

Universität Salzburg & University of Salzburg Business School

Universitätslehrgang MTD

Master in Training and Development

Lehrgangsleiter: Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Pichler

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Pichler

Qigong in Management Trainings

Eine ungehörige Liaison?

Masterthese vorgelegt von:

Mag. Barbara Hainisch

Seeuferstraße 6b/3

5700 Zell am See

Salzburg, im Oktober 2013

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	4
1.1. Themenstellung und persönlicher Bezug	4
1.2. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	5
2. Qigong	6
2.1. Was ist Qigong?	6
2.2. Begrifflichkeiten.....	6
2.2.1. Qi.....	6
2.2.2. Gong.....	6
2.2.3. Qigong	7
2.2.4. Traditionelle Chinesische Medizin (TCM).....	7
2.3. Grundlagen der TCM	7
2.3.1. Die dreifache Ganzheitsauffassung	7
2.3.2. Das Yin –Yang Konzept.....	9
2.3.3. Die Energieleitbahnen.....	10
2.3.4. Die fünf Wandlungsphasen (Elemente).....	10
2.4. Qigong im Zusammenhang der traditionellen Chinesischen Medizin.....	11
2.5. Was lernt man wenn man Qigong übt?	12
2.6. Wirkungsweise von Qigong aus der Sicht der TCM.....	13
2.6.1. Ausgewogenheit von Yin und Yang.....	13
2.6.2. Die Durchgängigkeit der Leitbahnen	14
2.6.3. Harmonischer Fluss von Qi und Blut.....	14
2.6.4. Kultivierung des wahren Qi.....	15
2.7. Qigongforschung.....	15
2.7.1. Studien zur Erforschung des „Qigong-Zustandes“	15
2.7.2. Erforschung der Wirkungsweise von Qigong.....	16
2.7.3. Nachweis von Heileffekten von Qigong.....	17
3. Führungskompetenzen und Managementaufgaben	19
3.1. Führungskompetenzen	19
3.1.1. Fachkompetenz	20
3.1.2. Methodenkompetenz.....	20
3.1.3. Persönliche Kompetenz.....	21

	3
3.1.4. Soziale Kompetenz.....	24
3.2. Weiterführendes.....	27
4. Ost / West – Unterschiede in Sicht- und Denkweisen	31
4.1. Was wir voneinander lernen können	31
4.2. Asiatische Methoden - eine Modeerscheinung?.....	32
4.3. Passen die Übungen im Westen?.....	33
4.4. Ausbruch aus der Normalität.....	34
4.5. Unterschiede in der Wahrnehmung des Bewusstseins	35
4.6. Unterschiede im Krankheits-Gesundheits Konzept	38
5. Weiterführendes.....	40
6. Empirischer Teil	42
6.1. Methodik.....	42
6.2. Forschungsleitende Annahmen.....	44
6.2.1. Annahme I.....	44
6.2.2. Annahme II.....	45
6.2.3. Annahme III	46
6.2.4. Annahme IV.....	47
6.3. Auswertung der Interviews	49
6.3.1. Aussagen zu Annahme I.....	49
6.3.2. Schlussfolgerungen in Bezug auf Annahme I	50
6.3.3. Aussagen zu Annahme II.....	51
6.3.4. Schlussfolgerungen in Bezug auf Annahme II.....	53
6.3.5. Aussagen zu Annahme III.....	54
6.3.6. Schlussfolgerungen in Bezug auf Annahme III.....	57
6.3.7. Aussagen zu Annahme IV.....	58
6.3.8. Schlussfolgerungen in Bezug auf Annahme IV	60
6.3.9. Aussagen zu weiteren relevanten Themen.....	62
6.4. Zusammenfassung des empirischen Teils	65
6.5. Grundlagen für eine mögliche Strategie	66
7. Zusammenfassung und Fazit	68
Literatur	70

1. Einleitung

1.1. Themenstellung und persönlicher Bezug

Seit November 2011 bin ich mit einer Kollegin zusammen im Trainingsbereich selbständig. Wir bieten Trainings in den Bereichen Gesundheitsförderung, Persönlichkeitsentwicklung, Führungskompetenzentwicklung, Kommunikation sowie Stress- und Selbstmanagement. Als diplomierte Qigong Lehrerinnen und überzeugte Qigong Praktizierende ist es uns ein Anliegen in möglichst allen Trainings auch mit Techniken aus dem Qigong zu arbeiten. Betonen möchte ich, dass es sich bei unseren Seminaren nicht um reine Qigongtrainings handelt, sondern um Wirtschaftstrainings, bei denen als zusätzliches Feature, Qigong als praktische Methode, sozusagen als Handwerkszeug, um sich selbst im Alltag helfen zu können, vermittelt wird.

Die Idee zu diesen Seminaren kam uns beiden unabhängig voneinander während unserer Qigonglehrer Ausbildung. Meine Kollegin war damals mit der Arbeit an ihrer Diplomarbeit über moderne Führungstheorien beschäftigt (Ramsl, 2010). Die Idee, Entwicklung von Führungskompetenzen mit Qigong zu unterstützen war für sie eine logische Konsequenz aus den Ergebnissen ihrer Arbeit.

Gleichzeitig war ich selbst beruflich in einem Führungsteam tätig, und konnte hautnah erleben welchen unschätzbaren Wert eine „Selbsthilfe Methode“ wie Qigong im täglichen Führungsalltag hat. Auch mir kam bald die Idee Führungskräften Qigong als Unterstützung zur Bewältigung der täglichen Anforderungen zur Verfügung zu stellen.

Auf einem unserer zahlreichen Mittagsspaziergänge, von denen es während unserer 4-jährigen Ausbildung unzählige gab, stellten wir fest, dass wir beide die gleiche Idee gehabt hatten. Eine Vision war geboren! Von diesem Moment an war die Umsetzung nur noch eine Frage der Zeit. Etwa ein Jahr später gründeten wir unsere Firma **imoment**.

Die vorliegende Masterthese möchte ich dazu nutzen mich mit den Chancen und Grenzen des Einsatzes von Qigong in Managementtrainings zu beschäftigen und diesen kritisch zu hinterfragen. Ich möchte die Hintergründe der Thematik, und die

Spezifika der Zielgruppe beleuchten, um möglichst viele praxisrelevante Informationen für unsere Arbeit zu generieren und unsere zukünftige Strategie an den Ergebnissen ausrichten zu können.

Außerdem ist es mir ein persönliches Anliegen, die unschätzbar wertvolle Methode Qigong, die über Jahrtausende nur als Geheimwissen weitergegeben wurde und jetzt auch für uns westliche Menschen zugänglich ist, weiter zu geben und bekannter zu machen, damit möglichst viele so wie ich, davon profitieren können.

1.2. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Um ein Nachvollziehen meiner Argumentation zu ermöglichen, beleuchte ich im ersten Teil meiner Arbeit zuerst die wichtigsten medizinphilosophischen Hintergründe der Methode Qigong. Anschließend gehe ich auf die Anforderungen an die Führungsperson von heute ein, und erläutere die unterstützende Rolle, der Qigong hierbei zukommen kann. Am Ende des Theorieteils diskutiere ich die Unterschiede in Sicht- und Denkweise von Ost und West und inwiefern das für mein Thema relevant ist.

Im empirischen Teil befrage ich 6 Experten, Qigonglehrer mit langjähriger Unterrichtspraxis, die großteils auch Erfahrung mit Kursteilnehmern aus dem Managementbereich haben, zu ihren Erfahrungen, und über ihre Einschätzung der Thematik. Ziel des empirischen Teils ist es Rückschlüsse auf eine Strategie für die erfolgreiche Abwicklung von Wirtschaftstrainings mit Qigong, sowie eine nachhaltige Wirkung derselben, ziehen zu können.

Im Schlussteil fasse ich die Erkenntnisse aus den bisherigen Kapiteln zusammen und skizziere die Grundlagen für eine Strategie für unsere zukünftige Tätigkeit im Managementbereich.

2. Qigong

2.1. Was ist Qigong?

Qigong ist eine aus China stammende Methode, bei der Menschen lernen, in Ruhe zu treten, ihren Atem und ihre Bewegungen bzw. ihre Haltung achtsam zu begleiten und ihre Vorstellung zu zentrieren (Belschner, 2012: S.186).

Qigong heißt frei übersetzt Energie (Qi) – Arbeit (Gong), und ist wie auch die TCM (traditionelle chinesische Medizin) selbst, eine ganzheitliche Methode, die Körper, Geist und Emotionen in Ausgleich bringt.

Die oft dramatischen Auswirkungen von psychischen Belastungen auf den Körper sind aus der Psychosomatik bekannt. Qigong geht genau den umgekehrten Weg: Über Bewegungen des Körpers wird nicht nur auf die Physis sondern auch auf die Psyche Einfluss genommen. Daher hat Qigong neben den positiven körperlichen Effekten, wie z.B. Lösung von Verspannungen, Kräftigung der Muskulatur, Harmonisierung der Atmung oder der Stärkung des Immunsystems, auch eine ausgleichende Wirkung auf Gemütslage und Emotionen. (vgl. Wenzel, 2008 - 2011)

2.2. Begrifflichkeiten

2.2.1. Qi

Qi ist ein Ausdruck der chinesischen Denkweise und nicht einfach nur mit einem Wort zu übersetzen (vgl. Wenzel, 1999: S. 71). In der traditionellen chinesischen Medizin ist Qi die belebende Kraft, die alle Lebewesen durchströmt. Qi manifestiert sich jedoch nicht nur im Menschen sondern in der gesamten Schöpfung: Tiere, Pflanzen, Gewässer, Berge ja die Erde selbst leben und atmen durch Qi. Am ehesten trifft die Bezeichnung „Lebensenergie“, das was im Zusammenhang mit Qigong unter Qi gemeint ist (vgl. Cohen, 2008: S. 29).

2.2.2. Gong

Auch der Begriff Gong lässt sich nicht eindeutig übersetzen: Arbeit, Disziplin, Vermögen, Geschick und Erfolg durch Ausdauer und Übung werden unter

anderen als Bedeutungen angeboten. Im Zusammenhang mit Qigong versteht man unter Gong die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die durch eine beharrliche Übungspraxis entwickelt werden (vgl. Bölts, 2009: S. 37).

2.2.3. Qigong

Qigong lässt sich folglich für uns westliche Menschen am ehesten mit Energiearbeit übersetzen. Es ist die heute gebräuchliche Bezeichnung für Übungen in denen das Qi (die Energie) des Menschen durch den Menschen selbst genährt und gepflegt werden soll. Es ist eine Sammelbezeichnung für eine Vielzahl ganz verschiedener Methoden und Übungen (vgl. Bölts, 2009: S. 37).

Nach Wenzel (2008 – 2011) bezeichnet Qigong alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, das Qi zu beeinflussen und im weiteren Sinne alle Übungen und Erfahrungen, die für diesen Zweck geeignet sind.

2.2.4. Traditionelle Chinesische Medizin (TCM)

Die chinesische Heilkunde kann bis etwa 6000 vor Christus zurückverfolgt werden. Schon damals gab es Erkenntnisse über Lebensenergien (Qi) und Energieleitbahnen (Meridiane). Es entwickelte sich ein geschlossenes medizinisches System mit einem Netzwerk von Diagnosemöglichkeiten und Therapieformen, das auf der Lehre von Energien, Elementen, Energieleitbahnen und -punkten sowie auf Prävention im Sinne einer rechtzeitigen Gesundheitsvorsorge mit Vorschlägen zur gesunden und ganzheitlichen Lebensführung basiert (vgl. Sprissler & von Rohr, 2004 zit. n. Mayer, 2011: S. 63).

2.3. Grundlagen der TCM

Die grundlegende Annahme der Traditionellen Chinesischen Medizin ist die „dreifache Ganzheitsauffassung“. Sie bildet die Basis für die unterschiedlichen Konzepte der TCM, die derselben zugrunde liegen: Das Yin – Yang Konzept, das Konzept der Energieleitbahnen und Funktionskreise und das Konzept der Wandlungsphasen und deren zyklische Vernetzung (vgl. Bölts, 2009: S. 43).

2.3.1. Die dreifache Ganzheitsauffassung

Erste Ganzheit: Natur und Mensch

In der TCM wird der Mensch als untrennbarer Bestandteil der ihn umgebenden Natur gesehen. Dabei ist die Natur der Makrokosmos und der Mensch der Mikrokosmos. Sie beeinflussen sich gegenseitig und bilden ein kosmisches Ganzes (vgl. Bölts, 2009: S. 43).

Zweite Ganzheit: Körper, Geist und Seele

Das Funktionieren von Körper, Geist und Seele ist die Folge einer geordneten Interaktion von bestimmten „vitalen Substanzen“. Diese treten in unterschiedlichen Manifestationen von Qi (Energie) auf. Blut beispielsweise ist konkrete Materie und der Geist das reine Immaterielle. Auch alle anderen vitalen Substanzen sind Manifestationen von Qi, in unterschiedlichen Aggregatzuständen (vgl. Bölts, 2009: S. 44).

Nur durch das Zusammenwirken und gegenseitige Durchdringen aller vitalen Substanzen kann Leben entstehen und aufrecht erhalten werden (vgl. Wenzel, 1999: p. 70). Alle Lebenserscheinungen des Menschen sind eine Ganzheit und nicht voneinander trennbar (vgl. Bölts, 2009: S. 44).

Nach Ansicht der traditionellen chinesischen Medizin ist alle Substanz nur ein verdichteter Energiezustand. Durch die Aussagen der modernen Physik werden diese uralten Weisheiten des Ostens heute immer mehr bestätigt (vgl. Wenzel, 1999: S. 164; Bock-Möbius, 2010; Capra, 2005).

Dritte Ganzheit: Körper außen und Körper innen

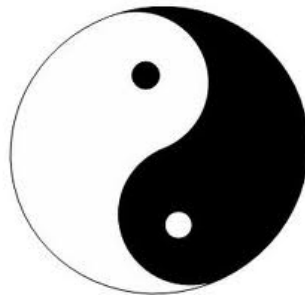
Innen und Außen des Menschen bilden eine organische Einheit. Die inneren Organe und Funktionssysteme des Menschen sind mit den äußeren Gliedern, den Haaren und der Haut durch Energieleitbahnen verbunden. So wirken innere Prozesse von innen nach außen und werden z.B. an der Haut sichtbar. Aber auch äußere Ereignisse wirken über die Leitbahnen auf die inneren Organe und deren Funktionen. Daher können z.B. Erkrankungen der inneren Organe über Stimulation von Punkten an der Haut (Akkupunkturpunkte) beeinflusst werden (vgl. Bölts, 2009: S. 44).

In diesem Zusammenhang erscheint es mir wichtig zu ergänzen, dass in der chinesischen Tradition, aufgrund der soeben beschriebenen ganzheitlichen Denkweise, auch nicht wie bei uns, streng zwischen den verschiedenen Disziplinen wie beispielsweise der Philosophie, der Medizin, der Psychologie oder der Physik unterschieden wird. Alles wirkt zusammen und wird folgedessen auch im Zusammenhang betrachtet (vgl. Wenzel, 2008 - 2011).

2.3.2. Das Yin –Yang Konzept

Yin und Yang symbolisieren oppositionelle sich jedoch gegenseitig beeinflussende und ergänzende Qualitäten. Der Höhepunkt des einen Zustandes ist bereits der Beginn des anderen. Wie aus dem Taiyi Symbol (Monade) deutlich ersichtlich trägt jede der beiden Qualitäten den Kern, den Samen der anderen in sich (vgl. Wenzel, 1999: S. 48).

Abbildung 1: Das Taiyi Symbol (die Monade)



Hat Yang seinen Gipfel erreicht, zieht es sich zugunsten des Yin zurück; hat Yin seinen Gipfel erreicht, zieht es sich zugunsten des Yang zurück.

(Wang Ch'ung, 80 n. Chr., zit. n. Capra, 2005: S. 110)

Dabei stellt das Yang die helle, starke, schöpferische, mit dem Himmel assoziierte, männliche Kraft dar, und Yin die dunkle, empfangende, mit der Erde assoziierte, weibliche. Yang symbolisiert Bewegung und Yin Ruhe. Auf unsere Gedankenwelt übertragen ist Yin die komplexe, weibliche, intuitive Denkweise und Yang der klare und rationale, männliche Intellekt. Yin ist die stille, nachdenkliche Ruhe des

Weisen, Yang die starke, schöpferische Tatkraft des Königs (vgl. Capra, 2005: S. 110ff).

Dieses Konzept der Polarität schließt den Aspekt der Ganzheit mit ein und bezieht sich auf alle Aspekte unseres Daseins. Die jeweiligen Pole ergänzen einander, sind untrennbar miteinander verbunden wie der positive und der negative Pol eines Magneten (vgl. Wenzel, 1999: S. 46ff).

Yin und Yang sind die Essenz der chinesischen Medizinphilosophie: Der ständige Wechsel und die beständige Entwicklung sind das Dauerhafte. Es entfällt die einengende und zwingende Festlegung des westlichen „entweder - oder“, das „sowohl – als auch“ ist die Betrachtungsmaxime (vgl. Noll / Kirschbaum, 2006: S. 6).

2.3.3. Die Energieleitbahnen

Die Leitbahnen sind sowohl an der Körperoberfläche als auch im Körperinneren vorhanden und verbinden die inneren Organe mit allen Geweben und Strukturen des ganzen Körpers (Wenzel, 1999: S. 163).

Man unterscheidet 12 beidseitig angelegte „reguläre“ Meridiane, 8 Sondergefäße und 15 sogenannte Kollateralen, kleinere Verzweigungen der Meridiane, die diese untereinander und mit der Körperoberfläche verbinden.

Die Leitbahnen sind die „Energie-Wege“ des Qi. Sie können bis heute anatomisch nicht nachgewiesen werden. Ihr Vorhandensein ist jedoch mit Spannungsmessungen feststellbar (vgl. Wenzel 1999: S. 163ff; Wenzel, 2008 - 2011).

2.3.4. Die fünf Wandlungsphasen (Elemente)

Das Qi äußert sich in den 5 Elementen, in denen es sich manifestiert, sich vermischt, ineinander verwandelt und sich dabei so erweitert, dass die Formenvielfalt entsteht. Dabei steht die Bezeichnung Elemente für die qualitativen Durchgangsstadien eines Wandlungszyklus in der Natur.

Die fünf Wandlungsphasen bezeichnen also Abschnitte der Zeit mit einer ganz bestimmten Qualität, die sich im Verlauf kontinuierlicher Wandlungen zyklisch

wiederholen (vgl. Wenzel, 1999: S. 88).

Die fünf Wandlungsphasen beschreiben fünf Arten von Prozessen:

Holz	=	wachsende Aktivität
Feuer	=	maximale Aktivität und Wendepunkt
Metall	=	abnehmende Aktivität
Wasser	=	minimale Aktivität und Wendepunkt
Erde	=	Balance

Bezogen auf die Jahreszeiten, steht Holz für Frühling, Feuer für Sommer, Erde für den Spätsommer, Metall für den Herbst und Wasser für den Winter.

Die Zuordnung von Wandlungsphasen auf makrokosmische Phänomene wird auch auf den Mikrokosmos Mensch angewendet. Diese Einteilung hat für das medizinische Denken große Bedeutung. Den einzelnen Wandlungsphasen werden Organfunktionskreise, Sinnesorgane, Emotionen und vieles mehr zugeordnet und diese durch die Beziehungen der Wandlungsphasen untereinander systematisiert (vgl. Bölts, 2009: S. 70).

2.4. Qigong im Zusammenhang der traditionellen Chinesischen Medizin

In der TCM kann man grundsätzlich Präventions- und Therapieformen unterscheiden, die von einem Therapeuten oder Arzt angewendet werden und die man selbst anwenden kann.

Zu den üblichen Behandlungsmethoden durch einen Therapeuten zählen Akkupunktur, Akupressur, Tuina (Massage) und die Kräuterheilkunde. Zu den Methoden zur Selbstanwendung zählen Anmo (Selbstmassage) und Qigong. Alle genannten Methoden ergänzen und unterstützen sich gegenseitig. So wird Qigong von chinesischen Ärzten oft auch zur Unterstützung einer Therapie verordnet (vgl. Cohen, 1997: S. 32; Wenzel, 2008 - 2011).

In der TCM im Allgemeinen sowie im Qigong im Besonderen wird die Eigenverantwortung des Menschen seiner Gesundheit gegenüber betont. Der Mensch ist aufgefordert sich selbst um sich zu kümmern, auf liebevolle Weise selbst Verantwortung für sich und seine Gesundheit zu übernehmen, und erst in

zweiter Linie auf Hilfe von außen, durch einen Arzt oder Therapeuten zurückzugreifen.

Daher haben sich die verschiedensten Methoden der „Pflege des Lebens“, des „Dehnen und Strecken“, „Führen und Leiten“, „seine natürlichen Anlagen pflegen“, - heute unter dem Begriff Qigong zusammengefasst – über die Jahrtausende in China entwickeln können, wurden von Generation zu Generation als machtvolles Geheimwissen weitergegeben und aufgrund von Erfahrung ständig weiterentwickelt und immer mehr verfeinert (vgl. Wenzel, 2008 - 2011).

Mit den großen Umwälzungen, die China im letzten Jahrhundert erfahren hat, drang immer mehr von diesem „geheimen Wissen“ an die Öffentlichkeit und fand eine weite Verbreitung (vgl. Noll / Kirschbaum, 2006: S.151). Erst seit kurzem (Mitte/Ende des 20. Jahrhunderts) ist dieses Wissen auch für uns westliche Menschen zugänglich.

2.5. Was lernt man wenn man Qigong übt?

Nach Herkunft, Absicht der Übung, äußerer Form und dem Charakter der Übung werden die verschiedensten Arten von Qigong unterschieden. Alle verschiedenen Formen des Qigong haben jedoch folgende Zielaspekte gemeinsam:

- Harmonisierung des Körpers.
- Harmonisierung der Atmung.
- Harmonisierung des Herzens und des Geistes.

Je nach Schule, Absicht des Übenden und der individuellen Situation werden diese Aspekte unterschiedlich gewichtet (vgl. Bölts, 2009: S. 37 ff).

Unter *Harmonisierung des Herzens und des Geistes* (nach Sichtweise der TCM wohnt der Geist im Herzen) versteht man die Schulung der Fähigkeit, die gedankliche Aktivität zu beruhigen und die Vorstellungskraft beispielsweise auf einen Akupunkturpunkt, ein körperliches Energiezentrum oder ein inneres Bild zu bündeln (vgl. Bölts, 2009: S. 83 ; Wenzel, 2008 - 2011).

Harmonisierung der Atmung bedeutet die Entwicklung einer ruhigen, natürlichen, entspannten Atmung, die die Aufnahme von Sauerstoff fördert und gegebenenfalls

mit bestimmten Atemtechniken die Wirkung der jeweiligen Übung unterstützt (vgl. Bölts, 2009: S. 83; Wenzel, 2008 - 2011).

Harmonisierung des Körpers meint die Schulung von Haltungs- und Bewegungsweisen, die die Körperspannung regulieren, die Muskulatur kräftigen, Asymmetrien des Körpers ausgleichen, die Wirbelsäule aufrichten, die Beweglichkeit und Geschmeidigkeit des Körpers fördern und so die Durchlässigkeit der Energieleitbahnen unterstützen (vgl. Bölts, 2009: p. 83; Wenzel, 2008 - 2011).

Dabei spielen alle drei Gesichtspunkte zusammen: Die körperliche Entspannung fördert den ruhigen Geist, dieser fördert die ruhige Atmung, diese fördert die körperliche Entspannung usw. (vgl. Bölts, 2009: S. 83).

2.6. Wirkungsweise von Qigong aus der Sicht der TCM

Nach Jiao (1996 zit. n. Urbanek, 2012: S. 36) bewirken Qigongübungen eine Ausgewogenheit von Yin und Yang, die Durchgängigkeit der Leitbahnen, den harmonischen Fluss von Qi und Blut sowie die Kultivierung des Wahren Qi.

2.6.1. Ausgewogenheit von Yin und Yang

Ein zentraler Aspekt von Gesundheit im Sinne der TCM ist die Ausgewogenheit von Yin und Yang. Wir fühlen uns gesund wenn beide Kräfte in unserem Körper gleich stark sind und sich in einem dynamischen Gleichgewicht befinden.

Überwiegt das Yin in unserem Organismus (Yin Fülle bei gleichbleibendem Yang oder Yang Leere bei gleichbleibendem Yin) fühlen wir uns rasch kühl, frieren leicht, sind müde und energielos, bedürftig nach warmen Speisen und warmer Kleidung, manchmal auch aufgedunsen und geschwollen, deprimiert und antriebslos.

Überwiegt das Yang in unserem Organismus (Yang Fülle bei gleichbleibendem Yin oder Yin Leere bei gleichbleibendem Yang) so fühlen wir uns schnell überhitzt und verschwitzt, energiegeladen und unruhig, bedürftig nach kühlen Speisen und viel Flüssigkeit, manchmal ausgetrocknet an Haut und Schleimhäuten, gereizt und angespannt (vgl. Wenzel, 2008 – 2011; Jiao, 1996 zit. n. Urbanek, 2012: S. 36ff).

Die Polarität von Yin und Yang und ihre wechselseitige, ständige Wandlung

(Transformation) spiegeln sich beim Qigong in konkreten Übungsinhalten wieder: z.B. in steigenden und sinkenden, öffnenden und schließenden Bewegungen, nach innen oder nach außen gerichteten Kräften, körperlichen Bewegungen in Verbindung mit geistiger Ruhe, stillen Übungen (ohne äußere Bewegung) mit innerer Bewegung des Qi, Beugen und Strecken des Körpers, harmonische Ein- und Ausatmung, Anspannung und Lösen von Muskelspannung, Bewegen und Innehalten, Speichern und Aktivieren des Qi (vgl. Jiao, 1996 zit. n. Urbanek, 2012: S. 36ff).

2.6.2. Die Durchgängigkeit der Leitbahnen

Im Netzwerk der Energiebahnen des Körpers kann es zu Blockaden kommen. Biologisch handelt es sich bei diesen um Eiweißeinlagerungen im Gewebe. Blockaden entstehen durch Fehlhaltungen (sowohl körperlicher als auch geistig-seelischer Art) und führen oft zu Versteifungen der örtlichen Strukturen und in der Folge zu Schmerzen (vgl. Wenzel, 1999: S. 163ff).

„Schmerz ist der Schrei des Gewebes nach fließender Energie“

(Wenzel, 1999: S.164).

Qigongübungen zielen daher darauf ab die Durchgängigkeit der Energieleitbahnen des Körpers durch spezielle Bewegungen, Körperhaltungen, Kraftentfaltung und Übungen mit der Vorstellungskraft wiederherzustellen.

2.6.3. Harmonischer Fluss von Qi und Blut

Eine weitere Voraussetzung für Gesundheit im Sinne der TCM ist der harmonische Fluss von Qi und Blut. Dabei steht Qi für den bewegenden Yang-Aspekt, die Antriebskraft, das feinstoffliche und Blut für den nährenden aufbauenden Yin-Aspekt, die Materie. Nach dem Verständnis der TCM folgt das Blut dem Qi, das Qi den Gedanken (der Vorstellung) und die Gedanken dem Herzen (vgl. Urbanek, 2012: S. 37). Wir können also über unsere Vorstellung die Materie (das Blut bzw. den Körper) beeinflussen! Dementsprechend wichtig ist die Arbeit mit der Vorstellung und mit inneren Bildern bei den Übungen im Qigong (vgl. Wenzel, 2008 - 2011).

2.6.4. Kultivierung des wahren Qi

Unter dem wahren Qi wird vereinfachend, die Gesamtheit aller physiologischen, psychischen und geistigen Funktionen verstanden (vgl. Jiao, 1996 zit. n. Urbanek, 2012: S. 36).

2.7. Qigongforschung

Es besteht eine Vielzahl von wissenschaftlichen Studien über die Wirkungsweise von Qigong. Stellvertretend seien hier einige wenige repräsentative Studienergebnisse dargestellt:

2.7.1. Studien zur Erforschung des „Qigong-Zustandes“

In den 80er Jahren wiesen chinesische Wissenschaftler das Vorhandensein eines Qigong-EEG nach. Dabei handelt es sich um eine besondere Struktur der Aktionsströme im Gehirn, die man bei den meisten der untersuchten gesunden Qigong-Übenden antraf, insbesondere bei Langzeit-Übenden (Cohen, 1997: S. 128).

Nach Cohen (1997) zeigt das Vorherrschen von Alpha Wellen dabei, dass Qigong einen entspannten und aufmerksamen Bewusstseinszustand herbeiführt. Das gleichzeitige Vorhandensein von Theta-Wellen bedeutet, dass Übende ihrer tieferen Bewusstseinschichten gewahr werden. Die verbesserte Kohärenz lässt vermuten, dass miteinander rivalisierende Aspekte des Selbst harmonisiert werden. Die Übenden werden zu ganzen, in sich ruhenden menschlichen Wesen. Für Cohen (1997: S. 133) stellt dieses Qigong-EEG einen schlagkräftigen empirischen Beweis für die Effizienz von Qigong im geistig-spirituellen Bereich dar.

In Österreich führten Litscher et.al. an der Universität Graz eine Studie über die Effekte von Qigong auf die Gehirnfunktionen durch und untersuchten dabei 2 sehr erfahrene Qigong-Übende: einen männlichen Qigongmeister und eine weibliche, ebenfalls sehr gut trainierte Qigongübende mit langjähriger Praxis. Gegenstand der Beobachtung waren dabei unter anderem die zerebrale Blutflussgeschwindigkeit und die EEG Aufzeichnungen (Litscher et.al., 2001: S. 1).

Dabei wurde beobachtet, dass während Qigong die EEG Alpha Aktivität vorwiegend im frontalen Bereich auftritt und gleichzeitig im okzipitalen Areal verschwindet. Die Peakfrequenz des EEG Alpha Rhythmus ist während Qigong langsamer als im „normalen“ Ruhezustand. Eine markante Supprimierung der Aktivität im Alpha Band wurde registriert.

Bei Litscher (2001: S. 6) wird folglich der Qigong-Zustand als ein aktiver Zustand beschreiben, der keinem exakten Stadium zwischen Wachzustand und Schlaf zuzuordnen ist.

2.7.2. Erforschung der Wirkungsweise von Qigong

Im Rahmen einer Studie an Qigong-Übenden im Vergleich zu einer Kontrollgruppe von Nicht-Qigong-Übenden konnte Mayer (2011) zeigen, dass die Qigong-Übenden schon nach 3-monatiger intensiver Praxis signifikant höhere Werte auf den Skalen Lebenszufriedenheit, Flow-Erleben, Achtsamkeit und Spiritualität erreichten.

Belschner (2012) und Böltz befragten im Rahmen einer Studie Qigong-Übende dreimal während 2 Jahren zu ihrem Gesundheitsbewusstsein und ihrem aktiven Gesundheitshandeln. Dabei kamen sie zu folgenden Ergebnissen:

- Qigong fördert die Regenerationskompetenz.

Die befragten Personen fühlen sich ausgeglichener, beschwingter, seelisch dynamischer und körperlich kraftvoller. Durch die Übungen haben sie gelernt, ihre Kräfte regenerieren zu können und ihr Befinden bewusst beeinflussen zu können.

- Qigong bewirkt die Entwicklung von Gelassenheit.

Die Befragten haben gelernt alltägliche Probleme gelassener anzugehen, den Alltag entspannter zu bewältigen, Stresszeiten gesünder zu überstehen und häufiger auf gesundheitsschädliche Substanzen zu verzichten.

- Qigong fördert die Regulation der Emotionen.

Die Teilnehmer berichten, dass sie ihre Gefühle besser zulassen und besser zum Ausdruck bringen können, dass sie sich beschützter und sicherer fühlen und dass

sie sich selbst besser akzeptieren, so wie sie sind.

- Qigong fördert das Körperbewusstsein.

Die eigene körperliche Verfassung wird bewusster erlebt. Die innere und äußere Wahrnehmung wird geschärft und auf die eigenen Körpersignale wird mehr geachtet. (Belschner, 2012: S. 186ff).

2.7.3. Nachweis von Heileffekten von Qigong

Cohen (1997) listet folgende Heileffekte von Innerem Qigong als empirisch bewiesen:

- Kardiovaskuläres System:

Niedrigere Herzfrequenz in Ruhestellung; normaleres EKG; größere Leistungsfähigkeit des Herzens; stabilisierter Blutdruck; weniger LDL („schlechtes“ Cholesterin) mehr HDL („gutes“ Cholesterin).

- Kreislauf:

Verbesserte Mikrozirkulation und periphere Zirkulation; verhindert Gefäßkrämpfe; sehr hilfreich bei Störung der Blutversorgung der Hände und Füße, Angina pectoris, Migräne.

- Verdauung:

Massiert innere Organe, verbessert die Peristaltik und den Appetit; weniger pathogene Keime im Kot (gesündere Mikroflora). Positive Wirkung auf Geschwüre und Verstopfung.

- Gehirn:

Langsame Gehirnwellen mit großer Amplitude, bessere Blutversorgung des Gehirns, weniger Gehirnschläge, hilfreich bei Lähmungen und Anfallsleiden.

- Geistige Gesundheit:

Abnahme: Stressempfänglichkeit, Angstzustände, Zwangsneurosen, Depression.
Stärkung: Gedächtnis, Konzentration, zwischenmenschliche Sensibilität.

- Atmungssystem:

Niedrigere Atemfrequenz, verbesserter Gasaustausch, bedeutender positiver Einfluss auf Asthma und Bronchitis.

- Immunsystem:

Mehr aktive Immunzellen, bessere Immunreaktionen gegen Antigene, wirkungsvoller Antikrebs-Effekt.

- Bewegungsapparat:

Verbessert Kraft, Beweglichkeit, Knochendichte, Koordination, nützlich bei Arthritis und Osteoporose.

- Lebenserwartung:

Verbessert: Blutdruck, Vitalkapazität, Cholesterin- und Hormonspiegel, Nierenfunktion, Hirnleistung, Sehkraft und Gehör, Hautelastizität, Knochendichte, Immunfunktion. Steigert die Körperkraft und die Libido. Deaktiviert schädliche freie Radikale (vgl. Cohen, 1997: p. 575f).

3. Führungskompetenzen und Managementaufgaben

Im folgenden Teil versuche ich mich der Fragestellung zu nähern, was Manager brauchen um im Alltag ihre Führungsaufgaben erfolgreich wahrnehmen zu können.

3.1. Führungskompetenzen

Als Grundlage der Handlungskompetenz einer Führungskraft werden in der Literatur in der Regel vier Kompetenzfelder genannt (vgl. Oppermann-Weber, 2002 zit. n. Moschner, 2003: S. 21):

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- persönliche Kompetenz
- soziale Kompetenz

Wobei die Methodenkompetenz häufig der persönlichen Kompetenz zugerechnet wird und umgekehrt oder die persönliche Kompetenz ganz ausgeklammert wird.

Abbildung 2: Der Tempel der Kompetenzen



Diese Vernachlässigung der persönlichen Kompetenz in der Literatur, spiegelt sich, aus meiner Sicht, auch in der täglichen Praxis von Aus- und

Weiterbildungsangeboten in Unternehmen. Während Angebote zur Stärkung der Fachkompetenz an der Tagesordnung sind, und Methoden- und soziale Kompetenz zu mindestens als wichtige Grundlagen von Führungskompetenz wahrgenommen werden, fehlen Angebote zur Entwicklung von persönlicher Kompetenz oft völlig.

Gerade die Entwicklung von persönlicher Kompetenz im Sinne eines erfolgreichen Selbstmanagements ist jedoch die Grundlage jeder langfristig erfolgreichen Führung und sollte die erste Priorität aller Führungskräfte sein.

Führungskräfte müssen lernen sich selbst zu führen um dann andere führen zu können (Pichler, 2012: S. 29).

3.1.1. Fachkompetenz

Das Verfügen über Fachkompetenz bedeutet, dass man über Fachwissen im eigenen Aufgabengebiet verfügt und dieses vollständig beherrscht. Fachkompetenz sollte eine selbstverständliche Voraussetzung für jede Führungskraft sein. Dabei bedeuten die rasanten Entwicklungen unserer Zeit, nicht zuletzt auf dem Gebiet der Informationstechnologie für Führungskräfte eine große Herausforderung, fordern sie doch stete Lernbereitschaft und Weiterentwicklung von fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten (vgl. Moschner, 2003: S. 21).

3.1.2. Methodenkompetenz

Methodenkompetenz beinhaltet sowohl Organisationsfähigkeit (termingerechte Erledigung von Arbeiten, Planung und Gestaltung von Arbeitsabläufen, Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken) als auch Präsentations- und Moderationstechniken.

Als essentielle Fähigkeiten, die der Methodenkompetenz zugrunde liegen werden von Crisand (2002, zit. n. Moschner, 2003: S. 21) die folgenden genannt:

- Analytisches Denken – systematische Annäherung an eine Fragestellung
- Strukturierendes Denken – Informationen klassifizieren

- Logisches Denken – Schlussfolgerungen ziehen
- Kontextuelles Denken – Zusammenhänge verstehen
- Kreatives Denken – Informationen neu kombinieren

3.1.3. Persönliche Kompetenz

Unter persönlicher Kompetenz versteht man Kompetenz im Umgang mit sich selbst.

Die Voraussetzung dafür sich selbst managen oder führen zu können ist die „Selbstwahrnehmung“. Das bedeutet die eigenen Emotionen und ihre Auswirkungen zu kennen, mit den eigenen Stärken und Schwächen vertraut zu sein, über Selbstkontrolle zu verfügen sowie über die Motivation trotz Hindernissen die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren (vgl. Goleman, 1999 zit. n. Moschner 2003: S. 22).

Sich mit der eigenen Gefühlswelt auseinanderzusetzen, einen besseren Zugang zu den eigenen Affekten und zum Unbewussten zu bekommen ist Voraussetzung für die eigene Fähigkeit soziale Prozesse verstehen und beantworten zu können (vgl. Pichler, 2012: S. 29) und somit auch eine Grundlage für soziale Kompetenz.

Auch Crisand (2002 zit. n. Moschner, 2004: S. 24) benennt das Wissen über das eigene Selbst als Basis für sozial kompetentes Verhalten: „Bevor man mit anderen Menschen umgeht und sogar Verantwortung für sie übernehmen muss, sollte man sich kritisch mit sich selbst auseinandersetzen. Mit dem Bewusstsein über sein Selbst kommt man auch zu Erkenntnissen über die eigenen Stärken und Schwächen.“ (Crisand, 2002 zit. n. Moschner, 2004: S. 24)

Auch Pammer und Huemer (2004: S. 13) weisen darauf hin, dass sich selbst führen zu können als Voraussetzung dafür andere zu führen, gilt. Die Kunst des Selbstmanagements besteht für sie darin, Verstand, Körper und Seele (Spiritualität, Geist) zu einem Team zu formen und jedem dieser Teile die entsprechende Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

Menschen mit Persönlichkeitskompetenz verfügen über eine innere Unabhängigkeit und zeichnen sich dadurch aus, dass sich ihre Arbeits- und

Lebenszufriedenheit nicht in erster Linie aus Anerkennung durch andere, aus Statussymbolen und materiellen Anreizen speist (vgl. Oppermann-Weber, 2003 zit. n. Moschner, 2003: S. 21). Diese innere Unabhängigkeit (Autonomie) lädt dazu ein Neues auszuprobieren und Veränderungen nicht zu fürchten.

Peter Senge (2006 zit. n. Stippler et al., 2011: S. 88) nennt „personal mastery“ (Selbstbeherrschung, Selbstmanagement) als eine der fünf Disziplinen, über die Führungskräfte verfügen sollten. Für ihn heißt das kontinuierlich die persönliche Vision zu klären und zu vertiefen, Energien zu bündeln, Geduld zu entwickeln und die Realität objektiv wahrzunehmen.

Außerdem sollten nach Senge Führungskräfte sich bewusst machen, wie sie die Welt begreifen, und versuchen, ihre mentalen Modelle zu verstehen, die tief verwurzelten Annahmen, Verallgemeinerungen oder Bilder, die ihr Denken, ihre Sicht der Welt und ihr Handeln beeinflussen (vgl. Senge, 2006 zit. n. Stippler et al., 2011: S. 88).

Unter anderen vertreten Peter Drucker und Warren Bennis (2006, zit. n. Stippler et al., 2011: S. 85) die Ansicht, dass eine zentrale Aufgabe der Führungsperson Selbstmanagement ist. Führungskräfte müssen in der Lage sein, ihre Stärken und Schwächen realistisch einzuschätzen, damit sie sich darauf konzentrieren können die „richtigen Dinge“ zu tun. Er beschreibt fünf Schlüsselfähigkeiten, die einer Führungskraft helfen erfolgreich zu sein:

- Zeitmanagement
- Entscheiden
- Kenntnis der eigenen Stärken und der Stärken der Geführten
- Setzen der richtigen Prioritäten
- Wahl der richtigen Strategie

Alle diese Fertigkeiten beruhen auf persönlicher Effektivität, die eine Führungskraft durch die konsistente und kontinuierliche Wahrnehmung ihrer Werte und ihres produktiven sowie unproduktiven Verhaltens erreicht (vgl. Stippler et al., 2011: S. 85).

Auch „eine klare Identität“ zu entwickeln, wird in der Literatur als notwendige Aufgabe von Führungskräften genannt. Frances Hesselbein (zit. n. Stippler et al., 2011: S. 84) schreibt dazu „Leadership is a matter of how to be, not how to do it“. Seiner Meinung nach geht es also nicht darum, sich wie eine Führungskraft zu verhalten, sondern eine Führungskraft zu sein.

Warren Bennis (1989 zit. n. Stippler et al., 2011: S. 84) meint dazu: „becoming a leader is synonymous with becoming yourself“. Das heißt also eine Führungskraft muss ihren inneren Kern finden, echt sein, authentisch sein. Bennis vertritt die Ansicht, dass eine Führungskraft zu werden einen Prozess voraussetzt, der Selbsterkenntnis, Beherrschung des Kontextes und Wissen über die Welt umfasst. Dabei handelt es sich um eine lebenslange, kontinuierliche Entwicklung, bei der der Führende ein klares Bild seiner inneren Stimme, seiner Leidenschaften, Werte und persönlichen Ziele entwickelt.

Auch Joseph Jaworski (1996 zit. n. Stippler et al., 2011: p. 84) argumentiert, dass Führung damit beginnen sollte, das wahre, innere Selbst zu erforschen und zu entwickeln. Dies soll durch das bewusste Wahrnehmen der inneren Stimme, der Intuition und der Instinkte erreicht werden. Wenn dies gelingt, kann die Führungskraft eine produktive Zukunft gestalten.

Bennis stellt fest (2002 zit. n. Stippler et al., 2011: S. 84), dass die Qualität einer Führungskraft sich häufig in Krisensituationen zeigt. Bei einer von ihm gemeinsam mit Robert Thomas durchgeführten Interviewreihe zeigte sich, dass die meisten Führungskräfte ein sehr einschneidendes, veränderndes, oft sehr schwieriges Erlebnis in ihrem Leben hatten und daraus mit neu gewonnenen Fähigkeiten hervorgingen. Sie entdeckten dabei eine größere Bedeutung und eine Vision. Sie entwickelten die Fähigkeit andere in diese Bedeutung mit einzubeziehen, sowie neue Werkzeuge um zu Lernen und zu Führen, die nicht nur auf Intelligenz beruhen. Diese Führungskräfte können aktiv aus Krisen neue Fähigkeiten erwerben.

Marshall Ganz (2009 zit. n. Stippler et al., 2011: S. 86 ff) meint, dass eine Führungskraft ihre Motive, Absichten und Werte selbst kennen muss und diese, im Sinne des Storytelling auch an andere weitergeben muss. Dies ist die

Voraussetzung für das Entwickeln und Reflektieren einer Vision. Die Führungskraft muss über eine Geschichte „von sich selbst“, „von uns“ und „von jetzt“ verfügen.

Auch Otto Scharmer (2007 zit. n. Stippler et al., 2011: S. 91) vertritt die Ansicht, dass die Quelle von Führung, das was einen Führenden ausmacht, der „innere Ort“, von dem aus der Führende handelt, genauso wichtig ist wie das, was eine Führungskraft macht und wie sie es macht. Diese innere Dimension, diese Quelle wie Scharmer es bezeichnet, ist meistens ein blinder Fleck im Selbstverständnis der Führungskraft und der Organisation. Sie können ihre eigenen gewohnten Verhaltens- und Aufmerksamkeitsmuster nicht erkennen.

Scharmer sucht also nach den Quellen der Handlungen, nach dem Ort in einem selbst, von welchem das Wirken ausgeht. Es steht für ihn, neben dem „Was“ und dem „Wie“ im Führungsprozess, immer auch die innere Verfasstheit der Person im Vordergrund (vgl. RamsI, 2010: S. 99). In seiner Theory U beschreibt Scharmer einen Prozess, um diese verborgene innere Dimension zu entdecken, das „Presencing“.

Kernelemente dabei sind das Anwesend sein in der Gegenwart und die Orientierung hin zur entstehenden Zukunft. Voraussetzung dafür wieder um ist, laut Scharmer (2009 zit. n. RamsI, 2010: S. 98) sich seines inneren Kraftzentrums (des authentischen Selbst) gewahr zu werden und genau von diesem Punkt aus zu handeln. Diese Verlagerung des Handlungszentrums bewirkt automatisch eine Veränderung der Qualität des sozialen Feldes, d.h. der Umgebung und der Situation. Allein die Erhöhung der Aufmerksamkeit und der bewusste Eintritt in den Moment wirken auf das gesamte Umfeld (vgl. Scharmer, 2009 zit. n. RamsI, 2010: S. 98).

3.1.4. Soziale Kompetenz

Soziale Kompetenz bedeutet Kompetenz im Umgang mit anderen. Diese Schlüsselqualifikation für Führungskräfte ist gekennzeichnet durch die Fähigkeit zu mitmenschlicher Sensibilität, Teamarbeit, konstruktiver Konflikt-handhabung und fairer Konfliktlösung (vgl. Moschner, 2003: S. 22).

Soziale Kompetenz bezieht sich auf eine Grundannahme, wie die Wirklichkeit gestaltet werden soll. Daraus folgen Überzeugungen, Fähigkeiten und letztlich Handlungen – bestimmte Verhaltensweisen. Die Verhaltensweisen sind die äußeren, für andere erkennbaren Zeichen der Persönlichkeit. Man handelt sozial kompetent, wenn eine soziale Situation, im Hinblick auf langfristige Konsequenzen folgerichtig, angemessen gemeistert wird (vgl. Pammer / Huemer, 2004: S. 15).

Nach Pammer und Huemer (2004: S. 14ff) ist soziale Kompetenz die ausgeprägte Fähigkeit, zwischenmenschliches Zusammensein positiv zu beeinflussen. Sie zählen zu den sozialen Kompetenzen u.a. folgende Verhaltensweisen:

- Einfühlungsvermögen (Empathie),
- mit sich selbst zufrieden sein,
- Kontakt- und Beziehungsfähigkeit,
- Interesse am anderen,
- richtige Einschätzung von Situationen,
- Durchsetzungskraft,
- emotionale Stabilität,
- Belastbarkeit und Stressbewältigung,
- Nein sagen können, Grenzen setzen.

Diese Liste ließe sich noch beliebig verlängern. Sie zeigt dass soziale Kompetenz einen weiten Bereich menschlichen Verhaltens umfasst und teilweise von der persönlichen Kompetenz nur schwer abzugrenzen ist.

In einer Untersuchung der Wirtschaftskammer Wien (zit. n. Pammer / Huemer, 2004: S. 11) im Jahr 2003, wurden Unternehmen und Studenten befragt, welche Anforderungen in der Praxis unter dem Begriff „soziale Kompetenz“ maßgeblich sind. Folgende Qualifikationen wurden genannt:

- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Führung

- Zeit- und Selbstmanagement
- Verhandlungsfähigkeit
- Verkauf und Kundenorientierung

Crisand (2002, zit. n. Moschner 2003: S. 22) teilt soziale Kompetenzen in zwei Bereiche ein: verhaltensbezogene Konstrukte und an der Persönlichkeit orientierte Konstrukte. Unter den „*verhaltensbezogenen Konstrukten*“, die die sozialen Fertigkeiten betreffen, nennt er:

- Kommunikative Kompetenz
- Kooperationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Kontaktfähigkeit
- Konfliktfähigkeit

Unter „*an der Persönlichkeit orientierten Konstrukten*“ versteht er

- Interpersonelle Flexibilität
- Rollenflexibilität
- Durchsetzungsfähigkeit/Kompromissfähigkeit
- Kritikfähigkeit/Selbstreflexion
- Empathie

Aus den beiden genannten Bereichen lässt sich eine Auswahl von Anforderungen ableiten, die zeigt was sozial kompetentes Verhalten für eine Führungskraft konkret bedeutet (vgl. Crisand, 2002 zit. n. Moschner, 2003: S. 23 ff):

- Kontakte zu Mitarbeitern aufbauen und pflegen
- Gespräche führen
- Entscheidungen durchsetzen, aber auch andere Meinungen zulassen
- Konfliktsituationen ertragen und lösen
- Der Verantwortung nachkommen, auf diskriminierendes Verhalten

gegenüber Mitarbeitern zu reagieren (z.B. Mobbing)

- Verhaltensweisen je nach Situation flexibel einsetzen
- Sich der verschiedenen Rollen als Führungskraft bewusst sein und damit verbundene Erwartungen erfüllen können
- Gesetzte Ziele durchsetzen können
- Kompromissbereit sein
- Konflikte und Probleme aus Mitarbeitersicht sehen und nachvollziehen können

Crisand (2002 zit. n. Moschner, 2004: S. 24) bezeichnet in diesem Zusammenhang das Wissen über das eigene Selbst als Voraussetzung für sozial kompetentes Verhalten.

Für ihn setzt sich dieses Selbst aus dem Selbstkonzept d.h. Eigenschaften, Fähigkeiten und typische Verhaltensweisen, die man sich selbst zuschreibt und dem Selbstwertgefühl zusammen.

Das Selbstkonzept wird erlernt und kann auch wieder verlernt werden. Es verändert sich also im Laufe des Lebens durch Interaktion mit wichtigen Bezugspersonen oder durch kritisches Hinterfragen seiner selbst (Selbstreflexion).

Hat ein Mensch ein positives Selbstwertgefühl so treffen folgende Merkmale auf ihn zu (vgl. Crisand, 2002 zit. n. Moschner, 2004: S. 24):

- Fühlt sich wohl und ist sicher in seinem Auftreten
- Aktives Verhalten in neuen Situationen
- Unabhängigkeit gegenüber der Meinung anderer
- Kann mit Kritik an der eigenen Person umgehen
- Besitzt die Fähigkeit zu sozial kompetentem Verhalten

3.2. Weiterführendes

Die heutige Führungsforschung betrachtet sowohl technische, kognitive und interpersonale Fähigkeiten einer Führungsperson, als auch ihre soziale und

emotionale Intelligenz und ihre Lernbereitschaft (Ramsl, 2010: S. 115). Ansätze wie der, der Dienenden Führung und der Theory U von Scharmer erweitern dieses Konzept um die Kategorien des ganzheitlichen Denkens und der spirituellen Intelligenz.

Die Merkmale einer Führungsperson sind dabei Ausdruck ihrer inneren Verfasstheit. Verschiedene, persönliche Reifestadien oder Bewusstseinszustände, mit all den dazugehörigen subjektiven Mustern und Handlungsschemata, lassen unterschiedliche Menschen in gleichen Situationen subjektiv werten und diese unterschiedlich bewerten. Das heißt die eigene Entwicklung definiert die Welt, oder besser die Wahrnehmung derselben (vgl. Ramsl, 2010 S. 115).

Ramsl (2010) betont den Zusammenhang zwischen guter Führung und innerer Reife. Gute Führung „setzt voraus, dass die Führungspersönlichkeiten fähig sind, ihr eigenes Ich in Ordnung zu bringen.“ (Zaleznik, 1975 zit. n. Ramsl, 2010: S. 116).

„Die Hauptquelle der Schwierigkeiten, mit denen sich Führungspersönlichkeiten konfrontiert sehen, ist bei ihnen selbst, in ihren inneren Konflikten zu finden.“ (Zaleznik, 1975 zit. n. Ramsl, 2010: S. 117)

Ramsl (2010) belegt die Wichtigkeit von lebenslangem Lernen und persönlicher Weiterentwicklung für erfolgreiche Führung und betont die damit verbundene Herausforderung, die wohl nicht alle Führungskräfte annehmen werden wollen oder können.

„Die Ausübung der Führungsrolle fordert ein starkes Identitätsgefühl – zu wissen, wer man ist und wer man nicht ist. Der Mythos es sei wertvoll, auf jedem Teilgebiet perfekt zu sein, schadet den Bestrebungen des einzelnen, sich von innen her zu bestimmen und dann in Beziehung mit anderen zu treten.“ (Zaleznik, 1975 zit. n Ramsl, 2010: S. 87)

Es geht also um den Weg der Individuation, wie Jung es genannt hat, die Annäherung an das eigene Selbst. Eine Thematik der eigenen Entwicklung, des Strebens nach geistiger Reife, die sicherlich nicht nur Führungskräfte betrifft.

Es handelt sich um ein innerliches Prinzip, welches, egal ob sich die Person in

einer realen Führungsposition befindet oder nicht, als persönliches Entwicklungsziel von Bedeutung ist, da es in erster Linie das eigene Leben, die eigene Ganzheit, das eigene Selbst stärkt und uns die Vernetztheit und Verbundenheit von Zusammenhängen, und die Rolle die wir dabei einnehmen vor Augen führt (vgl. Ramsl, 2010: S. 117).

Hinsichtlich der vorherrschenden, großteils patriarchalen Strukturen in Unternehmen (wie auch in unserer Gesellschaft) ist anzumerken, dass ein Paradigmenwechsel anzustehen scheint. Wurden bei Führungspersonen bis dato vorwiegend „männliche“ Eigenschaften gefordert und gefördert, so treten mit der Hinwendung zum holistischen Paradigma auch „weibliche“ Qualitäten wie Geben, Hingabe und dienende Stärke in den Vordergrund. Die Erkenntnis, dass nur eine ganzheitliche Entwicklung mit sowohl männlichen als auch weiblichen Anteilen nachhaltig sein kann, gewinnt an Bedeutung (vgl. Ramsl, 2010: S.117 ff).

Was können Führungskräfte also tun, welche Mittel und Vorgehensweisen sollen aus der Fülle des Angebots gewählt werden um zu guter Führung zu gelangen? Eine Frage, die sich nicht so ohne weiteres beantworten lässt, denn die Zugänge könnten vielfältiger nicht sein: Coaching, Therapie, Mentoring, Achtsamkeitspraxis, Meditation, Yoga, Gesang, Tanz, Wohltätigkeitsdienste, Naturerlebnisse, Sport oder eben auch Qigong - um nur einige, wenige Möglichkeiten zu nennen (vgl. Ramsl, 2010: S.118).

Jeder Mensch kann seinen eigenen Weg wählen und herausfinden was ihn selbst weiterbringt auf dem Weg zu sich selbst. Wichtig ist dabei nur die bewusste Entscheidung zu einer Entwicklung (Veränderung), die Annahme des Entwicklungsweges und der Wille ihn zu gehen mit allen Konsequenzen. Dann darf man auch darauf vertrauen, dass der Weg sich vor einem entfaltet und die passenden Werkzeuge zur gegebenen Zeit ans Licht kommen (vgl. Ramsl, 2010: S.118).

„Setzte nur den Fuß auf diesen Pfad, und du wirst es überall sehen!“

(Hermes Trismegistos zit. nach Wenzel, 1999: S. 239)

Qigong ist eine von vielen Wahlmöglichkeiten auf dem Weg der Individuation. Nicht mehr und nicht weniger als das tägliche Leben ist der Weg, Qigong das dafür geeignete Rüstzeug (vgl. Wenzel, 1999: S. 239).

4. Ost / West – Unterschiede in Sicht- und Denkweisen

Im folgenden Teil beschäftige ich mich damit inwieweit eine asiatische Methode wie Qigong auf uns westliche Menschen übertragen werden kann und warum eine uralte fernöstliche Methode bei uns überhaupt sinnvoll oder sogar nötig sein soll. Die betrachteten Gesichtspunkte sind eine persönliche Auswahl von mir relevant erscheinenden Aspekten und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

4.1. Was wir voneinander lernen können

Wenzel (1999) findet es beklagenswert wenn der Europäer sich selbst aufgibt um den Osten zu imitieren, hat er doch aus seinem Wissen und seiner Kultur heraus die Chance, die Erfahrungen des Ostens mit den Möglichkeiten des westlich denkenden Menschen zu vereinen. Ebenso kurzsichtig ist aber auch die ablehnende Haltung des Intellektuellen, der sich an der blumigen Ausdrucksweise der Asiaten stößt, und an Wertvollstem vorübergeht, ohne seine Bedeutung für uns westliche Menschen zu erkennen. Dabei könnten asiatische Methoden wie z.B. Qigong gerade diesen, in der Ratio gefangenen Menschen, wesentliche neue Zugänge und Wege des Erkennens öffnen (vgl. Wenzel, 1999: S. 7).

Wenzel (1999) sieht das Bedenkliche in unserer kulturellen, sozialen und vor allem auch ökologischen Entwicklung in der allzu starken Betonung des Yang („Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg“). Die Überspannung des rationalen Standpunktes führt zu einer Vernachlässigung oder sogar Negierung des Unbewussten bis hin zur Instinktlosigkeit (vgl. Jung, 1990: S. 17). Durch dieses nicht zur Kenntnis nehmen der „anderen Seite“ wird aber deren Wirksamkeit nicht aufgehoben sondern nur verdrängt. (C.G. Jung bezeichnet den Teil der Persönlichkeit der ins Unbewusste abgeschoben wird als „Schatten“.)

Nach den Lehren des Yin – Yang Konzeptes wird wenn das Yang seinen Höhepunkt erreicht hat, in seinem Inneren das Yin geboren.

„Zu Mittag beginnt die Nacht.“

(Yijing zit. nach Wenzel, 1999: S. 8)

„Makrokosmisch“ gesehen drängt sich der Schluss auf, dass unsere westliche Gesellschaft also nun an einem derartigen Wendepunkt (Yang Maximum) angelangt sein könnte.

Aber auch „mikrokosmisch“, auf den einzelnen Menschen bezogen geht es um die Wiederherstellung einer ins Schwanken geratenen Balance:

Ist das Verhalten eines Mensch nur von Rationalität und Willen bestimmt (Yang) und negiert er dabei seinen Instinkt, seine Intuition und seine Triebe so entstehen in seinem Inneren ungelöste Konflikte. Angst, Furcht, Sorge und Aggression wachsen im Unbewussten.

Lässt sich andererseits ein Mensch mehr von seinen Wünschen und Trieben leiten als von seiner Bewusstheit, so lebt er mehr vom Affekt als vom rationalen Urteil (also zu sehr im Yin). Er ist überfordert wenn Umstände eintreten, die höhere moralische Leistungen oder Willensanstrengungen erfordern. Konservatismus und Angst vor Neuem, Fremdem sind die Folge.

Durch den Weg des Qigong (oder anderer fernöstlicher Techniken) kann und soll erreicht werden, dass die Yin Seite bewusst wird und dadurch viel von ihrem beängstigenden Einfluss verliert, und andererseits das Yang, d.h. das Einsetzen des Willens, die Absicht und die Förderung der Bewusstheit von der Intuition und einer tiefen, inneren Moral geleitet wird (vgl. Wenzel, 1999: S. 8).

4.2. Asiatische Methoden - eine Modeerscheinung?

Qigong oder verwandte asiatische Methoden (Yoga, Zen, Meditation,...) erfreuen sich im Westen immer größerer Beliebtheit. Es dürfte sich aber nicht nur um eine Modeerscheinung handeln, denn es gilt als erwiesen dass nichts Neues nur von außen kommen kann. Es muss auch eine innere Bereitschaft da sein, damit wir berührt werden können. Alle Zeichen deuten darauf hin, dass diese Bereitschaft jetzt auch im Westen, mehr und mehr gegeben ist, dass das Yin im Westen wieder mehr und mehr an Bedeutung gewinnt (vgl. Wenzel, 1999: S. 10).

Es ist kein Geheimnis, dass die westliche Medizin vielerorts an ihre Grenzen stößt. Beinahe jeder intelligente Mensch, ob vom Fach oder medizinischer Laie, erkennt dass ein mechanistischer Therapie-Ansatz oft nicht ausreicht. Wir dürsten nach

einer ausgewogenen Berücksichtigung von Körper, Geist und Seele in der Medizin – ein Ansatz, der in asiatischen Heilmethoden wie Qigong verwirklicht ist (vgl. Cohen, 1997: S. 18ff).

4.3. Passen die Übungen im Westen?

Entgegen den landläufigen Annahmen müssen die Übungen des Qigong für westliche Schüler nicht erst angepasst oder modifiziert werden. Sie sind ohne Einschränkungen und Veränderungen auch für uns passend.

Die Entwicklung der westlichen Qigong Übenden unterscheidet sich jedoch oft wesentlich von der asiatischer Schüler. Erfahrungen und innere Erlebnisse, wie sie Chinesen erst nach langjährigem Üben zuteil werden, treten bei uns früher, manchmal sogar spontan bei Anfängern auf. Andererseits sind jedem asiatischen Schüler grundsätzliche Begriffe und Voraussetzungen wie Lernbereitschaft und Disziplin selbstverständlich.

Diese Voraussetzungen sind für uns aber erlernbar und der Fluss des Qi ist in allen menschlichen Körpern gleich. Wir haben die Möglichkeit durch das Qigongüben einen neuen Blick auf Probleme unserer menschlichen Existenz zu gewinnen, da das Üben unseren Horizont erweitert und uns unser Dasein in einem neuen Licht betrachten lässt. Aus unserer Sicht unlösbare Existenzprobleme und Konflikte können zwar allein durch Qigong auch nicht gelöst werden, aber sie können, wie C.G. Jung sich ausdrückt „überwachsen“ werden: Sie verlieren ihre Bedeutung, ihre Dringlichkeit (vgl. Jung, 1990: S. 20).

Wichtig dabei erscheint aber, nicht blindlings eine Philosophie oder Technik zu übernehmen, nur weil sie sich in anderen Kulturkreisen bewährt hat. Es ist natürlich sinnvoll alles was förderlich ist zu assimilieren, aber wir dürfen dabei nicht alle unsere geistigen und seelischen Errungenschaften, „uns Selbst“, nicht über Bord werfen um Fremdes zu imitieren.

Was wir aber dürfen, ist aus den Erkenntnissen Asiens zu lernen, mitten im Sturm des Lebens einen ruhenden Kern tief im Inneren zu bewahren (vgl. Wenzel, 1999: S. 10).

Auch hier sollten die Prinzipien des Yin-Yang zum Tragen kommen. Nicht das „entweder – oder“ sondern das „sowohl – als auch“ gilt für die Frage westliche oder östliche Herangehensweise. Warum nicht das Beste aus beiden Kulturen für die eigene Entwicklung nutzen?!

„Die fruchtbarsten Entwicklungen haben sich überall dort ergeben, wo zwei unterschiedliche Arten des Denkens zusammentrafen.“

Werner Heisenberg (zit. n. Capra, 2005)

4.4. Ausbruch aus der Normalität

Belschner (2012) weist darauf hin, dass wenn man als westlicher Mensch, Auffassungen der östlichen Denkweise vertritt, dieses Handeln als Ausbruch aus den kulturellen Selbstverständlichkeiten verstanden und mit den Methoden sozialer Ausgrenzung und der individuellen Pathologisierung scharf sanktioniert wird (vgl. Belschner, 2012: S. 188). Eine Aussage die wahrscheinlich jeder Qigonglehrer aus eigener Erfahrung bestätigen wird.

Der westlich denkende Mensch hat sich in seinem alltäglichen Verständnis der Wirklichkeit gemütlich eingerichtet. Dieses Wirklichkeitsmodell beruht im Allgemeinen auf folgenden Annahmen:

- die Zeit hat einen linearen Verlauf,
- der Raum ist dreidimensional,
- zwischen Subjekten und Objekten besteht eine prinzipielle Trennung,
- Geschehnisse sind kausal verursacht (vgl. Belschner, 2012: S. 188).

Mit dieser eingeschränkten Sichtweise kommt die östliche Medizinphilosophie nicht aus. Wagt man jedoch als westlicher Mensch über diese Grenzen hinauszudenken, und dies auch noch zu artikulieren, so riskiert man Ausgrenzung und Tabuisierung (vgl. Wenzel, 2008 – 2011). Die diesbezüglichen Fortschritte der modernen Physik (vgl. Capra, 2005; Bock-Möbius, 2010), werden aus meiner Sicht von der westlichen Gesellschaft komplett ignoriert und haben bis dato weder

in der Schulbildung noch im Alltagswissen der Menschen Einzug gehalten.

4.5. Unterschiede in der Wahrnehmung des Bewusstseins

Um die vollkommen unterschiedliche Denkweise in Ost und West beispielhaft darzustellen, möchte ich auf eine Aussage des indischen Psychoanalytikers Sudhir Kakar (1982, zit. n. Belschner, 2012: S. 217) zurückgreifen:

Kakar weist darauf hin, dass menschliche Freiheit im traditionellen indischen Kontext eine Zunahme von Möglichkeiten bedeutet unterschiedliche innere Zustände zu erfahren (hier sind Bewusstseinszustände gemeint). Gleichzeitig beschränkt sie das Handeln in der äußeren Welt auf stereotype und fraglose Anpassung. In Indien betont man also das Streben nach innerer Differenzierung, während die Außenwelt konstant gehalten wird.

Im Gegensatz dazu ist die Vorstellung von Freiheit im Westen mit einer Zunahme des Handlungspotentials in der Außenwelt und einer Erweiterung der Auswahlmöglichkeiten verbunden. Der innere Zustand des Menschen wird dabei konstant gehalten - im Zustand eines rationalen Wachbewusstseins, von dem andere Arten der inneren Erfahrung als Abweichungen ausgeschlossen sind.

Belschner (2012) bezeichnet diese Aussage Kakars als erhellend für das Verständnis unserer westlichen Kultur. Und tatsächlich zeigt diese Aussage wie grundlegend unterschiedlich die östliche und die westliche Denkweise doch sind!

Für mich ergibt sich die Frage, wie viel Freiheit wir westlichen Menschen uns vergeben indem wir unser inneres Freiheitspotential komplett ignorieren. Wie viel größer sind doch die inneren Möglichkeiten eines Menschen als seine Äußeren!

Kakar (1982, zit. n. Belschner, 2012: S. 217) sagt, dass wir uns im Westen darauf verständigt haben, uns prinzipiell immer im gleichen Bewusstseinszustand, nämlich dem rationalen Wachbewusstsein zu befinden, und dass wir Abweichungen davon sanktionieren, dass wir diese nicht zulassen. Er bezeichnet diesen Zustand als Alltags - Wachbewusstsein.

Nach Belschner (2012) kann das Wachbewusstsein durch ein Kontinuum mit zwei Polen repräsentiert werden. Den einen Pol bildet das Alltags- Wachbewusstsein.

Es gibt aber auch noch andere, „veränderte“ Wachbewusstseinszustände.

Abbildung 3: Das Kontinuum des Wachbewusstseins (vgl. Belschner, 2012: S. 218)



Beim Üben von Qigong üben wir auf diesem Kontinuum hin und her zu navigieren. Wir lernen einerseits uns im Alltags– Wachbewusstsein zu erleben und zu spüren. Andererseits taucht, wenn wir beim Qigong in die Ruhe treten, möglicherweise noch etwas anderes, neues auf: nämlich solche Bewusstseinsqualitäten wie Verbundenheit, Klarheit, Weite, Stille usw.. Damit eröffnet sich uns die Chance, etwas über unsere wahre Natur zu erkennen. Wir befassen uns dann nicht nur mit unserer kulturell vermittelten Identität, sondern sind in der Lage zu erkennen, dass es da noch etwas gibt, das darüber hinausgeht. Insofern betreiben wir beim Qigong Üben „Bewusstseinsbildung“ (vgl. Belschner, 2012: S. 222ff).

Scharfetter (1991, zit. n. Belschner, 2012: S. 32) unterscheidet drei Bewusstseinsbereiche:

Das mittlere Tageswachbewusstsein

In ihm gelten alle oben genannten Kategorien unseres Wirklichkeitsmodells: der dreidimensionale Raum, ein linearer Zeitverlauf, wir erleben uns in einem Ich organisiert, als Zentrum unserer Handlungsentwürfe und von der Umwelt getrennt (Dualität). Es ist der Bewusstseinszustand in dem wir in die jeweils gültigen kulturellen Bestände eingebettet sind, in denen wir uns zuhause fühlen: Das Alltags– Wachbewusstsein repräsentiert die Normalität.

Das Unterbewusstsein

Das Unterbewusstsein ist uns mittels Träumens zugänglich. Hier gelten die Kategorien des Alltags- Wachbewusstseins nicht mehr. Das Ich ist auch nicht mehr als eindeutig umgrenzt wahrnehmbar.

Das Überbewusstsein

In ihm erfährt man sich als Person aufgehoben, in etwas über sich selbst Hinausweisendem. Man erfährt sich als teilhabend an einem Größeren, Allgemeineren und Übergreifendem (Nondualität), das nichtmehr rational zu fassen ist und für das die Kategorien des Alltagsbewusstseins nicht mehr gültig sind.

Der Übergang aus dem Alltags- Wachbewusstsein ins Überbewusstsein ist normalerweise nicht ohne Weiteres möglich. Für uns westliche Menschen, die durch unsere Kultur auf das ihr spezifische Alltags- Wachbewusstsein geprägt und damit verhaftet sind, bedarf es längerer Übung, um die Konditionierungen des Denkens, Fühlens und des Wahrnehmens loslassen zu können und es sich zu erlauben, gegen die Gebote der „Normalität“ (des Alltags-Wachbewusstseins) zu verstoßen (vgl. Belschner, 2012: S. 32).

Der Übergang ins Überbewusste, ins Transpersonale stellt somit in unserer Kultur derzeit noch eine Mutprobe dar (Scheff, 1972, zit. n. Belschner, 2012: S. 33).

Für das Verständnis zusätzlich erschwerend wirkt sich aus, dass es für diesen Zustand im Überbewusstsein offenbar schwer fällt eine Sprache zu finden. „Sobald das geschehen ist, weiß man, was es ist, aber man kann es nicht ausdrücken, denn Worte können es nicht erklären“ (Mira Alfassa, zit. n. Belschner, 2012: S. 33). In den unterschiedlichen Kulturen werden daher unterschiedliche Metaphern dafür genutzt: Erfahrung des All-Einen, des Dao, Brahman, der Wirklichkeit Gottes, um nur einige zu nennen.

Im christlichen Kulturkreis haben sich die Mystiker mit transpersonalen Erfahrungen auseinandergesetzt. Auch ihnen wird jedoch vom modernen, westlichen Menschen wenig Verständnis entgegengebracht.

Der Mystiker Johannes vom Kreuz schreibt in seinem Gedicht „Der Weg nach Hause“ :

*Dieses Wissen, das nicht weiß,
ist von großer Mächtigkeit,
und die Weisen können nie,
denkend sich´s zu eigen machen.
All ihr Wissen reicht nicht hin,
nicht verstehend zu verstehen,
alles Wissen übersteigend.*

(J. v. Kreuz, zit. n. Belschner, 2012: S. 33)

An dieser Stelle möchte ich jedoch betonen, dass man wie oben erwähnt beim Qigong Üben lernt zwischen den unterschiedlichen Bewusstseinszuständen zu navigieren. Es ist also jedem Qigong Übenden selbst überlassen inwieweit er sich auch auf die Erfahrung des Überbewussten einlassen will. Jeder kann zu jedem Zeitpunkt selbst bestimmen ob und wie weit sein Qigong Weg auch in diese Richtung gehen soll oder nicht.

4.6. Unterschiede im Krankheits-Gesundheits Konzept

Auch Gesundheit und Krankheit werden im Rahmen der jeweiligen kulturellen Konzepte unterschiedlich verstanden und empfunden.

Im Verständnis der chinesischen Medizinphilosophie ist das Wesen der Gesundheit die Harmonie, das Wesen von Kranksein die Disharmonie. Die Voraussetzung für Kranksein liegt immer im Inneren, die Ursachen können sowohl im Außen als auch im Innen liegen.

Kleinere Störungen treten ununterbrochen auf und können durch die selbstregulierenden Kräfte des Organismus „gepuffert“ werden, das System kann in den Ausgangszustand der Harmonie zurückkehren. Bei längeren oder stärkeren störenden Einflüssen kann der Organismus nichtmehr selbst ausgleichen, das

System beginnt sich zu verändern.

In der TCM gibt es also nie nur eine lokale, isoliert auftretende Krankheit sondern beim Kranksein ist immer der gesamte Organismus betroffen. Alles ist mit allem vernetzt und reagiert gemeinsam.

Einer westlichen Diagnosestellung entspricht in der TCM die Identifikation von Disharmoniemustern, die den Gesetzmäßigkeiten des Yin-Yang Prinzips unterliegt (Wenzel, 2008: S. 6).

Durch die harmonisierende Wirkung von Qigong können wir die inneren Voraussetzungen für das Kranksein positiv beeinflussen, sowohl präventiv als auch im bereits eingetretenen Krankheitsfall (Wenzel, 2008–2011).

Gesundheit ist demzufolge nicht etwas Vorfindliches, sondern etwas, das als Kompetenz geschaffen und erworben werden kann. Psychische und physische Gesundheit zeigt sich in der Fähigkeit, Krisen und Belastungen (Disbalancen) produktiv zu bearbeiten und sie entweder normalisierend zu überwinden oder aus ihnen mit einem Zugewinn an Kompetenzen gestärkt hervorzugehen (vgl. Belschner, 2012: S. 89).

Im Bereich der Gesundheitsvorsorge und Therapie wird die Nachfrage nach Qigong sich aber darüber steuern, inwieweit es brauchbar ist im Rahmen der Erfüllung der kulturellen Erwartungen (vgl. Belschner, 2012: S. 222).

5. Weiterführendes

Wie im vorangegangenen Theorieteil gezeigt wurde, kann Qigong als eine komplexe Methode interpretiert werden, die zur Entwicklung einer Lebenskunst, die die Salutogenese miteinschließt beitragen kann. Es ist geeignet eine Vielzahl von individuellen Kompetenzen anzusprechen und zu fördern, um eine ganzheitlich verstandene Gesundheit zu entwickeln, zu stärken und zu erhalten. Der Lern- und Übeprozess des Qigong dient der Aneignung eines umfassenden, gesundheitsförderlichen, salutogenetischen Lebensstils (Belschner, 2012: S. 89).

- Nach Belschner (2012) kann Qigong also als allgemeine Methode zur Entwicklung von Lebenskunst genutzt werden. In einem kontinuierlichen Aneignungsprozess wird beim Üben in der Regel eine reflektierte, stimmige und wesensorientierte Lebenseinstellung aufgebaut.

- Qigong kann als eine auf den Gesundheitsbereich eingegrenzte Methode angewendet werden. Dabei gibt es zwei Nutzungsmöglichkeiten:

Aus der Perspektive der Gesundheit kann Qigong zur Förderung der Kompetenzen Gesundheit zu entwickeln, zu sichern und zu stärken angewendet werden.

Aus der Perspektive der Krankheit kann Qigong zur Wiedererlangung von Gesundheit eingesetzt werden. Durch spezifische Übungsreihen können sowohl präventive als auch therapeutische Effekte erzielt werden (vgl. Belschner, 2012: S. 104ff)

- Qigong kann als spiritueller Übungsweg genutzt werden. Es ermöglicht, das Alltags-Wachbewusstsein zu überschreiten und eine Erweiterung des Wach-Bewusstseins-raumes im Sinne eines integralen Wach-Bewusstseins anzubahnen (vgl. Belschner, 2012: S. 125) Qigongmeister verfügen über ein sehr hohes Maß an Selbstkontrolle. Sie können nach Belieben den jeweiligen Bewusstseinszustand ändern (vgl. Cohen, 1997: S.133).

- Nach Cohen (1997) entwickelt sich gegenwärtig ein neues Qigong-Gebiet, das „Business-Qigong“. Qigong kann Firmenangestellten helfen sich weniger gestresst zu fühlen, eine stabilere Gesundheit zu entwickeln und ihre Leistungsfähigkeit

verbessern. (Cohen, 1997: S. 34). Cohen führt dabei einige positive Erfahrungen seiner Qigong Schüler mit ihren Angestellten an. Er bezieht sich dabei aber auf Entwicklungen und Erfahrungen in den USA. In Österreich steckt eine derartige Anwendung asiatischer Trainingsmethoden im Business Kontext sicherlich noch in den Kinderschuhen.

Auch für mich liegt die Anwendung von Qigong im Business Kontext nahe. Der Einsatz von Qigong zum Stressmanagement, zur Burnoutprävention, zur betrieblichen Gesundheitsförderung oder in Managementtrainings zur Unterstützung der Entwicklung von persönlichen und sozialen Kompetenzen bzw. zum Aufbau eines umfassenden Selbstmanagements liegt für mich auf der Hand.

Mit Qigong werden genau die Qualitäten, die in Zukunft in der Arbeitswelt gefordert sind gefördert: in großen Zusammenhängen zu denken, Gelassenheit zu bewahren und die eigenen Emotionen und Gedankenmuster reflektieren zu können. Werte wie Achtsamkeit, Dienst an der Sache und den Menschen, innere Reife, Respekt und Wertschätzung rücken ja in den neueren Führungsansätzen wieder mehr in den Vordergrund (vgl. Ramsl, 2010).

Diese Entwicklung stellt eine Chance und Herausforderung vor allem für Führungskräfte dar, da diese Kompetenzen nur über die Arbeit an sich selbst reifen und wachsen können. Viele Führungskräfte konzentrieren sich aber in ihrer Entwicklung und Weiterbildung ausschließlich auf die Sachkompetenz. Durch die Arbeit mit Qigong wird jedoch in erster Linie die Selbstkompetenz gefördert: Sich selbst führen lernen und dann andere führen!

Qigong ist für jeden leicht erlernbar. Geschwächte, körperlich eingeschränkte oder kranke Personen können die bewegten Übungen auch im Sitzen, oder in der Vorstellung ausführen. Daher ist Qigong nicht nur präventiv sondern auch als begleitende Maßnahme z.B. bei chronischen Krankheiten oder im Management Kontext wenn jemand durch die Stressbelastung bereits arbeitsunfähig ist, sehr gut einsetzbar.

6. Empirischer Teil

Im folgenden, empirischen Teil möchte ich mich kritisch damit auseinandersetzen von welchen Faktoren ein nachhaltig positives Ergebnis von Managementtrainings mit Qigong abhängig ist. Dabei bediene ich mich folgender Methodik:

6.1. Methodik

Da ich qualitative Daten erheben wollte, habe ich mich bei der Wahl der Methodik für das leitfadengestützte Experteninterview (Helfferich, 2011: S. 162) entschieden. Dabei geht es mir sowohl um die Erhebung von Fakten, also das Abfragen von Erfahrungen mit der Klientel Management als auch um eine qualifizierte Einschätzung von Chancen und Grenzen des Einsatzes von Qigong in Wirtschaftstrainings.

Bei der Zusammenstellung der Stichprobe habe ich versucht eine möglichst heterogene Gruppe zusammen zu stellen (Helfferich, 2011: S. 172ff). Befragt wurden insgesamt 6 Qigonglehrer mit langjähriger Erfahrung. Davon sind vier Frauen und zwei Männer, vier wurden von der Österreichischen Qigonggesellschaft ausgebildet und zwei von der Deutschen Qigonggesellschaft. Vier haben Erfahrung mit der Zielgruppe, zwei nicht.

Ich habe auch versucht, meiner Einschätzung nach, eher kognitive und eher intuitive Persönlichkeiten zu mischen. Mit allen Experten war ich schon vor den Interviews persönlich bekannt. Die Interviewtermine wurden per E-mail ausgemacht und wenn möglich persönlich, face to face, geführt. In zwei Fällen war das leider nicht möglich, und die Interviews wurden am Telefon abgehalten.

Die Erstellung des Interviewleitfadens erfolgte mit Bezug auf die vier von mir aufgestellten forschungsleitenden Annahmen (siehe 6.2.). Dabei ging ich nach Helfferich (2011: S. 178ff) vor. Ich versuchte aber während der Interviews möglichst frei zu fragen und hatte nur eine Liste von Stichworten dabei, auf die ich aber auch weitgehend zu verzichten versuchte, was mir von Interview zu Interview immer besser gelang.

Die Interviews wurden auf mp3 aufgenommen und möglichst zeitnah und detailgetreu transkribiert. Zusätzlich entwarf ich ein Datenblatt, das ich von den

Befragten nach Beendigung des Interviews ausfüllen ließ, um das Unnötige Abfragen von Daten zu vermeiden. Ich selbst hielt gleich im Anschluss an das Interview meine wichtigsten Eindrücke auf Seite zwei des Datenblatts fest. Beide Seiten des Datenblattes wurden in Reinschrift der jeweiligen Transkription beigelegt.

Bei der Transkription wurden alle Namen durch Kürzel ersetzt, um die Anonymität der Befragung zu gewährleisten. Nur dort, wo es für das Verständnis nötig ist wurden die Namen beibehalten.

Nach Fertigstellung der Transkriptionen wurden die Aussagen von mir „geclustert“, dabei verfuhr ich nach einem selbstentwickelten System, da mir alle, in der Literatur geschilderten, Verfahren zu aufwändig und kompliziert erschienen.

Die sechs Interviews wurden auf verschiedenfarbigem Papier ausgedruckt. So konnte ich zu jeder Zeit erkennen wer, was gesagt hatte.

Beim Durchlesen der Interviews wurden die Aussagen vorerst sechs verschiedenen Themenbereichen zugeordnet: Vier verschiedene Themenbereiche zu den vier forschungsleitenden Annahmen, einer, für weitere für die Thematik relevante Aussagen, und einer, für thematisch irrelevante Aussagen. Zusätzlich wurden die Aussagen mit dem jeweiligen Themenbereich, der Interviewnummer und der Seitenzahl markiert.

In einem weiteren Arbeitsschritt wurden die Interviews zerschnitten und die Aussagen den Themen entsprechend geclustert. So erhielt ich fünf Themenbereiche mit jeweils einer Vielzahl von unterschiedlichen Aussagen. Themenbereich sechs, mit den irrelevanten Aussagen, schied ich nach einer weiteren Sichtung aus.

Ich nahm mir jeden Themenbereich einzeln vor, unterteilte ihn in Unterthemen und fasste die Aussagen dann zusammen. Diese Zusammenfassung der Aussagen findet sich in Punkt 6.3.: Auswertung der Interviews.

6.2. Forschungsleitende Annahmen

6.2.1. Annahme I

In der asiatischen Kultur ist es im Normalfall so dass der Schüler sich den Lehrer sucht und dieser auch nicht jeden Schüler annimmt. Im Westen erfolgt die Anbahnung der Schüler-Lehrer Beziehung meist aus der anderen Richtung. Der Impuls geht vom Lehrer aus, dieser sucht sich (über Kursausschreibungen, Anzeigen, Akquise etc.) seine Schüler. Damit gibt er aus meiner Sicht schon einen ganz wesentlichen Aspekt seiner Autorität aus der Hand. Der Schüler sollte lernen wollen, nicht der Lehrer lehren wollen.

In Bezug auf Managementtrainings kommt zusätzlich erschwerend dazu dass die Beziehungsanbahnung ja gar nicht zwischen Lehrer und Schüler erfolgt, sondern meist zwischen Lehrer und Personalmanager oder Vorgesetztem der zukünftigen Trainingsteilnehmer.

Ein kritischer Punkt könnte also die „*Freiwilligkeit*“ bzw. „*Nicht-Freiwilligkeit*“ der Teilnahme an Managementtrainings sein. In vielen Betrieben wird die Teilnahme an Führungstrainings den Betroffenen nicht freigestellt, sondern ist verpflichtend. Die Teilnehmer werden zu einem Training „geschickt“. Eine denkbar schlechte Voraussetzung für den Weg des Qigong, der Freiwilligkeit und Eigenverantwortlichkeit sowie den Willen zur eigenen Entwicklung voraussetzt. Bei „verordneten“ Trainings bleibt der *Wille an sich selbst zu arbeiten* möglicherweise aus.

Die Frage ist nun wie sich ein derartiges „*Geschickt-Werden*“ im Seminar auswirkt, denn gerade ein Qigong-Seminar lebt von der aktiven Teilnahme der Anwesenden. Die Teilnehmer müssen die Übungen nicht nur aktiv ausführen sondern auch innerlich präsent sein, damit eine umfassende Wirkung (Körper, Geist, Seele) überhaupt erst möglich wird. Wie viele „geschickte“ Teilnehmer verträgt also ein derartiges Seminar? Kann ein einziger „unwilliger“ Teilnehmer das Seminar schon zum Kippen bringen? Ich vermute ja. Meine diesbezügliche forschungsleitende Annahme ist:

Annahme I: Es ist unmöglich Managementtrainings mit Qigong mit „geschickten“ Teilnehmern durchzuführen.

6.2.2. Annahme II

Eine nachhaltige Wirkung von Qigong kann nur bei konsequentem Üben über einen längerfristigen Zeitraum erreicht werden. Qigong fordert von uns, wieder selbst die Verantwortung für uns selbst und unsere Gesundheit zu übernehmen. Es reicht nicht nur die Notwendigkeit einer Veränderung zu erkennen, es braucht auch das TUN.

Der Erfolg eines Managementtrainings mit Qigong wird also, wie bei jedem anderen Qigongtraining davon abhängen, inwieweit der *Transfer des Erlernten in den Alltag* gelingt, das heißt ob es glückt die Teilnehmer zu regelmäßigem, selbständigen Üben zu motivieren.

Meine Annahme ist, dass es grundsätzlich zwei mögliche Wirkungen solcher Trainings gibt: Gelingt der Transfer der erlernten Methoden in den Alltag, und üben die Teilnehmer auch nach dem Seminar regelmäßig die erlernten Techniken, so kann eine Verhaltensänderung, eine nachhaltige Verbesserung der Arbeits- und Lebensumstände, eine sukzessive Annäherung an eine ausgeglichene, authentische Persönlichkeit und in der Folge auch eine Auswirkung auf das Führungsverhalten erreicht werden. Dies ist jedoch ein relativ langfristiger Prozess.

Gelingt dies nicht, so ist die Anwendung von Qigong in Trainings genauso gut oder schlecht wie jede andere Trainingsmethode, und wird wahrscheinlich keine nachhaltigen Veränderungen bewirken. Die Teilnehmer erleben während des Seminars eine Zeit der Entspannung und Reflexion, und dabei bleibt es dann auch.

Daraus ergibt sich also die Frage was in einem Managementtraining mit Qigong passieren muss, damit ein Transfer des Erlernten in den Alltag erfolgt. Woran

kann ich als Trainer erkennen, dass die Teilnehmer ihre Eigenverantwortlichkeit erkannt haben und diese auch wahrnehmen werden? Wie kann ich als Trainer den Transfer während und nach den Trainings unterstützen? ...und: Liegt es überhaupt in meiner Macht darauf Einfluss zuzunehmen?

Meine Beobachtung der letzten Jahre ist, dass der Transfer des Erlernten umso besser gelingt je höher der Leidensdruck der Teilnehmer ist. Leidet ein Seminarteilnehmer unter seiner gesundheitlichen Verfassung, seiner Stressbelastung, seiner inneren Unruhe, seinem Mangel an Führungsqualität etc. so wird er sehr wahrscheinlich bereit sein auch etwas dagegen zu „TUN“. Ist dies nicht der Fall, oder ist ihm sein „Leiden“ nicht bewusst, so wird er wahrscheinlich keinen Anlass sehen etwas zu verändern.

Hierzu stelle ich folgende forschungsleitende Annahme auf:

Annahme II: Ohne den entsprechenden Leidensdruck auf Seiten der Teilnehmer, wird ein Transfer der im Seminar erlernten Übungen in den Alltag nur schwer möglich sein.

6.2.3. Annahme III

Der Einsatz von asiatischen Trainingsmethoden im Business Kontext ist in Österreich noch sehr ungewöhnlich. Möglicherweise gibt es wie in Punkt 4 erläutert auch gerade in Managerkreisen kulturell bedingt vorgefasste Meinungen, Assoziationen, Ängste und Vorurteile die ein *unbefangenes und ernsthaftes Herangehen* an die Methode Qigong erschweren.

Solche Ängste könnten beispielsweise Angst vor der fremden Kultur, Angst dass jemand Macht über mich gewinnt, Angst vor Kontrollverlust oder Angst sich zu blamieren sein. Ein Vorurteil mit dem man als Qigonglehrer immer wieder konfrontiert ist, ist beispielsweise mit Sekten in Zusammenhang zu stehen, oder die Menschen beeinflussen zu wollen.

Auch hier ist der Aspekt, dass Teilnehmer an Managementtrainings oft „geschickt“ werden ausschlaggebend, denn jemand der sich selbst an einen Qigongtrainer

wendet oder ein Qigongseminar besucht, macht ja von selbst den ersten Schritt in diese Richtung und wird wahrscheinlich weniger Ängste und Vorurteile diesbezüglich mitbringen.

Der Erfolg eines Trainings wird also aus meiner Sicht davon abhängen inwieweit es gelingt die kulturell bedingten Erwartungen der Teilnehmer aufzufangen - um mit der Qigong-Ausdrucksweise zu sprechen, inwieweit es gelingt sie dort abzuholen wo sie stehen. Meine forschungsleitende Annahme ist:

Annahme III: Teilnehmer an Managementseminaren mit Qigong haben mehr Ängste und Vorbehalte gegenüber Qigong als Teilnehmer in „normalen“ Qigongseminaren.

6.2.4. Annahme IV

Warum gibt es in Österreich noch so wenige Qigonglehrer die im Business Kontext tätig sind?

Auch von Seiten der Qigonglehrer bzw. Trainer, die auch mit Qigong arbeiten könnte es Vorbehalte oder Vorurteile geben. Die besprochene, in unserer Kultur weit verbreitete, Tabuisierung von Andersdenkenden, nicht „normal“ Denkenden, wird wahrscheinlich als auch in Managementkreisen verbreitet vermutet, und könnte ein Motiv sein, vor allem die Zielgruppe Management zu meiden.

In Managementtrainings ist man oft mit Persönlichkeiten konfrontiert, die der Erfolg „stark“ gemacht hat. Sie vertreten ihre Meinungen mit Nachdruck, und sind oft auch gar nicht bereit über ihre eigene oder andere Sichtweisen zu reflektieren. In Qigonglehrer Kreisen könnte die Befürchtung bestehen, mit den „sanften“ Methoden des Qigong gegenüber einer solchen Klientel nicht überzeugend genug auftreten zu können. Die nötige konstruktive Aggression könnte fehlen, bzw. ist von Seiten der Qigonglehrer wahrscheinlich auch gar nicht erwünscht.

Ich vermute hier ein Vermeidungsverhalten von Seiten der Qigonglehrer. Meine diesbezügliche forschungsleitende Annahme ist:

Annahme IV: Qigonglehrer in Österreich meiden die Klientel „Management“ als potentiell schwierige Kundengruppe.

6.3. Auswertung der Interviews

In der folgenden Auswertung, sind in Klammern, Verweise auf die Aussagen der Befragten angegeben. Dabei bezieht sich die erste Zahl auf die Interviewnummer, die zweite Zahl ist die Seitenzahl.

z.B. (3/5) d.h. Interview Nummer 3 / Seite 5

Auf ein Gendering habe ich bewusst verzichtet. Ich beziehe mich immer auf *den Befragten oder den Interviewten* in der männlichen Form. Auch um keine Rückschlüsse auf die Identität des Befragten zuzulassen.

6.3.1. Aussagen zu Annahme I

Es ist unmöglich Managementtrainings mit Qigong mit „geschickten“ Teilnehmern durchzuführen.

Bei dieser Annahme bin ich davon ausgegangen, dass die Teilnehmer an Managementtrainings häufig von ihren Vorgesetzten oder Personalabteilungen zu einem Training geschickt werden, und dass Trainings mit Qigong mit Teilnehmern, die nicht „freiwillig“ bzw. aus eigenem Antrieb an dem Training teilnehmen, möglicherweise schwierig oder gar nicht durchführbar sind.

Zwei der befragten Experten (Befragter 4 und 5), die selbst Erfahrung mit Managementtrainings haben, stützen meine Annahme mit ihren Aussagen zu mindestens teilweise. Sie berichten sowohl von eigenen Seminaren mit Führungskräften, als auch von Erfahrungen aus zweiter Hand, durch andere Qigonglehrer. Dabei beschreiben sie starke Widerstände vor allem zu Beginn der Seminare (4/2, 5/2f, 5/5, 5/14), eine große Distanz der Gruppe zum Seminarleiter (4/10) sowie, dass diese Gruppen oft größerer Motivation durch den Seminarleiter bedürfen als „normale“ Teilnehmer an Qigongkursen (4/6).

Diese Aussagen beziehen sich sowohl auf Managementtrainings mit ausschließlich unfreiwilligen Teilnehmern, als auch auf Managementtrainings mit zumindest teilweise freiwilligen oder ganz freiwilligen Teilnehmern, und werden auch von einem dritten Befragten gestützt, der allerdings über Erfahrungen aus

zweiter Hand berichtet (1/11). Es dürfte also Spezifika der Zielgruppe in Bezug auf Qigong geben, unabhängig davon ob es sich um freiwillige oder unfreiwillige Teilnehmer handelt. Darauf komme ich unter Punkt 6.3.5. näher zu sprechen.

Nach dieser offenbar oft schwierigen Startphase in den beschriebenen Fällen, berichten aber alle, dass die Gruppen „umschwenkten“ (5/14, 4/10). Die anfänglichen Widerstände gaben sich mit der Zeit. Mehrfach wird betont, dass das Auftreten des Lehrers, sowie die Wahl der Übungen, wesentlich zum Abklingen der Widerstände beitragen kann ((5/5, 4/10).

Fast alle Befragten sehen die unfreiwillige Teilnahme an Trainings mit Qigong kritisch:

„Ich kann mir vorstellen wenn da keine Öffnung kommt, keine innere Bereitschaft, das ist dann schwierig.“ (2/4).

„Ich halte nichts davon die Leute zu schicken zu solchen Sachen, da muss schon Interesse da sein!“ (5/5, 5/4).

„Ich glaube, dass es ganz, ganz wenig Firmen gibt oder geben wird, die das als Muss machen!“ (Gemeint ist die verpflichtende Teilnahme.) (1/11)

Gleichzeitig halten aber alle es für durchaus möglich, auch mit unfreiwillig Teilnehmenden wirkungsvoll zu arbeiten (z.B. 1/2, 1/16, 1/2, 2/4, 3/8, 3/7, 4/10, 5/14, 6/3), und dass der Qigonglehrer hier ein wichtiger Impulsgeber sein kann.

„Ich kann mir gut vorstellen, dass auch wenn man die Leute zwangsbeglückt, dass es ihnen trotzdem etwas bringt und dass man sie erreichen kann.“ (6/3).

6.3.2. Schlussfolgerungen in Bezug auf Annahme I

Die von mir getroffene Annahme wurde von den Experten widerlegt. Sie halten eine wirkungsvolle Arbeit, in Managementtrainings mit Qigong, auch bei unfreiwilligen Teilnehmern für durchaus möglich, wenn auch, vor allem zu Beginn der Trainings, oft für schwierig.

6.3.3. Aussagen zu Annahme II

Ohne den entsprechenden Leidensdruck auf Seiten der Teilnehmer, wird ein Transfer der im Seminar erlernten Übungen in den Alltag nur schwer möglich sein.

Alle Befragten berichten, dass für viele Menschen Leidensdruck eine der Hauptmotivationen mit Qigong zu beginnen, und in der Folge auch dabei zu bleiben ist. Chronische Krankheiten wie Krebs, Stress, Unruhe, Ängste, psychischer Druck, oder akute körperliche und psychische Beschwerden zählen zu den am häufigsten genannten Motivatoren (1/1, 2/7, 3/8, 4/7f, 5/7, 5/11f, 6/4, 6/6). Außerdem wird immer wieder das „auf der Suche sein“ als Motiv genannt (z.B. 3/8f).

Die Teilnehmer an Managementtrainings unterscheiden sich insofern, als noch zusätzliche Gründe für die Teilnahme an Trainings dazukommen. Genannt werden also neben gesundheitlichen Problemen und Stress (z.B. 6/4) beispielsweise auch folgende Motive für eine Teilnahme: Der Kurs ist eine willkommene Abwechslung zur normalen Arbeit (4/2). Die Teilnehmer sitzen im Kurs ihre Zeit (Arbeitszeit) ab (4/3). Aufenthalt in einem schönen Hotel mit gutem Essen, schönen Zimmern etc. (4/3). Sie müssen nichts für das Training bezahlen (1/2), oder eben wie unter 6.3.1. besprochen der „Zwang“ an dem Training teilzunehmen.

Meiner Meinung nach handelt es sich hier allerdings nicht um ein Spezifikum von Managementtrainings mit Qigong sondern um eine Problematik von Wirtschaftstrainings im Allgemeinen, vor allem in den unteren Managementebenen (dazu auch 4/4 und 5/5).

Das Gelingen des Trainings hängt nach Aussage der Experten davon ab ob man die Teilnehmer erreichen kann (2/4), ob man als Trainer den richtigen Zugang zur Gruppe findet (5/2), vom gefühlvollen Anleiten des Trainers (5/6), davon ob es möglich ist eine persönliche Beziehung aufzubauen (2/4, 5/2f), ob die Teilnehmer merken dass das Üben ihnen gut tut (1/3), sie dabei zur Ruhe kommen (2/3), das innere Selbst angesprochen wird und sie bei sich selbst ankommen (2/3), ob sie merken, dass Qigong kein Theater ist (4/5), ob es persönliche Erlebnisse während des Trainings gibt (4/5), ob „etwas geschieht“ ohne dass der Trainer bewusst

etwas macht (5/7), eine Schwingung, eine ganz spezielle Stimmung wo Öffnung möglich ist (1/6) eintritt.

Mehrmals wird auch von gruppodynamischen Prozessen gesprochen: Beispielsweise, dass zuerst nur wenige sich ansprechen lassen, und wie bei einer Waage, dann es immer mehr werden, bis das Gewicht überschwappt und die anderen auch mitgenommen werden (z.B. 5/7, 6/3, 4/3).

Mehrmals wird betont, dass der Trainer selbst nicht aktiv dazu beitragen muss, dass dieses „Etwas“ passiert, dass die Methode von selbst wirkt, und es von Seiten des Trainers nur des Vertrauens in die Methode (z.B. 5/3, 1/6) und des „sich Trauens“ (z.B. 5/3, 4/14) bedarf.

Ob die Teilnehmer nach dem Training auch weiterüben, hängt nach Meinung der Befragten beispielsweise davon ab, ob es in den Seminarteilnehmern eine Resonanz gibt (2/2), sich die Teilnehmer „berührt“ fühlen, Freude am Üben haben, das Gefühl haben dabei „aus ihrem Kopf heraus zu kommen“ (2/3), die zentrierende Wirkung (6/10) wahrnehmen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich das Gelingen des Transfers in den Alltag nicht ausschließlich am Leidensdruck festmachen lässt. Der Leidensdruck ist zwar oft der Auslöser mit Qigong in Kontakt zu treten, im Managementtrainings wird das aber nicht immer der Fall sein.

Im weitesten Sinne geht es also darum ob die Teilnehmer etwas spüren: entweder gleich während der Übungen im Seminar oder später. Dies kann die Wirkung der Übungen bei Üben selbst, oder eine Veränderung die durch das Üben eintritt (z.B. 6/11) sein. Tritt dieses Spüren auf, so ist meistens ein Knackpunkt erreicht.

Das Spüren der Wirkung kann sehr schnell der Fall sein (6/11, 1/4, 1/7, 3/2) oder je nach Typ des Übenden auch recht lange dauern (z.B. 1/4). Auf die diesbezüglichen Spezifika der Zielgruppe werde ich unter 6.3.5. eingehen.

Mehrere Befragte meinen, dass dieser Punkt in einem 2 Tages Training durchaus zu erreichen ist (1/4, 5/6, 6/4), wengleich dies auch schwierig sein kann (4/7).

Nicht immer ist das Erreichen eines solchen Knackpunktes aber genug um

tatsächlich einen Transfer in den Alltag sicherzustellen (2/7). Die Entscheidung selbst wieder etwas für sich zu tun ist eine Veränderung der Persönlichkeit und braucht Zeit (z.B. 2/7).

Zusätzlich wichtig, für die Kontinuität des selbständigen Weiterübens, scheint auch eine bestimmte, mit Disziplin verbundene, konsequente Einstellung zu sein (z.B. 1/4, 2/8, 4/8).

Alle Befragten stimmen überein, dass es leichter ist mit dem Üben „dran zu bleiben“ wenn ein gewisser Druck in Form von Leiden da (z.B. 4/9) ist. Einige schlagen auch Strategien der Wegbegleitung vor um den Transfer in den Alltag zu erleichtern. Näheres dazu unter 6.3.10.2..

6.3.4. Schlussfolgerungen in Bezug auf Annahme II

Annahme II wird durch die Aussagen der Befragten weitgehend bestätigt. Leidensdruck ist der Hauptmotivator beim Qigongüben konsequent zu sein: bei allen Qigongübenden - Führungskräfte sind hier keine Ausnahme. Allerdings bin ich persönlich der Meinung dass gerade in Führungsetagen dieser Leidensdruck in Form von Stress, Druck und allen damit verbunden körperlichen, psychischen und seelischen Auswirkungen, sehr weit verbreitet ist. Es kann also angenommen werden, und das wird auch durch die Aussagen der Befragten bestätigt (z.B. 2/5, 6/12), dass bei Managern der „nötige“ Leidensdruck vorhanden ist.

6.3.5. Aussagen zu Annahme III

Teilnehmer an Managementseminaren mit Qigong haben mehr Ängste und Vorbehalte gegenüber Qigong als Teilnehmer in „normalen“ Qigongseminaren.

Bei dieser Annahme geht es natürlich auch wieder darum, dass viele Teilnehmer an Managementtrainings mit Qigong, sich nicht vollkommen freiwillig zu diesem Training entschlossen haben. Insofern ist nicht, wie bei „normalen“ Qigongschülern, von vorne herein ein Interesse oder Motiv gegeben, das sie auf Qigong zugehen lässt. Auch sind durch die „Vorselektion“ der Teilnehmer, die sich durch die Eingrenzung auf die Zielgruppe Management ergibt, bestimmte Spezifika der Zielgruppe zu erwarten, auf die ich hier auch eingehen möchte.

Mehrere Befragte berichten, dass Qigong in Führungskreisen auf gewisse Art und Weise negativ besetzt ist (z.B. 5/5, 4/3). Vorbehalte mit denen sie bereits konfrontiert waren reichen von „das ist etwas für unbefriedigte Hausfrauen“ (5/5) bis zu „richtige Männer brauchen das nicht“ (5/5). Qigong wird in die Esoterik Ecke gestellt (4/3, 5/5).

Viele Führungskräfte haben hier offenbar eine Scheu sich auf etwas Neues einzulassen (5/15) oder Angst davor „sich weg zu beamen“ (4/3), die Kontrolle über die Situation zu verlieren (5/15) oder sich eine Blöße zu geben (4/1f, 2/6). Außerdem wird von Hemmungen berichtet „so etwas“ mit Mitarbeitern oder Kollegen gemeinsam zu machen (4/2). Die Pflege der Gesundheit, das um sich selbst kümmern und über sich selbst Reflektieren, wird scheinbar dem privaten Bereich zugerechnet und ist mit Schamgefühlen verbunden (2/6, 4/2). „Mich spüren, mich wahrnehmen das heißt ja auch die Kontrolle abzugeben“ (2/6).

Ein besonderes Spezifikum der Zielgruppe scheint auch der Umstand zu sein, dass sie mehr, oder anders unter Druck stehen als „normale“ Arbeitnehmer (2/5). Mehrfach wird die Zielgruppe als „kopflastig“ (2/5, 4/6) wahrgenommen und „...dass die noch mehr so ein Hamsterrad im Kopf haben“ (2/5). Es handelt sich oft (2/9, 4/6) um eher strukturierte, rationale Menschen denen es noch schwerer fällt als normalen Trainingsteilnehmern, sich auf die Ebene des Spürens einzulassen

(2/8), loszulassen oder in die Ruhe zu kommen (2/5).

In Zusammenhang mit den Besonderheiten ihrer beruflichen Aufgabe, wo „stark sein“ und „ja nicht schwächeln“ gefordert ist (z.B. 4/5), wird die Zielgruppe von den Befragten auch als sehr im „Außen“ wahrgenommen. Sie versuchen etwas „darzustellen“, sich stärker als andere zu präsentieren, sich nur ja keine Blöße zu geben (4/5, 5/1), haben ein „Gebäude“ um sich aufgebaut (5/1). Oft sind sie aber auch in der Lage sich zu öffnen (z.B. 5/3, 5/7) oder über sich selbst zu lachen, wenn es gelingt die anfängliche Barriere zu überwinden (4/15).

Eine weitere Folge des „stark sein Müssens“ ist aus meiner Sicht, dass mehrmals über „Machtkämpfe“ zu Beginn des Seminars berichtet wurde (z.B. 5/2, 5/15,) sowie über Probleme „ernst genommen zu werden“ (5/3, 5/15), was einmal auch damit in Zusammenhang gebracht wird, dass es sich dem infrage stehenden Seminar um ein reines Männer Seminar handelte (5/15).

Einer der Befragten berichtet jedoch, dass es sich gerade bei Topmanagern oft um hochsensible Menschen handelt (4/10), die zwar sicher durchsetzungskräftig sind, gleichzeitig aber auch sehr feinfühlig und intuitiv begabt. Bei ihnen traf Qigong gleich auf fruchtbaren Boden „weil es ihr eigenes Wesen berührt hat“, und sie mit ihrer intuitiven Seite in Verbindung („ins Spüren“), brachte.

Mehrere Befragte sehen den Umstand kritisch, dass es sich bei Teilnehmern an Managementseminaren hauptsächlich um Männer handelt: „Ich glaube, dass Männer anzusprechen, in *der* Hinsicht (mit Qigong) sehr schwierig ist.“ (1/7f). Männer dürften mehr Probleme damit haben, vor anderen Personen Bewegungen auszuführen (1/7), als Frauen. Sie haben Angst sich dabei eine Blöße zu geben bzw. dass Bewegungen oder Zustände entstehen, die sie nicht mehr koordinieren oder kontrollieren können (1/8).

Ich glaube zwar, dass es immer mehr Frauen auch in den Führungsetagen gibt, bin aber auch der Meinung, dass wir es bei den Führungskräfte trainings wahrscheinlich oft mit mehr Männern als Frauen zu tun haben werden. Einer der Befragten spricht eine mögliche Problematik, für uns als Frauen, als Trainerinnen in der Männer Domäne Management, noch dazu in Verbindung mit Qigong an

(5/15).

Neben den Berichten über die Vorbehalte der Zielgruppe und Schwierigkeiten im Umgang mit derselben, gibt es aber auch Aussagen darüber, dass sich die Zielgruppe in ihrer Herangehensweise an die Arbeit mit Qigong nicht wesentlich von Anderen unterscheidet (1/2, 2/5, 4/9).

Auch über positive Vorannahmen gegenüber Qigong wird berichtet, jedoch meist nicht in direktem Zusammenhang mit der Zielgruppe:

Vor allem in Salzburg (Land) hat Qigong schon einen großen Bekanntheitsgrad, so, dass zumindest nach Meinung eines Befragten, „jeder weiß worum es geht“, weil es „in jedem Dorf einen Lehrer gibt“ (1/3) und ein anderer Befragter sogar der Meinung ist, dass es schon zu viele Qigonglehrer hier gibt (5/15). Als mit Qigong assoziierte Begriffe werden: eine Bewegungsart, eine präventive Methode und Gesundheitsförderung (1/3) angegeben. Im Rest von Österreich dürfte Qigong „noch nicht so verbreitet“ sein (6/5f) und viele haben „überhaupt keine Ahnung“ was Qigong ist.

Einer der Befragten räumt ein, dass es möglich ist, dass man im Managementbereich noch nie etwas von Qigong gehört (1/8) hat, höchstens in Zusammenhang mit Sport, worauf ich noch später zu sprechen kommen werde.

In Deutschland dürfte Qigong im Allgemeinen bereits einen wesentlich breiteren Bekanntheitsgrad haben als in Österreich. Einer der beiden von der deutschen Qigonggesellschaft ausgebildeten Befragten, meint dass mit Qigong, Gesundheit, Entspannung, Verbesserung von Atmung und Beweglichkeit sowie Balance, auch im seelischen Bereich verbunden werden (2/6).

Schließlich dürfte es auch auf die Einstellung der jeweiligen Firma (5/4) und natürlich was im Vorfeld über das Training kommuniziert wurde, ankommen, ob die Trainingsteilnehmer mit Vorbehalten oder unbelastet in ein Training mit Qigong gehen. Im Allgemeinen scheinen die Menschen aber zunehmend bereit zu sein unvoreingenommen an die Sache heranzugehen, es sich zuerst einmal anzusehen und nicht schon vorher zu werten oder zu urteilen (z.B. 5/5, 5/14).

6.3.6. Schlussfolgerungen in Bezug auf Annahme III

Aufgrund der oben beschriebenen Spezifika der Zielgruppe und der diesbezüglichen Aussagen der Befragten, sehe ich die Aussagen in Annahme III weitgehend bestätigt. Tatsächlich dürfte es in der Zielgruppe viele Vorbehalte und sogar Ängste in Bezug auf Qigong und verwandte Methoden geben, wahrscheinlich mehr als in Qigongseminaren mit „normalen“ Schülern.

Für mehrere Befragte, und auch für mich, liegt der Schluss nahe, dass jedoch gerade aufgrund der beschriebenen Spezifika der Zielgruppe, Qigong für diese sehr hilfreich sein könnte (2/9, 5/7).

6.3.7. Aussagen zu Annahme IV

Qigonglehrer in Österreich meiden die Klientel „Management“ als potentiell schwierige Kundengruppe.

Darauf angesprochen, dass es in Österreich noch relativ wenige Qigonglehrer gibt, die mit der Klientel Management arbeiten, meinen zwei der Befragten, dass das an den mangelnden branchenrelevanten Kontakten liegen könnte (1/4, 6/6). Da in Österreich wesentlich mehr Frauen als Männer Qigonglehrer (ca. 70% Frauen und 30% Männer), und Frauen weniger oft in Führungsetagen anzutreffen sind als Männer, denkt zumindest ein Befragter (1/14), dass es auch am mangelnden Seilschaftsdenken und der mangelnden Karriereorientierung der Frauen im Allgemeinen liegen könnte.

Zwei Befragte geben an, dass es für Qigonglehrer schwierig sein könnte „nach Außen zu gehen“ und sich „zu verkaufen“ (5/9, 1/13, 1/14), und dass diese das vielleicht auch gar nicht wollen.

Ein Grund für dieses nicht Wollen, könnte nach Meinung eines Befragten sein, dass vielen Qigonglehrern bewusst ist, dass man zuerst an sich selbst arbeiten muss, zuerst bei sich selbst präsent sein muss, um als Trainer im Managementbereich überzeugend auftreten zu können (1/14f). Viele Qigonglehrer in Österreich machen die Ausbildung ja auch in erster Linie um an sich selbst zu arbeiten und nicht um später dann auch Qigong zu unterrichten (4/12).

Der am häufigsten genannte Grund ist aber nicht das „nicht Wollen“ sondern das „nicht Trauen“ (z.B. 4/12, 4/13, 4/14, 1/14). Auch hier spielt der Aspekt hinein, dass viele Qigonglehrer Frauen sind, und sich diese möglicherweise eine Trainertätigkeit noch weniger zutrauen als Männer (1/14). Einer der interviewten Männer, der auch bereits im Managementbereich tätig war, beschreibt ausführlich seine eigenen Unsicherheiten zu Beginn seiner Lehrertätigkeit, und meint, dass er selbst, ohne einen Impuls von Außen, wahrscheinlich niemals mit der Lehrertätigkeit begonnen hätte (4/13).

Ein Befragter gibt an, dass es, um mit der Zielgruppe Management zu arbeiten mehr bedarf als nur Qigonglehrer zu sein. Genannt wird in erster Linie eine

gewisse Strukturiertheit und eine diesbezügliche Ausbildung (3/9). Der gleiche Befragte gibt an, dass es auch immer Vorreiter braucht, und dass es diese, für diese spezielle Art von Training, noch nicht gibt (3/9). Tatsächlich denke ich, dass es zwar bereits Qigonglehrer gegeben hat, die sehr erfolgreich Qigong im Managementbereich unterrichtet haben aber niemanden der Qigong und Wirtschaftstrainings auf die Weise kombiniert hat, wie wir das tun.

Die Aussage eines weiteren Befragten geht in eine ähnliche Richtung: Er meint, dass Qigong alleine, aus Sicht der Firmen zu wenig ist (5/9) um auf Managementebene als Trainer zu arbeiten. Er persönlich teilt diese Meinung nicht, meint jedoch, dass man von Wirtschaft „eine Ahnung“ haben und sich in den entsprechenden Kreisen bewegen sollte um „mitreden“ zu können. Bei vielen Qigonglehrern ist das aus seiner Sicht nicht der Fall.

Beide von der deutschen Qigonggesellschaft ausgebildeten Befragten geben an „keine Hemmungen“, mit der Kundengruppe zu arbeiten, zu haben (6/7) und haben auch Erfahrungen mit Führungskräften als Schülern, jedoch nicht mit Managementtrainings (2/5, 6/2, 6/5).

Exkurs: Ausbildungen

Für mich liegt der Schluss nahe, dass es eventuell auch an der Art der Ausbildung liegen könnte, ob man sich als Qigonglehrer ans Unterrichten im Allgemeinen, und an die infrage stehende Klientel im Speziellen herantraut.

Die sehr umfassende (4-jährige), österreichische Diplom Qigonglehrer Ausbildung gibt einen sehr guten Einblick in die Tiefe des Themas und setzt den Schwerpunkt auf die Entwicklung des Schülers (Auszubildenden), nicht zuletzt auch im spirituellen Bereich (1/2, 1/9). Der „Weg des Herzens“ steht dabei immer im Zentrum (3/3). Ich persönlich denke, dass vielen nach Abschluss der Ausbildung bewusst ist, wie viel sie (noch) nicht wissen und (noch) nicht können, wie weit ihr persönlicher Qigongweg noch ist, und daher Angst haben beim Unterrichten etwas nicht richtig zu machen oder mit Situationen konfrontiert zu werden, die sie nicht bewältigen können (4/13). Mir selbst ging es auch so.

Ich vermute, dass die deutsche Ausbildung nicht so sehr auf

medizinphilosophische und spirituelle, sondern mehr auf praktische Aspekte fokussiert. Die Freude an der Bewegung, das „sich Etwas gutes Tun“, das „innere Lächeln“ stehen mehr im Vordergrund (6/8), und ermöglichen den Schülern (Auszubildenden) ein leichteres, lockereres Herangehen an die Materie. Dementsprechend tragen diese Qigong, wahrscheinlich auch mit mehr Leichtigkeit und Offenheit nach Außen, und haben weniger Ängste beim Unterrichten „nicht zu genügen“.

Ich möchte betonen, dass es sich bei meinen Betrachtungen zu den unterschiedlichen Ausbildungen um reine Vermutungen meinerseits handelt, die zwar teilweise durch die Aussagen der Befragten, sowie durch meine eigenen Erfahrungen gestützt werden, jedoch nicht umfassend genug recherchiert wurden, um über die Gründe für die unterschiedliche Herangehensweise an Qigong, und an das Unterrichten, wirklich eine Aussage treffen zu können. Dass es eine unterschiedliche Herangehensweise gibt, (die möglicherweise auch mit der Unterschiedlichkeit der Mentalitäten zusammenhängt), steht für mich jedoch außer Frage.

Außerdem dürfte Qigong in Deutschland bereits einen wesentlich „offizielleren“ Charakter haben (4/16). Qigong ist als gesundheitsfördernde Maßnahme von vielen Krankenkassen anerkannt, und wird auch, zumindest teilweise, von diesen gefördert (6/8). Auch in den Schulen scheint sich Qigong in Deutschland bereits etabliert zu haben (6/8). Die Arbeit in und mit Firmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, ist nichts Ungewöhnliches mehr (2/3f, 2/10).

Zumindest erwähnen möchte ich auch, dass es anscheinend auch etliche weniger fundierte Ausbildungen, als die beiden oben genannten gibt, wo im Rahmen weniger Tage Qigong vermittelt wird (z.B. Wellnesstrainerausbildung), und von den Teilnehmern dann unterrichtet werden darf. Dies hat mit einer ernstzunehmenden Qigonglehrer Ausbildung nichts zu tun. Anscheinend verkaufen sich solche Lehrer auch gut an Firmen (4/11).

6.3.8. Schlussfolgerungen in Bezug auf Annahme IV

Aufgrund der Aussagen der Befragten, liegt für mich der Schluss nahe, dass es nicht in erster Linie an den Vorbehalten gegenüber der Zielgruppe liegt, dass in

Österreich noch wenige Qigonglehrer mit Firmen arbeiten, sondern an der Einstellung der Qigonglehrer zu sich selbst und ihrer Tätigkeit als Lehrer. Eine weitere Schwierigkeit könnte der Zugang zum Klientel und die Akquise, sowie der noch wenig „offizielle“ Charakter von Qigong in Österreich sein.

Annahme IV kann folglich, als widerlegt betrachtet werden.

6.3.9. Aussagen zu weiteren relevanten Themen

6.3.9.1. *Times are changing*

Fünf der sechs Befragten kommen im Laufe des Gesprächs darauf zu sprechen, dass „sich die Zeiten ändern“:

Zwei Befragte haben festgestellt, dass in den letzten Jahren mehr junge und gesunde Leute zu den Qigongtrainings kommen, und die Bereitschaft etwas zu tun bevor man erkrankt deutlich gestiegen ist (4/6f, 5/13). „Es kommen doch mehr Menschen als früher, bevor es ganz nass herein geht!“ (5/11). Außerdem kommen auch immer mehr Männer zu den Qigongkursen (5/5). Qigong scheint gewissermaßen auch „in Mode“ zu sein (5/14).

Allerdings dürfte auch der Leistungsdruck und die Belastungen heute schon bei jungen Leuten oft sehr hoch sein (2/6), so dass sie sich auf die Suche nach hilfreichen Methoden machen, und sich von Qigong angesprochen fühlen (5/6).

Mehrfach wird betont, dass immer mehr Leute auf der Suche sind, z.B. danach sich zu sortieren und Kraft zu tanken (3/8). Ein Befragter meint dass die Menschen zunehmend „g´spüriger“ werden, und auf der Suche nach ihrer intuitiven Seite (3/9) sind.

Einer der Befragten meint, dass die Zeit der Einzelkämpfer zu Ende geht und die Menschen wieder vermehrt die Gruppe suchen (5/11).

6.3.9.2. *Hinweise zum Umgang mit der Zielgruppe*

Fast alle Befragten geben im Verlauf des Gesprächs praktische Tipps beispielsweise zum Umgang mit der Zielgruppe in Trainings, zur Akquise oder zur Sicherung der Nachhaltigkeit. Da ich diese Tipps für sehr wichtig halte, und für die zukünftige Gestaltung unserer Trainings als durchaus relevant betrachte, möchte ich sie hier kurz zusammenfassen.

Mehrere Befragte empfehlen vor allem zu Beginn der Trainings einfache und praktische Übungen, die auch im Alltag einsetzbar sind, zu vermitteln (z.B. 4/3, 4/5, 1/2), also Übungen wo die Teilnehmer auf der körperlichen Ebene arbeiten können und noch nicht zu sehr in die Tiefe gehen, viel Bewegung (5/15, 5/6). Erst

nach einer ausreichenden Vorbereitungsphase sollten auch tiefergehende Übungen eingesetzt werden (5/6). Jedoch möglichst wenig „esoterisch angehauchte“ Übungen (4/3, 5/5).

Außerdem wird ein möglichst langsames, behutsames, achtsames Vorgehen empfohlen (5/6, 5/15, 6/3), ein zurückhaltendes, unpräzises Auftreten des Trainers (5/10, 4/11,) sowie eine klare Abgrenzung des Trainers zur Gruppe (5/11).

Ein Befragter empfiehlt die Übungen auf die Spezifika der Zielgruppe insofern anzupassen, als man es wahrscheinlich hauptsächlich mit kopflastigen, rationalen und wenig gefühlsbetonten Menschen zu tun haben wird (2/8f) und zu versuchen die Teilnehmer auf mehreren Ebenen anzusprechen (kognitiv, emotional...).

Ein weiterer Befragter denkt, dass Manager als „Erfolgsmenschen“ am ehesten über „Erfolg“ anzusprechen (z.B. 1/8) sind, das heißt, ihnen auf der kognitiven Ebene zu begegnen, und ihnen Qigong mit der Verbesserung von Gesundheit, Leistung, Konzentration etc. schmackhaft zu machen (1/9, 4/3). In vielen Fällen gelingt das über den Aufhänger Sport, da es hier eine Erfolgsgeschichte vorzuweisen gibt (1/8f), und man den Teilnehmern etwas Praktisches für den Alltag „zum Radfahren oder zum Joggen“ mitgeben kann (4/3, 4/5). Beispielsweise bei den nordischen Kombiniern, im Marathonlauf oder im Fußball, konnten mit Techniken aus dem Qigong beachtliche Leistungssteigerungen erzielt werden.

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit empfehlen mehrere Befragte, nach Ende des Seminars, entweder weitere Seminare oder wöchentliche Übungseinheiten anzubieten (6/5, 2/7, 4/8). Außerdem wird die Ausgabe von Material (Übungsanleitungen) empfohlen (6/4).

In Bezug auf die Akquise, denkt ein Befragter, dass sich Qigong in Verbindung mit Themen wie beispielsweise Burnout sicher besser verkaufen lässt, als reine Qigongtrainings (1/16). Außerdem taucht die Frage auf wie „prominent“ man Qigong beim Verkauf wohl platzieren sollte (5/13), und ob es nicht besser wäre, *nicht* gleich mit dem Thema Qigong ins Haus zu fallen. Der gleiche Befragte meint jedoch auch, dass gerade Qigong ja das ist, was uns vom Wettbewerb im positiven

Sinne unterscheidet, was wir zusätzlich zu normalen Wirtschaftstrainern zu bieten haben (5/1). Die wirksamste Methode der Kundengewinnung, ist für mehrere Befragte nach wie vor die Mundpropaganda und das Networking (z.B. 6/2).

6.3.9.3. *Charisma*

Mehrere Befragte berichten von den wenigen bis dato erfolgreichen Qigongtrainern im Managementbereich, und erfolgreichen Qigonglehrern im Allgemeinen als sehr charismatischen Menschen (1/5, 4/3, 4/6, 4/9, 5/12, 5/15, 6/9) , die nicht zuletzt auch durch ihre Lebensgeschichte beeindrucken konnten. Die Persönlichkeit des Trainers, sowie seine Lebenserfahrung und „Strahlkraft“ scheinen hier, nicht zu unterschätzende Faktoren zu sein.

6.4. Zusammenfassung des empirischen Teils

Ziel des empirischen Teils war es die Erfahrungen von Qigonglehrern mit der Zielgruppe Management, sowie deren Einschätzungen der genannten Thematik zu erheben, um in der Folge Rückschlüsse auf eine Strategie für die erfolgreiche Abwicklung von Wirtschaftstrainings mit Qigong, sowie eine nachhaltige Wirkung derselben, entwickeln zu können.

Die Befragten zeigten sich überzeugt, dass erfolgreiche Managementtrainings mit Qigong, auch mit nicht gänzlich freiwilligen Teilnehmern gut möglich sind. Als schwierigste Phase schätzen sie den Beginn der Trainings ein und empfehlen diesbezüglich ein langsames Vorgehen, den Einsatz von einfachen, vorerst nicht sehr tiefgreifenden Übungen die auch im Alltag einen praktischen Einsatzbereich haben.

Dieses Vorgehen empfiehlt sich auch in Hinblick darauf, dass es bei der Zielgruppe tatsächlich Berührungsängste mit asiatischen Methoden wie Qigong zu geben scheint. Die Fremdartigkeit der Materie erschwert die Einschätzung derselben und führt zu Vorbehalten und Ängsten. Da es sich bei Führungskräften um Personen handelt, die „nach Außen“ repräsentieren müssen, scheinen sie verstärkt Situationen zu meiden, in denen sie unvorteilhaft „herüberkommen“ könnten. Vor allem wenn gleichzeitig Kollegen oder Mitarbeiter anwesend sind.

Einigkeit herrscht in Bezug auf den, in den Führungsetagen herrschenden, Leistungs- und somit auch Leidensdruck. Viele Führungskräfte, auch immer mehr Junge, sind daher auf der Suche nach Möglichkeiten der Regeneration und Prävention. Qigong bietet sich hierfür geradezu an.

Dass es in Österreich noch relativ wenige Qigonglehrer gibt, die mit der Zielgruppe arbeiten, scheint jedoch nicht an dieser selbst zu liegen. Vielmehr scheinen die Qigonglehrer selbst, sich die Arbeit mit der Klientel Management nicht zuzutrauen, beziehungsweise an einer Betätigung im Wirtschaftsbereich nicht interessiert zu sein. Weitere Gründe könnten der noch wenig „anerkannte“ Status von Qigong in Österreich, sowie der, für viele Qigonglehrer wahrscheinlich schwierige, Zugang zum ohnehin schon stark frequentierten Trainingsmarkt sein.

Anlass zur Hoffnung gibt die Tatsache dass die Befragten einen Wandel der Gesellschaft beobachten. Inzwischen sind mehr Leute bereit präventiv etwas für sich und ihre Gesundheit zu tun. Auch immer mehr Menschen machen sich auf die Suche nach Unterstützung auf dem Weg der Selbstfindung und der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Qigong kann für beide Personengruppen einen wertvollen Beitrag leisten.

6.5. Grundlagen für eine mögliche Strategie

Die Ergebnisse des empirischen Teils bieten eine gute Ausgangsbasis für die Entwicklung einer Strategie in Bezug auf den Einsatz von Qigong in Managementtrainings. Daher möchte ich die diesbezüglich gewonnenen Basisinformationen hier kurz zusammenfassen.

In Bezug auf die Akquise gilt es zu überlegen wie „prominent“ Qigong platziert werden soll, und in Zusammenhang mit welchen aktuellen Thematiken (z.B. Burnout) Qigong sich gut verkaufen lässt, beziehungsweise ob man Qigong überhaupt „verkaufen“ will.

In Bezug auf die Gestaltung der Trainings ist zu überlegen wie man die Trainings an die besonderen Erfordernisse der Zielgruppe anpasst, dabei auch „die Sprache“ der Zielgruppe finden kann, und welche, möglichst praktischen Übungen man für den Alltag mitgeben kann. Auch ist zu überlegen, wie man auf den Umstand, dass zwischen Kollegen oft Verlegenheit herrscht, Rücksicht nehmen kann.

In Bezug auf die Nachhaltigkeit empfiehlt sich die Durchführung von mehreren Seminaren als Seminarreihe, bzw. die Nachbetreuung der Teilnehmer mit wöchentlichen „Auffrischungsstunden“. Die Ausgabe von Unterlagen ist unverzichtbar. Weitere Maßnahmen zur Erleichterung des Transfers in den Alltag sind zu überlegen.

In Bezug auf das Auftreten des Trainers, ist ein unprätentiöses, zurückhaltendes Auftreten zu empfehlen. Authentizität und Persönlichkeit sind gefragt. Auch empfiehlt sich eine klare Abgrenzung zur Gruppe, keine „Verbrüderung“.

Am Wichtigsten scheint jedoch das Erreichen eines „Knackpunktes“ während des

Seminars zu sein. Dieser ist erreicht wenn die Teilnehmer „etwas Spüren“, sei es die Energie selbst, die körperliche Wirkung der Übungen, die dadurch eintretende Ruhe und Zentrierung oder, dass ihnen das Üben einfach „etwas gibt“. Der Trainer selbst kann dazu nicht viel beitragen, und sollte dies auch nicht forcieren. Man kann als Trainer nur günstige Voraussetzungen dafür schaffen und „vertrauen“. Auch sollte man als Trainer seine Erwartungen „zurückschrauben“: Es muss nichts Großartiges „passieren“! Die Methode wirkt von selbst.

7. Zusammenfassung und Fazit

Im ersten Abschnitt des Theorieteils beschäftige ich mich mit den medizinphilosophischen Hintergründen der Methode Qigong. Qigong stellt sich als eine komplexe Methode dar, die geeignet ist eine Vielzahl von individuellen Kompetenzen anzusprechen, und zu fördern. Die harmonisierende Wirkung ist ganzheitlich, das heißt es werden Körper, Geist und Seele angesprochen.

Im Abschnitt über Führungskompetenzen und Managementaufgaben wird herausgearbeitet dass ein Zusammenhang zwischen guter Führung und innerer Reife besteht. Die Entwicklung von wahrer Führungskompetenz kann also nur über die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, die Arbeit an sich selbst, erfolgen. Es gibt unzählige Methoden, die auf diesem Weg der Individuation nützlich sein können. Qigong ist eine davon.

Im Abschnitt über die Unterschiede zwischen Ost und West, wird auf die Gefahr hingewiesen, östliche Methoden unhinterfragt zu übernehmen und dabei seine eigene kulturelle Herkunft zu verleugnen. Nicht das „entweder – oder“ sondern das „sowohl – als auch“ ist die Betrachtungsmaxime. Wir haben die Möglichkeit das Beste aus beiden Kulturen für unsere eigene Entwicklung zu nutzen!

Im empirischen Teil wurden die Erfahrungen von Qigonglehrern mit der Zielgruppe Management erhoben sowie deren Einschätzung der Thematik abgefragt. Die Ergebnisse bekräftigen die Idee des Einsatzes von Qigong in Managementtrainings. Vor allem aufgrund der herausgearbeiteten Spezifika der Zielgruppe („kopflastig“), kann Qigong hier einen wichtigen, ausgleichenden Gegenpol darstellen.

Der Einsatz von Qigong in Managementtrainings erscheint mir in der Folge als durchaus gute und richtige Strategie. Mit Qigong können sowohl Kompetenzen im gesundheitlichen als auch im persönlichen und sozialen Bereich gefördert werden. Vor allem aufgrund des in der Zielgruppe herrschenden Leistungs- und, in der Folge, Leidensdrucks erscheint Qigong als eine hierfür durchaus geeignete Methode. Und Maßnahmen in dieser Hinsicht durchaus notwendig und dringlich!

Auch scheint Qigong, in gewisser Weise, den Zeitgeist zu treffen: In den neueren

Führungstheorien treten ganzheitliche Ansätze in den Vordergrund. Der Wandel unserer westlichen Gesellschaft weg vom kalten, „verkopften“ Intellekt (Yang) hin zu weicheren, weiblichen, intuitiven Qualitäten (Yin) scheint schon im Gange zu sein. Vor allem auch immer mehr junge Menschen erkennen die Chance dieser Entwicklung und sind bereit an sich zu arbeiten.

Abschließend kann man sagen, dass Qigong sich als für den Einsatz in Managementtrainings als durchaus geeignet erwiesen hat. Das was die Methode zu bieten hat scheint in besonderer Weise die Bedürfnisse der Zielgruppe zu treffen. Wenn beide Seiten mit der nötigen Offenheit aufeinander zugehen, kann aus dieser, auf den ersten Blick, ungewöhnlichen Kombination durchaus eine fruchtbare Liaison werden.

Literatur

Capra, F. (2005). Das Tao der Physik: Die Konvergenz von westlicher Wissenschaft und östlicher Philosophie (2. Auflage). Frankfurt am Main: Fischer

Cohen, K.S. (2008). Qigong: Grundlagen. Methoden. Anwendung. Frankfurt am Main: O.W. Barth

Belschner, W. (2012). Erwachen: Qigong als Weg in die Freiheit. Transpersonale Studien 14. Oldenburg: BIS

Bock-Möbius, I. (2010). Qigong meets Quantenphysik: Das Prinzip Einheit erleben. Oberstdorf: Windpferd

Bölts, J. (2009). Qigong – Heilung mit Energie: Eine alte chinesische Gesundheitsmethode. Freiburg: Herder

Helferich, C. (2011). Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag

Jung, C.G. (1990). Einführung zu Wilhelm, R. / Jung, C.G. (1990). Geheimnis der Goldenen Blüte: Das Buch von Bewußtsein und Leben (3. Auflage). München: Diederichs

Jung, C.G. (2010). Archetypen (16. Auflage). München: dtv

Litscher, G. (2001). Hirnfunktionsforschung und Qigong. *Periodikum der Österreichischen Qigong Gesellschaft*, 11, 5-6.

Litscher, G. / Wenzel, G. / Niederwieser, G. / Schwarz, G. (2001). Effects of Qigong on brain function. *Neurological Research*, 23, 1-5.

Mayer, S. (2011). Positive Auswirkungen von Qigong auf die psychologischen Konstrukte Lebenszufriedenheit, Flow-Erleben, Achtsamkeit und Spiritualität. Salzburg.

Moschner, A. (2003). Die Kunst der Mitarbeiterführung: Aspekte eines bibliotheksspezifischen Anforderungsprofils für Führungskräfte. Frankfurt a.M..

Noll, A. / Kirschbaum, B. (2006). Stresskrankheiten: Vorbeugen und behandeln mit chinesischer Medizin. München: Urban & Fischer

Pammer, H. / Huemer, A. (2004). Soziale Kompetenz für Praktiker: Sich selber kennen, Beziehungen sinnvoll gestalten. Wien: Linde

Pichler, W. (2012). Psychologie der Wirtschaft und der Arbeitswelt II. Salzburg.

Ramsl, V. (2010). Führung als Königsdisziplin: Theorie, Modelle, Praxisbezug. Salzburg.

Stippler, M. / Moore, S. / Rosenthal, S. / Dörffer, T. (2011). Führung: Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends. Gütersloh: Bertelsmann

Urbanek, M. (2012). Qigong in der Schule: Achtsamkeitspraxis in der Grundschule zur Förderung von Stressbewältigungskompetenzen und Konzentration. Salzburg.

Wenzel, G. (1999). Qigong: Quelle der Lebenskraft (3. Auflage). Bad Sauerbrunn: Edition Tau

Wenzel, G. (2008). Qigong: Unterlagen für die Lehrerausbildung. ÖQGG

Sonstige Quellen:

Wenzel, G. (2008 bis 2011). Diverse Vorträge im Rahmen der Diplom-Qigonglehrerausbildung der österreichischen Qigonggesellschaft, Gruppe K; in Goldegg, Salzburg

Diverse internationale Vortragende (2012). Qigong - Science of Life: Theory and Practice. Qigong Lectures, Vortragsreihe an der Sigmund Freud Universität Wien. (8.11.2012).