

5th International Conference of Aiki Extension
Managing organizations and human resources
 The University of Augsburg, July 25-27, 2003

Martin Gruber

Go and wash your plate or how to teach Aikido to human resources

Das Thema der Konferenz brachte mich sehr ins Grübeln. Eine bekanntermaßen deutsche Eigenschaft. Es tauchten mehr Fragen als Antworten auf. Daher möchte ich die einmalige Gelegenheit unseres Zusammentreffens nutzen, einige provokante Fragen zu stellen und damit vielleicht eine lebendige Debatte in Gang zu bringen. Dank an Peter, daß er dieses Forum ermöglicht hat.

Was hat Aikido mit Organisationen zu tun?

Organisationen sind keine Ansammlung von Individuen, die selbstbestimmt miteinander arbeiten, sondern, ich zitiere Peter Schettgen:

„Organisationen sind Herrschaftsgebilde, sie errichten nicht nur nach innen, sondern auch nach außen Herrschaftsverhältnisse. Sie sind ... *Modi zur Unterwerfung, Bearbeitung, Gestaltung, Steuerung, Regulierung, Kontrolle oder zumindest Beeinflussung ‚Dritter‘*“.
 (Schettgen 2000, 22, Hervorh. v. Verf.)

Bin ich nicht im Moment, da ich Aikido einer Organisation anbiete, ein solcher Dritter? Und wer wird wohl bestimmender sein? Die Institution oder das Individuum? In diesem Moment wird Aikido unterworfen, funktionalisiert, instrumentalisiert, an seinem für die Organisation verwertbaren Erfolg gemessen. Egal, wie hehr mein Ansatz sein mag.

„Master Ueshiba demonstrated by his own example that the prosperity of Aikido is not measured by the number of followers, but by the depth and intensity of the personal quest for truth through training and practice. As Aikido practitioners we must always ‚reflect on our footsteps‘, even as we move forward together with high idealism and a passion for truth.“ (K. Ueshiba 1989, 104)

Funktionalisiert, instrumentalisiert, meßbar werden: Das heißt zwingend, daß Aikido zerteilt wird. Hier Aikido-Prinzipien als Theorie zum intellegenteren Wachstum von Unternehmungen, dort als Strategie zur konfliktfreieren und effizienteren Führung, dort als moderner therapeutischer Ansatz– was auch immer, Aikido wird geteilt und damit hat es verloren. „Divide et impera!“ Was teilbar ist, ist beherrschbar.

„There is nothing more desirable than growth and expansion, but if your eyes are attracted only to surface events and we lose sight of the essence of the Way of Aikido, then – just as a spinning top loses its momentum, its balance, and sooner or later falls – our Way will lose its vitality, become *divided* and eventually *disintegrate*.“ (K. Ueshiba 1989, 104)

Ist Aikido eine Sahnetorte?

Jeder nimmt sich, was er braucht: dieser das Sahnehäubchen, jener pickt die Rosinen heraus – was bleibt dann übrig? Sie haben ganz recht: eine zermatschte Torte. Abfall.

Was hat Aikido mit Human Resources zu tun?

„Subjekte sind in Organisationen *nicht ... als ‚In-dividuum‘* interessant, sondern ... im Hinblick auf ausgewählte Funktionen ... seines Arbeitsvermögens. ... Auch Arbeitsteilung dient nicht primär ... der Optimierung effizienter Produktion, sondern ... der Steuerung des Personals.“ Es geht um „Funktionalisierung, Beherrschung und Ausbeutung von Ressourcen.“ (Schettgen 2000,15, Hervorh. v. Verf.)

Wenn sich Aikido auf die Ebene des „Managing human resources“ begibt, was ist es dann?

Hilft Aikido, Ressourcen besser auszubeuten?

Hilft Aikido, die ausgebeuteten Ressourcen länger leistungsfähig zu erhalten?

Helfe ich dabei, human resources besser zu verwalten und zu erhalten?

Ist es nicht eine Illusion anzunehmen, das ich in diesen institutionalisierten Kontexten ein Individuum vor mir habe, das sich frei für Aikido entschieden hat?

Und wie sieht es aus, wenn ich ein solches „nicht-als-Individuum“ in Aikido unterrichte? Ich unterrichte ein zerteiltes Aikido an zerteilte Individuen – doppelt beherrschbar.

Wird Aikido nicht einfach beherrschbares und damit herrschaftsstützendes Medium?

Funktionalisierbar und funktionalisierend?

Ist es nicht eine Illusion zu glauben, uns ergingee es anders? Werden wir nicht einfach vom Lehrer zum „Anbieter“ von Aikido? Werden wir dann nicht auch eine weitere „Human ressource“ mit der interessanten zusätzlichen Funktion Aikido, die es auszubeuten gilt, solange sie Nutzen bringt – also meßbaren Mehrwert?

Ist Aikido ein Designer-Anzug?
Erhöht es meinen eigenen Mehrwert?

„You are here for no other purpose than to realize your inner divinity and manifest your innate enlightenment.“ (Morihei Ueshiba: The Art of Peace, 1)

Wenn Aikido einem Zweck dient, ist Aikido dann so gut oder schlecht, wie der Zweck, für den ich es einsetze?

Ist Aikido ein Wandhaken?
Egal, was ich dranhänge, egal ob Bild oder Schwein, Hauptsache, es hält?

Was hat Aikido mit managen zu tun?

Was lehrt uns Aikido über das Managen einer Unternehmung?
Befähigt mich ein hoher Dan-Grad zur Leitung einer Unternehmung?
Brauche ich Aikido, um eine spezielle, bessere Art von Managing hervorzubringen? Unterscheidet das Aikido von anderen Methoden?

In meiner Zeit als Lehrer hatte ich selten den Eindruck, dass jemand offensichtlich durch das regelmäßige Aikido-Training unentdeckte Talente und Fähigkeiten entwickelte, mitgebrachte Neurosen klärte, seine Sozialkompetenz wesentlich erhöhte, oder gar seine ökonomische Karriere aufgrund des inhärenten Wissens beschleunigte. Zumindest nicht in dem Maß, wie es nicht auch durch regelmäßiges Tennis, Bergsteigen oder Ikebana begründbar wäre.

Wieviel Aikido ist Captain Picard?
Wahrscheinlich sehr viel. Hat er aber jemals Aikido gemacht?

Managen heißt, in einer Unternehmung zweckgebunden für die Ziele dieser Organisation zu arbeiten und für den eigenen wirtschaftlichen Vorteil. Was hat das mit Aikido zu tun?

„The founder showed complete indifference to the normal objects of human desire – social position, honour and acclaim, wealth and material comfort“ (K. Ueshiba 1989, 101)

„True Budo is the Way of great harmony and great love for all beings.“ (K. Ueshiba 1989, 98)

Ist Aikido eine Strickanleitung?

Zwei rechts, zwei links, eine fallen lassen und meine Unternehmung ist harmonisch und effizient nach dem „Corporate Aikido“ geführt.

Ist Aikido metaphernfähig? Womit ich meine: ist Aikido überhaupt übertragbar?

Gibt es tatsächlich eine Theorie von Aikido?

Etwas, das ich mit Worten und eventuell einigen Fallbeispielen erklären kann?

Was ist ein in Worten erklärtes Aikido-Prinzip?

Kann ein Medium, das nur über die harte Arbeit am Körper und mit Partnern erfahrbar ist, überhaupt als Metapher dienen?

„Aikido is revealed only to those who are enlightened through hard training.“ (Stevens / Rinjiro: Aikido 1984, 21)

„Words and letters can never adequately describe Aikido“ (Stevens/ Rinjiro 1984,21)

Abgesehen davon, daß ich in diesem Augenblick Aikido zerteile in einen Theorie- und einen Praxisteil und es damit nicht nur beherrschbar mache, sondern sogar reduziere: Es kann nur noch Halbwissen sein. Aikido wird damit austauschbar.

Hier ein Beispiel aus der Literatur für Aikido als theoretische Lehranleitung:

„Vertrauen und Harmonie entwickeln, flexibel und reaktionsfähig bleiben, den Prozeß des Freigebens und Loslassens erlernen. Gehe über das Gewinnen hinaus. Für Überraschungen und für die Zukunft offen sein. Wenn ein Widerstand auftaucht, erforsche ihn und nutze ihn, statt Kräfte mit ihm zu messen. Das Geheimnis ist, daß man die Kraft des Gegners gegen ihn selbst wendet. Es gibt keinen Sieg und keine Niederlage, man muß die Wirklichkeit mit offenem Geist wahrnehmen und so unerwarteten Ereignissen zuvorkommen.“

Mehr als die Hälfte des gerade Zitierten ist aus dem Buch „DelphinStrategien für Manager“, (Lynch/Kordis) der andere Teil ist aus dem Buch „Corporate Aikido“ (Pino).

Hätten Sie gewußt, welcher Teil welcher ist?

Die Liste läßt sich beliebig fortsetzen: Buddhismus für Manager, work-life-balancing, neue Ethik, Delphine und Mäuse.

Was unterscheidet Aikido dann von modischen Strömungen und New-Age-Blabla?

Oder, wie es ein Manager ausdrückt: „Aikido im Management leistet einen Beitrag zur psychischen Gesundheit, zur mentalen Fitness. Es stärkt die Ausgeglichenheit und das Gleichgewicht. ... Mental fit ist, wer entschlossen und willensstark, selbstbewusst, ohne überheblich zu sein, entspannt und ruhig, hellwach und konzentriert, motiviert und interessiert, intuitiv und kreativ, geduldig und gelassen auftritt. ... eigene Gefühle akzeptieren, weniger erzwingen wollen, weniger hektisch sein, die Ansprüche reduzieren.“ (Pachali 2002, 114)

Schöner, neuer Manager. Aber ginge das nicht viel einfacher und schneller mit einem guten Anti-Aging-Programm?

Oder Beispiel: Aikido und Konfliktmanagement

„Dabei nehmen die Autoren die Körperbewegungen des Aikido im Rahmen physischer Auseinandersetzungen als Metapher für die Art und Weise, in der prinzipiell auch andere Formen sozialer und psychologischer Angriffe gehandhabt werden können.“ (Dobson und Miller 1993, zit. n. Schettgen 2000, 178)

„die allgemeinen psychologischen Prinzipien des Aikido, die sich bei der Behandlung physischer Attacken bewährt haben, sollten daher .. auch auf andere Konfliktformen des Alltags, wie z. B. verbale Tiraden übertragbar sein.“ (Palmer 1994, 8, zit. n. Schettgen 2000, 178)

Aikido wird wieder als Metapher, hier zum ‚Managen‘ von Konflikten, benutzt. Aber was sind die „allgemeinen psychologischen Prinzipien des Aikido“? Wo Aikido non-verbal, unmittelbar körperlich arbeitet? Brauche ich für psychologisches Konflikt*management* wirklich Aikido? Ist es nicht ähnlich sinnvoll z. B. Bill Watterson’s „Calvin und Hobbes“ zu Rate zu ziehen? Sie haben einige Ausschnitte vorliegen.

Aber lassen sich Erkenntnisse aus einem geschütztem Ort wie dem Dojo, überhaupt aus einer Kunst, wirklich auf berufliche und private Ebene übertragen ? Bei meiner Arbeit am Theater habe ich auf der „heiligen Bühne“ großartige Schauspieler erlebt. Menschen in höchster Form, beseelt und scheinbar im Inbegriff aller kosmischen Gesetze. Nicht einmal sie, die es selbst erlebt und anderen vorgelebt haben, konnten irgendetwas davon als Prinzip formulieren, noch es prinzipiell in ihren Alltag übertragen. Und sie würden mit Sicherheit nicht die besseren Manager oder Therapeuten abgeben.

Zur Übertragbarkeit hier eine kleine Geschichte von Kisshomaru Ueshiba, die vielleicht einige von ihnen schon kennen:

„Before World War II, a famous scientist involved in military research came to Japan. When he returned to Germany, he took with him several Japanese swords and entrusted them for scientific analysis to an institute specializing in research and development of high technology steel. The scientist was an admirer of Japanese swords and knew of their high superiority when compared with European swords.

But something bothered him: the air of mysticism that enshrouded the traditional method of forging steel blade, for the swordsmith, dressed all in white to symbolize purification, does his work before a Shinto altar. He wanted to penetrate the mystery and unravel secrets, but no matter how earnestly he requested it, he was never permitted to watch a swordsmith at work.

Thus it was that he decided to have a scientific analysis made of the materials and the methods of production. With the scientific data at hand, he thought he would reconstruct the sword using the most recent technology available at the time.

The outcome was utter failure. The result was just another and another commonplace sword.“ (K. Ueshiba 1989, 116f., v. Verf. gekürzt)

Wenn wir Aikido auf Prinzipien reduzieren und übertragen, wird es dann vielleicht einfach nur mittelmäßig?

Und wenn die Übertragbarkeit von Aikido-Prinzipien tatsächlich ginge, wozu sollte ich dann noch trainieren?

Was hat Aikido mit Wirtschaft zu tun?

Wenn ich Aikido in den Wirtschaftsprozess einbringe ist es ein Produkt unter vielen, eventuell noch mit einem exotischen USP (Unique selling proposition), Aikido wird käuflich.

Aikido setzt sich damit dem Wettbewerb auf dem Markt anderer Anbieter ähnlicher Methoden aus.

War die Abschaffung von Wettkampf nicht gerade eines der Hauptmerkmale von Aikido? Um einen Raum der Freiheit zu schaffen? Eben um nicht dem Leistungsvergleich in einer Leistungsgesellschaft unterworfen zu sein? Und dann ab in den wirtschaftlichen Wettbewerb um Marktpositionen?

„Aikido is primarily a spiritual path which decries any form of competition or tournament ... When strength determines all - Japanese martial ways lose their true essence.“ (K. Ueshiba 1989,

Was ist Aikido ohne Do?

Do ist es, was unfunktionalisierbar und individuell macht. Do schützt Aikido vor Nivellierung, Banalisierung und Verkäuflichkeit. Dieses Do macht Aikido zur Kunst. Es ist kein Mittel zum Zweck, sondern zweckfrei. Es geht um lebenslange Suche und Vervollkommnung, um Absichtslosigkeit, um die freie Wahl. Es hat nie ein Ende. Ich fange immer wieder von vorne an. Es gibt keine letzten, gültigen Antworten.

Wenn ich etwas selber nicht zu Ende gedacht und gelebt habe, wenn ich immer am Anfang stehe, was kann ich dann übertragen?

Auf die Frage, warum er Aikido mache, antwortete mein Lehrer Nobuyuki Watanabe:

„Wenn ich das wüßte, hätte ich schon lange aufgehört.“

Was ist das Wesen von Kunst?

Rodin gab die kürzeste aller Antworten, die ich kenne: „Toujours travailler.“

„in your training do not be in a hurry, for it takes a minimum of ten years to master the basics and advance to the first rung.“ (Ueshiba 93)

Es ist gerade das Moment das harten, täglichen Trainings und der unglaublich langen Zeit, das sich gegen schnelle Übertragbarkeit oder Verkäuflichkeit sperrt. Es gibt keine schnellen Effekte oder Wirkungen

oder Strategien oder Ergebnisse oder meßbare Leistungen. Die Entscheidung für ein lebenslanges Hinterfragen ist jedem schnellen Erfolg abträglich.

Wie lerne ich Ai und Ki ohne Do?

„Aikido – its meaning is revealed only to those who are enlightened through hard training.“ (Stevens/Rinjiro 1984, 21)

Wie lerne ich Aikido ohne Dojo?

Zeichnet sich ein Dojo nicht genau dadurch aus, dass es dort möglich ist, Erfahrungen in einer Größe und Ausdehnung zu machen, wie es im privaten oder beruflichen Ausmass nicht möglich ist? Und zwar genau deswegen, weil ein Dojo ein abgetrennter, geschützter Raum ist, in dem ich mich innerhalb von einer gesicherten, ritualisierten Form bewegen kann. Ist es also vielleicht gerade die Nicht-Übertragbarkeit, die Abtrennung des Dojos durch das Ritual beim Hinein- und Hinausgehen zu allem Privaten und Beruflichen, die einen Großteil der Wirkung ausmachen?

Ich habe 18 Jahre lang Aikido in einer Institution unterrichtet. Bei den vielen Schauspielern, die ich unterrichtet und später begleitet habe, habe ich mir irgendwann die Frage gestellt, ob es tatsächlich die geniale Grundidee von Aikido war, die sie weitergebracht hat oder ob es nicht einfach nur der geschützte Raum war, den ich ihnen gegeben habe. Die Möglichkeit, als Individuum ernst genommen zu werden, in eigenem Tempo und Wachstum, ohne irgendwelche Fertigkeiten anzutrainieren, die in die Maschine geschmissen werden können. Dafür wäre Akrobatik sowieso besser geeignet. Ihr Aikido wurde nie von einer Kommission begutachtet und bewertet. Ich habe es immer aus den institutionellen Abläufen herausgehalten. Dieser Schutz in einem „heiligen Raum“ hat ihnen einen Spielraum ermöglicht. Vielleicht war es ja vor allem dieser ritualisierte Spielraum, der so viel Wirkung zeigte. Nicht der Unterricht, nicht ich als Lehrer.

Natürlich ist es sinnvoll, bestimmte Techniken aus dem Aikido zu benutzen, solange ich im Medium bleibe, z. B. wie Paul Linden diese Techniken für seine Arbeit mit Gewaltopfern einsetzt. Aber Aikido lehrt er in seinem Dojo. Solange Aikido in seiner Gestalt und Ganzheit bleibt, macht es sicherlich Sinn, überall dort zu unterrichten, wo sich der entsprechende Raum dafür bietet. Die faszinierende Idee von Aiki-extensions steckt noch in den Anfängen. Wir sollten uns viel Raum und Zeit nehmen, das ganze Potential von Aikido auszuloten. Wenn wir nicht

mit großer Konsequenz und Klarheit „always reflect on our footsteps“, zerstören wir langfristig unsere eigene Grundlage.

The student comes to the master and asks: „What is the sense of life?“ the master answers: „Have you already had a meal?“ „Yes“, said the student, „just before I came.“ The master says: „Go and wash your plate.“

Und was, wenn der Student nur höflich sein wollte oder eine Verzögerung der Antwort des Meisters auf seine Frage vermeiden?

Was also, wenn der Student gar nicht gegessen hat?

Welchen Teller wäscht er dann?

Zitierte Literatur:

Lynch, Dudley und Paul Kordis: DelphinStrategien. ManagementStrategien in chaotischen Systemen, Langenbieber 1998.

Wolfgang Pachali: „'Tanzen statt Kämpfen': Aikido im Managementalltag“, in: Schettgen 2002, 111-115.

Pino, Robert: Das Aikido-Prinzip, München 1999.

Schettgen, Peter: Der alltägliche Kampf in Organisationen. Psychologische Hintergründe und Alternativen am Beispiel der japanischen Kampfkunst ‚Aikido‘, Wiesbaden 2000.

Schettgen, Peter (Hrsg.): Heilen statt Hauen! Aikido-Erweiterungen in Therapie und beruflicher Bildungsarbeit, Augsburg 2002.

Stevens, John und Shirata Rinjiro: Aikido. The Way of Harmony, Boston und London 1984.

Ueshiba Kisshomaru: The Spirit of Aikido, Tokio und New York 1989.

Ueshiba Morihei: The Art of Peace (Manuskript)