

# Taijiquan im Management

von Sabine & Peter Wolfrum

*Die Kenntnis der Technik reicht nicht aus.  
Man muß die Techniken transzendieren,  
damit die Kunst eine kunstlose Kunst wird,  
die dem Unbewußten entspringt.*  
DAISETZ SUZUKI

## ZUSAMMENFASSUNG

Auf die Bereiche Unternehmensorganisation und Konfliktmanagement können die Prinzipien des Taijiquan sinnvoll angewendet werden. Darüber hinaus lassen sich durch ein praktisches Taijiquan-Training die Fähigkeiten der handelnden Menschen, die Effektivität der Organisation und die Produktivität eines Unternehmens optimieren.

## GRUNDLAGEN UND VORAUSSETZUNGEN

Taijiquan beruht auf der daoistischen Grundannahme, dass es einen natürlichen Fluss von Energie und Ereignissen gibt. Mithilfe der Bewegungstechniken des Taijiquan wird versucht, sich in diesen Energiefluss einzuordnen, um die eigene Mitte zu stabilisieren und die Energie gleichzeitig als Kraftquelle zu nutzen. Die Taijiquan-Formen halten sich an eine vorgegebene Abfolge von Bewegungen, die über Jahre wiederholt und perfektioniert werden. Diese Wiederholungen der ruhigen, harmonischen Bewegungen und die dabei entstehende Konzentration wird von Taijiquan-Praktizierenden als eine praktische Methode empfunden, Geist, Körper und Seele in Einklang zu bringen.

## UMORGANISATIONEN

HEIMBROCK hat die Rolle des Personalmanagements bei der Unternehmensentwicklung ausführlich untersucht. Er stellt fest, daß Führungskräfte und Mitarbeiter zu Beginn eines betrieblichen Veränderungsprozesses mit Skepsis oder gar mit massiver Ablehnung auf die Veränderungsabsicht reagieren. Sie möchten nur zu gerne am Bekannten, Liebgewonnenen festhalten – ja sogar lieber an oft kritisierten Mängeln festhalten, weil man sie kennt, als sich auf etwas Neues einzulassen.

Die möglichen Reaktionen von Mitarbeitern auf Veränderungsprozesse sind u.a.:

- Widerstand (aktiv u. passiv, z.B. Fehlzeiten, „Dienst nach Vorschrift“)
- Gesteigerte, jedoch ungerichtete Energie (Hektik, Blindleistung)
- Labilität und Fluchtverhalten (Zukunftsangst, Fluktuation)
- Erhöhtes Konfliktpotential (Streit, „Machtspiele“, Manipulation)
- Unklare Rollendefinition (Ruf nach Regeln u. Stellenbeschreibungen, Verantwortungszuschreibungen, Entscheidungsunfähigkeit)

Wie kann man nun am sinnvollsten und effektivsten mit diesen Widerständen umgehen? Welche Sichtweise hilft hier weiter? HEIMBROCK schreibt: „Sicherlich gibt es kein Patentrezept im Umgang mit Widerständen im Reengineering-Prozess. Grundvoraussetzung ist jedoch eine positive Einstellung, die die Veränderung als Chance begreift und nicht als Bedrohung für das Bestehende. Leicht ist man mit dem Begriff 'Krise' zur Hand. In der chinesischen Sprache hat das Wort 'Krise' zwei Schriftzeichen, von denen das eine für 'Gefahr' steht, das andere aber für 'Chance': Die Krise als Chance.“

DR. KLAUS JÜRGEN HEIMBROCK:  
Die Rolle des Personalmanagements bei der Unternehmensentwicklung, Dissertation, Universität Flensburg, 2000.



Gefahr Chance

Es gibt bereits größere Unternehmen, die Taiji-Prinzipien anwenden, um sich erfolgreich zu organisieren. Der Taiji-Meister *AL HUANG* berät z.B. die Otto GmbH & Co. KG dabei, auf Basis der Philosophie des Taiji eine gemeinsame Haltung, Einstellung und ein Wertesystem zu entwickeln, und zu erkennen, dass Erfolg aus der Fähigkeit resultiert, kleine Ziele loszulassen und an großen Zielen festzuhalten. Dazu ist es entscheidend, sich zu zentrieren und auf den Prozess, der zum Ziel führt, zu konzentrieren und diesen Prozess effektiv zu gestalten.

Ein Interview mit *CHUNGLIANG AL HUANG* zu dieser Thematik erschien im Wirtschaftsmagazin *brand eins*.

Auf dieser Grundlage muß dann ein starkes Zentrum aufgebaut werden. Im Taiji kommt die Energie für jede Bewegung aus der Erde. Dies entspricht im Unternehmen der gemeinsamen Wertegrundlage, auf der alle stehen. In die Entwicklung dieser Wertegrundlage sollten auch alle Mitarbeiter einbezogen werden. Die Steuerung der Bewegungen, d.h. die Lenkung der Energie, erfolgt dann aus einer starken Mitte (Becken) heraus. Dies entspricht im Unternehmen der Geschäftsführung/Zentrale. Sind alle Körperteile gut miteinander verbunden und entspannt, kann im Taijiquan die Energie (Qi) durch alle Gelenke und Gewebe des Körpers hindurchgeleitet werden und in Aktionen umgewandelt werden. Dies entspricht im Unternehmen den operativen Einheiten.

### **ERHÖHTES KONFLIKTPOTENTIAL DURCH WETTBEWERBSDRUCK**

Der steigende Wettbewerbsdruck erhöht in Unternehmen die Gefahr von Konflikten zwischen einzelnen Mitarbeitern und auch zwischen ganzen Abteilungen. Vorbeugendes Konflikt-Management wird deshalb nach Meinung vieler deutscher Anbieter von Weiterbildungsseminaren im Jahr 2004 zunehmende Bedeutung bekommen. Dabei wird Konfliktmanagement als Führungsinstrument sowohl präventiv zur Mitarbeiterschulung wie auch in akuten Konfliktsituationen in Unternehmen eingesetzt.

*„Der Zeitdruck in den Unternehmen ist heute häufig so stark, dass man nur noch fertig werden will, egal wie, und häufig ohne Rücksicht auf Verluste. Den Preis muss man dann hinterher bezahlen, in Form von geschädigten Beziehungen, die für das Unternehmen teuer werden können“* (WERNER SCHIENLE im Wirtschaftsmagazin *Wirtschaftswoche*).

Eskalierende Konflikte setzen die Effektivität und Produktivität eines Unternehmens herab. Außerdem sind krankheitsbedingte Fehlzeiten häufig eine direkte Folge eines erhöhten Konfliktpotentials. Deshalb ist es hier entscheidend wichtig vorbeugend gegenzusteuern und Mitarbeiter im Umgang mit Konfliktsituationen zu schulen.

Die klassischen Seminare zu den Themengebieten Konfliktmanagement, Kommunikation und Mitarbeiterführung sind überwiegend intellektueller Natur, d.h. es findet keine Verankerung der Lerninhalte im Körper statt. Der Geist ist aber in Stresssituationen nur bei sehr wenigen Menschen in der Lage ruhig und klar zu bleiben.

Entweder müssen daher zusätzlich Meditationstechniken gelehrt und gelernt werden, die den eigenen Geist auch in Stresssituation zu beherrschen lernen, oder aber es müssen Konzepte angewandt werden, die dabei helfen, die Lerninhalte im Körper zu verankern, so daß die erwünschten Verhaltensweisen sozusagen zur zweiten Haut werden und vor der Anwendung nicht erst durch den Intellekt aktiviert werden müssen.

## *Taijiquan im Management*

Hierzu bietet sich die Kampfkunst Taijiquan an, da bereits die Verinnerlichung der Grundprinzipien helfen kann, Konflikte besser handzuhaben.

Die Anwendung einer Kampfkunst wie Taijiquan ist Konfliktbewältigung auf zunächst scheinbar körperlicher Ebene. Beim näheren Betrachten der zugrundeliegenden inneren Prinzipien des Taijiquan erkennt man aber, daß sich diese Prinzipien auch im Konfliktmanagement anwenden lassen. Diese Konfliktbewältigungsstrategien werden durch das Taijiquan-Üben körperlich erfahrbar, und können dadurch besser im Organismus verankert werden.

Im Taijiquan geht es weniger darum zu gewinnen, sondern eher um die umfassende Entwicklung aller Beteiligten. Allein diese Erkenntnis ist schon eine hervorragende Grundlage für jedes Konfliktmanagement.

Das wichtigste Prinzip im Taijiquan ist das *Yin/Yang*-Prinzip. *Yin* und *Yang* bezeichnen ursprünglich die Schatten- bzw. Sonnenseite eines Berges. Aus dem *Wuji* (Nicht Äußeres / Das Undifferenzierte / Potential; symbolisiert durch einen leeren Kreis) entsteht das *Taiji* (Größtes Äußeres / Das Differenzierte / Manifestation; symbolisiert durch den Kreis mit den beiden Anteilen *Yin* und *Yang*). Das *Taiji* stellt die Einheit der ihm innewohnenden Polaritäten *Yin* und *Yang* dar. Diese ergänzen und bedingen sich somit gegenseitig und können nicht auseinandergebracht und isoliert werden. *Yin* und *Yang* sind untrennbar miteinander verbunden.



Die Anwendung des *Yin/Yang*-Prinzips in der Kampfkunst bedeutet den Versuch, mit dem Gegner das *Taiji* zu bilden, d.h. die *Yin*- oder *Yang*-Energie des Angreifers zu neutralisieren, indem man die Position der jeweils anderen Polarität einnimmt, so daß sich in der Einheit der beiden Partner die Energien zum *Taiji* ergänzen. Wenn der Partner *Yin* ist, ergänze durch *Yang* zum *Taiji*, wenn der Partner *Yang* zeigt, ergänze durch *Yin* zum *Taiji*. Das kann nur gelingen, wenn man ohne die Absicht auf jeden Fall entweder *Yang* oder *Yin* zu gebrauchen in die Auseinandersetzung eintritt. Im Taijiquan darf man also nicht versuchen die Situation gemäß seinen eigenen gedanklichen Vorstellungen zu manipulieren, sondern man muß sich ganz auf die gegebene Situation einlassen, in den Prozess eintauchen und mitschwimmen. Der Herausforderer liefert die Energie zur Lösung des Problems, diesem *Energiefluß* gilt es sich anzuschließen und keinen Widerstand zu bieten, um damit die Konfrontation aufzuheben. Wenn der Herausforderer auf seinem Willen besteht, wird er ins Leere laufen oder auf sich selbst zurückgeworfen; läßt er sich auf die neue Situation ein, kann eine Lösung gefunden werden, die sich absichtslos aus dem gegenwärtigen Prozess entwickeln wird. Diesem Prozess zu vertrauen und ihm folgen, drückt sich auch in dem daoistischen Prinzip des *Wu wei* aus, was in etwa bedeutet „nicht gegen den natürlichen Lauf der Dinge zu handeln“, oder „Handeln durch Nicht-Tun“.

Im nächsten Schritt untersuchen wir die identifizierten Prinzipien auf ihre Anwendbarkeit im Konfliktmanagement.

### Wuji - Zentrierung/Verwurzelung

Dieses Prinzip hilft, in Konfliktsituationen klare Positionen zu beziehen, deutliche Grenzen zu setzen und uns nicht provozieren zu lassen. Die eigene Meinung kann ruhig vertreten werden und bei persönlichen Angriffen (Beleidigungen, Diffamierungen) können selbstbewußt die Grenzen aufgezeigt und Übergriffe zurückgewiesen werden.

Taijiquan-Übungen zu diesem Prinzip wären beispielsweise die Grundhaltung, die Stehende Säule (Zhanzhuangong) und das stabile Stehen gegen seitlichen Druck: Hier steht eine Person in breiter Stellung (mabu). Der Partner steigert langsam den seitlichen Druck mit beiden Händen auf Oberarm/Schulter. Die Person sinkt (Schwerpunkt absenken) und dreht die Ellbogen nach außen und oben (Raum erweitern).

### Yin - Angriff neutralisieren

In einem Konflikt kann uns dieses Prinzip dabei helfen, das „Aktive Zuhören“ anzuwenden und keine Angriffsfläche zu bieten. Damit kann bereits eine Menge Spannung aus der Konfliktsituation herausgenommen werden, und wir lernen die Motive hinter der Aggression des Konfliktpartners besser kennen.

In der Praxis erweist sich die Rolle des Blinden in der „Blindenführung“ als gute Übung: Eine Person schließt die Augen und legt die Fingerspitzen auf die Finger der geöffneten Hände des Partners. Der Partner führt die Person nun so durch den Raum. Eine weitere Übung zu diesem Prinzip wäre das „Schmelzen“. Eine Person nimmt die Grundhaltung ein. Der Partner berührt eine Körperstelle der Person mit seinem Zeige- und Mittelfinger. Die Person sinkt an dieser Stelle immer weiter in sich ein (nach innen „schmelzen“).

### Yang - Leere auffüllen

Bezogen auf ein Konfliktmanagement kann dies bedeuten, daß man beispielsweise Schwächen in der Argumentationskette (z.B. wenn ein Vorurteil oder eine unbewiesene Behauptung Grundlage der Kette ist) des Partners offenlegt, und somit der gesamten Argumentation den Boden entzieht. Dabei bleibt man selber auf seinem Weg und setzt sich unter Ausnutzung der Schwächen des Gegners durch.

Beispielhaft sei hier die Partnerübung „Seitliches Wegschieben“ angeführt. Eine Person nimmt die stabile Grundhaltung ein. Der Partner steht neben dieser Person, seine Front zu ihr gerichtet. Der Partner legt seine Hände entspannt auf den Oberarm der Person auf, setzt einen Fuß hinter die Person und verlagert seinen Schwerpunkt nach unten und vorne (sinken und vorwärts). Dies entwurzelt die stehende Person.

### Qi-Fluß - Entspannt bleiben

Daraus ergibt sich als Strategie für Konfliktsituationen nicht zu blockieren, im Fluß des Geschehens zu bleiben und dadurch Stärke ohne Härte zu entwickeln. Trotz möglicherweise starker Angriffe kann die eigene Meinung und können Argumente entspannt, ruhig und deutlich vertreten werden.

Gerade für Unerfahrene in den Kampfkünsten ist es oft schwer vorstellbar, wie mit entspannten Armen eine andere Person aus dem Gleichgewicht gebracht werden kann. Eine sehr schöne Übung zur Demonstration des Qi-Flusses ist der „Unbeugsame Arm“:

Hierbei hebt eine Person einen Arm seitlich an. Die Hand befindet sich etwa auf Schulterhöhe, der Arm ist im Ellbogenbereich leicht gebeugt. Im ersten Teil der Übung versucht diese Person nun durch starke An-

### Wuji

Zentrieren, Verwurzeln.

#### Übungen

Grundhaltung,  
Zhanzhuangong,  
Stabil stehen gegen seitlichen Druck.

#### Strategie

Position beziehen,  
Grenzen setzen,  
Sich nicht provozieren lassen.

### Yin

Leer sein, Energie aufnehmen.

#### Übungen

Blindenführung,  
"Schmelzen".

#### Strategie

Aktives Zuhören,  
Keine Angriffsfläche bieten,  
Nachgeben ohne aufzugeben.

### Yang

Leere auffüllen, Energie abgeben.

#### Übungen

Seitliches Wegschieben.

#### Strategie

Auf dem Weg bleiben,  
Sanftes sich durchsetzen,  
Sich nicht ausbremsen lassen.

### Qi-Fluß

Entspannt bleiben

#### Übungen

"Unbeugsamer Arm"

#### Strategie

Nicht blockieren,  
Im Fluß bleiben,  
Stärke ohne Härte.

spannung der gesamten Armmuskulatur den Arm so stabil zu machen, daß ein Partner nicht in der Lage ist, den Arm im Ellbogengelenk zu beugen. Meist wird der Person dies nicht gelingen. Im zweiten Teil der Übung soll die Person nun die Armmuskulatur entspannen, Ellbogen und Schulter sind schwer. Dann visualisiere man das Fließen von Qi durch Arm und Hand. Hilfreich kann hier die Vorstellung eines dicken Wasserschlauches sein, durch den ein stetiger Wasserstrom fließt. Ohne fließendes Wasser könnte man den Schlauch leicht knicken, aber durch das fließende Wasser wird der Schlauch sehr stabil. Ähnliches geschieht mit unserem Arm durch den Qi-Fluß. Wenn der Partner nun versucht den Arm der Person zu beugen, wird es ihm nicht mehr gelingen.

### Wu wei – Handeln durch Nicht-Tun

Auf Konfliktsituationen angewandt bedeutet dies, dem Gegner zu folgen wohin er auch geht und dabei weder den Kontakt zu verlieren noch Widerstand zu bieten. Wir verbinden uns mit dem Energiefluß und üben uns in Achtsamkeit. In seinen zunehmenden Anstrengungen uns zu besiegen, wird sich unser Gegner früher oder später selbst in eine ungünstige Position bringen.

Als praktische Übungen bietet sich hier *PETER RALSTON'S Wu Tsan Ch'un* (Misty-Body Boxing) an. *Wu Tsan Ch'un* ist das konstante Bemühen dem Gegner jederzeit vollständig zu folgen, zu versuchen ihn leicht zu treffen, aber nicht zuzulassen, dass er eine Unze Druck auf uns ausübt. Das Ziel ist, sich vollständig in Übereinstimmung mit dem Gegner zu bewegen, nicht zu widerstehen oder zu blockieren, und keine "Treffer" zuzulassen. Man hält ständig Kontakt und weder beim Ausweichen noch zum Attackieren verwendet man Kraft. Unser Körper ist wie Nebel für den Gegner; er kann uns nicht substanzuell beherrschen, noch kann er sich entziehen. Wir folgen jeder seiner Bewegungen, jedem seiner Gedanken. Alle Routinen, Formen und Techniken werden jetzt anwendbar, frei und formlos.

### Taiji - Integration

Die Integration von Yin und Yang zum Taiji hilft uns, in Konfliktsituationen die Gegensätze zu transzendieren; zu erkennen, daß die beiden Konfliktpositionen zwei Spezialfälle (die beiden Pole) eines übergeordneten größeren Systems sind, sich gegenseitig bedingen und nicht unabhängig voneinander existieren können. Damit ergibt sich die Chance, den Konflikt in eine WIN-WIN-SITUATION für beide Konfliktparteien zu überführen.

Als geeignete Partner-Taiji-Übung wäre hier eine Grundübung des Tuishou, das „Horizontale Kreisen“ zu nennen.

### Wu wei

Handeln durch Nicht-Tun

#### Übungen

"Wu Tsan Ch'un"

(vgl. *PETER RALSTON: The principles of effortless power.*)

#### Strategie

Nicht-Tun,

Im Fluß bleiben,

Dem Geschehen folgen.

### Taiji

Integration.

#### Übungen

Tuishou: Horizontales Kreisen.

#### Strategie

Gegensätze transzendieren,

Win-win-Situation schaffen.

## Über die Autoren

Sabine Wolfrum übt seit 1985 Taijiquan und lernte weitere Methoden der Körperarbeit wie z.B. Bewegungsimprovisation, Körpertheater, Yoga und verschiedene Tanzrichtungen. Seit 1994 ist sie Lehrerin für Taijiquan und Körperarbeit (IFBUB) und seit 1998 Übungsleiterin für Autogenes Training.

Dr. Peter Wolfrum lernt seit 1990 Taijiquan. Die Arbeit mit Taijiquan-Gruppen begann er 1995. Zwei Jahre später schloß er die Ausbildung zum „Lehrer für Taijiquan und Körperarbeit“ am IFBUB (Institut für Bewegungslehre und Bewegungsforschung) ab.

Beide gründeten 1999 *DA LÜ*, eine Schule für Taijiquan und Körperarbeit. Seit 2001 bilden sie in Kooperation mit dem IFBUB Lehrer/innen für Taijiquan und Körperarbeit aus und sind vom DDQT (Deutscher Dachverband für Qigong und Taijiquan) legitimierte Ausbilder für Taijiquan.



(c) 2004 Sabine & Peter Wolf