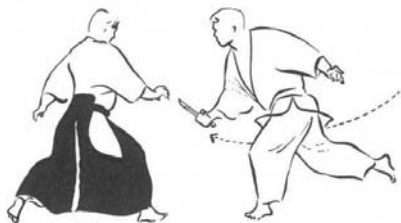


# Fließen statt kämpfen

5 Hinweise aus einer japanischen Kampfkunst, wie Sie Energien in Ihrem Sinne lenken können oder



Oliver Schrader

Nicht nur Bert Brecht, auch viele andere bei uns im Westen, haben schon die Vergeblichkeit linearer Steuerungsansätze beschrieben und besungen. Systemische Theoretiker verschiedener Disziplinen haben die Begrenztheit dieses verbreiteten Ansatzes <Ziel setzen - Plan in allen Einzelheiten schmieden- Plan konsequent und mit aller Kraft verfolgen> auch theoretisch ausgiebig begründet. Vor allem in einer Welt, die sich ständig ändert (und das tut sie von jeher, aber heutzutage besonders) und in der Milliarden von anderen Menschen bzw. Millionen von Organisationen herumlaufen, die auch alle etwas wollen (auch das wird sich in absehbarer Zeit – hoffentlich – nicht ändern), kann diese Herangehensweise bestenfalls zufällig zu wünschenswerten Ergebnissen führen, schlimmstenfalls aber äußerst kontraproduktive Folgen nach sich ziehen.

Der Grund, trotz vielfältiger heimischer Beiträge zu diesem Thema nach Osten zu blicken, liegt darin, dass fernöstliche Philosophieschulen sich dieser Begrenztheit und auch der Alternativen dazu schon seit Jahrtausenden bewusst sind. Die Auswirkungen und Konsequenzen dieser Philosophien liegen mannigfaltigen Praktiken und Künsten

(von den Kampfkünsten über Zen bis hin zur Teezeremonie und zum Go Spiel) zugrunde. Mittels dieser Praktiken werden Anwendungen, Variationen, Zusammenhänge der Philosophie studiert, Haltungen und Fertigkeiten eingeübt, die einen alternativen und oft wirksameren Umgang mit der Welt begünstigen.

Eine auch im Westen relativ bekannte Gruppe dieser Praktiken sind die japanischen Kampfkünste. Ich will hier versuchen, ein paar Hinweise zu formulieren, die sich aus dem Studium des Aikido ergeben. Diese Hinweise können einerseits als Denkanregungen verstanden werden, als Metaphern, die Sie heranziehen können, um unter diesem Blickwinkel die Welt um sich herum und ihr eigenes Verhalten zu betrachten. Die erwähnten Praktiken eröffnen aber für Interessierte durchaus noch weitergehende Möglichkeiten, nämlich diese Haltungen tatsächlich in der Anwendung von verschiedenen Seiten her zu studieren, an der Kontemplation (je nach Neigung) quasi Fleisch und Blut, Hirn und Herz zu beteiligen.

## **Nehmen Sie Potentiale wahr – und dann fließen Sie drauf los!**

Eines der wichtigsten Symbole für Wirksamkeit im fernöstlichen Denken ist Wasser. Wasser ist weich, aber findet immer einen Weg; es verändert alles andere, bleibt dabei in seiner eigenen Struktur jedoch gleich. Im Aikido finden wir eine sehr weitgehende und genaue

Aikido is the principle of nonresistance. Because it is nonresistant, it is victorious from the beginning.  
(Morihei Uyeshiba)

Angesichts von Hindernissen ist die kürzeste Verbindung zwischen zwei Punkten eine Kurve.  
(Bert Brecht)

Umsetzung dieses Prinzips. Ein Hauptziel der Übungen und Techniken ist es, sich dem Gegner niemals entgegenzustellen, sondern immer seine Bewegung aufzunehmen und ins Ungleichgewicht bzw. auf ihn selbst zurückzulenken. Wie das Wasser weichen wir der Hauptstoßrichtung, der Kraft des Gegners aus, aber bleiben in Kontakt. Wir weichen nicht zurück – dann könnte er erneut angreifen, und wir hätten nichts gewonnen. Wir gehen aus der Angriffslinie des Gegners, bleiben aber dicht bei ihm. Gerade indem wir den Zusammenprall mit der Kraft des Gegners vermeiden, vermeiden wir auch von unseren Zielen abgelenkt zu werden. Im Gegenteil – das Fließen verschafft uns die Position, von der aus wir die ins Leere gegangene Kraft des Gegners in eine uns genehme Richtung lenken können.

Das Wasser hat eine Richtung, und es findet einen Weg – ganz ohne Kampf. Es gibt viele Wege, die nach unten führen, welcher der Richtige ist, hängt von der Situation ab. Ist hier ein Hindernis, umspüle ich es, bietet sich dort eine Öffnung – schon fließt das Wasser hindurch. Ganz nebenbei wird das Hindernis im Laufe der Zeit mitgeschwemmt oder erodiert.

Ein kleines Beispiel aus der Politik mag verdeutlichen, was dieses Prinzip in Kommunikation umgesetzt bedeuten kann. Es ist schon einige Jahre her, da schrie eine Partei in Wien Zeter und Mordio ob des hohen Ausländeranteils an Wiener Schulen. Die Ausbildungsqualität werde immer schlechter, die Lernleistungen einheimischer Schüler

> Fortsetzung von Seite 8

würden darunter stark leiden. S, Leiter einer christlichen Sozialorganisation traf sich in dieser Zeit mit dem Parteiführer H der erwähnten Partei, um dieses Problem mit ihm zu erörtern. Großer Aufschrei in der progressiven Landes-hälfte, denn mit diesem Herrn traf man sich besser nicht, wenn man als aufrechter Demokrat gelten wollte. Zufälligerweise hatte ich das Glück am folgenden Tag im Radio ein Interview mit S zu hören, meiner Meinung nach ein gelungenes Beispiel für politisches Aikido:

Ja sagte S, er habe mit Dr. H geredet, es sei ein gutes Gespräch gewesen, er könne Herrn Dr. H nur zustimmen, wir hätten ein Problem in den Wiener Schulen, bei dem hohen Ausländeranteil sei es nicht leicht gute Unterrichtsqualität zu gewährleisten. Es gebe nur eins, wie man diesem Problem sinnvoll zu Leibe rücken könne – es müssten mehr Lehrer eingestellt werden, es brauche Integrationsklassen mit zwei Lehrern, und die Lehrer müssten auch entsprechend ausgebildet werden.

S hat sich – völlig gegen die Erwartung von "Freund" wie "Feind" – nicht auf einen Streit eingelassen, er probierte nicht gegen die Argumentation des Gegners anzukämpfen. Im Gegenteil er gab H völlig recht, um dann die eigenen Schlüsse daraus zu ziehen, d.h. die Energie, die der Gegenüber mobilisiert hatte, in die eigene Richtung zu lenken. Die Wirksamkeit des Wassers und des Fließens lässt sich auf alle Situationen im Leben anwenden, berufliche wie private. Es hat weder Sinn mit Kunden über ihre Erwartungen zu rechten, noch werden Sie viel Erfolg haben, einem MitarbeiterInnen einzureden, dass er sein Herzblut für eine Aufgabe geben soll, die er – aus welchen Gründen auch immer - als nicht lohnenswert ansieht. In beiden Fällen tun Sie besser, einen Weg zu finden, der die Energien Ihres Gegenüber nicht blockiert, sondern im Gegenteil völlig ungestört lässt, aber die es Ihnen möglich macht, die Richtung der Energie zu beeinflussen um so davon zu profitieren. Damit Sie mich nicht missverstehen: Es liegt mir fern Ihnen manipulatives Verhalten nahe zu legen, zumindest nicht im Sinn des Wortes, der Heuchelei und psychologische Tricks suggeriert. Energien lenken heißt weder Gegenübers Interessen den Bach runter gehen zu lassen noch die eigenen. Es heißt vielmehr die Haltung des

Entweder-Oder aufzugeben und Richtungen zu finden, die die Energie des Gegenübers mit Ihrer vereinigt zum Zwecke optimaler Wirksamkeit. In beruflichen Kommunikationssituationen, wo es ja (hoffentlich) nicht, wie im alten Japan tatsächlich um Leben und Tod geht, entstehen genau daraus Win-win Situationen, stabile Kooperationen, die Ihnen langfristig gute Positionen sichern. Der Deutlichkeit halber möchte ich den oberen Merksatz durch einen zweiten Hinweis ergänzen:



**Energien fließen am besten, wenn Sie Ihnen nicht im Weg stehen.**

Das klingt in Ihren Ohren vielleicht banal, aber die Umsetzung ist es nicht, wie uns im Alltag andauernd vor Augen geführt wird. Energien nicht im Weg zu stehen, aber ihnen trotzdem so nahe zu sein, dass man sie lenken kann, erfordert u.a. eine sehr scharfe, geschulte Wahrnehmung (wohin geht die Energie genau? Wie weit reicht sie?...) und die Beweglichkeit, sich zum richtigen Moment in die richtige Position begeben zu können.

Im beruflichen Alltag sind Fragen, Beobachtungen, Analysen das Mittel um die Energie und die Richtungen Ihrer Umwelt zu erforschen, es sind Ihre Sinne, mit denen Sie die wirkenden Kräfte wahrnehmen können. Die Beweglichkeit als Individuum hängt davon ab, ob sie Ihren Körper beherrschen (physisch), und ob sie Ihr Ego soweit im Griff haben, dass Sie Kampfhahnpositionen rasch genug räumen können oder noch besser gar nicht erst einnehmen (geistig) – ohne allerdings Ihre Interessen aufzugeben. Für die Organisation bedeutet es Kommunikationsinstrumente zu haben, die Wahrnehmungen in der ganzen Organisation verbreiten und verarbeiten lassen, und Strukturen, die rasch und koordiniert genug reagieren können.

**Vergessen Sie Aktion und Reaktion – bleiben Sie in Verbindung und lassen Sie sich bewegen.**

"Wir müssen aus dem Reagieren raus und ins Agieren kommen" ist ein Appell, den ich in Organisationen öfters zu hören bekomme. Aber reagieren hat einen Vorteil: Sie wissen schon, wo der Gegner hin will. Fernöstliche Philosophie und auch die Kampfkünste betonen, dass das Handeln, das vorgebende Agieren Schwäche bedeutet, weil es sich festlegt, Ressourcen bindet, die Anzahl der Möglichkeiten verringert.

Noch besser ist es allerdings, weder zu agieren noch zu reagieren sondern zeitgleich zu handeln, in Verbindung mit der Umwelt zu stehen, quasi zu tanzen. Nur wenn Sie zeitgleich agieren, setzen Sie ihre Ressourcen optimal ein – zu früh beginnen heißt zu viel Eventualitäten abdecken zu müssen, und das kostet zu viele Ressourcen. Zu spät sein bedeutet, reparieren zu müssen, auch das ist aufwändig und ineffizient. Im Tanzen können Sie auch nicht drei Schritte im voraus machen, ebenso ist es im Kampf unsinnig zu deklarieren wo man hin will, bevor der Gegner in Bewegung ist.

Systemtheoretisch gesagt ist es unzweckmässig, zu weit in die Zukunft vorgreifen zu wollen, da man um die Zukunft tatsächlich kontrollieren zu können zu viele Eventualitäten abdecken müsste – eine Strategie, die einen völlig unbeweglich macht und zu viele Ressourcen blockiert. Günstiger ist es, sich mit jeder Bewegung der Umwelt so mitzubewegen, dass man in einer günstigen beweglichen Position bleibt, von der aus man gut auf alle weiteren Entwicklungen reagieren kann, welche es auch sein mögen.

Um diesen Tanz zu lernen, um tatsächlich zeitgleich zu agieren bedarf es der Aufmerksamkeit und der unmittelbaren Reaktion. Unmittelbare Reaktion setzt voraus der Umwelt mit möglichst wenig starrem Ego und möglichst wenig Plänen und fest gefügten Konstrukten gegenüber-zutreten. Es bedeutet, zu spüren, von wo der Wind weht, von wo der Druck ausgeht, auch wenn er nur minimal ist, und sich davon bewegen zu lassen. Im Aikido lernen wir dem Angriff nichts – idealerweise wirklich gar nichts - entgegenzusetzen, ihn möglichst nicht zu irritieren, sondern mitzugehen, die Energie aufzunehmen durch die eigene

> Fortsetzung von Seite 9

Bewegung. Wir verbinden unsere Bewegung mit der angreifenden Bewegung – und weil wir unser Zentrum richtig positioniert haben, bedeutet das gleichzeitig: wir verbinden die angreifende Bewegung mit der unseren. (Daher das ai = Harmonie). Wenn die beiden Energien vereinigt sind, (und wenn unser Zentrum richtig positioniert ist, d.h. auf den Partner gerichtet und außerhalb seiner Angriffslinie) dann können wir die Energie leiten, wohin wir wollen – dann erst beginnt das Führen.

### **Wenn Sie aufmerksam und bereit sind, haben Sie jede Menge Zeit. Lösen Sie Probleme, wenn sie kommen.**

Die Frage ist nur: Ab wann ist ein Problem bemerkbar und bemerkenswert? Wenn Sie aufmerksam Ihre Umwelt betrachten, dann können Sie Entwicklungen bemerken, die noch kein Problem sind, sondern nur eine beginnende Entwicklung, die gewisse Potentiale birgt. Wenn Sie dann anfangen, sich dazu zu verhalten, sich dazu in eine geschickte Position zu bringen, dann erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass gar nicht erst ein Problem daraus wird, sondern eine Chance. Im Aikido wird aufbauend auf Präsenz und ständiger Aufmerksamkeit sehr genau das Timing der Verteidigung in Relation zum Angriff trainiert. Nicht antizipierend, weil dann verändert der Gegner seinen Angriff. Nicht zu spät, weil dann habe ich ein Problem. Sondern gleichzeitig, in Kontakt mit der Bewegung des Gegners. Ich bewege mich, wenn der andere anfängt sich zu bewegen, gehe aber mit seiner Bewegung, nicht gegen sie, um sie nicht zu stören (s.o.). Darüber hinaus kennt das Aikido unterschiedliche Reaktionsweisen, die in unterschiedlichen Stadien des Angriffs eingesetzt werden können – wer erst sehr spät zum reagieren kommt, muss anders ausweichen als jemand der schon von der allerersten Bewegung des Gegners an dabei ist.

Auf die Organisation und Führungsverhalten übersetzt heißt das, dass die Aufmerksamkeit darauf liegen sollte, bestimmte Entwicklungen (bei Kunden, Märkten, bei MitarbeiterInnen, technologische, politische,...) früh wahrzunehmen und sie sich durch eigene Bewegung quasi einzuverleiben. Es bedeutet, sich so zu positionieren, dass die Bewegungsfreiheit erhalten bleibt,

wenn die Bewegung der Umwelt an Kraft gewinnt, so dass von dieser Bewegung profitiert werden kann. Was es nicht heißt: gegen bestehende Kräfte anzukämpfen, sie zu verhindern. Ebenso wenig bedeutet es, Ressourcen dort hinein-zubuttern, wo überhaupt keine Bewegung stattfindet, etwa um hundertprozentige Sicherheit zu erzeugen oder um besonders originell zu sein. Schärfen Sie ihre Wahrnehmung – aber konzentrieren Sie sich mehr auf Wahrnehmungen als auf am Reißbrett entwickelte Pläne, und sorgen Sie dafür, dass Sie im Unternehmen die Ressourcen und die Fähigkeit haben kurzfristig zu reagieren, ohne aus dem Gleichgewicht zu geraten.



### **Dont panic! Starren Sie nicht aufs Problem, sondern bewegen Sie was Sie können (ihr Zentrum!).**

Eine ganz grundlegende Erfahrung, die ich im Aikido gemacht habe, ist die Wahrnehmung, wie automatisch wir bei einem Angriff auf uns in Panik geraten, auch wenn wir das nicht wahrhaben wollen - und dass es auch anders geht. Auf der körperlichen Ebene ist meine Erfahrung, dass nahezu alle Menschen sich verkrampfen, wenn sie angegriffen werden, auch wenn man nur ihre Hand greift und festhält. Die typische Reaktion ist es, alle verfügbare Kraft auf den angegriffenen Arm zu verwenden, um ihn zu befreien. Genau dieser Druck, und das ist eine automatische Reaktion, verstärkt aber den Gegendruck. Wenn Sie nun das Pech haben, dass Ihr Gegenüber stärker als Sie ist, dann scheitern Sie, die ganze Kraft ist vergeudet, und schlimmer noch, Sie haben alles andere vernachlässigt, weil Sie so vom Problem absorbiert waren.

Was Sie in so einem Fall und mit Ihnen der Grossteil aller Menschen dabei vergessen, ist, dass Sie völlige Bewegungsfreiheit haben, wenn Sie sich nicht auf den angegriffenen Punkt fixieren. Ihr Körper kann nach vorne,

nach hinten, nach rechts und nach links, und diese Möglichkeiten sind so umfassend, dass Sie die Hand getrost dem Gegenüber überlassen können. Noch besser, so gesehen wird die Hand, die er festhält zu Ihrer Verbindung mit ihm, mit der Sie ihn steuern können. Dazu müssen Sie aber Ihren Blick von der Hand lösen und Ihr – wie gesagt: völlig freies - Zentrum dorthin bewegen, wo es am besten positioniert ist. Das Zentrum ist ein zentrales Konzept der fernöstlichen Kampfkünste; individuell/ physisch gesehen befindet es sich etwa 5 cm unter dem Bauchnabel. Das Zentrum ist der Ort, der Ihnen bewusst sein muss, damit Sie von dort aus Ihr Ki – Ihre Lebenskraft mobilisieren, und sowohl kraftvoll als auch koordiniert agieren können.

Was ist aber das Zentrum einer Organisation? Was heißt es für eine Organisation, das Zentrum bewegen zu können, selbst wenn sie mit einem Produkt, oder in einer Abteilung unter Druck steht? Ich möchte Ihnen eine Übersetzung (sicher nicht die einzig mögliche!) anbieten, die heißt: das Zentrum ist das, was die Integrität ihrer Organisation ausmacht, was sie behalten muss, um sich als gemeinsame Organisation zu verstehen, aus sich heraus Kraft zu entwickeln, das, was MitarbeiterInnen loyal und engagiert bleiben lässt. Was das genau ist, kann von Organisation zu Organisation unterschiedlich sein, für Unternehmen ist es etwas anderes als für Non-Profit-Organisationen, für Familienbetriebe etwas anderes als für transnationale Konzerne. Es hat aber immer mit dem Selbstverständnis, mit gegenseitiger Loyalität, mit Glaubwürdigkeit, und mit einer gemeinsamen Grundhaltung zu tun - und natürlich mit Flexibilität. Wenn Sie dieses Zentrum bewegen, wenn Sie das Engagement, die Energie, das Wissen ihrer MitarbeiterInnen mobilisieren können, dann können Sie jedem Druck begegnen. Denn das Zentrum zu bewegen heißt - um bei dieser Übersetzung zu bleiben - dem Engagement, der Kraft, dem Wissen Richtungen zu geben, die den bestehenden Druck nützen statt gegen ihn ankämpfen.

Oliver Schrader ist Organisationsberater, Konsulent von TRAIN Consulting und praktiziert seit über 10 Jahren Aikido