

4. Form und Wandlung: Schauspiel als Weg – am Beispiel des Aikido und anderen Arten der Körperarbeit (Martin Gruber)

In seinem Beitrag zeigt Martin Gruber, wie er Aikido, Hojo, Suzuki-Training und strukturell-funktionale Körperarbeit konzeptionell und didaktisch für die Anforderungen des Theaters so aufbereitet hat, dass sie Form und Ausdruck für einen „Weg des Schauspielers“ werden können. Er beschreibt, wie die genannten Körper-Disziplinen aufeinander aufbauen und welche für den Schauspielberuf notwendigen Fähigkeiten und ungenutzten Potenziale sie erschließen.

Ulrich Müller

Selbstbildung als Weg Berufliches Lernen zwischen westlicher Bildungstheorie und östlicher Kampfkunstphilosophie

Überblick

1. „Navigieren im permanenten Wildwasser“ - berufliches Lernen für eine Welt im Wandel
 2. Was ist „Selbstbildung“? - Eine erste Näherung
 3. Bezugspunkt I: westliche Bildungstheorie
 4. Bezugspunkt II: östliche Kampfkunstphilosophie
 5. Selbstbildung: berufliches Lernen als Übungsweg
 6. Ein Praxisbeispiel: Selbstbildung im Führungskräfte-Training
 7. Exkurs: Aikido und berufliches Lernen als dreifacher Übungsweg
- Literatur

Zusammenfassung

Der Beitrag beschreibt Selbstbildung als einen *Prozess der kontinuierlichen Selbstentwicklung* und stellt die konzeptionellen Grundlagen für die Umsetzung in der beruflichen Weiterbildung dar. Dabei wird auf klassische (westliche) Bildungstheorien sowie auf die (östliche) Kampfkunstphilosophie als theoretische Bezugspunkte rekurriert. An einem Praxisbeispiel werden Umsetzungsperspektiven entworfen.

I. „Navigieren im permanenten Wildwasser“ – berufliches Lernen für eine Welt im Wandel

Berufliche Arbeit heute bedeutet Handeln in komplexen, teilweise unbestimmten Situationen, die in ein Netz vielfältiger und oft nur schwer zu ermittelnder Zusammenhänge technischer, sozialer, wirtschaftlicher und kultureller Art eingebun-

den sind. Alle Beteiligten sehen sich mit ständig neuen Technologien, Verfahren, Begriffen und Zusammenhängen konfrontiert. Es gilt, einen fortdauernden Strom von Veränderungen zu bewältigen.

Der amerikanische Organisationspsychologe Vaill (1998) bezeichnet die schwierigen Verhältnisse, unter denen Menschen in den Großsystemen der gegenwärtigen Gesellschaft agieren, mit dem plastischen Begriff „permanentes Wildwasser“. Dieses „permanente Wildwasser“ nötigt uns, fortgesetzt Dinge zu tun, mit denen wir wenig Erfahrung haben oder die wir noch nie vorher getan haben. Anstatt Routineaufgaben zu erledigen sind wir mehr und mehr gefordert, einfallsreiche und innovative Lösungen für beständig neue Problemlagen zu finden.

Berufliche Qualifizierung für eine Welt im Wandel kann sich daher immer weniger darauf beschränken, ein Set definierter Qualifikationskriterien zu vermitteln. Wer im Strom permanent sich wandelnder Anforderungen den Aufgaben gewachsen bleiben will, muss sich mit den Anforderungen verändern. Die wichtigsten Qualifikationskriterien für die Bewältigung des fort dauernden Wandels, für das Navigieren im permanenten Wildwasser, sind daher die *Bereitschaft und die Fähigkeit zum kontinuierlichen Lernen*. Um jedoch im Strom der Veränderung sich selbst und die Orientierung nicht zu verlieren, benötigen Menschen auch Beständigkeit und müssen in sich einen Punkt der Stabilität und Sicherheit entwickeln. Persönlichkeitsbildung ist gefragt.

2. Was ist „Selbstbildung“? – Eine erste Näherung

Selbstbildung ist ein Konzept zur Gestaltung des lebenslangen Lernens¹. Die Aneignung „äußerer“ Fähigkeiten, die zur Bewältigung des permanenten Wandels notwendig sind, wird dabei verbunden mit der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Die Lösung beruflicher Aufgaben kann so verstanden werden als ein Weg, auch die eigene Person weiterzuentwickeln.

Selbstbildung ist eine den gesamten *Lebens- und Berufsweg übergreifende Aufgabe*, bei der jeder Mensch selbst die Verantwortung für sein eigenes Lernen übernimmt. Lehrer, Dozenten oder Weiterbildungsstrainer können diesen Prozess unterstützen, doch die letzte Verantwortung verbleibt beim lernenden Individuum selbst.

¹ Selbstbildung steht in enger Beziehung zu den aktuellen Ansätzen selbstorganisierten Lernens, stellt aber ein erweitertes Konzept dar: es bezieht sich auf die gesamte Lebensspanne, umfasst neben der Aneignung von Kenntnissen und Fertigkeiten auch die Entwicklung von *Einstellungen und Haltungen*, und räumt den Lernenden Verantwortung nicht nur für die methodische, sondern auch für die *inhaltliche Gestaltung* des Lernens ein.

3. Bezugspunkt I: westliche Bildungstheorie

Einen ersten Bezugspunkt für das Konzept der Selbstbildung stellen die klassischen Bildungstheorien dar: Nun ist der Bildungsbegriff alles andere als eindeutig definiert. Dennoch lassen sich aus der bildungstheoretischen Diskussion einige zentrale Momente festhalten².

Bildung kann verstanden werden als ein *Entwicklungsprozess*, in dem der einzelne Mensch zu seiner *Individualität und Persönlichkeit* findet. Sie ist angelegt als die *auf Vernunft gegründete Fähigkeit* des Menschen, über die Belange seiner Existenz *selbstbestimmt* und in *eigener Verantwortung* zu entscheiden - innerhalb der Grenzen, die durch das Recht auf Selbstbestimmung der Mitmenschen gezogen sind. Selbstbestimmung setzt das Bemühen um *Selbst- und Weltverständnis* voraus.

Bildung ist eine *lebenslange Aufgabe*, die dem einzelnen Menschen nicht abgenommen werden kann, und die daher letztlich in *eigener Verantwortung* liegt („Menschen bilden sich“, Von Hentig). Dieser Prozess kann durch organisierte Bildungsveranstaltungen ermöglicht, angeregt und unterstützt, nicht aber „gemacht“ oder gar „produziert“ werden. Die Fähigkeiten zur Bildung in eigener Verantwortung sind jedoch durch zunächst fremdorganisierte Bildungsprozesse zu entwickeln, in denen kontinuierlich erweiterte Selbstbestimmungsmöglichkeiten eingeräumt (und zugemutet) werden müssen. Die Auswahl von Bildungsinhalten und der Einsatz von Bildungsmethoden hat durchgängig unter dem Blickwinkel zu erfolgen, inwiefern das lernende Subjekt dadurch zu *künftiger Selbstbildung in eigener Verantwortung* befähigt wird.

Bildung ist bezogen auf die menschliche Lebenswelt. Sie soll dem Menschen verhelfen zur *Handlungsfähigkeit in Situationen* (Kaiser 1985). Nicht die Vermittlung eines Kanons von „Bildungsgütern“, sondern die Befähigung zu *kompetentem, sinnvollem und verantwortlichem Handeln* ist das Ziel. Dazu aber ist der Mensch notwendig auf eine ihm entgegenstehende *inhaltliche* angewiesen. Subjektive Entwicklung kann nur in der Auseinandersetzung mit einem in diesem Sinne objektiven Gegenüber bzw. Gegenstand erfolgen. Bildung erfordert damit notwendig die Annahme von *Aufgaben*, wie sie sich auch in einer beruflichen Ausbildung und im beruflichen Alltag stellen.

Die dabei anzustrebenden Lernprozesse sind *reflexiv* anzulegen, umfassen also zum einen die Reflexion über eigenes Denken, Fühlen, Handeln bzw. über gemachte Erfahrungen, zum anderen die Anbindung an eine *übergreifende Sinnhaftigkeit*. Das

² Vgl. dazu z.B. Klafki 1991, Von Hentig 1996. Eine ausführliche Herleitung und Begründung von Selbstbildung findet sich in Müller 1998.

beinhalten, sich gegenüber gesellschaftlicher bzw. betrieblicher Realität, gegenüber Lern- und Handlungserwartungen, gegenüber vorherrschenden Konventionen auch *distanziert kritisch* zu verhalten und sie ggf. *utopisch* zu überschreiten, d. h., über neue Möglichkeiten für die Realisierung humanen Lebens und Arbeitens nachzudenken und sie anzustreben.

Was heißt „Selbstbildung“?

Vor diesem Hintergrund kann *Selbstbildung* nun verstanden werden als das „reifste“ Stadium auf dem Kontinuum von anfänglich zwar auf Selbsttätigkeit zielenden, aber überwiegend fremdorganisierten und -verantworteten Bildungsangeboten für Kinder in der Schule, zu den weitgehend selbstorganisierten und -verantworteten Bildungsbemühungen des Erwachsenen. Wenn Bildung ein lebenslanger Prozess ist, kann die Verantwortung für diese Aufgabe auch bei niemand anderem liegen, als beim sich bildenden Individuum selbst. Wer, wenn nicht das Individuum selbst, sollte den Prozeß der lebenslangen Entwicklung steuern?

Formale Bildungsprozesse und -abschlüsse haben dabei eine wichtige, jedoch längst nicht ausschlaggebende Bedeutung. Der selbstverantwortliche Erwachsene *bedient* sich fremdorganisierter Bildungsangebote, wählt sie aber bewusst aus vor dem Hintergrund seiner eigenen Entwicklungs- und Lebensziele. Vor allen Dingen aber wird er jene Chancen zum Lernen und zur Bildung nutzen, die ihm *das Leben selbst* bietet, er wird Aufgaben annehmen und aus ihrer Erfüllung lernen.

Mit dem Bezug von Bildung auf das Leben bzw. das Handeln in der Praxis ist auch der *Situationsbezug* angesprochen, wie ihn Kaiser in seinem topischen Bildungsverständnis zum Ausdruck gebracht hat: „Bildung Erwachsener heißt, zur Handlungsfähigkeit in je spezifischen Situationen zu verhelfen“ (Kaiser 1985, S. 35). Die konkrete Situation, in der der Mensch handeln muss, bedarf jedoch der *Interpretation* (vgl. Kaiser 1985, S. 31f.).

Eine wesentliche Aufgabe im Rahmen von Selbstbildungsprozessen besteht darin, *Lebenssituationen als Lernsituationen zu interpretieren*. Selbstbildung bedeutet jede Gelegenheit, jede Situation, in der sich ein Individuum wiederfindet, auch unter dem Aspekt aufzufassen, welche Lernchancen sich darin bieten.

Der Bildungstheoretische Ansatz, wie er oben kurz referiert wurde, kann unter mehreren Gesichtspunkten kritisch betrachtet werden. Insbesondere gilt dies für die *Überbetonung des Intellekts* und die damit verbundene *Vernachlässigung der körperlich-leiblichen Dimension* des Menschen sowie die *Geringerschätzung des alltagspraktischen Handelns*. Genau an diesen Schwachstellen kann westliches Denken wertvolle Ergänzungen und Korrekturen durch Gedankenkontexte aus dem asiatischen Kulturraum erfahren.

4. Bezugspunkt II: östliche Kampfkunstphilosophie

Es gibt im asiatischen Kulturraum eine lange Tradition, bestimmte Künste wie etwa das Blumenstecken, das Aquarellmalen, die Tee-Zeremonie, vor allem aber die Kampfkünste in einer spezifischen Weise *auszuüben*³. Es geht dabei nicht vorrangig um das Beherrschen des Könnens, sondern um die *innere Wandlung*, die durch das Üben der Kunst erreicht werden kann. Die Künste werden daher als „Wege“ (do) bezeichnet, was in Wortverbindungen wie Judo, Aikido, Karatedo usw. zum Ausdruck kommt.

Das japanische Wort 'do' stammt aus dem Zen-Buddhismus, bedeutet Weg, Pfad, Grundsatz, Leben, Philosophie, Richtung, Prinzip, Methode und bezeichnet ein Prinzip der asiatischen Weltanschauung: „Do ist ein Weg, in dessen Zentrum eine Übung ... steht, deren Ziel jedoch nicht das Erlernen irgendeiner Fertigkeit, sondern das Erweitern des im Menschen liegenden Potentials ist, durch das er zu seiner Sinnbestimmung wachsen und sein Leben mit Bewußtsein und Erkenntnis erfüllen kann“ (Lind 1992, S. 15).

Das eigentliche Ziel des Übens ist die *innere Wandlung des Menschen*. Das Streben nach Perfektion gilt nicht dem Bemühen um Anerkennung in der Welt, sondern stellt einen „Kampf um persönliche Reife“ dar. Der Mensch übt, um *selbst zu wachsen* (vgl. Lind 1992, S. 25). Die ausgeübte Kunst ist eine Möglichkeit, zu sich selbst zu finden. Die Kampftechnik - oder auch eine andere Disziplin - wird nicht zum Selbstzweck geübt, sondern dient dem höheren Ideal des Weges: „Die Übung der Kampfkunst bedient sich der Technik, doch sie meint das Ich. In dem Maße, in dem das Können wächst, gilt es, den Selbstzweck zu überwinden und das egoistische Streben nach äußerem Glanz durch Demut, Anpassung und Bescheidenheit zu ersetzen. Budo ist eine Art zu leben, eine ständige Erfahrung im Umgang mit sich selbst, die den Menschen freier, gesünder und ausgeglichener macht. Auf einem solchen Weg übt der Mensch keine Technik zu irgendeinem Zweck, sondern er übt sich in der Bindung an das höchstmögliche Ideal“ (Lind 1992, S. 27).

In diesem Sinne der Notwendigkeit des lebenslangen Bemühens und der dadurch zu erreichenden Erfüllung ist das asiatische Wort „Der Weg ist das Ziel“ zu verstehen. Allerdings ist dieser „Weg“ nicht auf den einzelnen Menschen zentriert, sondern erhebt, in seinem ursprünglichen, traditionellen Sinne verstanden, den Anspruch eines universalistischen Prinzips, das den Menschen in einen übergreifenden Zusammenhang einbindet. Kisshomaru Ueshiba, der Sohn des Aikido-Begründers, bringt diesen universalistischen Anspruch wie folgt zum Ausdruck: „Wahres Budo erfordert

³ Zur Übung als Methode unter bildungstheoretischer Perspektive und als „Weg“ vgl. Müller (1999).

dert, dass die innere Energie des Universums in Ordnung gebracht, der Weltfrieden aufrecht erhalten und alles in der Natur seinem eigenen Wesen gemäß sowohl geformt als auch bewahrt wird. Das Trainieren des Budo ist gleichbedeutend mit einem Stärken – sowohl in meinem Körper als auch in meinem Geist – der Liebe zu *kami*, der Gottheit, die alles in der Natur zeugt, schützt und pflegt“ (Ueshiba 1993, S. 11). Vor diesem Hintergrund betrachtet kann beim Erlernen einer Kampfkunst tatsächlich von einem *Bildungsprogramm* gesprochen werden, das dem Erwerb weitreichender allgemeiner Ziele dient (vgl. Schertgen 1998).

Gedankengut, das einer bestimmten Kultur entstammt, kann nicht in andere Kulturen übernommen werden, ohne dass es zu Brechungen oder Verzerrungen kommt. Dennoch ist es möglich, von anderen Kulturen zu lernen, indem man versucht, die in der eigenen Kultur verwurzelten Vorstellungen weiterzuentwickeln – angeregt durch das Gedankengut anderer Kulturen. So läßt sich meines Erachtens der in Europa verwurzelte Bildungsgedanke vor dem Horizont der asiatischen Philosophie des „Weges“ weiterentwickeln⁴. Das japanische Prinzip des „do“ zeigt in seinem lebenslangen Streben des Menschen nach Vervollkommnung und persönlicher Reife sowie seiner Verpflichtung zu einer humanen Grundorientierung, Verwandtschaft zum Bildungsgedanken. Es stellt in seiner hohen Wertschätzung körperlicher Übung und alltagspraktischen Handelns aber auch eine wichtige Ergänzung dar. Denn: auch wenn die Entfaltung aller menschlichen Kräfte als Ziel von Bildung gilt, auch wenn in der Bildungsgeschichte immer wieder einzelne Pädagogen den erzieherischen bzw. bildenden Wert der manuellen Arbeit und des praktischen Tuns⁵ hervorzuheben haben, so hat sich in Europa doch keine entsprechende Kultur des praktischen Übens entwickelt. Weder die Kunst des Künstlers, noch die des Handwerkers oder Sportlers hat in Europa eine dem japanischen „do“ vergleichbare kulturelle Wertschätzung erfahren. Bildung steht daher stets in der Gefahr der intellektualistischen Fehldeutung. In Verbindung mit dem japanischen Prinzip des „do“ ließen sich die bildenden Wirkungen von Künsten, Sport, alltagspraktischem Tun wiedergewinnen – und nicht zuletzt auch die bildende Wirkung der Arbeit⁶ (vgl. dazu Abb. 1).

⁴ Das Bild des „Auf-dem-Wege-seins“ ist auch in der christlichen Tradition bekannt. So spricht etwa Marcel (1945) vom Menschen als „Homo Viator“, der sein Leben als Wanderung und sich selbst als Wanderer durch die Schöpfung und auf dem Wege zum Schöpfer begreift (vgl. Marcel 1949). Die asiatische Vorstellung des „do“ unterscheidet sich jedoch vom christlichen Verständnis des Weges durch eine stärkere Integration auch der körperlich-praktischen Ebene, wie es in der reichhaltigen Tradition des Übens von Künsten zum Ausdruck kommt.

⁵ vgl. besonders die *Arbeitschulbewegung*, insbesondere die Bildungstheorie Kerschensreiner's (1928).

⁶ zum Verständnis von „Arbeit als Weg“ vgl. Whitmyer (1996).

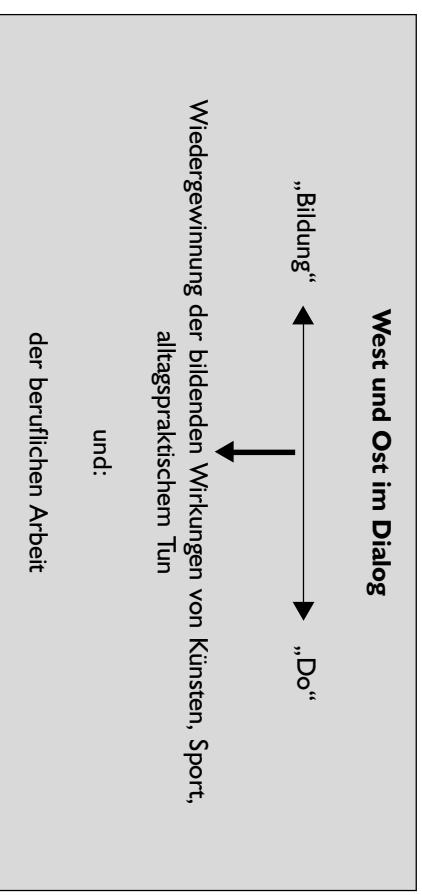


Abb. 1

„Do“ bezeichnet also einen „zweifachen Weg“: Auf der einen Seite wird die Technik, das Können geübt, auf der anderen Seite arbeitet man an der eigenen Haltung, am inneren Wachstum (vgl. dazu Abb. 2).

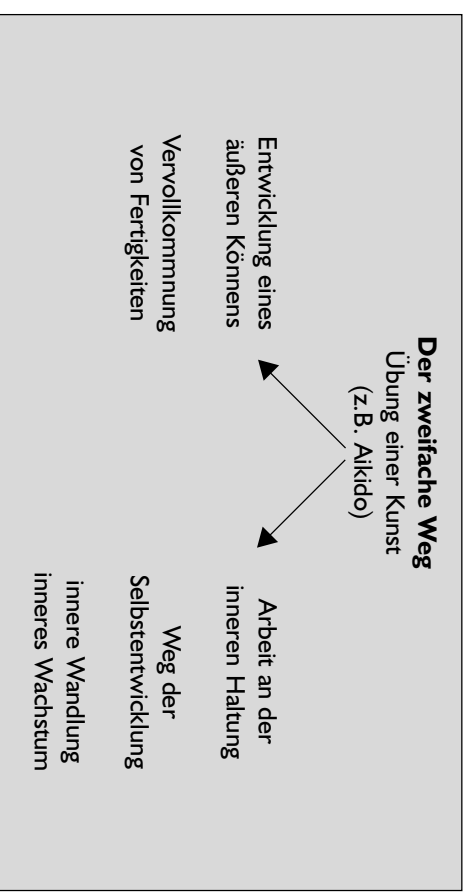


Abb. 2

5. Selbstbildung: berufliches Lernen als Übungsweg

„Die Welt ist ein unermessliches Klassenzimmer und das Leben ein unwegesslicher Schullehrer für alle, die keine Angst davor haben.“ (J.W. Gardner 1964)

In den vorangegangenen Abschnitten wurde Selbstbildung als ein kontinuierlicher, den gesamten Lebens- und Berufsweg übergreifender Lernprozess in der Verantwortung des Individuums selbst dargestellt. Dabei wurde auf westliche Bildungstheorie und östliche Kampfkunstphilosophie Bezug genommen.

Überträgt man den Gedanken des „zweifachen Weges“ auf das Feld des Beruflichen, so bedeutet dies, die berufliche Tätigkeit so auszuüben, dass damit auch ein Prozess der persönlichen Weiterentwicklung verbunden ist: Selbstbildung beinhaltet dann, berufliche Handlungssituationen bewusst als Lernsituationen zu deuten und zu nutzen. Jede Anforderung, die der berufliche Alltag stellt, beinhaltet eine Chance zum Lernen. Und zwar nicht nur auf einer instrumentellen Ebene, sondern gerade auch auf der Ebene der Persönlichkeitsentwicklung. Voraussetzung dafür ist es, die Anforderung als persönlich bedeutsame Aufgabe anzunehmen und in dem Bewusstsein zu handeln, durch die möglichst vollständige und qualitativ anspruchsvolle Erfüllung der Aufgabe zu lernen⁷.

Arbeit wird zum Weg, wenn man im beruflichen Alltag gezielt Situationen aufsucht, die Herausforderungen und Lernpotenziale enthalten und wenn man diese Potenziale für die eigene Weiterentwicklung nutzt.

Doch vieles im Leben, vieles im beruflichen Alltag suchen wir uns nicht selbst aus, sondern wir werden hineingestellt, es widerfährt uns. So finden wir uns in Situationen voller Widerstände und Schwierigkeiten wieder, erleben Krisen und scheitern. Gerade diese Situationen aber können für die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten, für die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit besonders hilfreich sein. Hier werden wir in Frage gestellt und geraten an die Grenzen unserer Möglichkeiten. Weil wir vollständig und über das gewöhnliche Maß hinaus gefordert sind, eröffnen sich Chancen für die Weiterentwicklung.

Vielleicht sind nicht nur neue fachliche Fähigkeiten gefordert, sondern unsere persönliche Kompetenz: Ausdauer, Durchhaltevermögen, Widerstandskraft ... oder weiches Nachgeben, Loslassen, Flexibilität.

Um auch diese Situationen als Lernchancen begreifen zu können, bedarf es allerdings einer besonderen Einstellung zum Leben, einer besonderen Lernhaltung, die

sich durch Üben erwerben und vertiefen läßt. Bollnow hat im Anschluss an existenzphilosophische Auffassungen über die Bedeutung von Situationen, insbesondere von existentiellen Grenzsituationen, bestimmte, ungewöhnliche Ereignistypen untersucht („Krise“, „Erweckung“, „Begegnung“), die er als *unstete Formen der Erziehung* bezeichnet (Bollnow, 1984). Solche Situationen sind weder vorhersehbar noch planbar und spielen doch eine oftmals entscheidende Rolle in der Lebensgeschichte eines Menschen. Bollnow fragt nach den Möglichkeiten einer „Pädagogik unstetiger Vorgänge“ und will auf diese Weise die Existenzphilosophie für die Pädagogik nutzbar machen (vgl. ebd., besonders S. 18 ff.). Diese unplanbaren Ereignisse, insbesondere aber die Fähigkeit, darauf sinnvoll zu reagieren, haben für die Selbstbildung große Bedeutung; das läßt sich am Beispiel der *Krise* näher zeigen.

Die Krise als tiefgreifender Einbruch in gewohnte Lebensvollzüge bis hin zur Infragestellung existentieller Grundlagen, wird ja verständlicherweise vom betroffenen Menschen als massive Bedrohung erlebt. Es ist ein mühsamer Prozeß, das „tiefe Tal“ der Krise zu durchschreiten und über die Suche nach möglichen Lösungen zu einer für die eigene Entwicklung hilfreichen Interpretation der Krise zu gelangen. Dann wird die Krise zu einer *Reinigung*, durch die der Mensch sich in einem schmerzhaften Prozeß von Verunreinigungen befreien kann, und beinhaltet die *Entscheidung*; zwischen zwei Möglichkeiten zu wählen (Bollnow 1984, S. 28). Sie kann dadurch auch eine schöpferische Leistung bedeuten, „wenn wirklich im vollen Sinne nach der Krise ein neues und besseres Leben beginnt und bisher verschränkte Möglichkeiten dabei freigelegt werden. Krisen gibt es überall, wo der Mensch eine ihm liebgekommene Lebensform oder einen Lebensplan aufgeben muß, beispielsweise bei der Umstellung nach einem Scheitern im Beruf oder auch der Schule. Und es scheint so, als ob die Ordnung eines solchen neuen Lebens niemals aus einem freien eigenen Entschluss möglich ist, sondern immer nur im Durchgang durch eine Krise, d. h. immer erst wenn das bisherige Leben unhaltbar geworden ist und der Mensch so, gegen seinen Willen, in die Entscheidung gezwungen ist. Die Krise ist immer ein schmerzhaftes, ein schreckliches Ereignis, und es ist begrifflich, dass der Mensch sich an ihm vorbeizuschleichen sucht, solange er irgendwie dazu eine Hoffnung hat“ (Bollnow 1984, S. 34).

Selbstbildung bedeutet also, gezielt Situationen *aufzusuchen*, die Lernpotenziale enthalten, diese Potentiale bewusst zu nutzen, sowie Handlungssituationen gezielt als Lernsituationen zu *gestalten*. Selbstbildung beinhaltet darüber hinaus auch, das sich ohne eigenes Zutun Ereignende, und zwar in seiner ganzen Breite vom Wünschenswerten über das Widrige bis hin zum massiv beeinträchtigenden, schicksalhaften Ereignis, als Anlass zum Lernen zu interpretieren.

Mögliche Leitfragen für die Interpretation von Lebens- bzw. Berufssituationen als Lernsituationen sind dazu:

⁷ Noch einmal sei darauf hin gewiesen: Gerade auch bei der Bewältigung praktischer Aufgaben können Menschen Wertvolles und Wichtiges lernen.

- Was kann ich aus dem, was ich gerade tue, lernen?
- Wie kann ich das, was ich gerade tue, so tun, dass ich daraus lerne?
- Was kann ich aus dem, was sich mir ereignet, lernen?

Berufliche Arbeit wird so zu einer Übung im Sinne des „do“, als einem Weg der Selbstentwicklung. Jeder Arbeitsschritt kann als Übung verstanden werden, wie es insbesondere im Zen verstanden wird: „ZEN ist eine Methode, mit deren Hilfe man lernen kann, das Leben als Übung zu betrachten“ (Ritskes 1993, S. 19). Wir können „alles, was wir tun, als Übung verstehen ...“, die uns hilft, uns möglichst umfassend zu entfalten. Jeder Augenblick, den wir verstreichen lassen, ohne ihn als Übung zu nutzen, ist ein verlorener Augenblick, denn wir sind ja nie zu alt, um noch etwas Neues zu lernen ... Wir können immer und überall etwas lernen. *In diesem Zusammenhang ist unwichtig, was wir tun. Entscheidend ist, wie wir es tun*“ (ebd., S. 19f.).

Gefordert ist dabei eine *innere Haltung*, mit der ein Mensch an die Erfüllung seiner Aufgaben so herangeht, dass er in ihrer Erfüllung sich beständig darum bemüht, zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Diese Haltung läßt sich nur durch ein kontinuierliches selbstverantwortliches und eigenaktives *Tim* erwerben: durch *beständiges üben des Bemühens*.

6. Ein Praxisbeispiel: Selbstbildung im

Führungskräftetraining

Wie die hier kurz skizzierten Überlegungen in die Praxis der beruflichen Weiterbildung umgesetzt werden können, soll im folgenden an einem Beispiel angedeutet werden. Der Projektauftrag bestand dabei in der Aufgabe, für den Bereich Fahrzeugentwicklung eines Unternehmens der Automobilbranche das didaktische Design für eine Qualifizierungsreihe zu entwickeln, mit der Nachwuchsführungskräfte auf ihre neue Aufgabe vorbereitet werden.

Die eingangs beschriebene Situation des „permanenten Wildwassers“ gilt für Führungskräfte großer technologieabhängiger Konzerne in besonderem Maße: ständige und rasche Veränderungen der Märkte, ein welthweiter intensiver Wettbewerb, die komplexe Verzahnung vieler Prozesse, die Dynamik der technologischen Entwicklung und vieles andere mehr stellen die Führungskräfte vor große Herausforderungen. In dieser dynamischen Situation scheint ein Programm, das ein definiertes Set von Qualifikationen vermittelt, als wenig zielführend. Die Qualifikationsanforderungen wandeln sich schneller, als das Qualifizierungsprogramm angepasst werden könnte. Qualifizierung muss daher zumindest teilweise als „online-lernen“, „just

in time“ von den Lernenden selbst in eigener Verantwortung erfolgen. Kontinuierliches Lernen ist gefragt!

Das entwickelte Programm macht es sich daher zur Aufgabe, neben der Vermittlung konkreten Führungswissens und darauf abgestimmten Führungsverhaltens bei den Führungskräften einen Prozess der *kontinuierlichen Selbstentwicklung* in Gang zu setzen: nicht nur im Seminar soll gelernt werden, sondern täglich, während der Ausübung der beruflichen Tätigkeit in der Praxis.

Das Design des Programmes umfaßt daher drei Lernebenen (vgl. Abb. 3).

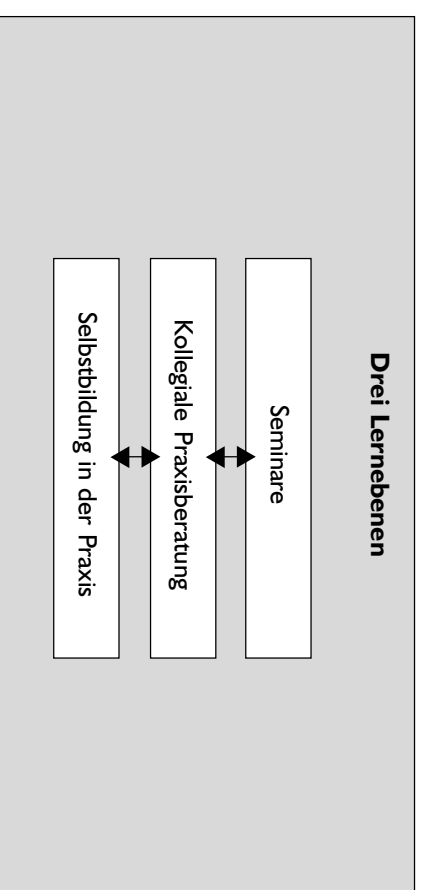


Abb. 3

Lernebene 3:

In „klassischen“ **Seminaren** wird systematisch Führungswissen vermittelt und Führungsverhalten im risikoreduzierten Erprobungsfeld geübt (Simulation von Führungssituationen mit Feedback durch Trainer und die anderen Teilnehmer).

Lernebene 2:

In der **kollegialen Praxisbegleitung** erhalten die Teilnehmer Gelegenheit, Fälle aus ihrer Führungspraxis zu reflektieren und gemeinsam nach Problemlösungen zu suchen.

Lernebene 1:

In ihrem beruflichen Alltag wenden die Teilnehmer das Theoriewissen und das im Seminar erworbene Verhalten an. In einem Prozess der *Selbstbildung* arbeiten sie beständig an sich, um dem Strom permanent sich wandelnder Anforderungen gewachsen zu bleiben.

Über acht Monate hinweg nehmen die Führungskräfte an mehreren, z.T. mehrtägigen Seminaren und eintägigen kollegialen Beratungen teil. So kann das Lernen in der Praxis (Selbstbildung) immer wieder neue Impulse erhalten, erfährt Unterstützung und wird der Reflexion unterzogen.

Das Design beinhaltet spezifische Elemente, welche die Integration der Lernebenen unterstützen. So führen die Teilnehmer z.B. ein „Lerntagebuch“⁸, in dem sie wichtige Erfahrungen, Beobachtungen, Erfolge und Misserfolge, Fragen und Probleme, usw. festhalten. Hier führen die Führungskräfte einen Dialog mit sich selbst, ordnen die Fülle des Erlebten und erhalten nach und nach ein Dokument ihrer eigenen Entwicklung. Diese Aufzeichnungen sind u.a. Grundlage für die kollegialen Beratungen.

Selbstbildung bedeutet, dass die Führungskräfte Handlungssituationen ihrer Führungspraxis als Lernsituationen interpretieren, aus der Annahme von Aufgaben und ihrer Erfüllung lernen. Das konflikträchtige Gespräch mit dem „schwierigen Mitarbeiter“ wird nicht einfach nur „hinter sich gebracht“, um die angespannte Situation zu entschärfen, sondern vielmehr geht es gleichzeitig darum, durch die Bewältigung dieser herausfordernden Situation auch gezielt die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln: „Was kann ich aus dieser Situation lernen“?

Man kann sich leicht vorstellen, dass die „Zunutzung“, zusätzlich zur Bewältigung eines anstrengenden Arbeitsprogrammes auch noch sein eigener „Personalentwickler“ zu sein, hohe Anforderungen stellt. Schon allein das Führen des Lerntagebuches - und seien es auch nur wenige Minuten täglich - ist nur schwer mit dem engen Zeitplan der Führungskräfte zu vereinbaren und erfordert zudem eine große Disziplin. Dennoch gelingt es einer großen Zahl von Teilnehmern, das Lerntagebuch zu ihrem kontinuierlichen Begleiter zu machen. Viele sind fasziniert von der Idee der Selbstbildung und beginnen einen ernsthaften – und oft auch mühsamen – Weg der Selbstentwicklung.

7. Exkurs: Aikido und berufliches Lernen als „dreifacher Weg“

Das Konzept der Selbstbildung ist inspiriert von den Kampfkünsten, insbesondere vom Aikido, doch Aikido bzw. Budo spielt keine unmittelbare Rolle darin. Abschließend soll jedoch noch angedeutet werden, wie eine Aikido-Praxis in das Konzept integriert werden könnte.

Anknüpfend an den oben beschriebenen „zweifachen Weg“, ließe sich ein „dreifacher Weg“ denken, in dem einerseits Aikido als Übungsweg gegangen wird, in der oben angesprochenen „Doppelgleisigkeit“, in der andererseits aber auch die berufliche Arbeit als Übungsweg verstanden wird. Beide Wege zielen auf die Entwicklung als Person und können sich vielfältig befruchten - was die vielen Beiträge in diesem Band bezeugen.

In der Aikidopraxis können auf einer körperlichen Ebene Haltungen und Verhaltensweisen geübt werden, die - in überragendem Sinne - auch für berufliches Handeln von Bedeutung sind. Nur ein Beispiel: Wer im Training übt, laufend geworfen zu werden - und sofort wieder aufzustehen und weiter zu machen -, der übt Haltungen ein, die auch bei der Bewältigung von beruflichen Schwierigkeiten höchst hilfreich sind: Ausdauer, Frustrationstoleranz, Beharrlichkeit ...

Selbstbildung als dreifacher Weg könnte heißen: Aikido üben, seinen Beruf aus„üben“, sich als Person üben – sowie bewusst und gezielt Verknüpfungen zwischen diesen Wegen herzustellen.

Literatur

- Alshemer, Martin & Müller, Ulrich (1999): Tagebuch schreiben. In: GdW/Ph, Systemstelle 7.40.20.18
- Bollnow, Otto Friedrich (1984): Existenzialphilosophie und Pädagogik. Stuttgart: Kohlhammer
- Bollnow, Otto Friedrich (1991): Vom Geist des Übens. Stäfa: Rothenhäuser
- Gardner, J. W. (1964): Self-Renewal. New York: Harper Collins
- Hentig, Hartmut von (1996): Bildung. Ein Essay. München: Hanser
- Herrigel, Eugen (1992): Zen in der Kunst des Bogenschusses. Bern: Bantz (1. Auflage 1951)
- Kaiser, Armin (1985): Sinn und Situation. Grundlinien einer Didaktik der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt
- Klafki, Wolfgang (1991): Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Weinheim und Basel: Beltz
- Leonard, George (1994): Der längere Atem. Die Meisterung des Alltäglichen. Weisobrunn: Integral
- Lind, Werner (1992): Budo. Der geistige Weg der Kampfkünste. Bern: Bantz
- Marcel, Gabriel (1949): Homo viator. Philosophie der Hoffnung. Düsseldorf: Bastion
- Müller, Ulrich (1999): Übung. In: Grundlagen der Weiterbildung - Loseblattsammlung, Systemstelle 7.40.20.28, Luchterhand: Neuwied
- Müller, Ulrich (1998): Professionalisierung der beruflichen Weiterbildung durch pädagogische Qualifizierung der Mitarbeiter. Bildungsrechtliche und konzeptionelle Grundlagen. Habilitationsschrift Universität Eichstätt (Publikation in Vorbereitung)
- Ritskes, Rens R. (1993): Zen in der Kunst des Lernens. Freiburg: Bauer

⁸ Zur Methode „Lerntagebuch“ vgl. Alshemer & Müller (2000).

- Schertgen, Peter (1998): Asiatische Kampfkunst als Bildungsprogramm. In: Erleben und Lernen, H. 1/1998, S. 11-16
- Schertgen, Peter (2000): Der alltägliche Kampf in Organisationen. Psychologische Hintergründe und Alternativen am Beispiel der japanischen Kampfkunst Aikido. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Ueshiba, Kisshomaru (1993): Der Geist des Aikido. Heidelberg: Kristkeitz
- Vall, Peter B.: Lernen als Lebensform. Ein Manifest wider die Hürer der richtigen Antworten. Stuttgart: Klett-Cotta
- Whimmyer, Claude (Hg.) (1996): Arbeit als Weg. Frankfurt/Main: Fischer

Karl F. Meier-Gantenbein

Bewaffnete Angriffe:

Im Aikido und in der beruflichen Kommunikation

Einführung

Wenn von bewaffneten Angriffen die Rede ist, tauchen vor dem geistigen Auge unwillkürlich wilde Bilder und Szenarien auf. Mit Kommunikation im Berufsalltag, wie im Titel dieses Aufsatzes angedeutet, haben diese zunächst wenig zu tun. Messer rücken hier allenfalls in der Mittelpause in den Mittelpunkt des Geschehens und die Pistole verleiht nur dem Darsteller im Film durchschlagende Argumente in einer beruflichen Auseinandersetzung. Dennoch vertritt ich die Ansicht, dass auch im ganz realen beruflichen Kontext mit Waffen gekämpft wird. Wie dies zu verstehen ist, versuche ich mit meinem Beitrag ebenso zu klären, wie ich Möglichkeiten aufzuzeigen möchte, wesentliche Prinzipien der fernöstlichen Kampfkunst „Aikido“ als tragende Elemente im betrieblichen Konfliktmanagement einzusetzen.

I. Das Wesen des Angriffs

Was macht einen Angriff aus? Das wörtlich genommene „An-greifen“, d.h. Berühren einer Person, kann durchaus einen freundlichen Hintergrund haben und wird so nicht als Angriff verstanden. Berühren in nicht bösartiger Absicht kann dennoch von der davon betroffenen Person als feindseliger Akt empfunden werden. Offensichtlich reicht es aus, wenn eine der beiden Seiten, An-greifender oder An-gegriffener die Situation als *aversiv* deutet, um eine wie auch immer geartete und verlaufende Kampfsituation herzustellen. Angriff hat also mit einer Handlung auf der einen und deren Deutung auf der anderen Seite zu tun.

Ebenso kann im Sinne des lateinischen Verbs *aggredere* bereits das aktive „auf jemand zugehen“ als Aggression, als Angriff gewertet werden. Diese negative Wendung erhält das Wort aber erst durch die Beabsichtigung oder zumindest die Billigung einer Schädigung in körperlicher, psychischer oder materieller Hinsicht auf der Seite des Aggressors oder einer entsprechende Annahme seines Gegenübers. Wie