug und nicht nachhaltig sein. Sind seine Ziele aber ausreichend emotional aufgeladen, dann werden Initiative, Durchsetzungskraft, Aktivität und innere Spannung des Managers groß genug sein, um auch große Schwierigkeiten zur Seite zu räumen – und das unter Umständen mit großer Aggression. Das hat in den meisten Fällen nicht direkt mit Feindseligkeit zu tun, sondern zunächst mit dem Willen, seine eigenen Ziele, seine Selbstachtung und Motivation zu verteidigen.

Im Management verbirgt sich Aggression in vielen Begriffen. Nur merken wir es nicht, denn diese Begriffe klingen zunächst alles andere als aggressiv. Ein Beispiel: Klassischerweise zeichnet sich Management durch „Planung“, „Organisation“, „Führung“ und „Kontrolle“ aus. Ein Teilaspekt der sachlich und unaggressiv erscheinenden „Planung“ ist die ebenfalls sachlich klingende „Strategiebildung“. Strategie aber impliziert, im Wettbewerb bestehen und überlegen zu wollen – sie impliziert also aggressives Verhalten. Oder: Die sachlich wirkende Kontrolle beinhaltet die Komponenten des Überwachens und Regelns. Und hiermit einher gehen – wenn notwendig – das

aggressive Drohen und das kämpferische Einengen (weitere Beispiele im Kasten rechts).

Nur Empathie bringt Manager nicht voran

Diese Begriffe aus dem Management zeigen und beweisen, wovor wir gerne die Augen verschließen: Nur durch Verstehen und durch Empathie wird noch nichts geschaffen. Empathie ist eine wichtige Voraussetzung für ethisches Verhalten, und sie ist die Voraussetzung für Partnerschaftlichkeit, Kooperation und Liebe. Aber echte Initiative kommt aus der Botschaft, die ein Manager hat, nicht aus seiner Empathie. Auch Jeanne d'Arc oder Gandhi waren nicht besonders empathisch ... Wenn ein Manager für jede Gegenreaktion Empathie hätte, wäre sein Wille zur Selbstbehauptung und zur Durchsetzung seiner Botschaft dahin. Echte „Versteher“ sind lebenswürdiger und machen die Welt kulturell besser. Aber die Umsetzer unter den Managern können besser siegen und verteidigen.

Da jeder Manager vorantreiben und kämpfen muss und da jeder Manager plant, organisiert, führt und kontrolliert, also – wie am Beispiel verdeutlicht – Funktionen erfüllt, die naturgemäß aggressives Verhalten beinhalten, können wir schlussfolgern: Aggression ist eine Managementkompetenz. Anders ausgedrückt: Gute Führungskräfte brauchen Aggressionskompetenz. Diese Kompetenz zeigt sich in zweierlei Hinsicht. Erstens geht es um die Frage, wie gut der Einzelne in der Lage ist, den Verwirklichungskampf um die eigenen Ziele auszufechten, also einen Konflikt auszutragen. Zweitens geht es um die Frage, wie gut der Einzelne mit seiner eigenen Aggressivität umgehen kann.

Vier Fähigkeiten für den Verwirklichungskampf

In Bezug auf die Facette „Aggressionskompetenz als Verwirklichungskampf“ benötigen Manager vier Fähigkeiten:



Die Autoren: Michael Paschen ist Geschäftsführer der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH in Wermelskirchen. Seine Schwerpunkte sind Führungskräfteentwicklung und Personalauswahl, inklusive Rekrutierungs-Tools und Tools für die Potenzialanalyse. Kontakt: Michael.Paschen@Profil-M.de

Erich Dihmsmaier (†) war Inhaber der gleichnamigen Management Consulting GmbH in Reichshof. Als Coach und Trainer durchdrang er das Thema Führung aus psychoanalytischer Perspektive. Vor seinem Tod Anfang 2012 flossen seine Gedanken in den hier realisierten Artikel ein.

► **1. Kampfgeist.** Wer führen will, muss den Verwirklichungskampf für seine Ziele wollen. Er muss sich der Auseinandersetzung mit einer Umwelt stellen, auf deren Freundlichkeit er sich nicht verlassen kann. Die Kompetenz heißt hierbei „Durchsetzung“ und nicht nur „Konfliktmanagement“, da Konfliktmanagement eher den Ausgleich zum Ziel hat. Konfliktmanagement ist übrigens eine häufig trainierte Managementkompetenz – für Durchsetzung und Kampfgeist gibt es wesentlich weniger Seminarangebote!

► **2. Kunst der Zielbildung.** Wer führen will, muss zudem Ziele aufzeigen können, für die sich andere in den Verwirklichungskampf involvieren lassen. Es geht darum, bei sich und den Mitarbeitern die Vorstellungskraft für einen Gegenentwurf zum Status quo zu wecken. Es geht um Entschlossenheit und Erfolgswillen. Führungskräfte, die das nicht haben, wer-

Aggressivität im Management: Hier ist sie verborgen

Managementfunktion	Teilbereiche der Managementfunktionen und ihre aggressiven Bestandteile		
Planung	Strategie <i>Aggressiv:</i> ► Wettbewerb ► Konkurrenz	Konzeption <i>Aggressiv:</i> ► Wachstum ► Überlegenheit	Vision <i>Aggressiv:</i> ► Ziele, für die sich der Verwirklichungskampf lohnt
Organisation	Gestalten <i>Aggressiv:</i> ► Den eigenen Willen realisieren	Ordnen <i>Aggressiv:</i> ► Zuweisen und wegnehmen	Aufbauen <i>Aggressiv:</i> ► Widerstand überwinden
Führung	Ziele <i>Aggressiv:</i> ► Entscheiden und durchsetzen	Beziehungsmanagement <i>Aggressiv:</i> ► Konfliktmanagement	Talente fördern <i>Aggressiv:</i> ► Aktive Mitstreiter bevorzugen
Kontrolle	Überwachen <i>Aggressiv:</i> ► Drohen	Regeln <i>Aggressiv:</i> ► Einengen und steuern	Sanktionen <i>Aggressiv:</i> ► Bestrafen

Raum für Ziele

An acht attraktiven Standorten bieten die Commundo Tagungshotels optimale Voraussetzungen für Ihre erfolgreichen Tagungen und Veranstaltungen.

Über 315 Seminar-, Konferenz- und Tagungsräume können individuell an Ihre Anforderungen angepasst werden. Hier stehen unseren Gästen neben höchst leistungsfähiger Informations- und Kommunikationstechnik selbstverständlich auch modernste Tagungstechnik zur Verfügung.

In unseren Hotels in ganz Deutschland stehen insgesamt über 1.600 Einzel- und Doppelzimmer sowie Appartements und Suiten bereit. Commundo Tagungshotels gibt es in Hamburg, Königs Wusterhausen, Leipzig, Neuss, Bad Honnef, Darmstadt, Stuttgart und Ismaning.

Alle Management-, Organisations- und Ablauf-Prozesse in den Commundo Tagungshotels sind nach ISO zertifiziert. Unsere Häuser beteiligen sich seit Jahren am EFQM-Programm (European Foundation for Quality Management) und sämtliche Standorte tragen das Prüfsiegel „Certified Conference Hotel“.

Weitere Informationen unter www.commundo-tagungshotels.de oder Buchungen unter der kostenfreien Rufnummer 0800 8330 330

Jetzt neu in Hamburg, Neuss,
Stuttgart und Ismaning:
Telepresence – der innovative Live-
Conferencing-Service der Telekom



den nie das Zutrauen vermitteln können, dass unter ihrer Führung die versprochenen Ziele auch erreichbar sind.

► **3. Kunst der Strategie.** Manager benötigen als Bestandteil der Aggressionskompetenz Einfallsreichtum für einen guten Plan. Sie müssen das Spiel mit Zeit, mit Ressourcen, mit Allianzen richtig angehen, und sie müssen wissen: Wo sind die richtigen Ansätze für meine Einflussnahme?

► **4. Kunst der Dialektik.** Im Wirtschaftsleben wird ein Kampf nicht mit Pistolen, sondern mit Worten und

Argumenten geführt! Manager müssen daher Konfliktkommunikation beherrschen und wissen, wie sie Auseinandersetzungen rhetorisch gewinnen.

Bei der Facette „Umgang mit der eigenen Aggressivität“ kommt es darauf an, die eigene Aggressivität sinnvoll zu integrieren – sie also weder zu verleugnen noch ungehemmt auszuleben. Wer seine eigene Aggression unterdrückt, läuft Gefahr, an der Aggression der anderen zu zerbrechen. Wer wiederum seine eigenen aggressiven Impulse nicht ausreichend steuern kann, läuft Gefahr, destruktiv oder gewalttätig zu werden und strategische Kompetenzen einzubüßen. Aggression braucht daher Zählung und Kanalisierung. Und hierzu sind etliche Fähigkeiten erforderlich (vgl. die Kompetenz-Übersicht links).

Manager müssen ihre Aggressivität schätzen und beherrschen

Beispielsweise geht es zunächst darum, die eigene Aggressivität als Teil der eigenen Identität wahrzunehmen und über sie zu reflektieren. Hierzu müssen Manager sich aus der Distanz heraus betrachten können und sich über ihr Selbstbild im Klaren sein. Zudem gilt es, die Aggression anderer zu verstehen und hierauf reagieren zu können. Führungskräfte mit Aggressionskompetenz erkennen die aggressiven Dimensionen von Meinungsverschiedenheiten, können in kontroversen Diskussionen ihre eigene Aggressivität ausdrücken, bleiben dabei aber im Kontakt mit dem Gegenüber und monologisieren nicht. Sie können ihre eigenen aggressiven Gefühle ertragen, sind nicht schnell gekränkt und vertragen es, Auseinandersetzungen zu vertagen. Trotz aggressiver Impulse verlieren sie nicht ihre Wertschätzung für andere. Und sie sind in der Lage, auf Angriffe und Bedrohungen nicht automatisch impulsiv zu reagieren, sondern situationsbezogen flexibel – und damit strategisch – hierauf einzugehen.

Was passiert, wenn Aggressivität nicht kontrolliert und gesteuert wird, beweisen Gewalt und Destruktivität, wovon leider zu viel in der Welt ist. Große Energie beinhaltet nun mal ein großes Potenzial an Zerstörung. Als Destruktionsverhinderer und Kanalisierer der Aggressivität im Management wirken neben den genannten Fähigkeiten drei weitere Einflussfaktoren:

1. Aggressionskanalisierer „Macht“

Macht ist in der Lage, Ordnung und Organisation zu erzeugen und zu stabilisieren. So wenig wünschenswert dieser Gedanke auch sein mag: Hierarchiearme Selbstorganisation ist immer konfliktträchtiger, aggressiver und

polarisierender als Autorität. Autoritäten sind und waren schon immer der Garant für Ordnung. Sicher kennt jeder Sprüche wie: „Seitdem der Alte nicht mehr da ist und der Sohn das Sagen hat, geht es hier drunter und drüber.“ Das Aggressionsregulativ zwischen mehreren Mächtigen ist der Vertrag. Doch müssen Verträge in der Regel überwacht werden. Unternehmen brauchen Sanktionen, Kontrollen und Regelsysteme, die konfliktbereite und konkurrierende Menschen im Auge haben.

Natürlich gibt es viele gutherzige Menschen, für die die Kontrollen und Regelsysteme nicht nötig wären. Macht- und Ordnungssysteme, Vertrags- und Regelsysteme bräuchten wir nicht für bescheidene Gutmenschen. Doch verhält es sich nun mal so: Auf freundliche und konstruktive Menschen dürfen wir hoffen – aber wir dürfen uns nicht darauf verlassen, nur mit ihnen zu tun zu haben. Vielmehr stellen sich unseren (hoffentlich guten!) Zielen mitunter emotional aufgeladene Gegner in den Weg.

2. Aggressionskanalisierer „Moral“

Auch Werte und Moral können natürlich ein Aggressionsregulativ sein. Doch lässt sich nicht ohne Weiteres mit ihnen rechnen. Ethisches Handeln lässt sich nämlich nicht verordnen. Ethik ist eine Selbstverpflichtung des Menschen zur Selbstbeschränkung. Wer ethisch handelt, tut nicht alles, was er potenziell tun könnte. Nur muss sich das auch lohnen, Ethik muss einen Nutzen haben. Menschen werden nicht zu ethischen Personen, indem sie Moral-Appelle empfangen, sondern dadurch, dass sie in langfristige Beziehungsgeflechte eingebunden sind. In langfristigen Beziehungen lohnt sich Destruktivitätsunterdrückung. Langfristige Beziehungen erfordern nun mal, dass wir nicht (eigennützig) alles tun, was wir tun könnten. In kurzfristigen Beziehungen hingegen ist es nicht schädlich, zu tun, was man möchte, denn es hat keine Folgen – auf einem

Aggressionskompetenz in 6 Punkten

Wer Aggression als Kompetenz nutzen will, darf seine Aggressivität weder verleugnen noch unkanalisiert ausbrechen lassen. Sechs Fähigkeiten helfen, die eigene Aggressivität gut zu integrieren und zielführend einzusetzen.

1. Eigene Aggressivität wahrnehmen

- Die eigenen Aggressionen differenziert wahrnehmen.
- Die Aggression als Teil der eigenen Identität sehen.
- Die eigene Aggression als passend zum Selbstbild wahrnehmen.
- Über die eigene Aggressivität klar und aus der Distanz heraus reflektieren.

2. Die Aggression anderer realistisch wahrnehmen

- Andere mit ihrer Aggression verstehen.
- Spezifische Reaktionen auf andere Aggressionen zeigen.

3. Im Konflikt konstruktiv kommunizieren

- Im Konflikt mit anderen im Kontakt bleiben – keine Umstellung auf reines Monologisieren.
- Die aggressiven Dimensionen von Meinungsverschiedenheiten verstehen und erfassen.
- Die eigene Aggressivität ausdrücken.

4. Eigene aggressive Impulse steuern

- Eigene aggressive Gefühle ertragen.
- Nicht so leicht kränkbar sein.
- Geduld aufbringen, abwarten können, die Auseinandersetzung vertagen können.
- Sich auf einen Konflikt einstellen können.

5. Trotz Aggressivität Beziehungen gestalten

- Unpersönliche, zweckgebundene Beziehungen (ohne besondere emotionale Zuwendung) aushalten.
- Trauern können, sich abfinden können.
- Sich von anderen lösen können.
- Wertschätzung für andere aufbringen.

6. Sich selbst schützen

- Flexibel und nicht impulsiv-reaktiv auf Angriffe und Bedrohungen reagieren.
- Stabilität auch über längere Zeit hinweg zeigen.
- Eigenen Stress auch ohne aggressives Ausagieren abbauen.

Service

Literaturtipp

► **Michael Paschen, Erich Dihmsmaier: Psychologie der Menschenführung. Wie Sie Führungsstärke und Autorität entwickeln.** Springer, Berlin 2011, 39,95 Euro, mit Audio-CD.

Eine psychologisch fundierte und ausführliche Darstellung von Führungsfähigkeiten. Das Buch beschreibt, wie Menschen den Verwirklichungskampf für ihre Ziele aufnehmen und dadurch große Führungsleistungen vollbringen. Erhellend.

orientalischen Bazar können sich Tourist und Händler relativ folgenlos anlügen ...

Wer ethisch handelnde Manager möchte, braucht daher Manager, die in vielen sozialen Bezügen leben. Manager, die unethisch handeln, sind zumeist vereinzelt und sozial völlig mobil. Wer so lebt, für den hat Ethik keinen Nutzen und an dem zielen Appelle an Werte und Moral vorbei. Und weil es Menschen gibt, die so leben, kommen wir an Macht als Ordnungssystem nicht vorbei.

Gutes Aggressionsventil: In Projekten zum Helden werden

3. Aggressionskanalisierer „Projekte“

Aber es gibt noch etwas, das wir zum konstruktiven Umgang mit Aggressionen benötigen: Wir brauchen Projekte. Schließlich lassen sich Aggressivität und Unzufriedenheit als Potenzial sehen. Dieses Potenzial braucht Projekte und Ziele, denen Manager und Mitarbeiter sich gerne verschreiben. Andere Kulturen sind besser als wir Deutsche darin, Aggressivität und Unzufriedenheit als Potenzial wahrzunehmen. Sie haben Projekte, in denen der Einzelne zum Held werden kann – wenn auch leider nicht selten für fragwürdige Ziele, wie radikale Terrororganisationen immer wieder beweisen ...

Unser Problem: Unsere sensiblen, gelassenen, win-win-orientierten Organisationen passen nicht zu Heldentum. In vielen westlichen Unternehmen wird Aggression eher als Störfall gesehen, als Widerspruch zu unserer teamorientierten Motivationskultur. Menschen, die gerne Helden wären, finden nur schwer einen Platz bei uns. Das Wirtschaftsleben mit den Grundgedanken von Wettbewerb, Innovation, Überlegenheit, Strategie und Zukunftsorientierung ist jedoch eigentlich ein Feld, auf dem offensive, mit Aggressionen einhergehende Ziele gedeihen können. Es ist ein Platz, in dem Aggressivität in positiver, kanalisierter Form offen gelebt werden kann. Denn Bahn brechen tut sie sich sowieso.

Wenn wir uns nicht trauen, dem konstruktiven Teil der Aggression einen sinnvollen Platz einzuräumen, sucht sich das aggressive Potenzial andere Betätigungsfelder, schlimmstenfalls mündet es in Zerstörung und Gewalt. Natürlich sind wir Menschen solidarisch, wir helfen und lieben uns. Aber wir sind auch aggressiv und wir kämpfen. Nur der realistische Blick auf unsere Natur macht uns handlungsfähig – nicht aber eine ideologisch überformte Verbrämung oder Pathologisierung von Aggressivität.

Michael Paschen und Erich Dihmsmaier ■

Training war gestern. Umsetzung ist heute.



Authentizität beginnt mit der Ehrlichkeit sich selbst gegenüber

Schluss mit einfachen Seminaren!
Bei uns bekommen Sie echte Transformation.
Denn Führung braucht Wirkung.

Für alle, denen der gesunde Menschenverstand wichtig ist.

- ➔ Können statt Kennen
- ➔ Wirkung statt Wissen
- ➔ Klarheit statt Komplexität
- ➔ Ergebnisse statt Absichtserklärungen



Sie wollen umsetzen?
Fordern Sie unser Infopaket an!

Grundl.
leadership
akademie

Grundl Leadership Akademie
Richard Kohler Weg 8
D-78647 Trossingen
Tel: +49 74 25 / 32 82 62
info@grundl-akademie.de
www.grundl-akademie.de