

Wo Harvard's New Leadership School und Prinzipien der Kampfkunst einander begegnen

Eine **Abgrenzung** ist uns wichtig für unsere Ausführungen: der Unterschied zwischen Kampfsport und Kampfkunst ist so grundlegend, wie unbekannt. Stellen Sie sich Dirk Nowitzki (Basketball) und Messi (Fußball) vor. Beide spielen virtuos mit einem Ball – und könnten doch nicht in der gleichen Liga oder gar gemeinsam in einer Profimannschaft kooperieren.

Noch unterschiedlicher sind Kampfkunst und Kampfsport, denn sie differieren drastisch in den angestrebten Zielen. Diese Differenz ist für das Verständnis unserer Transkriptionen aus der traditionellen Kampfkunst in die Entfaltung exzellenter Führung moderner Unternehmen von grundlegender Bedeutung. Deswegen stellen wir die Verschiedenheit nachfolgend kurz, aber klar heraus.

Kampfsport will nur eines: den Sieg. Das ist durchaus legitim und für einen Manager meist bereits ein Sympathiewert, wir wollen uns ebenfalls im Wettbewerb durchsetzen und den Gegner (Mitbewerber) „schlagen“. Beispiele aus dem Kampfsport sind Boxen, Ringen, Fechten etc. und das Ziel ist Ruhm und Ehre, vielleicht Olympia. Und sehr gerne ein Sponsoren – oder Werbevertrag, manchmal richtig großes Geld. Entsprechend gibt es inzwischen reichlich Seminare, in denen Ex-Sportler Manager trainieren und zu Siegertypen formen wollen. Die nachhaltige Wirkung ist oft eher gering, was sich Ihnen bei der Lektüre von Kap. 3 sicher erschließen wird.

Kampfkunst vermittelt schon optisch ein Bild, das so ganz anders ist: weit weg vom Glamour z. B. des Profi-Boxens. Die unaufdringliche Erscheinung der Kampfkünstler hat noch einen weiteren Grund – gerade die asiatischen Meister sind oft von geradezu zierlichem Körperbau. Muskelberge würden die Bewegung behindern – denn Effizienz in der Kampfkunst kommt aus der

Geschwindigkeit, was physikalisch beweisbar bedeutet je **schneller** ein Schlag kommt, desto größer ist die auftreffende Energie, also die Wirkung. Und damit machen echte Meister auf Dauer den im Sport üblichen Begriff der Körperbeherrschung überflüssig – der ganze Körper wird Bewegung, leicht, schnell, effizient. Biomechanisch optimierte Bewegungsabläufe kosten wenig Kraft bei hoher Stabilität. Es hat auch etwas mit Eleganz zu tun und sehr viel mit Hebelwirkung auf die wir noch ausführlich eingehen werden.

► Kampfkunst hat niemals Gewalt zum Ziel.

Und damit kommen wir dem tieferen Sinn der Kampfkunst näher: diese Kunst will in letzter Konsequenz den Kampf überwinden und unnötig machen.

Der Zusammenhang erschließt sich bei einem genauem Blick auf die chinesische Kalligraphie: die Schriftzeichen für **Kriegskunst/Kampfkunst** (wushu) sind zusammengesetzt aus den Elementen „Anhalten“ und „2 Lanzen“. Daraus erwächst die ursprüngliche Bedeutung: die Kunst die Lanzen anzuhalten – sowohl die eigene als auch die gegnerische. Es geht im eigentlichen Sinn der Kampfkunst um äußere Befriedung und innere Harmonie¹. Um das Ideal des Siegens durch Nicht-Kämpfen. Und damit letztlich um die höchste Form der Effektivität.

So wird der grundlegende Unterschied zwischen Kampfsport und Kampfkunst deutlich – durch Kampfkunst strebt der Übende einen langfristigen und nachhaltigen Effekt an – der Kampf wird auf der Basis von innerer Stärke (Unangreifbarkeit) für den Gegner erkennbar sinnlos und somit vermieden. (Eine ideale Situation für konfliktgeübte Führungskräfte um die es in diesem Buch geht.)

Um dieses anspruchsvolle Ziel zu erreichen trainieren Menschen seit Jahrhunderten ganz logisch zuerst den Kampf – hunderte, besser tausende von Stunden im Dojo/Dochang wie die entsprechenden Räume genannt werden. Diese strahlen oft eine bescheidene Atmosphäre aus, was dem Fokus auf das Training dient und sich auch ganz banal damit erklärt, dass mit einer Kampfkunstschule selten jemand reich wird. So genügt oft eine stundenweise gemietete Turnhalle, die Untermiete im Fitness-Studio o. ä.

Die Einfachheit der Ausstattung hat sogleich den Vorteil, dass Ablenkung unterbleibt. Das äußert sich auch durch die Kleidung: alle Übenden tragen den

¹ (Kampfkunst als Lebensweg, Kristkeitz).

gleichen, meist weißen oder schwarzen Anzug. Unterschiede ergeben sich maximal durch verschieden farbige Gürtel.

Wenn aber alle Anwesenden den gleichen Anzug tragen, macht das Gesicht den Unterschied, also der Mensch in seiner Individualität. Äußere Statussymbole verlieren an Bedeutung, sie bleiben auf dem Parkplatz oder in der Garderobe. Wenn jetzt nur noch der Mensch zählt, was zählt dann für den Menschen, der sich auf das Training einlässt? Die folgenden zwei Passagen zeigen die Chancen.

Fazit

- Kampfsport braucht ein Gefälle zwischen „Stark und Schwach“, damit ein Sieger ermittelt werden kann
- Kampfkunst braucht nur eine präzente Persönlichkeit

Dao/Do: Der Einfluss der Philosophie auf die echten Kampfkünste

Gekämpft haben wir Menschen in unserer Historie wohl immer. Gegen Raubtiere, deren Beuteschema wir entsprachen, gegen andere Horden um knappe Ressourcen – jedenfalls um unser Überleben. Kampfsport ist davon ein Überbleibsel, ebenso die Kampfkünste, die sich in ihrer technischen Finesse entwickelt haben aus der Notwendigkeit, in einem Kampf um Leben und Tod gegen einen überlegen bewaffneten Feind eine Chance zu behalten. Auch die Mönche im Shaolin-Kloster waren nicht vor Überfällen geschützt und hatten doch ein spirituelles Gebot Leben zu schonen. Die Landbevölkerung im alten China sah sich über Jahrhunderte mit Waffenverboten konfrontiert, ohne dass die herrschenden Dynastien verlässlich Schutz vor Räubern oder Überfälle durch Nachbarvölker garantieren konnten. Es entstand eine hohe Fertigkeit in waffenloser Selbstverteidigung, ebenso wie im virtuosens Einsatz von Alltagsgegenständen (Dreschflegel, Sichel, Stock, Fächer etc.). Dadurch entstanden hunderte unterschiedlicher Schulen und Richtungen im damals schon riesigen „Reich der Mitte“ und es kamen – der Legende nach – auch bedeutende Einflüsse aus Indien durch buddhistische Mönche hinzu. Das ist die grobe Skizze einer Historie, deren detaillierte Beschreibung ein größeres Buch füllen würde. Wir fassen uns in Rücksicht auf unser Kernthema kurz. Das gilt für den interessierten Leser auch für die folgenden Zitate und Übertragungen aus dem Buch Daodejing, die eine tiefgehende und umfassende Interpretation und

Würdigung schon in zahllosen Werken erfahren haben. Weiterführende Literatur empfehlen wir im Anhang.

Das Zusammenwachsen von Selbstverteidigung und Philosophie zum DO

Sehen Sie bei dem Begriff *Kampfkunst* in Ihrer Vorstellung Menschen wie Bruce Lee oder Shaolin-Mönche, die artistische Glanzleistungen vollbringen um sich und andere zu schützen? Die Körperbeherrschung, die durch vieljähriges Training erreicht werden kann ist zweifelsohne beeindruckend – und hat doch wenig Relevanz beim Angriff von Hooligans im Bahnhofsviertel oder bei Überfällen von Räubern im alten China. In Notsituationen verteidigt sich ein in Gong Fu, Karate, Judo etc. ausgebildeter Mensch kurz, knapp, effektiv. Ohne jede Show-Einlage, die ihn vielleicht das Leben kosten könnte. Das Ideal guter Kampfkunst ist völlig unauffällig, vielleicht sieht es sogar so aus als wäre der Angreifer nur ausgerutscht. In jedem Fall wird ein wahrer Meister der Kampfkunst sich keinesfalls zu einer unnötigen Auseinandersetzung provozieren lassen – und dadurch Energie verschwenden oder sich von seinem Weg und Ziel ablenken lassen. Hier erkennen Sie vermutlich schon deutliche Benefits für modernes Management – wir erliegen ständigen Ablenkungen in internen wie externen Auseinandersetzungen und beobachten frustriert und scheinbar schicksalhaft einen Verlust an Ressourcen und Energie.

Woher kommt diese idealtypische Haltung eines Meisters der Kampfkunst? Diese Ausstrahlung von souveräner Güte und natürlicher Autorität bei höchster Kampfkraft (Durchsetzungsfähigkeit)? Die Chance zu einer entsprechenden Entwicklung der eigenen Persönlichkeit braucht ein passendes Umfeld. Die Grundlage in Asien bilden starke philosophische Strömungen, die sich in über zwei Jahrtausenden vielfach verändert und angepasst, doch ihre Authentizität und innere Stärke bewahrt haben. Dies betrifft besonders den Daoismus aus China, in Japan kamen eigene Einflüsse dazu. Die Philosophien haben sich mehr und mehr mit den Kampfkünsten verbunden, zumal diese besonders in Klöstern gelebt und gelehrt wurden.

Zur „Kunst“ werden die asiatischen Formen der Selbstverteidigung außer durch ein hohes Maß an Fertigkeiten also endgültig durch den über Jahrhunderte währenden Einfluss der Philosophie – das grenzt sie überdeutlich vom reinen Sport ab.

Als entscheidendes Werk des Daoismus und somit des Begriffs DO als Endung von Kampfkunst-Begriffen gilt das Daodejing („Das Buch vom Weg und seiner Wirkung“). Eines der meist übersetzten und interpretierten Bücher der Welt.

Entscheidend dabei ist für unseren Zusammenhang, dass der Autor Lao-zi² den Führenden seiner Zeit Orientierung für die optimale Ausübung von Macht zum Wohle von Staat und Volk an die Hand gegeben hat. Bei der Transkription in die Gegenwart werden Sie den Zeitsprung von zweieinhalb Jahrtausenden nicht spüren. Ob Staat oder Unternehmen, Volk oder Belegschaft – basale Führungsprinzipien sind Teil unserer Spezies und haben Bestand, egal ob im äußeren Erleben gerade die Dampfmaschine oder der Tablet-Computer neue Standards setzen.

- Führung steht und fällt mit Persönlichkeit.

Lebenslange Entwicklung

Die lebenslange Entwicklung der eigenen Persönlichkeit ist höchstes Ziel der Kampfkünste

Das chinesische Schriftzeichen für Dao (jap./koreanisch DO) setzt sich aus dem Zeichen Kopf und einem Zeichen für gehen/bewegen zusammen. Symbol für den individuellen Menschen in seiner Entwicklung – **auf seinem Weg** (siehe Abb. 2.1).

Der Einfluss der Philosophie auf die Kampfkunst wurde auch stärker, je mehr die Kämpfe auf Leben und Tod abnahmen und die Kampfkunst zunehmend zum Instrument der persönlichen Entwicklung und Erziehung wurde.

Entsprechend existieren von alters her bestimmte ethische Normen zur Tradition der Kampfkünste. Ausgedrückt wird das in China beispielsweise durch die Begriffe **wude**, meist übersetzt mit „Ethik des Kriegers“. Sowie **wen-wu**, dabei bedeutet **wen** so viel wie Bildung oder moralische Vervollkommenheit und **wu** entsprechend Kampf – beides wird also vereint. Kampfkunst soll nur demjenigen gelehrt werden, der bereit ist an seiner charakterlichen Entwicklung mit gleicher Konsequenz wie am Erlernen der Kampftechniken zu arbeiten.³

² Ob es *einen* Autor diesen Namens gegeben hat, oder ob es sich um eine Sammlung handelt ist umstritten und bleibt von uns unberücksichtigt.

³ Kampfkunst als Lebensweg, Kristkeitz.

Abb. 2.1 DO, der Weg des Individuums und seiner persönlichen Entwicklung



Der **Zuwachs an Macht** durch meisterhafte Beherrschung der Techniken wird in den Kampfkünsten also eng mit moralischer/charakterlicher Entwicklung verbunden. Demut gegenüber den eigenen Fähigkeiten wird selbstverständlich. Über die Jahrhunderte wurde dabei DO darüber hinaus zum Weg des Individuums – der Weg der lebenslangen, persönlichen Entwicklung.

In unserem Zusammenhang geht es zu keiner Zeit darum Kampfkunst zu erlernen (was für ein gutes Niveau sowieso Jahre erfordert), sondern darum **von der Kampfkunst zu lernen**.

Anmerkung: Bei weitem nicht jeder Trainer, der hier im Westen eine Schule aufmacht, versteht und lebt die anspruchsvolle Tradition. Hoch zu treten oder hart zu schlagen ist alleine für sich nur Kampfsport oder Selbstverteidigung – ohne nennenswerten Mehrwert für die Persönlichkeit. In einem *Dojo* mit Anspruch an das eigene Training und Hochachtung für den Ursprung der Kunst wird auch in Europa auf die Vermittlung des Weges und seiner Werte geachtet. Fritz Nöpel, einer von Deutschlands renommiertesten Karatelehrern stellt fest:

„Kampfkunst ist Charakterschule“⁴. Dem haben wir entsprechend nichts hinzuzufügen.

Fazit

- Durch die Verschmelzung von Selbstverteidigung, Meditation und Philosophie schufen die alten Meister seit über 2.000 Jahren ein ganzheitliches Schulungs-System mit Übungsmethoden für Körper und Geist als Basis einer umfassenden Persönlichkeits-Bildung. (Petra Schmidt)
- Im Sinne von Konfuzius ist der DO einfach der Weg, der es dem Individuum möglich macht, seinen Platz in der Gesellschaft zu entwickeln und einzunehmen.
- Die auf dem *Weg* angeregte kontinuierliche Verbesserung entspricht (grob gerastert) auf Unternehmensebene der Methode des Kai-zen und dem westlichen Bild des lebenslangen Lernens/der lernenden Organisation.
- In japanischen und koreanischen Kampfkünsten wird die Verbindung zur Philosophie manifestiert durch die Nachsilbe DO, z. B. Ju-do, Ken-do, Karate-do, Taekwon-do, Hapki-do etc. sowie den Überbegriff Bu-do.

Die Verbindung von Kampfkunst und Führung

Ein zentraler Satz (Vers 48) des erwähnten Daodejing lautet – zugegeben etwas frei interpretiert für das 21. Jahrhundert –

Um deines Erfolges willen steigere dich täglich mehr und mehr.
Um deiner **Entwicklung** willen lasse los, täglich mehr und mehr.
Loslassen und noch einmal loslassen –
So erreichst du deine Taten unerzwungen.
Und durch unerzwungene Taten bleibt nichts ungetan.
Nur frei von hetzender Eile kannst du begreifen, meistern deine Welt
Die in hetzender Eile versuchen ihre Taten zu erzwingen –
sie begreifen, meistern sie nie, ihre Welt. (nach Dahmer, 2006)

(Anmerkung: Im Original lautet Zeile 1 „Um des Lernens willen“, Zeile 2 „Um des Dao willen“)

⁴ Kampfkunst als Lebensweg, Kristkeitz.

Die Übertragung in modernes Management fällt leicht, vermutlich ist gerade ein Bild aus Ihrer Organisation vor Ihrem geistigen Auge entstanden. „Hetzende Eile“ verstehen wir nur zu gut – Stress reduziert auch *unsere* kognitiven Fähigkeiten täglich, während wir im Multitasking ersaufen, enge Deadlines sich wie eine tödliche Gefahr in unserem Körper auswirken, wir uns im gnadenlosen Wettbewerb innerhalb und außerhalb der Organisation befinden und (unbewusst?) fühlen – wir werden niemals fertig. Sind wir einfach nicht gut genug? Ist die Anforderung zu hoch? Und jetzt kommt ein Philosoph und rät uns: Loslassen – und noch einmal loslassen? Langfristige Entwicklung statt kurzfristig erzwungener Taten?

Wahrscheinlich würden wir so einen Satz gerne einfach beiseitelegen, zumal er ca. 2.500 Jahre alt ist. Doch die Meisterschaft und Autorität seiner Worte lässt uns erkennen, dass die Führungsprobleme sich über die Jahrhunderte erhalten haben. Wie immer Sie selbst die Worte von Laozi interpretieren: Gelassenheit, Standfestigkeit, und eine langfristige Perspektive sind Forderungen an Führung, die erkennbar zeitlos sind, und in der gerade erwähnten Unkultur aktueller, kräftezehrender Hektik mit einem Tunnelblick auf die nächste Präsentation, das kommende Gespräch, den Quartalsbericht immer mehr Bedeutung gewinnen.

Der weitreichende Aspekt in diesem Vers ist also eine Idealposition für Führungskräfte in einer Zeit enormer Beschleunigung und zunehmenden Mangels an Orientierung.

Ein Aspekt des „Loslassens“ kann das hier oft empfohlene Abgeben von Aufgaben sein. Je mehr und besser ein Leitender (m/w) sowohl konkrete Aufgaben als auch die zugehörige Verantwortung und Macht delegiert umso mehr kann sich die Führungskraft aus der Hektik des Tagesgeschäfts herausnehmen und die große Linie vorgeben. Sie kennen das Prinzip vermutlich auch als „Führen im Auftrag“ von der Bundeswehr. Der Offizier erhält den Auftrag (beispielsweise eine Brücke zu sichern) und **entscheidet selbst** vor Ort wie er und sein Team dieses Ziel erreichen. Er kann dadurch situativ sofort handeln, sich wechselnden Gegebenheiten ohne Rücksprache anpassen und erlebt, was wir in Organisationen immer wieder vermissen – Entscheidungsbefugnisse die mit Aufgabe und Verantwortung übereinstimmen. Idealerweise werden dadurch Ressourcen geschont, der Sinn der Aufgabe ist jederzeit klar. Unerzwungene Taten (**wu wei**, oft übersetzt mit „Absichtsloses Tun“ oder „Handeln durch Nicht-Handeln“) heißt bei Laozi zu keiner Zeit Faulheit – angestrebt wird die unangestregte, weil effektive Steuerung von Prozessen durch bewusste Zurücknahme der eigenen Person – idealerweise auf einer Basis natür-

licher Autorität und der sich daraus ergebenden Chance zur Gelassenheit. Nur so, interpretieren **wir** Laozi, hat eine Führungskraft wirkliche Möglichkeiten zu echter Gestaltung. Es entsteht Hebelwirkung, eine der wichtigsten Lehren der Kampfkunst – und einer der bedeutendsten Tugenden moderner Führung. Loslassen heißt vermutlich auch Kontrolle zu reduzieren und Menschen etwas zutrauen. Je größer die Verantwortung ist und weitreichender die Machtbefugnisse, die Sie an Ihr Team delegieren, umso stärker wird Ihre Basis und die Hebelwirkung Ihrer Entscheidungen – also auch Ihre Macht. Ob Ihre Leute das aushalten und dafür geschult sind, kurz wie qualifiziert Ihr Team ist und wie weit Sie ihm vertrauen können, mögen Sie selbst beurteilen. Darin liegt Aussagekraft über Ihre eigenen Fähigkeiten als Vorgesetzter, oder zeigt ein lohnendes Arbeitsfeld.

Das Gegenteil (hetzende Eile/erzwungene Taten) erleben und kritisieren wir alle als den hektischen Aktionismus, die Atemlosigkeit die wir in unserem Umfeld aktuell so stark wahrnehmen. Viele Führungskräfte scheinen einen Teil ihrer Persönlichkeit an ihr Smartphone abgetreten zu haben. Oder noch bedenklicher: Sie verwechseln ihre eigene Bedeutung als Mensch mit der Fülle der To Do's und Mails pro Tag und Woche. Wir geben uns das Gefühl von Beschleunigung, jedoch fehlen unserem Ferrari die Räder – wir spielen nur schnell, während wir uns in ständiger Ablenkung verlieren.

Wie möchten Sie selbst geführt werden: durch überanstrengte Vorgesetzte die kaum noch Zeit haben für ein Gespräch, geschweige denn eine Entscheidung? Und wie nehmen Sie sich selbst wahr, wie werden Sie von Ihren Mitarbeitern wahrgenommen? Eher Gestalter oder von den Umständen Gestalteter? „Karriere wird nach 20.00 h gemacht“ – ernsthaft?

Wie viel Struktur erlebt Ihr Team bei Ihnen selbst und wie viel Struktur vermitteln Sie in Ihren Bereich hinein?

Die Anregungen des Laozi gehen sehr eindeutig in Richtung von aktiver Selbstführung und sind damit erstaunlich konform mit aktuellen Lehren westlicher Management-Literatur. Diese Lehren decken sich meist mit „gesundem Menschenverstand“ werden viel in Workshops gebucht und wenig gelebt. Gerade die viel beachtete Schule des Transformational Leadership braucht essentiell den Überblick und die Neugier auf die Potentiale der Mitarbeitenden um deren Wachstum in einer Umwelt kontinuierlicher Transformation zu fördern. Dazu hilft die punktuelle Zurücknahme der eigenen Person aus der Fülle der Anforderungen und Termine. Sowie Perspektivenwechsel, Hinterfragen und Reflektieren der Situation mit dem Ziel, die eigenen Ressourcen wie auch des Teams so schonend wie möglich einzusetzen. Der Philosoph G.C.Lichtenberg

bringt auf den Punkt, was auch ein Anliegen der Kampfkunst ist: „Der Starke weiß mit seiner Kraft hauszuhalten. Nur der Schwache will über seine Kraft hinaus wirken.“

Dabei sind die Lehren der Kampfkunst eben genau die Einladung, von erlebter oder empfundener Schwäche möglichst unbeeindruckt zu bleiben – sondern sich von der aktuellen Basis aus kontinuierlich zu entwickeln. Auf einem selbst gewählten und selbstbestimmten Weg, soweit das die Umstände ermöglichen. Chancen dafür zu suchen und zu sehen.

Wie deutlich sich doch dieses Bild vom tatsächlich erlebten Alltag in unseren Unternehmen differiert. Hektik ist auch eine Form des „sich Versteckens“, eine unauffällige Art des Kollabierens vor der schieren Flut. Dabei wird – wie so oft – basale Psychologie des Führens vergessen: Mit Hektik vermitteln wir sofort und direkt **Statusverlust** an unsere Umgebung. Hektisch zeigen wir uns „kleiner“ und hilfloser als wir vermutlich sind, und uns selbst sehen. Dieses Signal geben wir zwar ebenso oft wie wir es aussenden völlig unbewusst und unwillkürlich – das ändert überhaupt nichts daran, dass es die Umwelt, z. B. Ihr Team, deutlich wahrnimmt. Leader erleben wir eher gelassen, sie vermitteln ihrer Umgebung ein Signal von Ruhe und können zuhören. Welches Bild haben Sie intuitiv vom Meister in einer Kampfkunstschule? Vermutlich kommen Sie auf die gleichen Begriffe und somit auf eine echte Vorbildfunktion, die auch von Ihnen erwartet wird. Zu tun hat das mit einer Kernkompetenz, die Kampfkunst lehrt und Führungskräfte gut brauchen können: innere Ruhe als Basis für klare Gedanken.

Fazit

- Wie viel Hebelwirkung erleben Sie bei der Ausführung Ihrer Projekte/bei der Selektion Ihrer Prioritäten?
- Erleben Sie sich eher als Opfer der Umstände oder als Fels in der Brandung?

Wenn der Meister regiert, ist sich das Volk
kaum bewusst, dass es ihn gibt.
Der Zweitbeste ist ein Führer, den man liebt.
Der Nächste einer, vor dem man Angst hat.
Der Schlechteste ist einer, den man verachtet.

So beschreibt Laozi deutlich und vermutlich auch schon zu seiner Zeit provokativ, seine Wahrnehmung exzellenter Führung. Jedenfalls Präsenz und ver-

mutlich natürliche Autorität, beides macht es der Führungskraft leichter ihrem Team eine gewisse Freiheit zu geben. Souveränität braucht dann nicht mehr als Seminar belegt werden, sondern ist inhärenter Anteil der Persönlichkeit. Worin äußert sich dieser scheinbar abgehobene Anspruch und wie lässt er sich erreichen?

Reflexion: Wenn Sie als Führungskraft sich für einige Tage im Ausland aufhalten – wie läuft die Arbeit in Ihrem Bereich weiter? Wie nehmen Sie aus der Ferne Ihr Team wahr? Je souveräner Ihre Leute **in Ihrem Sinne** wirken und je weniger Sie dazu gebraucht werden (erkennbar an der Menge von Mails/Anrufen etc.), je weniger Sie nach der Rückkehr korrigieren müssen – je mehr Sie sich also verlassen dürfen und je mehr Sie vertrauen können – umso näher sind Sie dem Idealtypus aus o.g. Vers nach unserem Verständnis gekommen.

Ein anonymen Beobachter oder ein konkreter Kollege wird dann wenig Unterschied in Ihrem Bereich erleben, ob Sie an – oder abwesend sind. Ihre Crew vertraut Ihrer Führung – Sie Ihren Leuten ob deren Loyalität und Arbeitsqualität – das ergibt hohe Effektivität für alle Seiten und bestmöglichen Output. Deadlines verlieren ihren Schrecken, Fernreisen die hetzende Eile.

Wirken, statt Machen

Ein erfolgreicher Heerführer im Sinne SunTzu's ist jemand der – wenig spektakulär – einen scheinbar leichten Sieg erzielt. Eher besonnen und ressourcenschonend als heroisch unter Aufbietung aller Kräfte vorgeht und sich in jedem Fall sehr gut informiert hat. Zeit als Chance zum Nachdenken und Analysieren nützt, statt für Sachaufgaben. Eine erfolgreiche Führungskraft im Sinne von Laozi jemand, der mehr **wirkt und bewirkt**, als er macht. In einer westlichen Welt, in der Show und Selbstüberhöhung wichtig zu sein scheinen, vermutlich eine unbequeme Sichtweise. Und gerade deshalb vielleicht sehr aussichtsreich?

Wenn Sie beispielsweise den Dochang des bekannten Großmeisters Ko Eui Min in München betreten, werden Sie ein immer gleich vorbildliches Engagement der Anwesenden im Training erleben – ob der Meister das Training selbst leitet oder als Repräsentant des Weltverbandes bei einer Olympiade weilt. Es ist der Geist, den eine Führungskraft in ihrem Bereich ausstrahlt, der sie letztlich partiell entbehrlich macht. Sicher nicht dauerhaft, doch für eine gewisse Zeit und immer auch falls unvorhergesehene Ereignisse es nötig machen. So eine Führung verleiht ihrem Bereich Sicherheit und den Mitarbeitenden ein mo-

tivierendes Umfeld mit einer hohen Arbeitszufriedenheit. Innere Kündigung werden Sie in dieser Abteilung kaum finden – eher ein hohes Maß an Eigenmotivation, Selbstverantwortung und Zielerreichung.

Empowerment heißt daher in unserem Sinne: Ein Meister in der Führung empfindet es als eine seiner Kernaufgaben seine Mitarbeiter zu fördern und es gehört zu seinen größten Erfolgserlebnissen Wachstum bei seinem Team zu erleben. Ungehalten wird so eine Führungskraft vielleicht aus anderen Gründen – vom ehemaligen Direktor einer Universitätsabteilung in Heidelberg wird berichtet, dass er von seinen Mitarbeitern vor allem Eines verlangt hat: seine Entscheidungen und Erkenntnisse kritisch zu reflektieren. Zum Wohle des übergeordneten Ziels (der Organisation, der Wissenschaft) wollte er Querdenker und Innovatoren um sich wissen. So wird Entwicklung sichergestellt.

Den Horizont weiten

Jahrzehntelang wurden westliche Management-Methoden durch östliche Manager kopiert und kritiklos übernommen. Seit der Finanzkrise 2009 besinnen sie sich zunehmend auf eigene Stärken, und es wird Zeit sich im Westen zu fragen, was denn diese Stärken ausmacht und was davon unser Arsenal im Kampf um Märkte erweitern kann. Denn die nächste Generation asiatischer Führungskräfte verfügt bereits ganz selbstverständlich über das Wissen aus beiden Welten – wollen wir im Westen uns beschränken und an die Unangreifbarkeit unserer Modelle glauben? Es entspräche tatsächlich dem chinesischen Gedankengut, wenn wir uns im Westen – im Sinne des viel zitierten SunTzu – nicht verlassen, dass der Feind (Wettbewerb) nicht kommt, sondern unsere Stellung uneinnehmbar machen. Dazu gehört u.A. uns dessen Fähigkeiten und Potenziale zu Nutze zu machen. Hier einige Beispiele:

Beispiel 1

„Entweder Sie sind für mich, oder Sie sind gegen mich!“ – das ist (westliche) Einschränkung. Work **oder** Life als Gegensatz – beides braucht dann wohl eine Balance. Die häufige westliche Einstellung des reinen schwarz-weiß Denkens wird durch das sog. Yin-Yang Symbol als Einschränkung erkennbar, denn dort trägt das weiße Feld schon einen schwarzen Punkt in sich und umgekehrt.

Konkret: Wie viel Ressourcenverschwendung erlaubt sich eine Organisation durch enges Entweder-oder-Denken?

Wie viel Theorie ist nötig um in einem Entwicklungsprojekt weiter zu kommen und wie wenig dürfen wir ausprobieren und testen? Denn was wir zu häufig erleben ist eine Selbst-Beschränkung, die sich in Angst vor Erneuerung und Querdenken äußert. Lieber verrennen wir uns in theorie-lastige Debatten, die dann reichlich Einwände von Besitzstandswahrern geradezu einladen, um in Meetings als Totengräber ungewöhnlicher neuer Ansätze aufzutumpfen oder narzisstischen Selbstdarstellern einen weiten Raum geben. Schon oft wurde in Studien bewiesen, dass Meetings und Brainstormings mit mehr als 3–4 Teilnehmern Innovation eher behindern. Häufig entsteht ein starker Anpassungsdruck, ein Konsens muss her – alle möchten endlich nach Hause oder in den nächsten Termin. Neue Ideen die das Zeitkontingent sprengen könnten, werden schnell verworfen. Die Denker im Team erleben das als Stress und verstummen.

Beispiel 2

Das genannte Symbol symbolisiert auch den steten Wandel, dem Alles, selbstverständlich auch Wirtschaft und Markt unterworfen sind. Das allein führt die Beschränkung auf den binären Code von Ja/Nein schon ad absurdum, denn spätestens in der Rückschau werden Sie oft erkannt haben: Es hätte viele weitere Möglichkeiten gegeben, Zwischentöne wurden übersehen.

Japanische Ninja-Kämpfer werden darauf trainiert, dass Realität bestenfalls ein vorübergehendes Phänomen ist. Der Wandel ist die Normalität in dieser Welt.

Doch das innere Streben des Menschen beruht ein Stück weit auf dem Gegenteil: der ständigen Suche nach Konstanz, nach verlässlichen Rahmenbedingungen. Sozusagen eine Non-Change-World als unbewusste Sehnsucht, die Sicherheit vortäuscht. Sich den Wandel mehr als Normalität zu erlauben, besänftigt den unwillkürlichen Widerstand dagegen. Perfektionismus hat ebenfalls eine Tendenz zu Ergebnisverhinderung – weil im Wandel keine Perfektion erreichbar ist, sie wäre Stillstand. Evolution ist verschwenderisch, es wird „entschieden“ – versucht, verworfen, verbessert. **Situations-Potenzial** heißt das Zauberwort im Wandel und im stetigen Wettbewerb. Wo ist die Chance, die sich gerade jetzt aus dem Problem (der Situation) neu ergibt?

Langfristige Pläne können deshalb blockieren, wenn sie zu perfekt sind – „Wir schließen uns nicht in Pläne ein, die, im Voraus erstellt und rigide wie sie sind, bald überholt sind und die Fähigkeit blockieren, die stattfindende Veränderung zu integrieren.“ (François Jullien vor Managern über „Die Kunst des Krieges“ von SunTzu)

Beispiel 3

Diese asiatische Denkart hat noch einen anderen Hintergrund: In Studien wurde erkannt, dass Asiaten anders beobachten. Beim gemeinsamen Betrachten von Szenarien wissen die westlichen Beobachter anschließend mehr Details zu berichten, die asiatischen dagegen haben das Große und Ganze – die Zusammenhänge – mehr wahrgenommen. Beides hat Vorteile, die sich ergänzen können. Entsprechend erleben Sie im Training der Kampfkunst auch beide Pole durch die Herausforderung mit einem weiten, wachen Blick mehreren Angreifern zu begegnen. Oder mit äußerster Konzentration und Präsenz nur den einen Gegner anzunehmen, mit dem Sie jetzt gerade trainieren.

Sowohl als auch ist also eine Erweiterung des Spektrums – um im Beispiel Work-Life-Balance zu bleiben: Arbeit ist sicher auch Leben und für viele Menschen, besonders Führende, bedeutender Fixpunkt für den empfundenen Lebenserfolg. Übertragen in die Organisation kann diese Freiheit beispielsweise bedeuten sowohl loyal zum Unternehmen als auch kritisch konstruktiv in der Sache. Die besten Entscheidungen für das Gesamtwohl entstehen meist aus einer offenen Kommunikation, deren Basis Respekt ist und deren gemeinsamer Fokus das höhere Ziel (der Unternehmenserfolg) darstellt. Wenn Alle im Meeting schnell einig sind, könnte das entsprechend tatsächlich ein Grund zum Misstrauen sein. Offene Diskussion mit Kontroversen schafft eine Vielfalt der Perspektiven. Das gleichzeitige Existieren von – oft nur scheinbar – gegensätzlichen Kräften ist in der östlichen Philosophie die Normalität.

Im Management kann das sehr gut bedeuten, die Ziele des Unternehmens auf den verschiedenen Ebenen stets im „weiten“ Blick und auf einem möglichst klaren Weg verfolgen. Querdenken ist gleichzeitig erwünscht und Kämpfen – um die Sache – ist erlaubt, besonders dort wo es nötig wird die eigenen Anliegen intern oder im Wettbewerb sehr deutlich zu artikulieren. Ein altes chinesisches Sprichwort bietet Unterstützung: „Nur wer Widersprüche aushält, kann die Wahrheit erkennen“.

- Erlauben Sie sich und Ihrem Team neue, ungewöhnliche Gedanken? Ist Hinterfragen erlaubt, sogar erwünscht?
- Kampfkunst kennt keine lineare Kausalität oder gut/böse und schwarz/weiß. Jede Situation bietet einen Strauß an Möglichkeiten – ein offener, weiter Blick bringt den Vorteil gegenüber dem engstirnigen Aggressor.
- Ein-Eindeutigkeit ist ein frommer Wunsch um Sicherheit vorzugaukeln, kaum etwas im Führungsalltag verläuft in geraden Bahnen. Je weiter Ihr Horizont wird, desto konsequenter können Sie flexibel (re)agieren.

Anregungen zum Transfer im Detail

Die Verbindung von Kampfkunst und Führungskunst wird seit Jahrhunderten gepflegt, die alten Meister der Kampfkunst galten in Asien immer schon als hoch angesehene und kompetente Ratgeber für die Herrschenden. Bücher und Seminare zu diesem Zusammenhang gibt es verstärkt seit der Ausbreitung der Kampfkünste im Westen nach dem zweiten Weltkrieg. Immer wieder erkannten trainierende oder lesende Chefs die Chancen für die Übertragung von Erfahrungen und Wissen in ihren Alltag.

Befragt nach den Möglichkeiten die Kampfkunst den Leitenden bieten kann werden in Seminaren bestimmte Begriffe verstärkt genannt, die sich in zwei Kategorien einteilen lassen:

Kategorie 1: Typische Nennungen⁵ zur Lösung von Problemen

- Angst überwinden,
- Stress reduzieren oder weniger zulassen,
- Respektlosigkeit besser parieren,
- Umgang mit Selbstherrlichkeit/Narzissmus in Führungsetagen,
- Übergriffe vermeiden.

Kategorie 2: Genannt werden als Chancen z. B.

- Konsequentes Handeln,
- Selbstdisziplin,
- Grenzen setzen,
- Konfliktmanagement,

⁵ ManagerSeminare/eigene Statistik.

- Mut,
- Respekt,
- Konzentration,
- Effizienz.

Besonders mit den Termini aus der zweiten Kategorie fühlt sich vermutlich jede Führungskraft im Westen genau beschrieben und sicher stellen diese Grundtugenden einer Führungskraft ein Sehnsuchtsziel für gelebtes Leadership dar. Sie entsprechen ebenso klar dem inhärenten Potential auf dem Weg zur Meisterschaft in der Kampfkunst, sie sind sogar unverzichtbar, denn sonst ist ein hohes Niveau unerreichbar. Somit ist die Nähe von gelebter Meisterschaft in der einen wie in der anderen Disziplin erneut plausibel.

Jahrhunderte an Erfahrung und gelebtes Wissen aus der Führungsschule der Kampfkunst übertragen wir in Kap. 6 in die Welt der Organisation, und bieten Ihnen exemplarische Anregungen für die Übertragung in Ihren Führungsalltag. Wir interessieren wir uns auch weiterhin für das neu entstandene Kraftzentrum das ein asiatisches Management darstellt, das mit wachsendem Selbstbewusstsein zunehmend aufhört westliche Konzepte zu kopieren und sich erlaubt von Konfuzius bis Harvard das Beste aus beiden Welten zu integrieren.

Abgrenzung: Wir beziehen uns auf historische Wurzeln von Führungsideen die zeitlose Bedeutung haben. Wir bewerten damit zu keiner Zeit aktuelles Führungsverhalten in Asien, das in seinem Umgang mit Mitarbeitern höchst umstritten ist.

Der Weg zur Meisterschaft in der Führung
Führung und Selbst-Führung auf dem Weg zur Spitze
Schanze, J.; Schuster, J.
2014, XI, 148 S. 10 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-658-04331-5