



Dipl.-Wirtschaftsjapanologe (FH)

Henry Schubert

Henry Schubert ist Begründer der seit 14 Jahren bestehenden „Bukei Führungsstrategie“. Er ist in diesem Rahmen als Coach, Trainer für Interkulturelle Kompetenz und Berater für Sicherheit im Berufsalltag tätig. Außerdem bietet er Seminare zur Thematik Selbstschutz nach der von ihm entwickelten 2S-Selbstschutz-Methode. Henry Schubert beschäftigt sich seit über 30 Jahren mit japanischen Kampfkünsten, die er intensiv übt und unterrichtet. Ein wichtiger Aspekt sind für ihn die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten in allen Bereichen des Lebens. Daraus resultierend greift Henry Schubert bei seinen Coaching-Klienten auf ein breites Spektrum effizienter Tools zurück, die in Kombination mit westlichen Methoden dem jeweiligen individuellen Best-Practice-Ansatz folgen.

E-Mail: henryschubert@bukei.de

Website: www.bukei.de

Anmerkungen:

Alle japanischen Begriffe werden gemäß der Hepburn-Umschrift klein und kursiv geschrieben.

Dort, wo keine geeigneten Alternativen gefunden werden konnten, habe ich das generische Maskulinum verwendet. Stets ist die weibliche Form mitgemeint.

Japanische Kampfkunst und Anforderungen an moderne Führungskräfte

Einleitung

Seit mittlerweile Jahrzehnten gibt es in der sogenannten „westlichen“ Wirtschaftswelt den Versuch, die Prinzipien der Kampfkünste in der jeweils der entsprechenden Zeit als „modern“ eingestuften Unternehmensführung anzuwenden. Dabei liegt der Schwerpunkt auf den beiden Schlüsselbereichen der wirtschaftlichen Unternehmensführung und der Menschenführung.

Interessanterweise wird dieser Versuch nach wie vor weiter betrieben und, ebenso interessant, stammen die meisten Konzepte nach wie vor aus dem orientalischen Kulturraum, konkret dem ostasiatischen Raum. Westliche philosophische, spirituelle oder kampfkünstlerische Konzepte tauchten in diesem Zusammenhang immer wieder auf, haben aber nie so eine wesentliche Rolle gespielt wie ihre asiatischen Pendanten.

Wenn oben von Versuch gesprochen wird, ist das der Tatsache geschuldet, dass sich die Umsetzung der Prinzipien der Kampfkünste auf die Bereiche der Unternehmensführung zu keinem Zeitpunkt richtig durchgesetzt hat und auch niemals wird. Der Grund dafür ist einfach: Jede Kampfkunst ist ein Lebensweg, eine Lebenseinstellung. Das wird nur dadurch erfasst, dass man sich entweder nachhaltig – sprich lebenslang damit beschäftigt oder zumindest eine tiefe Affinität dazu hat. Wenn eine Führungskraft nicht dazu bereit ist, sich auf Neues einzulassen, wenn eine Führungskraft nicht die Offenheit hat, sich über das Thema „Kampf“ dem Thema „Führung“ zu nähern, werden diese Ideen keine Wirkung in den Bereichen der Unternehmensführung zeigen.

Darin liegt demnach die größte Herausforderung: Moderne Führungskräfte zu überzeugen, dass die traditionellen (japanischen) Kampfkünste mit ihren physischen Techniken, aber auch und vor allem mit den philosophischen Lebenskonzepten, eine tiefe Quelle der Inspiration und der Anwendungsmöglichkeiten bietet, wenn es darum geht, die modernen Anforderungen an Führungskräfte umzusetzen. Wurden versucht, Prinzipien der Kampfkünste auf die Aufgabenbereiche von Führungskräften zu übertragen, immer im Kontext mit sowohl taktisch-strategischer Ausrichtung auf die Führung des Unternehmens im Konkurrenzkampf, als auch mit der Ausrichtung auf Personalführung und –optimierung, stand und steht fast

ausschließlich die körperliche Komponente im Vordergrund: physisches Ausweichen, Nachgeben, Kraft des Gegners umlenken, um sie dazu zu nutzen, den Gegner sich selbst zu Fall bringen zu lassen, sind in diesem Zusammenhang die Stichworte. Fast gänzlich außer Acht gelassen werden die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten der mentalen Aspekte, die in jeder ernstzunehmenden Kampfkunst enthalten sein sollten. Dem soll bei der Anwendung japanischer Kampfkünste und den Anforderungen an moderne Führungskräfte Rechnung getragen werden. Im Folgenden werden zwei bezeichnende Unterschiede zu gängigen Kampfkünsten aufgezeigt, welche in der Führungskräfteentwicklung sehr populär sind.

1. Zentrale Bedeutung von Waffen in traditionellen japanischen Kampfkünsten

Die mit zu den ältesten der japanischen Kampfkünste zählenden Disziplinen *iaidô* und *jôdô* sind reine Waffenkampfkünste. In der Anwendung der Waffe liegen erhebliche Unterschiede im Vergleich zu den häufiger im Bereich Führungskräfteentwicklung angewandten waffenlosen Disziplinen: Waffen schaffen eine physische und psychische Distanz. Waffen verleihen physische und mentale Stärke und wirken dadurch regulierend.

1.1. Waffen schaffen eine positive körperliche und emotionale Distanz

Im Grunde genommen sind die japanischen Waffenkampfkünste, in welchen mit einem Partner geübt wird (Im Unterschied zu Disziplinen, die ohne einen körperlich anwesenden Gegner ausgeübt werden.) eine physische Manifestation des Harvard-Konzeptes. Das Harvard-Konzept ist eine Verhandlungsstrategie, die im Kern besagt, in einer Verhandlung verständnisvoll und nachgiebig gegenüber dem Verhandlungspartner zu sein, jedoch unnachgiebig und konsequent in der Sache, in der Verfolgung der eigenen Ziele. Idealerweise findet dadurch eine Trennung von emotionaler und sachlicher Ebene statt, die in der Realität in Verhandlungen oder Konflikten nicht wirklich eingehalten wird.

Ersetzt die Waffe die Sache, nimmt das Harvard-Konzept konkret Gestalt an. Das lässt sich am besten durch drei Prinzipien ausdrücken, nach denen in der Kampfkunst *kendô* (jap., wörtl. „Der Weg des Schwertes“) jeder

Kampf gewonnen wird. Sinngemäß übersetzt lauten die Prinzipien: Den Sieg über den Gegner erringt man, indem man

- a.) die Energie des Gegner zerstört,
- b.) die Technik des Gegners zerstört oder
- c.) das Schwert des Gegners zerstört.

Mit keinem Wort ist davon die Rede, den Gegner als Person zu zerstören. Das ist die reale Umsetzung des Harvard-Prinzips, nachgiebig und verständnisvoll gegenüber dem „Gegner“ (kann ersetzt werden durch „Verhandlungspartner“, „Gegenspieler“, „Konkurrent“, ...) zu sein. Dieses Prinzip des *kendô* gilt für alle Waffenkampfkünste gleichermaßen. Es wird eine physische und psychische Distanz geschaffen, durch die es leichter fällt, emotionale Involvierung außen vor zu lassen.

Und noch ein letzter, ganz pragmatischer Punkt: In vielen Seminaren, in denen die Prinzipien der Kampfkünste auf modernes Führungsverhalten angewendet werden sollen und die mit waffenlosen Techniken arbeiten, sind manchen Teilnehmern die damit einhergehenden Berührungen und die daraus eventuell resultierenden Gefühle des Ausgeliefertseins, beispielsweise wenn der Trainingspartner wirft, einen Hebel ansetzt, das Gleichgewicht bricht oder den „Angreifer“ immobilisiert, unangenehm. In den waffenlosen Kampfkünsten wird das von vornherein ausgeschlossen.

1.2 Waffen verleihen physische und mentale Stärke; Waffen regulieren Ungleichgewicht

In einer Übung des 2S-Selbstschutzes gehen die Teilnehmer eine gewisse Strecke in der Vorstellung, dass sie eine dunkle, unheimlich wirkende Straße in einer sehr unsicheren Gegend entlang gehen müssten. Dabei ist Vorstellungskraft gefragt, damit das Ziel der Übung erreicht wird. Den meisten Teilnehmern und Teilnehmerinnen gelingt das ganz gut. Sie können sich in die Situation versetzen und fühlen sich entsprechend unwohl. Nach einer gewissen Zeit gibt der Seminarleiter die Anweisung, dass sich die Teilnehmer vorstellen sollen, eine Waffe ihrer Wahl griffbereit bei sich zu führen und den gleichen imaginären Weg nochmals zu beschreiten. Vieles verändert sich mit dieser Vorstellung. Als der Gang „unbewaffnet“ war, wirkten die Teilnehmer ängstlich. Das zeigt sich in deren Gesichtsausdruck, in der Körperhaltung und in der Art zu gehen. Wenn die Kom-

ponente „Waffe“ ins Spiel kommt, wird die Haltung des Körpers aufrechter, die Schultern straffen sich, das Becken wird gerade gerückt und vorgehoben. Der Gesichtsausdruck wird entschlossener und die Augen blicken nicht mehr ängstlich um sich, sondern fokussieren das Ende des Weges, bzw. der imaginären dunklen Straße. Der Gang wird nicht etwa schneller, sondern langsamer, entschlossener. Allein die Imagination, eine Waffe bei sich zu tragen verändert die mentale Einstellung und damit die Widerspiegelung im physischen Ausdruck völlig.

Sich jetzt vorzustellen, das Prinzip auf schwierige Verhandlungssituationen oder konfliktbehaftete Gespräche mit Mitarbeitern anzuwenden, kann folgendermaßen aussehen: Es gibt Informationen, die dem Verhandlungspartner schaden, Fachwissen wird weitaus kompetenter eingesetzt, als dass der Partner dazu in der Lage ist, usw. Eine Waffe muss nicht zwingend gegenständlich sein. Kann sie aber. Ein Stift kann immer wie eine Waffe eingesetzt werden, indem man sich daran festhält oder ihn in Zeigefunktion verwendet.

Unter dem Gesichtspunkt eines Kampfes in Form einer physischen Auseinandersetzung können Waffen körperliche Unterschiede, das heißt Defizite beispielsweise in Körperkraft oder –größe ausgleichen. Damit wirken Waffen regulierend

Die schärfste Waffe ist jedoch nach wie vor der Geist. Gemäß dem „Credo der Samurai“: Ich habe kein Schwert; ich mache die Stille des Geistes zu meinem Schwert“, erlangt ein Übender durch jahrelanges Training an der Waffe einen Zustand, in welchem er kein Schwert (oder sonstige Waffen) mehr benötigt. Er hat viele mentale Waffen und die Ruhe des Geistes befähigt ihn, diese entsprechend der Situation einzusetzen.

Moderne Führungskräfte haben meistens nicht die Zeit für jahrelanges Training an und mit der Waffe. Trotzdem bieten selbst nur wenige Abläufe in einer Waffenkampfkunst einen weiteren Aspekt, der den Ansprüchen an eine moderne Führungskraft genügt. Es geht um einen Perspektivenwechsel, einen Rollenwechsel, der Konfliktsituationen in einem neuen Licht betrachten lässt.

2 Lehrer-Schüler-Verhältnis statt Angreifer-Verteidiger-Rolle

Entgegen der häufig in Europa anzutreffenden Auffassung, Kampfkunst habe immer etwas mit Konflikt zu tun, mit der klaren Verteilung von Gut (Verteidiger) und Böse (Aggressor) und mit oftmals zerstörerischer Gewalt, bedienen sich die traditionellen japanischen Waffenkampfkünste seit Jahrhunderten einer komplett anderen Betrachtungsweise. In diesen Kampfsystemen sind die Rollen des Lehrers und des Schülers zentrales Element. D.h., nicht „Feinde“ treten gegeneinander an, sondern ein „Lehrer“ und ein „Schüler“. Dabei übernimmt der Lehrer in den meisten Fällen die Rolle des Angreifers (zumindest initiiert er den Angriff). Der Schüler verteidigt, bzw. reagiert entsprechend auf die Angriffsaktion. Oft wechseln die Aktionen und Reaktionen auf beiden Seiten - Lehrer und Schüler – innerhalb einer *kata* (festgelegter Bewegungsablauf in den japanischen Kampfkünsten, mit oder ohne Partner). Der Sinn dieser Rollenverteilung liegt darin, dass der Lehrer den Schüler auf seine Fähigkeiten prüft und alles daran setzt, dass sich der Schüler weiterentwickelt. Diese wohlwollende Einstellung des Lehrers, das Wachsen und Reifen des Schülers zu unterstützen, bezieht sich nicht nur auf die Kampfkunst, sondern auf den gesamten Charakter und die Persönlichkeit des Schülers. Dieser Prozess der Entwicklung einer Person mit Führungsverantwortung hin zu einem besseren Menschen ist sicherlich ein der Allgemeinheit zugutekommen-des Ziel.

Dabei fallen den Rollen des Lehrers und des Schülers verschiedene anspruchsvolle Aufgaben zu.

2.1. Der Lehrer

Wie idealerweise im richtigen Leben trägt ein Lehrer große Verantwortung zu. In der Kampfkunst muss er für die richtige Distanz und das richtige Timing im Angriff sorgen, wesentliche Elemente in Angriff und Verteidigung. Wenn ihm das nicht gelingt, ist eine korrekte Ausführung der Technik für den Schüler nicht möglich. Dagegen gehalten werden könnte mit dem Argument, dass in einem ernsten Kampf, vielleicht sogar auf Leben und Tod, darauf keine Rücksicht genommen werden würde; ist der Schüler nicht in der Lage, einen Angriff abzuwehren, egal wie der Angriff gestaltet ist, so ist das das Problem des Schülers. So einfach ist es aller-

dings nicht. Denn ist die Distanz oder das Timing in einer Angriffsaktion mit einer Waffe nicht richtig, wäre der Angriff als solcher niemals effizient und der Schüler/Verteidiger wäre nicht gezwungen überhaupt zu reagieren.

Natürlich führt der Lehrer dadurch, dass er die Verantwortung für Abstand und Zeitpunkt trägt. Er führt durch den Prozess der *kata* und muss gleichzeitig die besten Bedingungen für die Aktionen oder Reaktionen des Schülers schaffen. Versagt er in dieser Aufgabe, kann der Schüler keine gute und erfolgreiche Darbietung geben. Der Lehrer (die Führungskraft) ist demnach für die Leistung und Performance des Schülers (der Mitarbeiter) verantwortlich. Sich einer derartigen Verantwortung zu stellen, ist für viele moderne Führungskräfte zuweilen schwer.

Ein weiterer interessanter Aspekt mag sein, dass die Rollen in den Waffenkampfkünsten Japans immer wechseln. Das bedeutet, beide nehmen sowohl die Rolle des Lehrers als auch des Schülers ein. Somit findet ein Perspektivenwechsel statt. Beide nehmen die Position des jeweils anderen ein. Der Schüler muss nun die Verantwortung übernehmen und führen, er wird zum Lehrer. Der Lehrer hingegen sieht das Ganze wieder aus der Sicht des Schülers. Das bedeutet konkret, dass er wieder demütiger wird und sich führen lassen muss.

2.2. Der Schüler

Die Aufgabe des Schülers in der *kata* ist nicht so fordernd hinsichtlich der Verantwortung und demnach der des geistigen Anspruchs, der an die Rolle gestellt wird. Der Schüler ist jedoch mehr in Bewegung und hat mehr zu tun.

Der Schüler reagiert auf die Angriffe des Lehrers und agiert selbstständig, wenn er einen Gegenangriff ausführt. Und der Schüler gewinnt am Ende jeder *kata*. Das stärkt das Selbstwertgefühl.

Wie beschrieben, wird der Schüler geführt. Seine Aufgabe ist es dabei, sich führen zu lassen. Das bedeutet, das eigene Ego hintanzustellen und der Führung durch den Lehrer zu vertrauen. Es bedeutet jedoch auch, alles zu tun, selbst eine gute Form zu machen und nicht alles dem Lehrer zu überlassen. Der Schüler muss durch seine Bemühungen dem Lehrer eine Rückmeldung geben, dass dessen Aufwand und „Investition“ in Form von Zeit und körperlichem Einsatz nicht umsonst ist.



(Quelle: eigen)

3 Schlussgedanke

Auf dem Deutschen Präventionstag 2017 in Hannover war ich als Referent zu dem Thema „Prävention durch Sport“ eingeladen. Im Rahmen der Veranstaltung habe ich das von mir entwickelte 2S-Selbstschutzkonzept vorgestellt. Ein Referentenkollege stellte „Gütekriterien für Kampfsport/-kunst als Mittel zur Gewaltprävention“ vor und zog als Fazit, dass keine einzige Kampfsportart oder Kampfkunst jemals als Mittel zur Gewaltprävention dienen kann, da es immer an der Dualität von Sieger und Verlierer scheitert. Im anschließenden persönlichen Gespräch versuchte ich ihm die Sichtweise zu vermitteln, die ich hier vorgestellt habe: den Blick auf die traditionellen Kampfkünste, die die persönliche Weiterentwicklung ohne Aggression fördern, weil von Anfang an der Gedanke des Gegeneinanders nicht existiert, sondern der eine von vornherein in der Rolle desjenigen ist, der den anderen bei seiner Entwicklung unterstützt. Neudeutsch gesprochen, findet sich hier eine eins zu eins Anwendung der viel gelobten Win-

win-Situation. Leider weigerte sich der Referent vehement sich die Idee anzuhören.

Das Ziel der japanischen Kampfkünste, nachdem sie von *jutsu*, der „KUNST“ zu *dô*, dem WEG optimiert wurden, war und ist die Entwicklung der Tugenden Menschlichkeit, Fairness, Respekt, Mut, Selbstachtung, Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit. Tugenden, die von jeder modernen Führungskraft eingefordert werden.