

合氣道

Aikidō - ein Weg zur persönlichen & beruflichen Entwicklung

Inhaltsübersicht

1	Reicht Ihnen das?.....	1
2	Was ist Aikidō?.....	2
2.1	Aikidō-Dōjō und die Bedeutung der Etikette	3
2.2	Ablauf und Gestaltung einer Aikidō-Stunde	4
2.3	Grundprinzipien des Aikidō.....	6
2.4	Welche Fähigkeiten werden durch Aikidō entwickelt?.....	8
3	Übertragung auf berufliche Situationen	10
3.1	Besprechungen und Gespräche	10
3.2	Verhandlungen.....	12
3.3	Projektarbeit.....	13
3.4	Zusammenarbeit in Organisationen.....	15
4	Ausblick.....	17
5	Über den Autor	18
6	Literatur und Links.....	19
6.1	Literatur	19
6.2	Interessante Links.....	19
7	Shomen uchi - Irimi nage	21
8	Glossar	23

1 Reicht Ihnen das?

Eine ganz „alltägliche Besprechung“:

Montagmorgen 11.⁰⁰. Eine wichtige Besprechung. Die Einladung habe ich erst heute Morgen erhalten. Leider ist mir nicht ganz klar, worum es heute gehen soll. Der Abteilungsleiter wird auch da sein; deshalb muss ich wohl hin. Eigentlich habe ich genug andere Arbeit. Als ich um kurz nach elf den Raum betrete, gibt es noch nicht mal 'nen Kaffee. Die Besprechung hat wie erwartet noch nicht begonnen. Der Abteilungsleiter kommt wohl auch später. Mein Kollege aus der anderen Abteilung weiß auch nicht so genau, warum er hier ist. Da er aber einen wichtigen Anschlusstermin hat, drängt er auf einen pünktlichen Beginn. Die Besprechung steht von Anfang an unter Zeitdruck. Deshalb beginnt der Projektleiter umgehend mit seinem Powerpoint-Vortrag. Nach 15 Minuten erscheint der Abteilungsleiter. Kurz darauf unterbricht er den Vortragenden. Eine heiße Diskussion zwischen Abteilungsleiter und Projektleiter entbrennt. Die anderen Teilnehmer führen Nebengespräche - mein Nachbar beantwortet seine Emails. Plötzlich sind wir bei einem anderen Thema. Die ursprünglichen Fragen bleiben unbeantwortet - es bleibt keine Zeit mehr. Nach zweieinhalb Stunden endet das Meeting genauso wie es begonnen hat. Ich verlasse eilig den Raum und frage mich, warum ich wieder einmal zu einer solchen Besprechung gegangen bin. Es blieb keine Zeit für eine Ergebnissicherung. Wie so oft rechne ich damit, dass die getroffenen Vereinbarungen nicht eingehalten werden. Ob ich von diesem Meeting wohl ein Protokoll bekomme? Nicht sehr wahrscheinlich.

Zehn Menschen verbringen zweieinhalb Stunden in einem Raum, und es gelingt ihnen nicht, ihre kollektive Intelligenz wirksam zu nutzen. Eine weitere verpasste Gelegenheit, effektiv miteinander zu arbeiten und gemeinsam zu lernen!

Die oben geschilderte Situation ist ein Beispiel für eine Arbeitspraxis, die Mitarbeiter demotiviert und Organisationen lähmt. Ihre unbefriedigende Wirkung ist nachhaltig und manifestiert sich in der weiteren Arbeit!

Doch wie können Mitarbeiter und Führungskräfte lernen, eine Praxis der Zusammenarbeit aufzubauen, die effektives Arbeiten und gemeinsames Lernen unterstützt? Welche Faktoren sind dabei besonders wichtig? Wo gibt es Vorbilder, die uns als Orientierung dienen können? Hier lohnt es sich, einen Blick auf die japanische Kampfkunst Aikidō zu werfen.

Dieser Artikel will zur Diskussion anregen. Am Beispiel der japanischen Kampfkunst Aikidō, welche als eine der am schwersten zu erlernenden „Budō-Disziplinen“ der Welt gilt, werden die Bausteine zur Erlangung von „Meisterschaft“ aufgezeigt. Meisterschaft wird hier jedoch **nicht** als Endstadium, sondern als Synonym für einen **fortwährenden Lern- und Entwicklungsprozess** - eine innere Haltung - verstanden. Das Streben nach Meisterschaft drückt sich aus in dem Willen, eine Disziplin aus innerem Antrieb um ihrer selbst willen zu lernen, zu üben und sich darin zu vervollkommen.

Im Weiteren wird dargelegt, welchen Nutzen die im Aikidō erworbenen Fähigkeiten in unserem täglichen Leben - in Beruf und Alltag - haben. Die Übertragung auf die Bedeutung für die Kompetenzentwicklung und Beratungs- bzw. Entwicklungsarbeit in Organisationen schließt sich an.

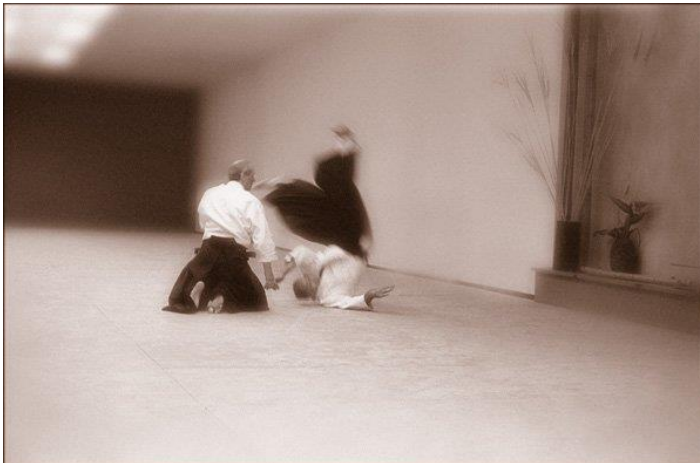
2 Was ist Aikidō?

Das Wort besteht aus den drei japanischen Schriftzeichen (Kanjis) Ai Ki Dō. Vereinfacht steht Ai steht für Harmonie, Ki für Lebensenergie und geistige Kraft, Dō als Synonym für Entwicklung und den Weg der Lebensführung.

Aikidō ist eine japanische Kampfkunst, die Anfang des 20. Jahrhunderts von dem Japaner Morihei Ueshiba (1883-1969) entwickelt wurde. Für Meister Ueshiba war Aikidō ein Weg zur Harmonisierung der Lebensenergie.

Sachlich formuliert ist es eine defensive Kampfkunst gegen bewaffnete und unbewaffnete Angreifer. Typisch sind die kreisrunden und spiralförmigen Bewegungen, mit denen die Energie des Angreifers (**Uke**) nutzbar gemacht und auf den Angreifer zurückgeführt wird. Im Aikidō gibt es **keine** Angriffstechniken; geübt werden deshalb Verteidigungen gegen Angriffsformen, welche aus beliebigen anderen Kampfsportarten kommen.

Aikidō beruht auf einem geschulten und disziplinierten Willen als lenkender Kraft (KI) und dem



Vermögen, Gedanken und Handlungen in Harmonie (AI) zu koordinieren. Es gilt gegensätzliche Kräfte auszugleichen und aufeinander abzustimmen. So wird eine natürliche Ordnung (Harmonie) wiederhergestellt, die beispielsweise durch eine nicht friedvolle Absicht gestört ist. Es werden Körperhaltungen und Einstellungen trainiert, die diesen Weg (Dō) erleichtern und fördern sollen.

Abbildung 1: Partnerübung

(© Jürgen Müngersdorf)

Interessant ist vor allem der Beitrag, den Aikidō als Weg der Körper- und Geistesschulung zum Thema Konfliktbearbeitung leistet. So wird der Angreifer beim Aikidō als Partner verstanden, welcher **gemeinsames Lernen erst ermöglicht**.

Getreu dem Motto „das Weiche besiegt das Harte“, lernen die **Aikidōka** einem aggressiven Angriff nicht mit derselben Gewalt zu begegnen, sondern durch eine "sanfte", aber dennoch bestimmte Art, die ihnen entgegengebrachte Kraft aufzunehmen und für sich selbst und für die gemeinsame Entwicklung zu nutzen.

Sie setzen dabei möglichst wenig physische Kraft ein. So trainieren Frauen und Männer gemeinsam Aikidō, ohne dass die Frauen den Männern unterlegen sind. In der Praxis ist zu beobachten, dass viele Frauen sich „leichter tun“ - sie haben meist weniger physische Kraft und gehen deshalb eher den „weicheren Weg“.

Aikidō schult die Koordinationsfähigkeit, das Gefühl für das eigene Gleichgewicht, die eigene Orientierung im Raum sowie einen aggressionslosen, achtsamen und wertschätzenden Umgang mit dem Partner. Der Selbstverteidigungsaspekt tritt in den Hintergrund. Auf Wettkämpfe wird verzichtet; somit gibt es keine „Gewinner oder Verlierer“ im herkömmlichen Sinne.

2.1 Aikidō-Dōjō und die Bedeutung der Etikette



Abbildung 2: Das Aikidō-Dōjō Köln:

<http://www.aikido-koeln.de>

Aikidōka üben in einem speziellen Raum, dem so genannten Aikidō-**Dōjō**. Das Dōjō ist nicht irgendeine Halle, sondern ein Ort, wo Menschen unter Begleitung eines Lehrers Aikidō trainieren und sich **bewusst** einer Lernsituation aussetzen. Es ist ein geschützter Raum, der geprägt ist von gegenseitigem Respekt der Übenden und möglichst ideale Voraussetzungen für gemeinsames Lernen bietet.

Dieser geschützte Raum entsteht u.a. durch bestimmte Regeln und Verhaltensweisen - die Etikette. Die Etikette im Aikidō(-Dōjō) folgt einer langen Tradition. Viele der im Dōjō gebräuchlichen Regeln sind in Japan auch heute noch selbstverständlich und fester Bestandteil der normalen Umgangsformen. Beim Aikidōtraining sind sie von großer Bedeutung, da sie einen wichtigen Beitrag zur Schaffung einer angenehmen und geschützten Arbeitsatmosphäre leisten. Sie sind *keine* Formalismen, Floskeln oder Lippenbekenntnisse, sondern Ausdruck echter Wertschätzung für alle Anwesenden. Sie spiegeln den „gemeinsamen Geist“ der Übenden wider.

- Die **Aikidōka** erscheinen rechtzeitig vor Übungsbeginn im Dōjō. So bleibt genügend Zeit, sich in Ruhe umzuziehen und den Alltag hinter sich zu lassen.
- Wenn ein Aikidōka das Dōjō bzw. die Übungsmatte betritt, verbeugt er sich und symbolisiert damit seinen Respekt und Wertschätzung für alle Übenden und den „geschützten Raum“.
- Um einen Aikidōka zum Üben aufzufordern, verbeugen sich die Partner voreinander. Werden die Übungspartner gewechselt, dann geschieht dies mit einer Verbeugung als Zeichen des Dankes und des Respekts.
- Die Rollen Angreifer und Verteidiger werden zu Übungszwecken festgelegt; der „Gewinner“ ist somit immer vorbestimmt. Diese Rollen werden regelmäßig gewechselt; die Techniken werden gleichberechtigt mit Links und Rechts durchgeführt.
- Alle Übungen werden konzentriert ausgeführt; das Reden wird auf ein notwendiges Maß reduziert.
- Der Partner wird nicht „korrigiert“; es gibt keinen „falschen“ Angriff. Stattdessen wird gemeinsam an einer Bewegung gearbeitet. In der Rolle des Angreifers erfolgt der Angriff dem Niveau des Partners angemessen mit der Idee „fordern und fördern“.
- Es ist die Aufgabe des Lehrers auf Verbesserungsmöglichkeiten hinzuweisen und individuelle Hinweise zur Übung zu geben.

Aikidō als **Budō**-Disziplin wird mit einem oder mehreren Partnern geübt. Dies erfordert von allen Übenden eine **hohe Aufmerksamkeit und Vertrauen** in die Partner. Dieses Vertrauen, eine wichtige Grundvoraussetzung für gemeinsames Lernen und Entwicklung, entsteht über die achtsame Arbeit. Die Etikette mit ihren Regeln schafft den dazu erforderlichen Kontext.

Das rechtzeitige Erscheinen im Dōjō erleichtert es, den Alltag mit all seinen Belastungen hinter sich zu lassen. Ist nicht genügend Zeit „zum Ankommen“ eingeplant, so wird der Stress aus dem

Alltag mit auf die Matte gebracht. Bei den anschließenden Übungen würde die erforderliche Aufmerksamkeit fehlen.

Die symbolische Verbeugung beim Betreten des Dōjō gilt im übertragenen Sinne dem ältesten Anwesenden. In der Praxis ist sie gleich zu setzen mit der persönlichen Verpflichtung allen Anwesenden mit Wertschätzung zu begegnen und ernsthaft zu üben. In der gemeinsamen Übung mit den Partnern kann experimentiert werden. Dabei gibt es kein im herkömmlichen Sinne „richtig oder falsch“: gemeinsam mit einem Partner wird eine Bewegungsform geübt und mit Leben gefüllt. Jeder Partner führt die Übung vor dem Hintergrund seiner individuellen Möglichkeiten aus. Der Angreifer greift den Fähigkeiten seines Partners entsprechend an. Dabei ist es für die gemeinsame Entwicklung wichtig, dass der Angriff **wohl dosiert** ist:

Ist der Angriff „zu leicht“, so kann der Partner nicht wirklich üben. Er ist unterfordert und würde bloß irgendeine inhaltslose Technik ausführen! Ist der Angriff „zu hart“, so ist der Partner überfordert und wird im Extremfall mit unnötiger Härte reagieren.

In beiden Fällen ist ein gemeinsames Lernen nur eingeschränkt möglich. Ein beiderseitiges Vertrauen wird schwerlich entstehen können.

Eine weitere Schwierigkeit für beide Übende liegt darin, „den Fehler“ **nicht** beim Partner zu suchen! Im täglichen Leben erleben wir alle immer wieder die Suche nach „dem Schuldigen“. Diese Gefahr besteht auch beim Aikidō: „Du hast falsch angegriffen“. „Du führst die Technik nicht richtig aus“! usw.

Die wirkliche Übung besteht darin, sich z.B. zu fragen: „**Was kann ich tun**, um den Angriff weich aufzunehmen, ohne meinen Partner zu verletzen“? Mit dieser Geisteshaltung schärfe ich den Blick für meinen eigenen Anteil. Eine wichtige Grundvoraussetzung für **wirkliches Lernen** -, *aufmerksam wahrnehmen, handeln, reflektieren* - ist geschaffen.

Unterstützt wird dies durch den **regelmäßigen Wechsel der Rollen**. So hat jeder Übende Gelegenheit die Komplexität der Übungen selbst zu erfahren. Jeder kann wechselseitig die **Perspektive des Partners** einnehmen und so daran arbeiten die richtige Antwort auf Angriff oder Verteidigung in der Arbeit mit dem Partner zu finden.

Hier spielt die richtige Geisteshaltung eine bedeutende Rolle. Wie auch sonst in der zwischenmenschlichen Kommunikation kommt es darauf an, „was mein Partner versteht“: Vor diesem Hintergrund kann ein Hinweis des Übungspartners als Hilfe verstanden werden.

2.2 Ablauf und Gestaltung einer Aikidō-Stunde

Grundsätzlich arbeite ich in meiner Rolle als Aikidō-Lehrer nach einer bestimmten Struktur. Dabei kommt es mir darauf an nicht nur „reine Technik“ oder Bewegungsabfolgen zu vermitteln. Wichtig ist vielmehr sich bewusst zu bewegen und ein gutes Gefühl für den eigenen Körper und den Partner zu entwickeln. Ist ein Aikidōka in der Lage, einen Angriff „zu spüren“ - sei es durch direkten oder indirekten Kontakt zum Partner, so ist er auch in der Lage diesem angemessen und mit der nötigen **Aufmerksamkeit** zu begegnen.

Jede Übungsstunde (im Aikidō Dōjō Köln dauert eine „Stunde“ meist 75 Minuten) hat ein explizites und ein implizites **Thema** und bestimmtes Ziel. So arbeite ich meist an einer bestimmten (Basis)Technik, die im Verlauf des Unterrichts mehrfach variiert wird. Dabei wird die Arbeit an der Technik z.B. kombiniert mit dem Aspekt, am richtigen Abstand bzw. an der guten Positionierung zum Partner zu arbeiten.

Atemübungen und funktionale **Aufwärmgymnastik** mit Dehnübungen, welche evtl. mit einem Partner durchgeführt werden, leiten jede Unterrichtseinheit ein. Anschließend zeige ich mit einem ausgewählten Partner eine Technik. Mit dieser Demonstration soll eine erste Idee, ein voll-

ständiges Bild der Bewegung vermittelt werden, ohne die Technik in ihre Einzelheiten zu zerlegen.

Obwohl es Übungseinheiten für verschiedene Entwicklungsstufen gibt, **üben** in allen Stunden **Anfänger und Fortgeschrittene gemeinsam**. Die erfahrenen [Aikidōka](#) unterstützen die weniger Erfahrenen; es gibt kein „korrigieren und verbessern“ im Sinne von Besserwissen! Zu aller erst sollte jeder Übende bei sich schauen: „Habe ich meinen Partner klar geführt? War der Angriff konsequent und angemessen?“. Dies ist, neben der Übung einer Technik, eine gute Übung in **Selbstverantwortlichkeit**. Gleichzeitig kann jeder Übende dabei überprüfen, wie er auf eine Konfrontation reagiert. Jeder Angriff, auch in einer Übungssituation, ist eine Konfrontation mit einer unbekannt und unsicheren Situation. Somit ist Aikidō auch eine gute Übung für den **Umgang mit Unsicherheit**.

Der Lehrer beobachtet und gibt gezielte **individuelle Hinweise**. So oft wie möglich übt er mit den Lernenden, indem er in die Rolle des Angreifers ([Uke](#)) oder Verteidigers ([Nage](#)) schlüpft. Auf Basis seiner körperlichen und visuellen Wahrnehmung des Schülers ist ein individuelles und förderndes Feedback möglich.

Nach einer angemessenen Übungszeit wird die ursprünglich gezeigte Technik durch eine weitere Demonstration **verfeinert**. Dabei werden zuvor beobachtete Übungssituationen, Fragen usw. aufgegriffen und behandelt. Ebenso ist die Erweiterung der Technik durch zusätzliche Umsetzungsvarianten möglich.

Da viele Aikidō-Techniken ihren Ursprung im Schwertkampf haben, können zum besseren Verständnis der Idee einer Bewegung auch Waffen eingesetzt werden. Die Übungswaffen Bōkken (Schwert), Jō (Stab), Tantō (Messer) sind aus Holz.

Immer wieder werden die **Übungspartner gewechselt**. Werden besonders schwierige Übungen gemacht, so ist die längere Arbeit mit demselben Partner sinnvoll. Durch diese Zusammenarbeit fällt es beiden Partnern leichter sich aufeinander einzustellen und das erforderliche Vertrauen für besonders schwierige Übungen auf zu bauen.

Zum Ende der Stunde werden die vorher erarbeiteten Techniken „frei geübt“ ([Jiyu-Waza](#)). Dabei werden lediglich die Rollen Nage und Uke festgelegt. In Basisstunden kann dazu die Angriffstechnik vorgegeben werden. Die Wahl der Verteidigung liegt immer beim Nage. So können beide Partner in einem abgestimmten Rahmen alle in der Stunde geübten Techniken frei anwenden und vertiefen. Je nach Niveau der Übenden kann der freie Angriff und Verteidigung ohne eine vorherige Festlegung einer Technik erfolgen. Ebenfalls ist die Arbeit mit mehreren Angreifern denkbar und sinnvoll.

Jiyu-Waza wird regelmäßig geübt und ist ein elementarer Bestandteil des Trainings.

Jede Stunde wird mit einer Atemübung beendet. Hier wird, wie zu Beginn, bewusstes und tiefes Atmen geübt. Diese Übungen verbessern die Sauerstoffzufuhr des Körpers und dienen der Reduktion von körperlichem Stress. Sie helfen den Übenden, zur Ruhe zu kommen und können auch in beliebigen Alltagssituationen - außerhalb des Dōjō - praktiziert werden.

Obwohl meist ausreichend Platz zur Übung vorhanden ist, ist es besonders wichtig, den Raum und das Geschehen um sich herum bewusst wahr zu nehmen. Es üben immer mehrere Partner in unmittelbarer Nähe. Dabei kann es geschehen, dass die anderen Übenden auf der Matte sich gegenseitig behindern und im Falle grober Unachtsamkeit sich gegenseitig verletzen würden.

Besonders in der Arbeit mit Waffen wird deutlich, dass Aikidō seinen Ursprung im [Bushido](#) hat. Arbeiten die Partner beispielsweise mit dem Holzsword, so kann es **ohne** die entsprechende Aufmerksamkeit zu Verletzungen (Prellungen, blaue Flecken) kommen. Werden die Übungswaffen jedoch mit der erforderlichen Präsenz eingesetzt, so leisten sie einen wichtigen Beitrag zum bes-

seren Verständnis der Grundidee der Techniken.

Dies macht deutlich, dass Aikidō auch eine **intensive Wahrnehmungsschulung** ist.

In der Übungssituation kommt es wie im täglichen Leben immer wieder zu Begegnungen von Menschen, die sich nicht so „sympathisch“ sind. Trotzdem üben diese miteinander und lernen sich in der gemeinsamen Arbeit näher kennen. Durch den ständigen Wechsel der **Rollen und Perspektiven** entsteht so mit der Zeit ein besseres Verständnis für das, was ich an meinem Partner oder an mir selbst nicht mag.

Vielleicht können wir gerade aus solchen Situationen für unsere persönliche Entwicklung den größten Nutzen ziehen.

Grundsätzlich geht es beim Aikidō **nicht** um die reine Vermittlung von „Techniken“, sondern immer um bewusstes Bewegen und Handeln.

2.3 Grundprinzipien des Aikidō



„Der Kern des Aikidō ist es, Harmonie mit der Bewegung des Universums zu erlangen und mit dem Universum selbst in Einklang zu sein. Wer zum Kern des Aikidō gelangt ist, hat das Universum in sich und kann sagen: ich bin das Universum.“

Morihei Ueshiba, Begründer des Aikidō
Zitiert nach Stefan Stenudd

Abbildung 3: im Dōjō ...

Im Aikidō lernt man, **mit der Kraft** des Partners zu arbeiten! Der Angriff des Partners wird durch Eintreten in sein Zentrum aufgenommen. Das bedeutet, die Angriffsenergie, z. B. eines Schlags, wird nicht blockiert, sondern weiter geleitet und für die weitere Bewegung genutzt. Der Angreifer (Uke) gibt durch seinen Angriff den Impuls zur Bewegung. Der Verteidiger (Nage) reagiert auf diesen Impuls, nimmt die Energie auf und lenkt diese in die richtigen Bahnen. Dabei kommt es für den Nage darauf an, einen guten Stand - sprich ein gutes Zentrum - und die richtige Distanz bzw. Positionierung zum Partner zu haben. Hat der Angegriffene keinen stabilen Stand, würde er selbst sein Gleichgewicht verlieren.

Ohne den Impuls eines echten Angriffs gibt es für den Verteidiger keinen Grund sich zu bewegen oder sich zu verteidigen! Ganz im Gegenteil: würde der Verteidiger den Angreifer trotzdem bewegen wollen, so käme dies einem Rollentausch gleich. Der Angegriffene würde zum Angreifer! Tut er dies trotzdem, so wird aus der gemeinsamen Übung bestenfalls eine „schöne“ Choreografie - eine inhaltslose Bewegung.

Gleiches würde geschehen, wenn sich der Uke in Kenntnis der Übung automatisch bewegt. Damit würde er dem Nage ein falsches Bild seiner Fähigkeiten vorspiegeln.

*In beiden Fällen nehmen sich die Partner die Möglichkeit der gemeinsamen Weiterentwicklung - ein gemeinsames Lernen ist **nicht** bzw. nur eingeschränkt möglich.*

„**Das Weiche besiegt das Harte**“. Diese Erfahrung hat jeder gemacht, der schon mal versucht hat, eine Katze fest zu halten. Je stärker der Griff des Uke ist, umso weicher wird die Reaktion des Nage! Kraft wird nicht mit Kraft, sondern mit Weichheit beantwortet. So kann ein Angreifer zwar ein Handgelenk des Partners halten, aber nie den „ganzen Partner“ an der Bewegung hindern.

Es gibt keinen „falschen Angriff“! Angriff sowie Verteidigung werden immer der Erfahrung des Partners angepasst. Ein unerfahrener Angreifer, der ohne richtiges Maß überhart angreift, darf nicht wie ein erfahrener Angreifer behandelt werden.

Wird ein Fortgeschrittener zu heftig angegriffen, so wird der ungestüme Angreifer schnell mit sich selbst konfrontiert: er wird einen Teil seiner eigenen Angriffsenergie spüren.

Wird bei einem Angriff die Kompetenz des Partners überschritten, so wird dieser überfordert und verfällt leicht in seine ihm vertrauten Verhaltensmuster, mit denen er unter Stress reagiert. Dies kann zu Verletzungen führen.

Es ist ganz leicht, einen Menschen zu verletzen. Ungleich schwerer ist trotz überhartem Angriff angemessen zu reagieren und den Angreifer als Partner mit der ihm gebührenden **Wertschätzung** zu behandeln.

Ein erfahrener **Aikidōka** kann mehr gefordert werden, während ein unerfahrener mit besonderer Weichheit und klarer Führung behandelt wird. Die Kunst ist immer seinem Partner und der Situation entsprechend angemessen zu handeln. So entsteht eine gemeinsame dynamische und energiegelade Bewegung, welche einen echten Austausch der Partner darstellt.

Erfahrene Aikidōka gehen **angemessen** mit ihren körperlichen und geistigen Kräften (und denen des Angreifers) um. Ihre Bewegungen erfolgen aus einem ruhigen und stabilen Zentrum heraus - sie „ruhen in sich“. Durch ihr langjähriges Training erfolgt ihre Wahrnehmung immer mehr über den Körper - der Kopf wird entlastet.

Viele von uns kennen diese Art der Wahrnehmung aus dem Alltag: So spüren wir meist unbewusst, wenn wir von anderen Menschen angesehen werden, auch, wenn dies hinter unserem Rücken geschieht. Genauso erkennt ein guter Masseur die Verspannungen seiner Klienten mit den Händen. Er erspürt sie aufgrund seiner Bewusstheit und Erfahrung!

Die Aikidōka nutzen ihre langjährige Erfahrung, sprich das, was im normalen Sprachgebrauch als Intuition bezeichnet wird. So bleibt zum Beispiel im „Freikampf“ (**Jiyu-Waza**) mit mehreren Partnern keine Zeit für eine „intellektuelle Analyse“ des Geschehens! Die Reaktion auf den Angriff erfolgt intuitiv und unvoreingenommen - ohne Bewertung! Dazu bleibt auch beim gleichzeitigen Angriff mehrerer Partner keine Zeit!

Elementar ist hier die richtige Präsenz: Aufmerksamkeit, Bewusstheit und das Gefühl für das rechte Maß, Beobachtung **ohne Bewertung** befähigen den Übenden, das Richtige zum rechten Zeitpunkt zu tun. Diese Fähigkeiten, die im Aikidō u. a. durch die intensive Wiederholung der Übungen entwickelt und fundiert werden, spielen auch im Alltag (zum Beispiel in der Kommunikation) eine wichtige Rolle.

Besonders wichtig in der Arbeit mit einem oder mehreren Partnern ist es die **Anzahl der möglichen Optionen** auf einen Angriff zu **maximieren**. Schon in der Arbeit mit einem Partner ist es von Bedeutung, sich nicht von vorneherein auf eine bestimmte Verteidigung festzulegen. Wenn die angestrebte Technik „nicht funktioniert“, so ist eine andere Antwort erforderlich. Idealerweise hat der Verteidiger (**Nage**) immer verschiedene Möglichkeiten im Repertoire auf einen Angriff zu reagieren.

Im Freikampf und in der Arbeit mit mehreren Partnern ist dies noch wichtiger; denn aufgrund des gleichzeitigen Angriffs mehrerer Partner und der daraus entstehenden Dynamik kann die Situation nur durch **vorausschauendes und ruhiges Handeln** kontrolliert werden.

Das Verhalten der Angreifer im Freikampf, evtl. drei bis fünf Personen, ist **nicht** im Vorhinein abzustimmen und festzulegen. Deshalb nimmt der Nage das Geschehen aktiv in die Hand, in dem er Kontakt zu **einem** ausgewählten Angreifer aufnimmt und dessen Angriffsenergie kontrolliert nutzt. Der Angegriffene wartet also **nicht passiv** ab, was geschehen wird.

Durch sein Verhalten und durch den vollkommenen Verzicht auf Gewalt sichert er sich so möglichst viele alternative Handlungsoptionen.

Aikidō ist „lernen über den Körper“. In Untersuchungen wurde festgestellt, dass unser „Erinnerungswert“ abhängig ist von der Anzahl der angesprochenen Sinne: Wenn wir etwas lesen, so behalten wir davon annähernd 10%. Erfolgt unsere Wahrnehmung über hören und sehen gleichzeitig, so sind dies schon über 50%.

Im Aikidō wird zum Lernen der eigene Körper eingesetzt - der „Erinnerungswert“ steigt damit auf über 90%!

Gleichzeitig ist Aikidō eine Geisteshaltung. Es beschränkt sich nicht auf die Matte bzw. das Dōjō. Kommt zur Übung die Reflexion des Handelns hinzu, so ist für die Übertragung in den Alltag die beste Grundlage gelegt.

2.4 Welche Fähigkeiten werden durch Aikidō entwickelt?

Aikidō ist ein Weg der Körper- und Geistesschulung - eine persönlichkeitsbildende Disziplin. Es zeigt sich eine klare Parallele zur beruflichen Kompetenzentwicklung. Auch hier sind das Lernen und die Entwicklung mit einem formalen Abschluss nicht beendet. Die persönliche und berufliche Entwicklung setzen sich im Alltag und der (beruflichen) Praxis kontinuierlich fort. Vor diesem Hintergrund wird gut verständlich, dass zunehmend mehr Unternehmen auf ihre erfahrenen - meist älteren Mitarbeiter - zurückgreifen; diese in Zeiten des Fachkräftemangels sogar aus dem Ruhestand zurückholen.

Durch das langjährige Aikidō-Training wird nicht nur der Körper „trainiert“, sondern gleichzeitig eine Vielzahl weiterer Fähigkeiten implizit entwickelt. Das folgende Schaubild gibt einen Überblick über die Rahmenbedingungen, die Prinzipien und diese Fähigkeiten.

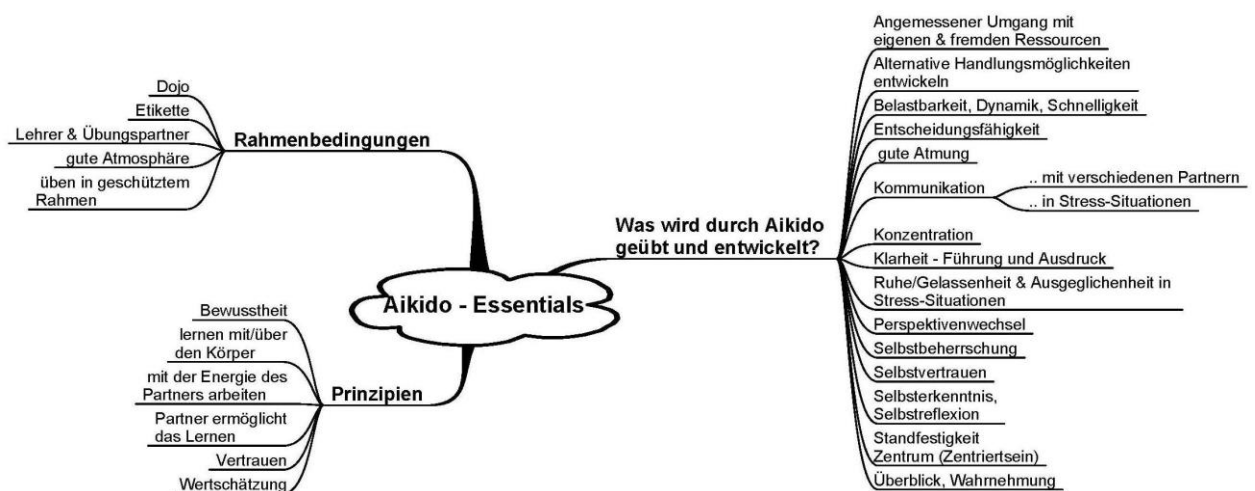
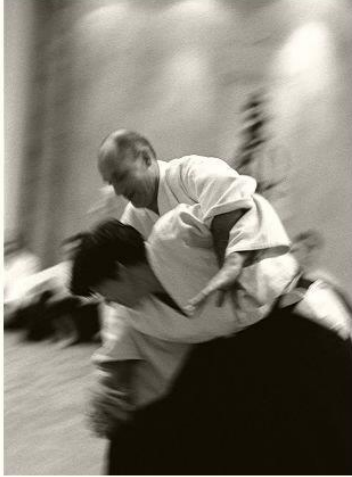


Abbildung 4: Aikidō - Essentials

Diese Kompetenzen sind in vielfältigen privaten sowie beruflichen Situationen von konkretem Nutzen: bei der Kommunikation, in der Gesprächs- und Verhandlungsführung, in der Team- bzw. Projektarbeit, bei Leitungsaufgaben sowie Mitarbeiterführung, in der Konfliktbearbeitung und -lösung, allgemein in unsicheren bzw. Stress-Situationen, Konfrontationen ...

Diese Fähigkeiten sind das Ergebnis von langjährigem Training; dem Weg, der von den Aikidōka **freiwillig** beschritten wird. Sie können **nicht** in einem „Schnupperkurs am Wochenende“ erworben werden. Dabei wird es in den meisten Fällen **nicht** so sein, dass jemand Aikidō übt, um beispielsweise einen „besseren Umgang mit seinen und fremden Ressourcen“ zu lernen. Es ist eher ein „zweckfreies Üben“, das Spaß macht.

Viele dieser Fähigkeiten werden als Nebeneffekt des langen Übens entwickelt. Die Übertragung in den Alltag wird dabei durch die **Reflexion des eigenen Handelns** begünstigt. Die Anwendung erfolgt häufig schon automatisch!



Ein gutes Beispiel ist die Aikidō-Technik „Irimi nage“: Hier wechselt der Angegriffene bewusst die Position und Perspektive. Er tritt ein in das **Zentrum** des Partners - steht nun hinter dem Partner und schaut in die gleiche Richtung wie der Angreifer. Der Verteidiger (**Nage**) betrachtet somit die Welt aus der Perspektive des Angreifers (siehe Bildsequenz im Abschnitt 7).

Wenn jemand über Jahre hinweg immer wieder lernt die Welt bewusst aus den Augen seines Partners zu betrachten, sind damit die Grundlagen für echten Dialog als Basis der zwischenmenschlichen Kommunikation gelegt. Das Entstehen destruktiver Konflikte wird durch diese Kompetenz schon im Vorfeld verhindert.

Abbildung 5: Irimi nage (© Jürgen Müngersdorf)

Auch in der beruflichen Kompetenzentwicklung kommt den Rahmenbedingungen eine hohe Bedeutung zu. Sind diese (siehe auch Abschnitt [Aikidō-Dōjō und die Bedeutung der Etikette](#)) unbefriedigend oder nur gering ausgeprägt, so entfällt damit eine wichtige Erfolgsvoraussetzung für das gemeinsame Arbeiten und Lernen. Diese Erfahrung wird jeder aus seinem beruflichen Alltag kennen. Konzentriertes Arbeiten und Lernen gehen in einer angenehmen Atmosphäre leichter von der Hand!

Unabhängig von der Erfahrung des Übenden und der Intention, mit der jemand Aikidō übt, sind für den Transfer ins private und/oder berufliche Umfeld die folgenden Aspekte besonders geeignet:

- die offene und achtsame Haltung des Lernenden - im Gegensatz zu „ich kann schon alles“; Aikidō oder andere Disziplinen als Entwicklungsprozess (**dō**) begreifen und leben
- Wertschätzung und die Fähigkeit sich in Andere hinein versetzen zu können
- Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln sowie Reflexion des eigenen Handelns

Diese Fähigkeiten haben auch in der Arbeit in Organisationen eine besondere Bedeutung. Das eingangs verwendete Beispiel aus der Besprechungspraxis vieler Unternehmen macht dies deutlich! Ohne die Bereitschaft, seinen Kollegen Wertschätzung entgegen zu bringen oder die Perspektive des Gesprächspartners verstehen zu wollen, ist die Arbeit in Organisationen unbefriedigend und ineffektiv.

Wollen Mitarbeiter und Führungskräfte jedoch lernen, eine Praxis der Zusammenarbeit aufzubauen, die effektives Arbeiten und gemeinsames Lernen unterstützt, so kann ihnen Aikidō gleichzeitig als Orientierungshilfe für den Aufbau effektiver Organisationen dienen.

3 Übertragung auf berufliche Situationen

Die Grundprinzipien des Aikidō lassen sich auf viele berufliche Situationen übertragen und nutzbringend anwenden. Dies soll an einigen ausgewählten Situationen diskutiert und erläutert werden:

- Besprechungen, Gespräche führen, ...
- Verhandlungen
- Projektarbeit
- Zusammenarbeit in Organisationen

Aikidō kann, wie viele andere Disziplinen auch, nur durch **praktisches Training** erlernt werden! Bücher können diesen Prozess nur unterstützen.

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie Mitarbeiter und Führungskräfte einen kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess mit der (Geistes-)Haltung des **Lernenden** gestalten können.

Wie zu Beginn erklärt, ist die herkömmliche Übersetzung des Begriffes „Uke“ als „Angreifer“ irreführend. Stattdessen kann der Uke als „**Implusegeber**“ verstanden werden: Der Uke gibt durch seinen Angriff den Impuls für eine Aktion des Nage. Ohne diesen Impuls gibt es für den Nage keinen wirklichen Grund, sich zu bewegen! Der Nage „antwortet“ also auf diesen Impuls - er kann deshalb auch als „**Antwortender**“ verstanden werden!

Beide Begriffe werden im weiteren Text, wenn es dem besseren Verständnis dient, als Synonyme verwendet.

3.1 Besprechungen und Gespräche

Gespräche und Besprechungen gehören zum beruflichen Alltag. Das Eingangsbeispiel skizzierte eine gängige Praxis vieler Unternehmen. Verdichtet lassen sie sich die Erfahrungen kurz wie folgt darstellen:

- Besprechungen sind häufig nicht ausreichend vorbereitet: sie finden oft ohne definierte Zielsetzung, Themen bzw. Tagesordnung und Zeitrahmen statt. Die Folge ist, dass die Teilnehmer ebenfalls nicht vorbereitet sind und der Verlauf für alle Beteiligten unbefriedigend ist.
- Viele Besprechungen beginnen verspätet, z.B. weil die Bedeutung nicht klar ist, einige der Teilnehmer nicht rechtzeitig erscheinen. Analog sind die Terminplanungen mancher Teilnehmer so eng, dass sie vorzeitig die Besprechung verlassen müssen.
- Häufig werden Besprechungen weder moderiert noch geleitet.
- Die Besprechungsteilnehmer hören einander nicht wirklich zu. Es fällt ein Stichwort - und schon wird ein Gesprächsbeitrag unterbrochen. Ein wirklicher und konstruktiver Dialog im Sinne der Sache entsteht nicht.
- Besprechungen werden immer wieder, auf Kosten der „inhaltlichen Arbeit“, zur persönlichen Profilierung genutzt.

Zurück zum einführenden Beispiel: Allein die Durchführung der Besprechung mit 10 Mitarbeitern über 2,5 Stunden verursacht durchschnittliche kalkulatorische Kosten in Höhe von 2500 - 3000 Euro. Eine deutlich schwerwiegendere Folge jedoch ist, dass die Motivation aller Beteilig-

ten, **zukünftig** an einer solchen Besprechung teilzunehmen, sicherlich sinken wird. Schade um die Zeit und Energie!

Darüber hinaus wird die fortgesetzte Wiederholung von Besprechungen dieser Art und Weise das Verhalten der Mitarbeiter und damit die Unternehmenskultur nachhaltig prägen.

Erstaunlich ist, dass die Fachliteratur zum Thema „Moderation und Durchführung von Besprechungen“ viele Regale füllt. Warum ist es in der Praxis trotzdem so schwer, effektive und befriedigende Besprechungen durchzuführen?

Was können wir für Besprechungen aus Aikidō lernen und in die berufliche Praxis übertragen? Schauen wir uns die **wichtigsten** Aspekte an:

- Ein **angemessener Rahmen** und eine gute Atmosphäre sind wichtig für das Gelingen (analog zum Aikido-[Dōjō](#)). Er macht die Bedeutung des Gesprächs für alle Teilnehmer deutlich. Es ist wichtig, einen „geschützten Raum“ für Austausch und Dialog zu schaffen. Infrastruktur und alle benötigten Hilfsmittel sind vorhanden. In einem vertrauensvollen Miteinander sind Fragen selbstverständlich und leisten einen Beitrag zum gemeinsamen Verständnis und Lernen.
- „Pünktlichkeit“ wird übersetzt mit **Wertschätzung** für alle Teilnehmenden. Alle Teilnehmer investieren ihre wertvolle Zeit und Energie; die wechselseitige Wertschätzung gebietet diese nicht unnötig zu vergeuden.
- Teilnehmer aus anderen Wissensgebieten oder Fachbereichen sprechen oft eine andere Sprache. Begriffe sind anders besetzt; die Denk- und Arbeitsweise ist meist anders entwickelt. Hier kommt es darauf an, wirklich zuzuhören und den Gesprächspartner ausreden zu lassen; wirklich verstehen wollen, statt auf ein Stichwort hin dem Sprecher ins Wort zu fallen und seine eigenen Fragen zu stellen. Mit anderen Worten: es geht darum, die **Perspektive** meines Gesprächspartners einzunehmen (Perspektivenwechsel analog zur Technik [irimi](#)).
- Der vertraute Rahmen ermöglicht **gemeinsames** Lernen in der Praxis - mit direkter Rückkopplung über den erreichten Lernerfolg. Es ist hilfreich die **Grundhaltung des Lernenden** einzunehmen statt die des „Wissenden“! „Wenn ich etwas nicht verstehe, frage ich nach. Meine Beiträge sind wertungsfrei und wertschätzend“.
- Jeder Teilnehmer wird meist mit unvorhergesehenen Situationen und Fragen konfrontiert. Eine Vorbereitung, die dies vollständig verhindern könnte, ist nicht möglich. Diese Situation ist vergleichbar mit der des „Freikampfes“ ([Jiyu-Waza](#)) im Aikidō. Hier kommt es darauf an den **Überblick** und die **Orientierung** zu bewahren sowie seine eigene Kompetenz und die der Gruppe zu nutzen.
- Der Gesprächsleiter (Moderator) gibt Orientierung und versteht sich als Dienstleister für die Gruppe. Er initiiert zum Ende der Besprechung eine **gemeinsame Reflexion** im Sinne von:
 - „Was habe **ich** gelernt?“
 - „Was hat **mir** an der heutigen Besprechung gefallen?“
 - „Was möchte **ich** verbessern?“Dies ist eine wichtige Grundvoraussetzung für **qualitative Weiterentwicklung** von Teilnehmern und Organisation.
- **Jeder** Teilnehmer übernimmt die **unbedingte Verantwortung** für den Verlauf und das Ergebnis der Besprechung bzw. des Gespräches. Jeder hat einen Gestaltungsspielraum und somit Einfluss auf das gemeinsame Ergebnis! Die „lernende Organisation“ beginnt bei ih-

ren Mitarbeitern und ist ein langer Weg! Sie ist das Ergebnis vieler kleiner Schritte und kontinuierlicher Übung.

Auch die Durchführung von Besprechungen kann als Weg (Dō) verstanden werden: es wird nicht gleich bei der ersten Besprechung gelingen, alle „Probleme“ der Vergangenheit zu beseitigen. Lernen ist ein kontinuierlicher Prozess -eine Art Spirale- aus „Ziel, Handeln und Reflexion“ etc. Der Prozess ist umso komplexer, je mehr Menschen sich im Kontext einer Organisation gemeinsam entwickeln.

Und so könnte eine Besprechung verlaufen, wenn die Grundprinzipien des Aikidō angewendet werden:

Montagsmorgen 11.⁰⁰. Eine wichtige Besprechung. Die Einladung mit kurzer Agenda und Zielen habe ich vor drei Tagen erhalten. Aus der Teilnehmerliste konnte ich entnehmen, dass der Abteilungsleiter auch da sein wird. Sehr gut - ich hatte ausreichend Zeit meine Argumentation vorzubereiten. Wenn die Besprechung so gut läuft, wie sie vorbereitet wurde, werden wir wohl zügig fertig sein.

Als ich um kurz vor elf den Raum betrete, sind schon fast alle da. Beim Kaffee bleibt noch Zeit für einen kurzen Plausch mit meinem neuen Kollegen, der seit kurzem die Projektleitung hat. Mein Kollege aus der anderen Abteilung fragt mich, wie ich zu Punkt 2 der Tagesordnung stehe. Er möchte sich gerne mit mir im Anschluss noch über das weitere Vorgehen abstimmen.

Wir beginnen pünktlich. An der Wand hängt noch das Papier mit den Gesprächsregeln, welche wir gemeinsam in unserer letzten Besprechung vereinbart haben.

Der Moderator stimmt kurz die Reihenfolge der Themen und die Ziele unseres Meetings ab. Er schlägt vor, den Punkt 2 als letztes zu behandeln. Dann wird auch der Abteilungsleiter da sein, der sein späteres Kommen angekündigt hat. Das erste Thema wird zügig bearbeitet. Alle sind gut vorbereitet - die Wortbeiträge sind respektvoll und angemessen in der Dauer. Der Projektleiter hat ein Handout für seinen Vortrag mit der Einladung verteilt. Er beschränkt sich auf die wesentlichen Themen, die er auf einem Flipchart verdichtet dargestellt hat.

Mittlerweile ist auch der Abteilungsleiter da. Er entschuldigt sich kurz für seine Verspätung. Der Moderator gibt ihm -in einer 5-Minutenpause- einen kurzen Abriss der bisherigen Ergebnisse. Nach der Pause diskutieren wir kontrovers die aktuelle Situation im Projekt. Der Abteilungsleiter schätzt die Situation anders ein als der Projektleiter. Der Moderator hält den „roten Faden“ der Diskussion in der Hand; er fasst die konträren Standpunkte für alle verständlich zusammen und macht einen konstruktiven Vorschlag, der alle Positionen zufrieden stellt. Gemeinsam stimmen wir das weitere Vorgehen ab.

Nach knapp zwei Stunden haben wir alle Themen besprochen. Wir sind sicher früher fertig. Der Moderator fasst die erarbeiteten Ergebnisse und Beschlüsse zusammen. Das Fotoprotokoll der heutigen Arbeitsergebnisse werden wir heute per Email bekommen.

Es bleibt noch genügend Zeit für eine Abschlussrunde unter dem Motto „benefits & concerns“. Wir vereinbaren einstimmig, Beschlussvorlagen demnächst ebenfalls mit der Einladung zu versenden. Nach zweieinhalb Stunden endet das Meeting. Ich bin mit dem Verlauf und Ergebnis sehr zufrieden. Wir haben einen klaren Konsens für das weitere Vorgehen im Projekt erreicht. Die Sitzung hat sich wieder mal gelohnt.

3.2 Verhandlungen

Eine Verhandlung ist eine spezielle Gesprächsform: Zwei oder mehrere Verhandlungspartner mit Entscheidungskompetenz möchten eine für beide Parteien verbindliche und langfristig tragfähige Vereinbarung herbeiführen.

Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen jedoch,

- dass es stattdessen oft um „gewinnen oder verlieren“ geht,
- der „Siegewille“ blind gegenüber Vereinbarungsalternativen macht,
- einer der Vertragspartner sich übervorteilt fühlt, die Vereinbarung folglich nicht eingehalten wird,
- Verbindlichkeit und weitere Vorgehensweise nicht vereinbart werden.

Wie im Aikidō kommt es darauf an sich einer unsicheren Situation mit unbekanntem Ausgang zu stellen. Die Ziele des Partners sind unklar. Häufig kennen sich die Verhandlungspartner nur wenig, der Prozess ist nur bedingt zu beeinflussen.

Im Idealfall fühlen sich beide Parteien an die Vereinbarung gebunden und gehen als Gewinner (Win-Win-Situation) aus der Verhandlung hervor. Dies kann, unter Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren von „normalen“ Gesprächssituationen ([vgl. Seite 11](#)), erreicht werden, wenn

- vorher eine Auseinandersetzung mit den **eigenen Zielen** erfolgt sowie
- eine echte Auseinandersetzung mit den Zielen und Interessen des Vertragspartners (die Perspektive des Partners einnehmen) stattfindet.
- Hilfreich ist auch, den Nutzen für den Verhandlungspartner zu formulieren und
- im Gespräch am gemeinsamen Verständnis zu arbeiten. Dies verlangt eine entsprechende Geisteshaltung - eine innere Offenheit für Alternativen und ein gemeinsames Lernen.

Gelingt dies, ist häufig der Grundstein für eine weitere gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt.

3.3 Projektarbeit

Auch wenn Aikidō von außen betrachtet leicht und elegant aussieht, sind die Bewegungen hochkomplex und das Ergebnis langjähriger praktischer Übung.

Die wahre Komplexität der Bewegungsabläufe erschließt sich erst in der praktischen Arbeit mit dem Partner, und dann auch erst nach vielen Jahren. So ist z.B. der 1. Dan („der erste schwarze Gürtel“) ein von vielen Übenden angestrebtes Ziel; allerdings fängt das Lernen dann erst richtig an: die eigene Erfahrung sollte nun an andere Übende weiter gegeben werden, im Training wird man durch die anderen Übenden stärker gefordert, die Arbeit mit Anfängern stellt immer wieder vollkommen neue Herausforderungen!

Wirkliches Lernen, welches als Ziel die Entwicklung von beruflicher Handlungskompetenz ([vgl. Kompetenzentwicklung](#)) hat, zeigt auffallend viele Gemeinsamkeiten mit der Aikidōpraxis. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um Lernen in Seminaren und Workshops, in Projekten oder in der Zusammenarbeit mit bzw. unter Anleitung von Kollegen und Mitarbeitern handelt.

Die wichtigste Voraussetzung für echtes Lernen ist die Fähigkeit, Aufgaben und Situationen mit den Augen eines **Anfängers** (Shunryū Suzuki: „Zen-Geist - Anfänger-Geist“) zu betrachten.

Wenn ich im Aikidō mit einem unbekanntem Partner arbeite, ist dies immer eine neue und unbekannte Situation.

Übertragen auf die Projektarbeit in Organisationen bedeutet Projektarbeit immer Zusammenarbeit mehrerer Menschen mit unterschiedlicher Bildung und sozialer Prägung.

Ein **Projekt** ist charakterisiert durch

- die unklare Aufgabenstellung.

- Das Team wird meist neu, aufgrund der unterschiedlichen Kompetenzen, zusammengestellt: eine Gruppe von Menschen mit unterschiedlichem fachlichen Hintergrund und (persönlichen) Interessen soll eine komplexe Aufgabe gemeinsam lösen; darüber hinaus sprechen sie „verschiedene Sprachen“, ...
- Projektarbeit steht meist unter Zeit- und Erfolgsdruck!
- Niemand hat **diese** Situation je zuvor gemeistert. Sie ist ohne „Vorbild“. Gemeinsam betreten die Mitarbeiter Neuland. Es ist zu Beginn meist unklar, ob die Aufgabe im Zeit- und Budgetrahmen gemeistert werden kann.
- Ein komplexes Umfeld (Kollegen, Unternehmen, Kunden, Umfeld, Markt, ...) ist zu berücksichtigen.

Es kommt darauf an, im Team eine gemeinsame Orientierung und Verständnis der Aufgabe zu erarbeiten. Und hier müssen die Kompetenzen und die Energie **aller Beteiligten** genutzt werden. Ein Projekt ist der Beginn eines **gemeinsamen Lernprozesses**, der vereinfacht aus folgenden Schritten besteht:

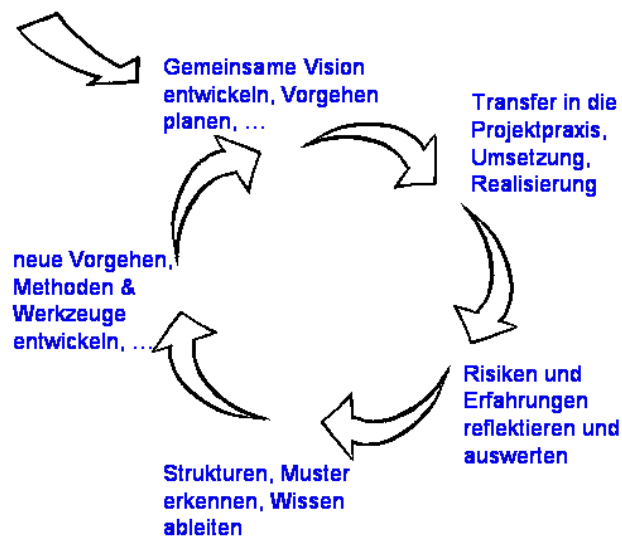


Abbildung 6: Projekt als gemeinsamer Lernprozess

Lediglich die Erfahrung und Präsenz der Projektmitarbeiter kann helfen, in dieser unsicheren und risikobehafteten Situation Ruhe und Überblick zu bewahren. Viele unterschiedliche Erwartungen treffen aufeinander. Der Auftraggeber hat meist ein anderes Verständnis als das Projektteam. Diese unterschiedlichen Perspektiven gilt es zu verstehen und zu einem gemeinsamen Ziel zusammen zu führen.

Wichtig in der Projektarbeit ist vor allem dieser Prozess! Im Verlauf der **gemeinsamen** Arbeit bewegen sich die Projektbeteiligten aufeinander zu; sie durchlaufen eine gemeinsame Entwicklung! Aus dem zu Beginn unterschiedlichen Verständnis der Projektziele ist im Verlauf des Projektes ein gemeinsames Bild über die zu realisierenden Ergebnisse entstanden.



Abbildung 7: gemeinsames Lernen (an einer scheinbar unlösbaren Aufgabe)

Projektarbeit ist immer auch kreative Arbeit und eine fortwährende Konfrontation mit unbekannt Personen, Fragestellungen und Aufgaben: es gibt nicht die eine und einfache Lösung.

Auch hier gibt es Analogien zum Freikampf ([Jiyu-Waza](#)) im Aikidō. Der Aikidōka ist mit mehreren Angreifern konfrontiert. Es gilt, unter Druck Ruhe und Übersicht zu bewahren. Jeder Angreifer benutzt eine andere Angriffsform; die Angreifer kommen nahezu gleichzeitig aus allen Richtungen. Der Verteidiger ([Nage](#)) ist auf seine Intuition (seine Präsenz und die Summe seiner Erfahrungen) angewiesen und wählt aus seinem Repertoire die angemessene Verteidigung. Durch sein gesundes Selbstvertrauen und die richtige Einschätzung der Situation gelingt es ihm, die Energie des kompletten Teams für die gemeinsame Entwicklung zu nutzen.

3.4 Zusammenarbeit in Organisationen

Eine Organisation ist kein statisches Gebilde, sondern vergleichbar mit einem System (bestehend aus mehreren Subsystemen bzw. Organisationseinheiten), welches fortwährend in Bewegung ist! Es entwickelt sich aufgrund interner Impulse und als Reaktion auf Reize aus seiner Umwelt.

Betrachten wir als Beispiel das Zusammenspiel zweier Abteilungen in einem Unternehmen. Die Vertriebsmitarbeiter werden meist daran gemessen, welchen Umsatz sie generieren: je mehr Neukunden sie gewinnen und Produkte sie verkaufen, umso erfolgreicher stehen sie da. Etwas anders sieht es in der Entwicklungsabteilung aus. Hier sind die Mitarbeiter für die (Weiter-)Entwicklung qualitativ hochwertiger Produkte zuständig. Ihr Erfolg wird an anderen Kriterien, z.B. an der Funktionalität und Bedienbarkeit, gemessen.

Zwischen den Mitarbeitern beider Abteilungen, ihren Handlungen und Zielen, bestehen potentielle Zielkonflikte und wechselseitige Abhängigkeiten! Werden diese nicht kontinuierlich reflektiert und gemeinsam bearbeitet, so führt dies aus Sicht der gesamten Organisation zu kostenintensiven Fehlentwicklungen!

Im Aikidō, speziell in der Arbeit mit mehreren Angreifern, ist **unmittelbar zu erfahren**, wie sich ein „System“ und seine Teile in komplexen Situationen verhalten!

In der Übungssituation wird ein Übender gleichzeitig von mehreren Partnern angegriffen. Bei der Arbeit mit erfahrenen Partnern wird nicht abgesprochen, in welcher Art bzw. Form der Angriff erfolgt. Im Rahmen der Etikette ist „alles erlaubt“ und erwünscht, welches den gemeinsamen Lernprozess unterstützt.

Der Angriff (mehrerer Angreifer) erfolgt möglichst gleichzeitig. Daher darf der [Nage](#) (Angegriffene) nicht passiv bleiben und abwarten, was geschieht. Er wird stattdessen aktiv auf einen der Angreifer zugehen und dessen Angriff aufnehmen. Durch die gute Positionierung vergrößert sich automatisch die räumliche Distanz zu den anderen Angreifern. Sie werden der Reaktion des Angegriffenen unmittelbar Rechnung tragen und ihrerseits wieder die günstigste Angriffsposition einnehmen. Der Verteidiger ([Nage](#)) wird auch hier wieder proaktiv reagieren und sich wieder einem ausgewählten Partner und seinem Angriff zuwenden. Das durch den Angriff gestörte dynamische Gleichgewicht wird letztendlich wieder hergestellt - wenn auch in einer anderen Konstellation und auf höherem Niveau (gemeinsamer Lernerfolg).

Diese Situation ist vergleichbar mit der Arbeit in Organisationen. Jede Organisation ist strukturiert und in Einheiten untergliedert. Diese sind durch Menschen repräsentiert und verfolgen bestimmte Interessen und Ziele. Neben den Zielen der Organisation (nicht immer explizit klar definiert) sind dies immer Bereichsinteressen und individuelle Ziele. So hat ein Projektleiter offiziell Projektziele zu realisieren. Sein individuelles Ziel, Karriere zu machen, kann evtl. noch mit den Projektzielen in Einklang gebracht werden. Als Projektleiter wird er aber mit Leitern anderer Organisationseinheiten um die knappe Ressource Mitarbeiter konkurrieren. In Projekten sind immer

wieder Mitarbeiter mit besonderen Fähigkeiten gefragt - und diese sind meist vielfältig einsetzbar und gefordert. Dies ist ein potentieller Konflikt zwischen vielen Beteiligten, der nicht abschließend durch eine „Vorstandsentscheidung“ gelöst werden kann.

Einen „Kampf“ oder Auseinandersetzung kann hier niemand gewinnen; es würden lediglich unnötige Zeit verbraucht und Kosten verursacht.

Diese Situation erfordert zur „Lösung“ meist eine **bewusste** Veränderung des bisherigen Verhaltens. Eine Lösung ist nur durch eine **gemeinsame „Bewegung“** des gesamten Systems zu erreichen: Es gilt, die Interessen und Werte der Einzelnen sowie die Interessen und Werte des Ganzen (der Organisation) in Übereinstimmung zu bringen, um das dynamische Gleichgewicht (auf einem höheren Niveau) wieder herzustellen.

Die **gemeinsame** Arbeit aller Beteiligten ist hier eine viel versprechende Alternative zu Machtkämpfen und „Vorstandsentscheidungen“: Der Abteilungsleiter in der Rolle des „Aktiven“ ([Nage](#)) hat die Aufgabe,

- die unterschiedlichen Perspektiven und Interessen aufzugreifen,
- an einer gemeinsamen Ausrichtung zu arbeiten und
- damit die Kräfte aller Beteiligten zu bündeln.

So kann das gestörte Gleichgewicht wieder hergestellt werden! Nur über die gemeinsame Arbeit mit allen Beteiligten kann eine tragfähige Lösung entwickelt werden.

Der so erarbeitete Konsens wird sich darüber hinaus positiv auf die weitere Zusammenarbeit und die gesamte Organisation(skultur) auswirken. Ein zukunftsfähiges Modell für die Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten kann entstehen!

4 Ausblick

Zusammenfassend lässt sich sagen, Aikidō

- übt im Umgang mit Unsicherheit
- fördert Wertschätzung anstelle von Bewertung und Leistungskontrolle sowie Wahrnehmung und Achtsamkeit
- trainiert systemisches Denken
- ist ein stetiges Lernen - ein Weg
- betont individuelles Lernen und individuelle Entwicklung, gerade weil es **gemeinsam** mit einem oder mehreren Partnern praktiziert wird.

Durch die Arbeit mit dem Partner wird das Wesen von Interaktion verdeutlicht und es entsteht eine Win-Win-Situation für beide Lernenden.

Lernen ist in unserer durch weltweite Vernetzung und fortschreitende Globalisierung geprägten Gesellschaft eine Grundvoraussetzung unseres Lebens. Die Entwicklung von Wissen schreitet heute in einer Geschwindigkeit fort, mit der wir nicht mehr Schritt halten können. In Organisationen kommt es vermehrt darauf an, **gemeinsames** Lernen und Arbeiten zu kultivieren.

Es wird immer wichtiger, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden und so die Essenz zu erkennen.

Denken in Zusammenhängen, gemeinsames Lernen und Entwicklung sowie die Arbeit im Team zur Nutzung „der kollektiven Intelligenz“ spielen dabei eine immer größere Rolle. Deshalb müssen wir lernen, uns in komplexen und unsicheren Situationen zu Recht zu finden und kompetent zu agieren.

Dieses Lernen fängt zu allererst *bei uns selbst* an! Aikidō kann hier einen wichtigen Beitrag leisten.

5 Über den Autor

Meine erste Begegnung mit der Kampfkunst Aikidō war in einem Wochenendworkshop. Zu dieser Zeit übte ich schon mehrere Jahre Tai Chi Chuan. Obwohl im Tai Chi die Übungen oft in der Gruppe ausgeführt wurden, vermisste ich die direkte Arbeit mit einem Partner. Auch fehlte mir die direkte Rückmeldung darüber, ob ich die Übungen richtig ausgeführt habe.



Im Aikidō faszinierten mich von Anfang an das gemeinsame Lernen mit dem Partner und die höhere Dynamik der Bewegungen. Viele der Bewegungen sahen zwar auf den ersten Blick leicht und spielerisch aus. Das gemeinsame Üben mit verschiedenen Partnern holte mich aber immer wieder zurück in die Realität.

Nun übe ich seit über 20 Jahren Aikidō und gebe meine Erfahrung seit vielen Jahren im Unterricht an „Anfänger und Fortgeschrittene“ weiter. Aikidō hat mittlerweile einen festen Platz in meinem Leben und beeinflusst auch meine berufliche Arbeit.

Aktuell arbeite ich als Berater, Coach und Moderator mit Führungskräften und Teams, gestalte und begleite Lern- und Entwicklungsprozesse in Organisationen.

Ich freue mich auf unseren Austausch!

Leonhard Limburg



GESELLSCHAFT FÜR
QUALITÄT UND INNOVATION mbH
Unternehmenserfolg durch Lernprozesse

Hauptstraße 31
51503 Rösrath

Tel.: +49 2205 9476 298
Mobil: +49 171 472 8751
Email: Leonhard.Limburg@qui.de
Internet: <http://www.qui.de>



6 Literatur und Links

6.1 Literatur

Bryner, Andy, Markova, Dawna; Die lernende Intelligenz - Denken mit dem Körper; 2. Aufl. - Paderborn: Junfermann, 1997. ISBN 3-8738-7341-9

Dobson, Terry and Miller, Victor: Aikido in Everyday Live - Giving in to Get Your Way; North Atlantic Books, ISBN 1-55643-151-1

Kofman, Fred: MetaManagement - Der neue Weg zu einer effektiven Führung; J. Kamphausen Verlag, Bielefeld 2005, ISBN 3-89901-056-6

Miyamoto Musashi, der legendäre Samurai, der im 17. Jahrhundert lebte, "Buch der fünf Ringe":

- Das Buch der Fünf Ringe. Klassische Strategien aus dem alten Japan, übersetzt von Taro Yamada, gebunden. Piper, 2006, ISBN 978-3492049627
- Das Buch der fünf Ringe. Die klassische Anleitung für strategisches Handeln. Ullstein-Verlag, 2005, ISBN 978-3548367507.

Protin A: Aikido: Die Kampfkunst ohne Gewalt: ein Weg der Selbstfindung und Lebensführung; Kösel: München 19862

Schettgen, Peter .:

- Kreativität statt Kampf! Aikido-Erweiterungen in Theorie und Praxis; ZIEL: Augsburg 2002
- Der alltägliche Kampf in Organisationen - Psychologische Hintergründe und Alternativen am Beispiel der japanischen Kampfkunst „Aikido“; Westdeutscher Verlag Wiesbaden 2000, ISBN 3-531-13363-2

Sheldrake, Rupert: Sieben Experimente, die die Welt verändern könnten; Der Goldmann Verlag

Stenudd, Stefan: ein eBook von Stefan Stenudd: „Aikido - die friedliche Kampfkunst“

<http://www.stenudd.com/aikido/deutsch/index.html>

Suzuki, Shunryu: Zen-Geist, Anfänger-Geist; Theseus Verlag

Tissier, Christian: Aikido; SEDIREP Verlag (in Deutschland schwierig zu beziehen)

Ueshiba, Kisshōmaru: Der Geist des Aikidō; Werner Kristkeitz Verlag 1984

6.2 Interessante Links

- Aikido Föderation Deutschland: <http://www.aikido-foederation.de>
- Aikikai World Headquarters Honbu Dōjō Tōkyō: <http://www.aikikai.or.jp>
- Aikido Dojo Köln, unter der Leitung von Hans-Jürgen Klages; **hier übt und unterrichtet auch Leonhard Limburg**: <http://www.aikido-koeln.de>
- Aikido Schule Bergisch Gladbach, unter der Leitung von Bernd Hardekopf: <http://www.aikido-bergischgladbach.de>

- Aikido-Schule von Katsuaki Asai; er „brachte Aikidō nach Deutschland“:
<http://www.aikido-schule-asai.de>
- Cercle Christian Tissier: <http://www.christiantissier.com>
- Endo Sensei: http://homepage3.nifty.com/aikido_sakudojo/

- Eine verbandsunabhängige Seite über Aikido von Stefan Zöllner: <http://www.aikido.de>
- Aikido-Suchmaschine: <http://www.aikisearch.com>
- Aikido Today, englischsprachiges Magazin: <http://www.aiki.com>
- Aikido Zeitschrift: <http://www.aikidojournal.de>
- The Aikido FAQ: <http://www.aikidofaq.com>
- The Aikido World Journal: <http://www.aikido-world.com>

- „Aikido - die friedliche Kampfkunst“ von Stefan Stenudd:
<http://www.stenudd.com/aikido/deutsch/index.html>
- Einige der im Artikel verwendeten Fotos wurden von Jürgen Müngersdorf aufgenommen;
weitere Aikido Images aus dem Aikido Dojo Köln finden Sie unter:
<http://www.aikido.zeitblen.de/>

7 Shomen uchi - Irimi nage



Abbildung 8: Ausgangsposition



Abbildung 9: Angriff Shomen uchi



Abbildung 10: gleiche Perspektive



Abbildung 11: gleiche Perspektive ...



Abbildung 12: vor dem Wurf ...



Abbildung 13: ...



Abbildung 14: Kontrolle des Partners

8 Glossar

Die folgenden Fachbegriffe werden im Text verwendet, jedoch nicht immer näher erklärt. In den überwiegenden Fällen wurden sie im Text [farbig](#) hervorgehoben und „verlinkt“: wenn sie den Text in elektronischer Form vor sich haben, können Sie „mit einem Klick“ zur Erklärung wechseln.

Ai	Harmonie ...
Aikidōka	Die „Aikidō Übenden“
Budō	Weg der (japanischen) Kampfkünste
Bushido	Sinngemäß übersetzt aus dem Japanischen bedeutet dies „Weg des Kriegers“. Es war die Lebensphilosophie der Samurai des alten Japan.
Dō	Ein Weg der Lebensführung und stetigen (Weiter)Entwicklung; mit der „Erlangung“ des 1. Dan (z.B.) beginnt erst die wirkliche Auseinandersetzung mit Aikidō. Mit einem Hochschulabschluss beginnt ein Berufsanfänger seinen Einstieg ins Berufsleben - das Lernen hört nicht auf!
Dōjō	Geschützter Raum, wo unter Beachtung der Etikette Aikidō geübt wird.
irimi	Eintreten in das innere Zentrum des Partners; die Perspektive des Partners einnehmen.
Jiyu-Waza	Der Begriff „Jiyu-Waza“ bezeichnet die freie Wahl einer Technik. Im Aikidō wird oft die Abwehr gegen mehrere, gleichzeitig angreifende Partner, geübt. In dieser Übungsform können die erlernten Techniken „im Freikampf“ - die Form des Angriffs und/oder der Verteidigung werden nicht vorher abgestimmt - angewendet und vertieft werden.
Kompetenzentwicklung	In vielen modernen Produktions- und Dienstleistungsprozessen in Organisationen gewinnt ein erweitertes Verständnis beruflicher Kompetenz immer stärker an Bedeutung. Berufliche Kompetenz wird verstanden als Fähigkeit zur Bewältigung komplexer Anforderungen durch selbstorganisiertes Handeln sowie (Mit-) Gestaltung geeigneter Problemlösungs- und Lernprozesse im Team bei weitgehend offener Zieldefinition. Dieses Verständnis geht weit über die Sicht der fachlich/methodischen Kompetenz hinaus und sollte ein wichtiges Ziel jeder Ausbildung sein.
ki	Lebensenergie und geistige Kraft
Nage	Der Verteidigende; also Anwender der Aikidōtechnik (auch tori genannt). Er antwortet auf den (Angriffs-)Impuls des Uke - der „Antwortende“.
Uke	Der Angreifer; wird im Aikidō als Partner verstanden, der Lernen und Entwicklung überhaupt erst ermöglicht. Er gibt dem Nage den Impuls zur Bewegung - der „Impulsgeber“.
Zentrum	Das Zentrum (jap.: tanden) des Körpers befindet sich mitten im Körper, etwas unterhalb des Bauchnabels. Das „Zentrum des Körpers“ hat im Aikidō sowie in anderen Kampfkünsten eine elementare Bedeutung. Konzentriert man sich auf sein Zentrum, so kann man einem Angriff standfest begegnen. Ein gutes Zentrum kann auch mit einem guten Selbstwertgefühl gleichgesetzt werden.