



Manfred Katzenbach
Führungsmethodik • Projektmanagement

„Bring den Menschen in die unrichtige Atmosphäre, und nichts wird funktionieren wie es soll. Er wird an allen Teilen ungesund erscheinen.

Bring ihn in das richtige Element, und alles wird sich entfalten und gesund erscheinen.“

Ludwig Wittgenstein

"Es ist nicht wichtig besser zu sein als jemand anderes, aber es ist wichtig besser zu sein als gestern."

Jigoro Kano

Judo für die Führung

Das Meisterprinzip

Es gibt unendlich viele Experten, Meinungen, Systeme zum Thema Führung und Führungspersönlichkeit. Und dennoch lässt die in der Arbeitswirklichkeit praktizierte Führung oft immer noch sehr zu wünschen übrig. Das werden wir uns nicht mehr lange leisten können. Wäre es da nicht gut, wenn man sich ohne weiteres eine einfach verständliche, lange bewährte Denk- und Verhaltensweise aneignen könnte, die einen unmittelbar auf einen guten Weg bringt? Dafür muss man nicht extra Judo lernen. Denn Judo auf der Matte ist „nur“ eine Übungsform, innerhalb derer die über sie hinausgehende Haltung und Können für das Leben und Arbeiten erworben werden.

Was hat Judo mit Führung zu tun? Was können wir vom Judo für diese verantwortungsvolle Aufgabe konkret für unseren Arbeitsalltag und unsere Führungspraxis lernen und nutzen? Wesentliches. Ohne jedwede fernöstliche Pseudoesoterik. Jigoro Kano, Begründer des Judo, war nicht rückwärtsgewandt, sondern ein bedeutender Modernisierer. Dazu unten mehr.

Wesentliche Aspekte, die der eingehenden Betrachtung wert sind:

- » Die zwei Judo-Prinzipien als verlässliche Handlungsorientierung
- » Die Atmosphäre des Miteinander im Übungsraum
- » Das Verhältnis von Meister und Schüler
- » Die Persönlichkeitsbildung
- » Der Weg des Übens

Was wir tun, wie wir es tun, mit wem wir es tun und wo wir es tun fördert oder behindert unsere Entwicklung, formt uns – so oder so: „*fabricando fabricamur*“ – im Gestalten werden wir gestaltet – wusste man schon im antiken Rom. Wochenendseminare zur vermeintlich schnellen Persönlichkeitsentwicklung werden einen nur selten nachhaltig weiterbringen. Nur im andauernden Gestalten, im Geist des Übens wird nach und nach ein Charakter geformt. Der große Violin-Lehrer Zakhar Bron dazu: „Ein Diamant leuchtet nur, wenn er geschliffen ist“.

Die zwei Judo-Prinzipien

Ein *Prinzip* ist das, aus dem ein anderes seinen Ursprung hat. Also etwas, aus dem anderes abgeleitet oder auf das anderes zurückgeführt werden kann, sich gründet. Ein Wert beispielsweise. Respekt könnte solch ein Wert sein. Wenn mein Wert „Respekt“ ist, kann ich mein Verhalten anderen gegenüber daran ausrichten und messen. „Respekt“ wird mein Handeln leiten, und ich werde dieses jeweils konkret überprüfen können: War ich respektvoll oder habe ich es daran fehlen lassen und woran hat das gelegen? Sollte ich etwas ändern?



Ein Wert ist also etwas, an dem ich mich ausrichten kann. Wenn ich einen inneren Kompass habe und auf diesen achte, werde ich stets auf die richtige Richtung im Denken, Wahrnehmen, Fühlen, Verhalten, Handeln, Unterlassen aufmerksam und hingelenkt.

Ich werde durch diesen verinnerlichten Wert geleitet und übe „Respekt“ so ein, bis mir das zur Natur geworden ist, bis ich eine *Haltung* des Respekts erworben habe. Dann *geschieht* „Respekt“ quasi, ich muss mich nicht mehr darum kümmern und *mühen*. (Selbstverständlich muss ich mich – meine Gedanken, Gefühle, Verhalten – dennoch zuweilen überprüfen.)

Prinzipien sind also richtungsweisende und handlungsleitende Grundannahmen. Prinzipien und Werte wollen reiflich überlegt sein, *müssen zur Welt stimmen* und widerspruchsarm sein. Hat man kluge, probate Grundsätze, muss man nicht in jeder Situation neu entscheiden. Das entlastet. „Rechts vor links“ beispielsweise ist eine bewährte Grundregel im Straßenverkehr und bewirkt, dass bei entsprechender Beachtung alles störungs-/unfallfrei zugeht. Das deutsche Grundgesetz ist Maß aller Rechtsetzung und Rechtsprechung; wir haben ein eigenes höchstes Gericht zu dem Zweck, ob staatliches Regeln und Handeln mit unseren Grundprinzipien staatlicher Ordnung und gesellschaftlichen Zusammenlebens vereinbar sind.

Wir sehen also, Prinzipien sind essenziell. Jeder hat sie, auch wenn vielen Menschen nicht immer recht bewusst ist, wovon sie sich leiten oder antreiben lassen. Was hat es nun mit den beiden Judo-Prinzipien auf sich und wozu können wir sie für unsere Lebenspraxis brauchen?

Das erste Prinzip des Judo lässt sich mit

„Guter Gebrauch der Energie / größtmögliche Wirkung“

übersetzen, das zweite mit

„Gemeinsames Gedeihen / gegenseitiges Helfen und Verstehen“.

Guter Gebrauch der Energie / größtmögliche Wirkung

Hier soll nur kurz die Rede vom Judo als Kampftechnik sein. Als Leser dieser Zeilen wollen Sie ja nicht unbedingt Mitglied im nächsten Judoverein werden. Judo bedeutet: „Ju“ – sanft / geschmeidig / flexibel und „Do“ – Weg / Übung. Im Judo stelle ich mich also einem starken Gegner nicht *in* den Weg, sondern gehe ihm geschickt quasi *aus* dem Weg, aus der Bahn seiner Angriffsenergie, nutze diese aus, leite sie um, beispielsweise in einen Wurf, der den Gegner zu Fall bringt. Judo setzt also nicht auf reine Stärke oder gar Gewalt, sondern auf Geschmeidigkeit und Anwendung physikalischer Gesetzmäßigkeiten (z. B. Hebelwirkung).

Judo leistet also keinen (reflexhaft) kraftbetonten Widerstand, sondern setzt auf intensiv eingeübte „Eleganz“. Dazu bedarf es: Geistesgegenwart, Feingefühl, Geschmeidigkeit, Geschicklichkeit, ein Repertoire an Techniken, eine in langer Übung erworbene gelassene Selbstsicherheit und Kontrolle von Ängstlichkeit einerseits und Aggression andererseits.

Jigoro Kano hat mit dem Judo keineswegs „nur“ eine sehr wirksame Methode zur Körperschulung geschaffen. Vielmehr war mit Judo von vorneherein ein größeres Ganzes gemeint: geistige, charakterliche und soziale Entwicklung des Menschen. Auch in Europa entstand ja die Vorstellung, dass Sport mehr als körperliche Ausbildung und Training ist und auch darüber hinausgehenden Zwecken dient. Man denke dabei z. B. nur an das „Fairplay“.



Manfred Katzenbach

Führungsmethodik • Projektmanagement

„Guter Gebrauch der Energie / größtmögliche Wirkung“ ist also als ein allgemein gültiges Prinzip zu verstehen. Es beinhaltet, dass man seine persönlichen Energien wie auch die einem zur Verfügung stehenden Mittel (Wissen, Können, Zeit, Geld, Beziehungen usw.) vernünftig und zielgerichtet gebraucht. Dies soll stets bewusst und klug überlegt erfolgen. Das entspricht dem Wirtschaftlichkeitsprinzip der Effizienz. Hinzu kommt die besonnene Wahl und Festlegung von Zielen und ihre konsequente Verfolgung ohne Vergeudung von Energie / Mitteln für anderes. Das kennen wir in der Ökonomie unter dem Begriff der Opportunitäts- bzw. Alternativkosten (interessanterweise umgangssprachlich „Kosten der Reue“ genannt). Insgesamt geht es um ein klug austariertes (Gesamt-) Nutzenoptimum.

Kano will dieses Prinzip auf alle Aspekte des Lebens angewendet wissen. Wie wir gleich sehen werden, geschieht dies jedoch nicht durchweg so, gerade auch nicht im Zusammenhang mit „Führung“. Doch lassen wir erst Kano selbst zu Wort kommen, um eine Ahnung davon zu verspüren, was er wohl gemeint hat. Hier eine Passage aus einem Brief von 1932:

„Ich will meine Ausführungen über die geistige Seite von Judo beschließen, indem ich kurz auf die vernünftigen Methoden der Ausbildung des Wissens und der geistigen Kraft komme. Wenn wir genau die tatsächlichen gesellschaftlichen Verhältnisse beobachten, sehen wir überall, wie wir unsere Energie töricht bei der Erlangung von Wissen verausgaben. Unsere ganze Umgebung gibt uns fortgesetzt Möglichkeiten, nützliches Wissen zu erwerben. Aber meist versäumen wir es, diese Gelegenheiten wahrzumachen. Wählen wir wirklich unsere Bücher, Zeitschriften und Zeitungen gut aus? Finden wir nicht oft, daß unsere Energie, die für die Sammlung nützlichen Wissens hätte benutzt werden können, oft für solches Wissen verbraucht wird, das für uns selbst und auch für die Gesellschaft schädlich ist? Außer der Erwerbung nützlichen Wissens, müssen wir versuchen, unsere geistigen Kräfte zu erhöhen, z.B. Gedächtnis, Aufmerksamkeit, Beobachtung, Urteil, Überlegung, Vorstellungsgabe usw. Aber dies sollten wir nicht dem Zufall überlassen, sondern wir sollten dies in Übereinstimmung mit psychologischen Gesetzen tun, so daß das Verhältnis dieser geistigen Kräfte untereinander harmonisch wird. Nur bei getreuester Befolgung des Prinzips der größten Wirksamkeit – das ist Judo – können wir das Ziel erreichen, unser Wissen und unsere geistige Kraft auf vernünftige Weise zu vermehren. (1)

Machen wir von der uns im Unternehmensalltag zur Verfügung stehenden Energie guten Gebrauch? Leider bei weitem nicht immer. Wie viele Energien werden gegeneinander gerichtet statt im Sinne der Unternehmensziele gebündelt? (Dazu unten mehr zum zweiten Judoprinzip „Gemeinsames Gedeihen / gegenseitiges Helfen und Verstehen“.) Werden die Mitarbeiter immer soweit möglich ihren *Stärken* entsprechend eingesetzt, weitergebildet, entwickelt? Wie viel an Einsatzfreude geht dadurch verloren? Wie viel an Motivation wird durch einen Mangel an Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber zerstört? Und so weiter. Diese Beispiele mögen zur Verdeutlichung genügen, dass Kanos erstes Judoprinzip „Guter Gebrauch der Energie / größtmögliche Wirkung“ keine Spinnerei eines Japaners vor hundert Jahren war, die mit uns heute nichts zu tun hat. Vielmehr besitzen wir damit *die* „Checkfrage“, die wir auf unser gesamtes Tun anwenden können. Die jeweils einfache Beantwortung dieser Frage und Reaktion hierauf stellt bereits ein beachtliches „Total Quality Management“ für unser Leben und Arbeiten dar. Dasselbe gilt für das zweite Judoprinzip.

Gemeinsames Gedeihen / gegenseitiges Helfen und Verstehen

Gemeinsam Judo zu betreiben, ist eine Entwicklungsgemeinschaft. (Eine schöne Definition der Belegschaft eines Unternehmens: „Wertschöpfungsgemeinschaft“) Es geht um Lernen und Vorankommen zum Gedeihen aller. In dieser Gemeinschaft ist jeder für den Anderen mit verantwortlich. Ohnedem wäre es keine Erfolgsgemeinschaft (auch im moralischen Sinne).



Manfred Katzenbach

Führungsmethodik • Projektmanagement

Zunächst wieder ein ganz kurzer Blick auf die Judomatte: Wie man weiß, gibt es im Judo Wurftechniken und im Bodenkampf sogar Hebel- und Würgegriffe. Das sieht erst mal ziemlich martialisch und wenig „sanft“ aus. Wenn man aber weiß, dass derjenige, der den anderen zu Fall bringt, dies so zu tun hat, dass der Geworfene auch in rechter Weise fällt (also so, dass er nach ganz bestimmten Falltechniken auf der Matte landet), versteht besser, was hier mit „*Gemeinsames Gedeihen / gegenseitiges Helfen und Verstehen*“ gemeint ist.

Der Werfende ist mit *verantwortlich* dafür, dass der Geworfene unbeschadet bleibt. Das Gleiche gilt auch für die Anwendung von Hebel- und Würgegriffen. Dabei spielt auch Feinfühligkeit eine wesentliche Rolle. Mit roher Kraft kann jeder einem Anderen zu Leibe rücken. Das wird meist nichts bringen und hängt sehr davon ab, wer schlicht der Stärkere ist. Diese speziellen Bodentechniken haben jedoch mit Kraft weniger zu tun, als mit einem äußerst ausgeprägtem Wahrnehmungssinn für den Kampfpartner, wie er sich bewegt, wo er gerade Kraft aufwendet und wohin diese gerichtet ist und vieles andere mehr. Wir haben es also mit einem hoch ausgeprägten Empathiesystem zweier mit einander ringender Menschen zu tun. Wenn das kein Lernen für das Leben ist! Spüren, was beim anderen ist. Beim Judo auf der Matte geht es natürlich darum, eine Art Körperschach zu spielen und im rechten Moment ganz fein, aber mit schnellster Konsequenz eine geschickte Bewegung zu machen, einen Griff anzusetzen und die Lage möglichst zu beherrschen. Auch ein Sinnbild fürs Leben. (Wobei es selbstverständlich im Leben nicht darum geht, ständig zu gewinnen: Da sei auch das Prinzip des gemeinsamen Gedeihens vor.) Und bei alledem ist immer einer für den anderen verantwortlich: Ich weiß jederzeit genau, wie weit ich etwa mit einem Hebel gehen kann und wann ich meinem Partner Schmerz zufüge, wann ich aufhören muss.

Ist unsere Gesellschaft, unsere Lebens- und speziell unsere Arbeitswelt vom Prinzip „*Gemeinsames Gedeihen / gegenseitiges Helfen und Verstehen*“ bestimmt? Doch wohl nur sehr bedingt und nur zum Teil. Dieses Judoprinzip steht im Grunde für den Entwurf einer höher entwickelten Gemeinschaft und Zivilisation. (Kano wollte dies ausdrücklich auch auf die internationalen Beziehungen zwischen den Ländern der Erde bezogen wissen.)

Es ist leicht ersichtlich, dass sich Grundwerte wie Achtung, Hilfsbereitschaft, Fairplay und so weiter aus diesem zweiten Judoprinzip unmittelbar ergeben. Genau darum geht es in der Entwicklungsgemeinschaft Judoclub. Es ist eine kleine, überschaubare Lebenseinheit, in der wir für das „große“ Leben draußen üben. Diese Vorstellung lässt sich selbstverständlich ohne weiteres auf andere Gemeinschaften, etwa die Familie oder den Betrieb übertragen.

Die Atmosphäre des Miteinanders im Übungsraum

Im Dojo (Übungsraum) herrscht der Geist der beiden Judoprinzipien, besonders des zweiten. Dem wird fraglos und stets gefolgt. Bei Verstößen, wie sie immer mal vorkommen, findet eine freundschaftliche Korrektur statt. Das alles ist völlig selbstverständlich. Und damit das „Geheimnis“ des Erfolgs dieser Gemeinschaft im Dojo. Und das „Geheimnis“ für die Ernsthaftigkeit, die dort beim Üben herrscht, genauso wie für die stets präsente Freude daran.

Im Dojo herrschen zudem klare Regeln. Neben unbedingter Fairness und Vertrauen sowie gegenseitigem Helfen geht es um eine *Ordnung*, die das gemeinsame Tun erst möglich und reibungsfrei macht: Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit / Stetigkeit zum Beispiel. Hinzu kommt die implizite Einübung von Selbstbeherrschung, Mut, Bescheidenheit usw. Der Übende strebt fraglos nach einer gewissen Könnerschaft. Der Judoka nach Jōgorō Kanos Vorstellung ist zudem ein „*Gentleman*“ (wobei ganz natürlich Frauen darin mit eingeschlossen sind!).

Goethe dazu: „Es ist das Ethos, an dem die Lehrer arbeiten, was wirkt, was die Atmosphäre der Schule mitbestimmt, was geschätzt wird.“ Das Dojo ist also auch Lernort für das Leben...



Manfred Katzenbach
Führungsmethodik • Projektmanagement

Das Dojo sollte von schlichter Ästhetik geprägt sein. Das Sein bestimmt das Bewusstsein. Keine Unordnung, kein Schnickschnack. Schön, aufgeräumt, sauber: harmonisch. Denken Sie an die besondere Ästhetik japanischer Zen-Gärten. Im Dojo wird das Judo-Symbol des Kodokan („Halle zur Lehre des Wegs“), der Gründungsstätte des Judo in Tokio, nicht fehlen:



Dazu führt der Kodokan aus: „The red circle expresses an iron-core that is fired, and the white outward means the floss silk that wraps the core. The floss silk is pure white and has toughness although it is soft. The more one forges iron, the more it becomes strong. The symbol expresses the idea that Kodokan members should always have the following spirit: Soft-outward and hard-inward. That is to say, they should have a mighty heart and strengthened physical ability while they behave softly, calmly and rightly to others.“

Eine besondere Geste, die jeder Judoka beim Betreten des Dojo vollzieht, ist eine kurze *Verneigung in den Raum*. Damit drückt er / sie die Achtung vor dem Geist, der Atmosphäre dort aus. Man fügt sich darin ein und verhält sich den beiden Judoprinzipien entsprechend. Auch hierin mag man eines der „Geheimnisse“ des Erfolgs einer solchen Entwicklungsgemeinschaft erkennen. Es gibt hier keine Ichhaftigkeit. Sie ist auch gar nicht erforderlich, weil sowieso jeder bekommt, was er braucht, um geachtet zu sein und voranzukommen.

Vor Beginn der Übungsstunden nehmen die Schüler und ihre Lehrer einander gegenüber einen „seiza“ genannten Fersensitz ein. Hierin verharren sie eine kleine Weile. Die Gedanken kommen zur Ruhe, der Geist schwingt sich auf das Kommende ein. Dies wird mit einer gegenseitigen Verbeugung abgeschlossen. Dieses Ritual beschließt auch jedes Training.

Inzwischen werden erfreulicherweise in einigen Unternehmen „Meetings“ mit einem kurzen Moment der Stille begonnen, damit die Teilnehmer auch in der Runde und der Sache ankommen, sich auf die Besprechung konzentrieren können...

Das Verhältnis von Meister und Schüler

Hier liegt sicher ein Erfolgsrezept des Judo begründet. Man findet dies natürlich auch in anderen Sportarten und -Vereinen, wo der Trainer eine ähnliche Stellung einnimmt. Den Begriff des „Meisters“ kennen wir auch aus den Handwerkszünften und der Kunst. „Lehrer“ hatte früher eine andere Bedeutung als heute und hat sie noch in anderen Ländern.

Der „Meister“, also ein lehrender Judoka, der einen „Dan“-Grad erreicht und sich auch sonst fachlich, didaktisch und menschlich entsprechend entwickelt hat, ist das unbedingte Vorbild für den Schüler. Dabei gibt es nicht *die* Meisterpersönlichkeit (so wie es auch nicht *die* „Führungspersönlichkeit“ gibt). Jeder ist anders, handelt und lehrt auf seine Weise, aber in jedem kommen unbedingt absolute Befolgung der Judoprinzipien und hohe Kunstfertigkeit in der Beherrschung der Judotechnik zum Ausdruck. Dazu natürlich die Freude an der Sache und an den Menschen sowie die Identifikation mit der Gemeinschaft, dem Verein usw. Der Meister ist eine echte Führungskraft. Er respektiert den Schüler, auch wenn dieser fachlich unter seinem Rang steht und versteht sich nicht als dessen „Vorgesetzter“, sondern als dessen Förderer (so wie er selbst ja auch gefördert wurde, um dahin zu gelangen, wo er steht). Alles geschieht in größtem Vertrauen.



Der Schüler weiß, dass der Meister rückhaltlos für seine Entwicklung da ist und seine ganze Kunst dafür einsetzt. Der Schüler spürt keinen menschlichen Rangunterschied, akzeptiert aber den fachlichen vollkommen. Der Lehrer ist eine wirkliche Autorität, die auf Verdienst beruht. Im recht betriebenen Judo wird niemand nach vorne gestellt, der nicht in jeder Weise das Zeug dazu hat. Der Schüler wird eine Anweisung des Lehrers stets befolgen, weil er darauf vertrauen kann, dass diese ausschließlich seiner auch von ihm ja gewollten Entwicklung und der seiner Gemeinschaft dient. Der Schüler wird dies stets sehr rasch bemerken, indem er nach den Anweisungen des Lehrers übt und unmittelbar erkennt, dass er sich verbessert.

Es liegt offen zutage, dass von diesem Geist des Vertrauens und Füreinander in den Unternehmen oft nicht die Rede sein kann. Und wie es in vielen Fällen dazu kommt, dass einer *Vorgesetzter* wird, ist ebenfalls bekannt... Dabei wusste schon Benedikt von Nursia, Gründer des nach ihm benannten bedeutenden Kirchenordens, worauf es ankommt:

„Der Abt* muss bedenken, was er ist, und bedenken, wie man ihn anredet. Er wisse: Wem mehr anvertraut ist, von dem wird mehr verlangt. Er muss wissen, welche schwierige und mühevoll Aufgabe er auf sich nimmt: Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen“ (aus der Benediktiner-Regel, um 540).

*Vorsteher eines Klosters: Benedikts Abt soll uns heute allgemein als ein Synonym für Verantwortung in Führungspositionen gelten.

Die Persönlichkeitsbildung

Es gibt explizites und implizites Lernen. Vereinfacht gesagt etwas, das ich bewusst und gezielt lerne und mir anderes, das damit verbunden ist, mehr unbewusst / indirekt aneigne.

Beim Judo ist es so, dass das Üben und Trainieren sich zuallererst ganz bewusst auf zum Beispiel einen Schulterwurf oder die Kräftigung der Beinmuskeln konzentriert. Um eine Wurftechnik zu beherrschen und sie blitzschnell ansetzen und ausführen zu können, muss man sie 1.000, 10.000 oder 100.000 mal geübt haben. Um kräftigere Muskeln zu bekommen, muss ich über längere Zeit anhaltend trainieren. Das geschieht alles bewusst und gezielt.

Bleibt der Judoka bei diesem Tun, wird er neben den Muskeln usw. auch seinen Charakter bilden und stärken. Er wird unter anderem Ausdauer, Zähigkeit, Frustrationstoleranz entwickeln. Das wird ihm überall im Leben von Vorteil sein. Der Judoka denkt natürlich nicht: „Ich will meinen Charakter bilden, ich möchte willensstärker werden“. Er wird es einfach durch seine nachhaltige Übungspraxis.

Durch die Übung im Judo wird der Judoka nach und nach – und ganz implizit – auch Mut, Selbstbeherrschung, ein gewisses Maß an *gesunder* Härte usw. entwickeln. Im Umgang mit seinen Übungspartnern wird sich wie von selbst seine Empathie stärken. Denn wie sonst sollte einer den rechten Moment für eine Aktion nutzen können, wenn er ihn nicht spürt, an feinen Signalen, die sein Gegenüber ständig abgibt? Die Liste an Eigenschaften, die der Übende im Laufe der Zeit genauso ausbildet, wie seine Fertigkeit, einen Schulterwurf auszuführen, ließe sich fortsetzen.

Wenn der Anfänger sich in die Dojo-Sitten einfügt, wird ihm vermutlich nicht bewusst sein, was alles darin eingeschlossen (implizit) ist. Das wurde weiter oben schon beschrieben. Dadurch, dass der Anfänger sich in diese Atmosphäre hineinbegibt und zuerst ja „nur“ nachahmt, übernimmt und verinnerlicht er allmählich auch das Verhalten der anderen Judoka. Hierbei ist natürlich der Meister ein herausragendes Vorbild.



Manfred Katzenbach

Führungsmethodik • Projektmanagement

„Wir brauchen unsere Kinder nicht erziehen, sie machen uns sowieso alles nach“ (Karl Valentin zugeschrieben). Im Laufe der Zeit wird der Übende ganz zum Mitglied dieser Entwicklungsgemeinschaft, in die er ja von allen von der ersten Stunde an selbstverständlich und herzlich aufgenommen wurde. Und so wird er sich auch mehr und mehr vom zweiten Judoprinzip „*Gemeinsames Gedeihen / gegenseitiges Helfen und Verstehen*“ leiten lassen und die daraus hervorgehenden Verhaltensweisen entwickeln, bis sie ihm in Fleisch und Blut übergegangen sind, wie man so sagt.

Im Judo würde man gar nicht erst auf die Idee kommen, beispielsweise Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung etc. zu besuchen. Warum auch? Erstens ist an einem Wochenende beispielsweise meist sowieso nicht sehr viel zu erreichen. Zweitens ist die Persönlichkeitsentwicklung als Ziel implizit in allem Tun im Dojo mit enthalten. Ist dies auch im Arbeits- und Führungsalltag so? Hier spielt dieser Aspekt, wenn überhaupt, eine untergeordnete Rolle.

Erinnern wir uns an dieser Stelle an das längere Zitat von Jigoro Kano aus seinem Brief von 1932 auf Seite 3. Kano schreibt hier über die Schulung der Geisteskräfte. Mit dem ersten Judoprinzip „*Guter Gebrauch der Energie / größtmögliche Wirkung*“ verbunden ist zudem das, was man gemeinhin als „Selbstbeherrschung“ versteht. Professor Joachim Bauer, Mediziner, Psychotherapeut und Neurowissenschaftler nennt es „Selbststeuerung“. In seinem gleichnamigen Buch mit dem Untertitel „Die Wiederentdeckung des freien Willens“ beschreibt er, wie das funktioniert. Dazu hier ein kurzes Zitat:

„Das dem Trieb- oder Basissystem übergeordnete Fundamentalsystem des Menschen ist für die Top-down-Kontrolle zuständig. [...] [Der Präfrontale Cortex] ist der Ort des freien Willens. [...] Er versetzt den Menschen in die Lage, seine Aufmerksamkeit zu fokussieren [...] Die Fähigkeit, äußeren Ablenkungen oder inneren Impulsen *nicht* zu folgen, wird als Inhibition bezeichnet. [...]“

Es ist hier nicht der Ort, dazu weiter auszuführen. Wir sehen jedoch, dass Kanos Lehre nicht nur dem gesunden Menschenverstand und der Lebenserfahrung entspricht, sondern auch von modernsten Erkenntnissen etwa der Hirn- und Verhaltensforschung gestützt wird.

Der Weg des Übens

Jeder weiß, dass man üben muss, wenn man etwas können will. Viel, lange, ausdauernd. Jedes Kind „weiß“ das. Beobachten Sie einmal ein Baby, wie es sich tausend Mal mit den Klötzchen beschäftigt, bis es ein Türmchen bauen kann. Oder wie das kleine Menschlein stehen und laufen lernt... Das kennt jeder auch von der Tanz- oder Fahrschule usw.

Üben hat in der japanischen Kultur eine darüber hinausgehende Bedeutung und führt auf einen größeren „Weg“: „Do“. Dies ist ja auch in „Judo“ enthalten. „Do“ / „Weg“ meint hier das sich Aufmachen zu größeren Zielen der Selbstvervollkommnung und Verbundenheit mit der Welt. Sich in einer der verschiedenen Künste (zum Beispiel auch Teezeremonie, Kalligrafie, Blumenstecken, Gedichtkunst usw.) zu üben, bedeutet stets Kultivierung und Selbstformung. Immer geht es auch um Ästhetik, Form („*Die Form ist alles. Sie ist das Geheimnis des Lebens.*“ – Oscar Wilde), Haltung.

Auch mit dem Judo ist es so. Im Judo gibt es zum Beispiel die so genannte Kata (Form). Das sind genau festgelegte Abfolgen von Handlungen und Techniken, die bestimmte Prinzipien zum Ausdruck bringen sollen und von zwei Partnern mit hoher Eleganz auszuführen sind. Man könnte von einer Art Choreografie sprechen. Man kann darin immer besser, eleganter werden... Bis eines Tages, plötzlich, alles ganz leicht und schön zugeht und man merkt, dass Körper und Geist „verstanden haben“. Auch der Zuschauer erkennt dies unmittelbar.



Die sich im Weg des Übens ausdrückende Philosophie und Einstellung kommt auch im „Kaizen“ (kai: Wandel / Veränderung, zen: zum Besseren) ganz praktisch zum Ausdruck. Kaizen war mit dem Siegeszug der japanischen Automobilindustrie in den USA und Europa in den 1970er und 1980er Jahren als *das* Erfolgsrezept zur Qualitätssteigerung auch von den deutschen Autoherstellern erkannt und als Konzept erst nachgeahmt und dann als KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) modifiziert und erfolgreich übernommen worden. Das war seinerzeit eine gewaltige Herausforderung und ein enormer Anschlag für die heimische Industrie. Aus alledem ist letztlich auch das bekannte und weit verbreitete Qualitätsmanagement (ISO 9001 ff) mit hervorgegangen. Wir sehen, dass eine bestimmte Haltung, bestimmte Prinzipien – hier: stetige Verbesserung – usw. keine nur schönen Sonntagsbeschäftigungen sind, sondern hohe Relevanz gerade auch für einen ökonomischen Erfolg aufweisen können.

In der Fachzeitschrift *managerSeminare* vom Juli 2006 schrieb der Psychotherapeut und Coach Ulrich Dehner gegen die „Eventorientierung“ in Seminaren – „Üben statt spielen“:

„Ein echtes Training ist Arbeit, denn das Erlernen jeder neuen Fertigkeit erfordert Übung. Man kann kaum etwas lernen, ohne zu üben, und diese Übungsphasen machen eben nicht unbedingt nur Spaß. Es ist nichts dagegen einzuwenden, gelegentlich ein Spiel in ein Seminar einzubauen, um den einen oder anderen Aspekt zu veranschaulichen oder auch, um für Abwechslung zu sorgen. [...] Diese Mode, aus Seminaren Spielshows ... zu machen, führt dazu, dass sich die Teilnehmer nicht mehr bemühen wollen, Fertigkeiten zu erwerben – man hat ihnen ja oft genug suggeriert, es ginge alles auch ganz spielerisch. Die unreflektierte Anspruchshaltung, dass alles Spaß machen muss, führt zu geistiger Verflachung. [...]

Auch Teilnehmern in Seminaren schadet es durchaus nicht, wenn ihnen gelegentlich der Schweiß auf der Stirn steht. Eine kritische Phase im Training ist ja zum Beispiel immer dann erreicht, wenn die Teilnehmer eine Ahnung davon bekommen haben, wie erfolgreiches neues Verhalten aussehen könnte, sie es aber noch nicht beherrschen. Ganz schnell kommt dann die Forderung nach einem Themenwechsel oder eben einem Spiel. Auf diese Weise wollen sich die Teilnehmer der Frustration entziehen, die beim Üben des eben noch nicht so sicher beherrschten neuen Verhaltens entsteht. Dabei ist es gerade dringend nötig, sich der Übungsphase auszusetzen, denn nur wenn man durch diese Phase hindurchgeht, wird man sich das neu Gelernte erfolgreich aneignen.“[...]

Das Ergebnis, das neue Können, macht dann Freude...

In Deutschland hat der Naturwissenschaftler, Philosoph und Pädagoge Otto Friedrich Bollnow mit seinem 1978 erschienenen Werk „Vom Geist des Übens“ das Wesen und Bedeutung von Übung im Lernen und allen Lebensbereichen beschrieben. Sich darauf zu besinnen, ist in einer Zeit, in der unsere Grundschulkinder „nach Gehör“ (falsch) schreiben lernen dürfen, dringend notwendig. Auch sei die übende Herausbildung einer guten Handschrift nicht mehr erforderlich, wer schreibe denn noch auf diese Weise... Was wir damit den Kindern antun und wie wir so ihre Entwicklung beeinträchtigen statt zu fördern, ist vielen Pädagogen offenbar nicht bewusst. Obwohl renommierteste Erziehungswissenschaftler und Intelligenzforscher warnen. In Asien etwa würde man nur den Kopf über unsere Verirrungen schütteln, wenn man davon erführe. Die „armen“ Kinder dort müssen hunderte, tausende von Schriftzeichen lernen und schreiben („malen“) lernen. Bei uns beklagen sich Ausbildungsbetriebe und Universitäten (nicht nur) über mangelhafte Deutsch- und Rechtschreibkenntnisse unseres Nachwuchses. Die Polizei musste ihre Test-Standards für Kommissaranwärter senken...

Und dann wären da noch diese Ausmalbücher überall, die viele Menschen nutzen, um sich endlich einmal wieder konzentrieren zu können, aus dem Alltagsstress heraus und in die Ruhe hinein zu finden... Aber einen Brief (oder einen Kartengruß) einmal von Hand, in schöner Schrift, auf besonderem Papier zu schreiben, den Umschlag sorgfältig mit der Adresse des Empfängers und einer schönen Briefmarke zu versehen, ist ja sooo oldschool...



Das Gentleman-Ideal und Judo

Eine europäische Tradition ist das Ideal des „*Gentleman*“ (Frauen sind selbstverständlich mit gemeint!). Dieses umfasst geistige, charakterliche, soziale und ebenso körperliche Aspekte. Lebenslange Verfeinerung und Weiterentwicklung ist auch hier der Weg.

Ausgehend vom „*gentilis homo*“ (lat.), einem Menschen von adliger Herkunft, entwickelte sich eine Vorstellung weg vom „Blutadel“ hin zum *Gesinnungsadel*. (Goethe drückte diesen Ethos so aus: „Edel sei der Mensch, hilfreich und gut“.)

„gentle“ bedeutet: sanft / behutsam / vornehm.

Joachim Kahl, Philosoph in Marburg, schreibt in seinem Essay über „Das Gentleman-Ideal“:

„[...] Es ist ein Modell kultivierten und zivilisierten Menschseins, das sich auf alle Bereiche des Lebens bezieht und Inneres und Äußeres, Gesinnung und Handlung, Arbeit und Muße, Beruf und Politik, Privates und Öffentliches mit einschließt. [...]

Als ein allgemeinemenschliches Ideal hat es internationale, interkulturelle, weltbürgerliche Züge. Es ist aus dem Holz geschnitzt, aus dem sich auch ein Weltethos herausbilden könnte. [...]

Das Gentleman-Ideal verdichtet sich in vier Leitmotiven:

- Selbstbehauptung
- Selbstbegrenzung
- Fairness
- gesunder Menschenverstand

„[...] Das asiatische Gentleman-Ideal liegt vor im konfuzianischen Modell des "gebildeten Edlen" oder des "lernenden Edlen", der gemäß den Prinzipien der Selbstkultivierung und der Gegenseitigkeit lebt und dabei die Formen des Umgangs wahr.“ [...] (2)

Der „Gentleman“ oder „gentilhomme“ (Frankreich) früherer Zeiten übte sich übrigens zur körperlichen Schulung usw. oft in der Fechtkunst...

Im Judo unterstützen bestimmte tradierte Formen das Gedeihen des Ganzen. Auch der „Gentleman“ verfügt über gute (Umgangs-) Formen, Stil („*Le style c'est l'homme*“ – Buffon). Einiges von dem, was heute in Führungstrainings eingeübt wird, um gedeihlich zusammenzuwirken, entspricht doch letztlich „nur“ dem: nämlich anderen höflich und aufgeschlossen zu begegnen sowie wertschätzend und interessiert mit ihnen zu umzugehen.

Dies gilt auch für die Lösung von Konflikten, also gegeneinander gerichteten Kräften die sich gegenseitig hemmen. Erfolgreiche Vorgehensweisen zur Konfliktlösung lassen sich ebenfalls auf die Prinzipien „*Guter Gebrauch der Energie / gemeinsames Gedeihen*“ zurückführen.

Dafür sei exemplarisch das bekannte *Harvard-Modell* für Verhandlungen erwähnt, das unter anderem eine Art „Verhandlungs-Judo“ empfiehlt. Zunehmend verstärkt sich auch das Interesse am Konzept der *Gewaltfreien Kommunikation* nach dem amerikanischen Psychologen Marshall Rosenberg. Einerseits geht es dabei darum, auf unsere Sprache zu achten („*Worte sind wie Pfeile, einmal abgeschossen, kann man sie nicht mehr zurückholen.*“). Rosenberg beschäftigte sich jedoch besonders mit Konfliktentstehung und -Lösung. Wie man weiß, enden Konflikte nicht selten im Kampf, zumindest im Gegeneinander (Konfrontation), das von Macht („längerer Hebel“) etc. bestimmt wird, letztlich also von „Gewalt“. Jemand ist zum Beispiel wütend und greift mich mit scharfen Worten vorwurfsvoll an. Nun kann ich „gegenhalten“. Oder ich kann die Angriffsenergie verebben lassen, indem ich den anderen erst mal ausreden lasse und mir in Ruhe anhöre, was sein wirkliches Anliegen ist. Und dann gezielt darauf eingehe. (Zu alledem kann hier natürlich leider nur angedeutet werden.)



Kommen wir zum Ende hin auf zwei für Judo und weit darüber hinaus bedeutende Personen: den Gründer des modernen Judo, Jigoro Kano und den Begründer der Feldenkrais-Methode, Moshé Feldenkrais.

Jigoro Kano (1860 – 1938)

Kano entwickelte das moderne Judo um die Jahrhundertwende zum 20. Jahrhundert aus den uralten japanischen Kampftechniken („Ju-Jutsu“). Ihm ging es dabei um die Schaffung eines Systems zur Schulung von Körper, Geist und Persönlichkeit. In einer Zeit nach einer großen Umwälzung in Japan (Japan hatte sich gerade erst dem Westen geöffnet), sah Kano in die Zukunft und auf den veränderten Menschen, den es für eine gedeihliche Entwicklung seines Landes brauchte. Kano war also ein großer Erzieher, der Pädagogik und Philosophie nicht nur studiert hatte, sondern dem es vergönnt war, etwas von Wert zu schaffen. Hinzu kam, dass Kano Japan mit den anderen Staaten der Erde verbunden wusste und „*Gemeinsames Gedeihen*“ unbedingt auch auf den Völkerbund (eine Vorläuferorganisation der Vereinten Nationen) bezog.

Kano lehrte dann an der späteren Pädagogischen Universität Tokio, deren Rektor er auch jahrelang war. Er war Mitglied im Olympischen Komitee Japans und bekleidete weitere bedeutende Ämter in Staat und Gesellschaft.

1964 wurde Judo Olympische Disziplin – die Spiele fanden in Tokio statt. Sicher wäre Kano stolz darauf gewesen, dass sein Land nach dem 2. Weltkrieg wiederum eine solche Stellung in der Völkergemeinschaft erlangt hatte. Das Wettkampf-Judo, das sich in der heute bekannten Form verstärkt seit ca. den 1950er Jahren herausgebildet hat, hätte Jigoro Kano vermutlich nicht sonderlich gefallen. Aber nicht jeder Judoka muss ja diesen Weg gehen, er bzw. sie kann Judo ja in der von Kano geschaffenen Weise – im „Randori“, einem ernsthaft-spielerischen Übungskampf und in den „Katas“, bestimmten Formen von Technikabfolgen – ausüben und sich daran erfreuen.

Moshe Feldenkrais (1904 – 1984)

Wieso Moshe Feldenkrais in einem Artikel über Judo? Die Welt kennt ihn doch als den Begründer der weit verbreiteten, hochwirksamen Feldenkrais-Methode zu Körperarbeit und Verhaltensschemata („Bewusstheit durch Bewegung“ / „Funktionale Integration“).

Nun, erstens war Feldenkrais, nach einer Begegnung auch mit Kano in den 1930er Jahren in Frankreich, wo Feldenkrais als Ingenieur tätig war, einer der ersten „Schwarzgurte“ Europas. Zweitens hatte er Judo sofort mit quasi wissenschaftlichem Blick betrachtet. Der legendäre Judolehrer Koizumi: „He has studied and analysed Judo as a scientist in the light of the laws of physics, physiology and psychology [...] and he reports the results to the scientific mind of our time.“ (Quelle: Wikipedia und Moshé Feldenkrais: „Higher Judo – Groundwork“, 1952)

Die Feldenkrais-Methode basiert zunächst auf dem Verständnis Feldenkrais' der Gesetzmäßigkeiten der Judotechniken. Später war Feldenkrais verletzungsbedingt veranlasst, seine Haltungen und Bewegungen sehr genau zu beobachten und sehr fein zu erspüren und so zu verändern / verbessern, dass er von sich weiter bestmöglichen Gebrauch machen konnte.

Feldenkrais entdeckte nach und nach die Zusammenhänge zwischen Körperhaltungen und Bewegungsschemata mit „charakterlichen“ Prägungen und Verhalten. Seine Methode dient nicht „nur“ der Körperarbeit, sondern eben auch der Freiheit der Persönlichkeitsentwicklung.



Manfred Katzenbach

Führungsmethodik • Projektmanagement

Feldenkrais' Vervollkommnung gefördert hatte gewiss ein Unterricht bei Heinrich Jacoby, einem deutschen Begabungsforscher, der auch mit Elsa Gindler, einer Gymnastiklehrerin und Begründerin einer Form von Bewegungstherapie, zusammenarbeitete. Hauptmerkmal der „Gindler-Arbeit“ ist die behutsame Förderung der Selbsterfahrung und der Entfaltung der natürlichen Anlagen. Ihre Ansätze wurden von der Körpertherapie bzw. Körperpsychotherapie aufgenommen.

1949 veröffentlichte Feldenkrais seine bisherigen Erkenntnisse unter dem Titel „Body and Mature Behavior – A Study of Anxiety, Sex, Gravitation and Learning“. Spätestens ab diesem Zeitpunkt begann Feldenkrais, seine eigene Methode systematisch zu entwickeln. Der Vergleich zwischen „Higher Judo – Groundwork“ und „Body and Mature Behavior“ zeigt deutlich den Bezug der Methode zum Judo, offenbart aber auch den Grad an Generalisierung, mit dem Feldenkrais dieses aus seinem spezifischen Kontext loslöste und verallgemeinerte. (Quelle: Wikipedia)

Feldenkrais lehrte seine Methode in Gruppen („Bewusstheit durch Bewegung“), betrieb aber auch Einzelarbeit („Funktionale Integration“). In dem Buch „Der Fall Doris“ beschreibt er die sehr intensive, langwierige und individuelle Heilungsarbeit mit einer Schlaganfallpatientin. Dabei bemerkt er bereits Anfang der 1970er Jahre im praktischen Tun, was heute unter dem Begriff „Neuroplastizität des Gehirns“ wissenschaftlich gut erforscht ist.

Feldenkrais war also ein Wanderer zwischen verschiedenen Welten, ein Wissenschaftler von hohem Grad und ein äußerst eigenwilliger Praktiker. Viele Berühmtheiten haben bei ihm Rat und Hilfe gefunden. Heute gibt es Feldenkrais-Lehrer und -Kurse vielerorts. Feldenkrais hat, wenn ich es einmal so ausdrücken darf, ein modernes, „europäisches Yoga“ entwickelt. Darin gleicht er Jigoro Kano, dem Begründer des Judo. Das indische Yoga erfährt heutzutage eine exorbitante Verbreitung und wirklich jeder hat von Yoga wenigstens schon gehört. Dagegen blüht die Feldenkrais-Methode leider immer noch mehr im Verborgenen, trotz Kursen, die in vielen Städten angeboten werden. Inzwischen gibt es einige Veröffentlichungen, die man zunächst für den Hausgebrauch empfehlen kann. Für wenige Euro zu erstehen ist beispielsweise: Frank Wildmann, „Feldenkrais – Übungen für jeden Tag“.

Schlusswort

Was hatte ich mir nicht alles noch für den Schluss meiner Ausführungen notiert... Aber ich will und muss es kurz machen: Ich komme auf die so genannten „Hidden Champions“, die mittelständischen (Welt-) Marktführer, die oft auch Familienbetriebe in zweiter, dritter, vierter Generation sind. (Ausführlicher habe ich dazu unter „Benchmark Hidden Champions“ geschrieben – Download auf meiner Homepage).

Diese Hidden Champions, ihre Führungspersönlichkeiten, ihre Mitarbeiter und die Atmosphäre in diesen herausragenden Unternehmen haben viel mit dem zu tun, worum es in diesem Artikel über das Judo ging. Ja, man kann sagen, sie stehen ganz idealtypisch hierfür.

Diese Erfolgsgemeinschaften werden oft von beispielgebenden Persönlichkeiten geführt, nicht selten über Jahrzehnte. Diese Führungskräfte strahlen Autorität aus, die auf Können, Verantwortungsbewusstsein und Identifikation mit der Firma gründet. Da wird langfristig gedacht, persönlich bleibt man zumeist eher bescheiden. Da gibt es auch nicht *die* Führungspersönlichkeit, jede(r) macht das auf seine / ihre Weise. Aber alle haben Sie „Prinzipien“. Zwar ist ihr Führungsstil bislang eher patriarchalisch-partizipativ, was nicht unserer Zeit zu entsprechen scheint. Aber sie verdienen sich ihre Stellung und sind äußerst um die Förderung ihrer Mitarbeiter bemüht.



Manfred Katzenbach

Führungsmethodik • Projektmanagement

Die Mitarbeiter sind stark mit ihrem Unternehmen verbunden und zeichnen sich durch hohe Einsatz- und Lernbereitschaft sowie rege Aktivität bei Verbesserungsvorschlägen aus. Hidden Champions sind starke Innovatoren. Zunächst bedeutet das „nur“ so etwas wie einen Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (Kaizen). Prof. Waldemar Pelz stellte 2010 in der Studie „Führung und Innovation bei mittelständischen Weltmarktführern“ dazu fest:

„Innovation ohne Mythos – In dem hochtrabenden Begriff ‚Innovation‘ sehen die befragten Unternehmen nichts Mystisches. Innovationen sind einfach Tagesgeschäft. Natürlich zählen auch anspruchsvolle neue Technologien dazu – man sollte aber auch das oft unterschätzte Potential mobilisieren, das in der gesamten Wertschöpfungskette steckt, also Neuerungen von der Beschaffung über die Produktion bis hin zur Markteinführung. Zur Innovation zählen praktisch alle Maßnahmen die dazu beitragen, etwas nützlicher, besser oder effizienter zu machen. Ein Gesprächspartner brachte es mit der folgenden Anmerkung auf den Punkt: ‚Innovation ist für uns jede tägliche Entscheidung, die uns weiterbringt.‘“

Für diese Marktführer gilt tatsächlich „Wer aufhört, besser sein zu wollen, hat aufgehört, gut zu sein“. Die Verantwortung für die Mitarbeiter, die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze und für ihre Familien, ja auch für das größere Ganze, die Region, in der solch ein Hidden Champion angesiedelt ist, steht obenan. Es sind Erfolgsgemeinschaften. Kano würden sie sehr gefallen.

Quellenangaben

- (1) Christian Biegel, „Geschichte des Judosports“, Hessisch Lichtenau, 2000
- (2) Dr. Dr. Joachim Kahl, <http://www.kahl-marburg.privat.t-online.de>

Biografische Anmerkung des Verfassers

Ich lernte Judo mit ca. 14 Jahren näher kennen und begann mich unter der Leitung eines Lehrers, der in jeder Hinsicht ein nachwirkendes Vorbild war, intensiv damit zu beschäftigen. 1971 erlangte ich mit 18 Jahren den ersten Meistergrad / Dan („schwarzer Gürtel“). Später studierte ich an der Deutschen Sporthochschule Judo weiter bei so hochdekorierten Meistern und Persönlichkeiten wie Mahito Ohgo und Wolfgang Hofmann. Darüber hinaus werden mir Begegnungen etwa mit der japanischen Studentennationalmannschaft oder gerade auch mit Gerhard „Opa“ Schutte (7. Dan) unvergessen bleiben, weil auch sie mich – in unterschiedlichster Weise – sehr geprägt haben.

Schutte, ein holländischer Zahnarzt und Judopionier in seinem Land, beeindruckte in ganz eigener Art. Er, ein außergewöhnlicher Meister der Bodentechnik, war seinerzeit bereits über 70 und lehrte einer Menge kräftiger Burschen das Staunen: Sie hatten alle wenig Chancen gegen diesen älteren Herrn. Schutte verkörperte, was der Gründer des Judo, Jigoro Kano so ausdrückte: „Mind over Muscle“ und im Falle Schuttes eine für uns damals unerreichbare Eleganz und geschmeidige, feinfühligte Technik sowie präzise Ausnutzung psychophysiologischer Reaktionen bedeutete. Heute, nach so vielen Jahren, ist mir das immer noch ein gerne erinnertes und grade jetzt in meinem Alter so Beispiel gebendes Leitbild geblieben.