

# **Bewegliche Leistung und gesundendes Leisten**

---

**Grund-Gedanken eines zeitgemäßen Betriebssports vor dem Hintergrund des Organismus-Verständnisses von August Bier, des pädagogischen Ansatzes von Heinrich Jacoby und Elsa Gindler, des Leistungs-Gedankens von Viktor von Weizsäcker sowie östlicher Einflüsse in der Bewegungswissenschaft.**

Dissertation  
zur Erlangung des Grades des Doktors  
der Sportwissenschaft  
am Fachbereich Sportwissenschaft  
der Universität Hamburg

vorgelegt von  
**Frank Lausen**  
geb. am 14.04.1962 in Flensburg

Hamburg 2004

## Inhalt

<b>1</b>	Problemstellung	S. 6
1.1	Überblick über den Verlauf der Arbeit	S. 13
1.2	Hinweis zur Verwendung der Sprache	S. 14
<b>2</b>	Inhaltliche und praktische Ausrichtung des heutigen Betriebssports	S. 16
2.1	Entwicklungsrichtungen eines innovativen, den Notwendigkeiten und Möglichkeiten der heutigen Zeit angemessenen Betriebssports	S. 18
<b>3</b>	Gedankenkreise zum Verständnis von Organismus, Gesundheit und Leistung, Entfaltung, Übung, Reifung, Achtsamkeit, Geistesgegenwart, Gelassenheit, Bewegung, Raum und Zeit	S. 20
3.1	August Bier: Leben und Persönlichkeit	S. 20
3.1.1	Alles fließt (Heraklitismus)	S. 23
3.1.2	Die Relativität	S. 25
3.1.3	Die Harmonie der Gegensätze	S. 26
3.1.4	Der Kampf als Weltprinzip	S. 29
3.1.5	Der Logos als Weltvernunft	S. 30
3.2	Der Hippokratismus	S. 31
3.2.1	Die Physis	S. 32
3.2.2	Die Krasenlehre	S. 34
3.3	Die Teleologie	S. 35
3.4	Ökologischer Waldbau – „Der Sauener Wald“	S. 37
3.5	Zusammenfassung der Weltanschauung August Biers als Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit	S. 39
3.6	Begriffsannäherung: Bewegliche Leistung und gesundendes Leisten	S. 41

3.7	Die Arbeit und das Wirken von Heinrich Jacoby	S. 44
3.7.1	Die biologische Ausrüstung des Menschen	S. 45
3.7.2	Zweckmäßiges Verhalten und zweckmäßige Frage- und Aufgabenstellung als Schlüssel zur Entfaltung	S. 48
3.7.3	Gegenüberstellung von zweckmäßigem und unzweckmäßigem Verhalten bzw. zweckmäßiger und unzweckmäßiger Frage- und Aufgabenstellung	S. 58
3.8	Die Arbeit und das Wirken von Elsa Gindler	S. 62
3.8.1	Lebensweg	S. 63
3.8.2	Aus dem Blickwinkel ihrer Schüler und Mitarbeiter	S. 68
3.8.3	Beschreibung ihrer Arbeit in den Vorträgen „Die Gymnastik des Berufsmenschen“ (1926) und einem Vortrag anlässlich der Generalversammlung des Deutschen Gymnastikbundes e.V. (1931)	S. 73
3.9	Begegnung mit der altjapanischen Betrachtungsweise der Übung	S. 76
3.9.1	Bedeutung, Funktion, Wirkungsweise und Zweck der Übung bei Otto Friedrich Bollnow, Karlfried Graf Dürckheim und Eugen Herrigel	S. 77
3.9.2	Meta-Leistungen in der Bewegungs-Kunst	S. 90
3.10	Geistesgegenwart, Gelassenheit und Achtsamkeit	S. 94
3.10.1	Geistesgegenwart	S. 94
3.10.2	Gelassenheit	S. 102
3.10.3	Achtsamkeit	S. 104
3.10.4	Zusammenschau von Geistesgegenwart, Gelassenheit und Achtsamkeit	S. 107
3.11	Bewegungskunst in Raum und Zeit	S. 108
4	Der Organismus Mensch im Organismus Unternehmen	S. 120
4.1	Gedankensprünge zu Leistung und Gesundheit	S. 124

4.1.1	Leistung	S. 126
4.1.2	Lebendigkeit, Beweglichkeit und Leistung	S. 127
4.1.3	Leistung und menschliche Reife	S. 130
4.1.4	Das Entdecken von Spielräumen in <i>Weizsäckers Leistungsfeld</i>	S. 132
4.1.5	Leistung und der Mut zum Unvollkommenen	S. 135
4.1.6	Leistung und Motivation	S. 139
4.1.7	Leistung, Not-Wendung und Sinn-Gebung	S. 148
4.1.8	Leistung und Spiel, Arbeit und Freizeit	S. 150
4.1.9	Problem und Krise, Leistung und Projekt	S. 152
4.1.10	Leistung und Gesundheit, Gemeinschaft und Identifikation	S. 154
4.1.11	Leistung, Kreativität und Rhythmus	S. 157
4.1.12	Leistung, Talentförderung und Team	S. 159
4.1.13	Leistung und Unternehmenskultur	S. 161
4.1.14	Leistung, Begegnung und Vertrauen	S. 162
4.1.15	Begegnende Leistung in Zeit und Raum	S. 166
4.1.16	Leistung und Führung	S. 168
4.1.17	Leistung und Freude	S. 170
4.1.18	Leistung und Erholung	S. 171
4.1.19	Gesunde Leistung – Leistende Gesundheit	S. 173
<b>5</b>	Vom Betriebssport zum Integralen Training	S. 175
5.1	Vorgehensweise und Zielsetzung des Integralen Trainings	S. 179
5.1.1	Projekt: „Gesünder Arbeiten – Gesundheits- förderung beim Technischen Betrieb Hafeneisenbahn“: Ein Beispiel für die Entfaltung von Leistungs-Kompetenz in den Leistungs- Feldern des Bewegens, Beachtens, Begegnens und des fachspezifischen Arbeitens	S. 180
5.1.1.1	Aufgabenbeschreibung des Technischen Betriebes der Hafeneisenbahn	S. 180

5.1.1.2	Projektziele	S. 180
5.1.1.3	Projektdurchführung	S. 181
5.1.1.4	Erfahrungen im Bereich der Entfaltung von Leistungs-Kompetenz in den Leistungsfeldern des Bewegens, Beachtens, Begegnens und des fachspezifischen Arbeitens	S. 183
5.2	Aufbau und Strukturelemente des Integralen Trainings	S. 188
5.2.1	Strukturelement 1: Arbeitsplatzbegleitendes Leistungs-Training	S. 189
5.2.2	Strukturelement 2: Leistungs- und gesundheitsorientierte Intensivkurse	S. 190
5.2.3	Strukturelement 3: Leistungsentfaltende Seminar- und Veranstaltungsbegleitung	S. 191
5.2.4	Strukturelement 4: Gemeinschafts-, Freizeit- und Gesundheits-orientierte Workshops, Aktivurlaube und Wochenenden für spezielle Gruppen und Familien	S. 192
5.3	Modell des Integralen Trainings	S. 193
<b>6</b>	Wissenschaftliches Interesse, Schlussbetrachtung und Ausblick	S. 194
6.1	Wissenschaftliches Interesse	S. 194
6.2	Schlussbetrachtung	S. 196
6.3	Ausblick	S. 198
	Verwendete Abkürzungen	S. 200
	Literaturangabe	S. 201

# 1 Problemstellung

Die Sport- oder Bewegungswissenschaft hat bisher wenig Einfluss auf die Förderung des kooperativen Miteinanders im und die kreative Gestaltung und Leistungsentfaltung<sup>1</sup> von Unternehmen. In diesen Arbeits- und Forschungsbereichen versuchen sich die Psychologie und andere Fachgebiete bzw. diese Aufgaben werden vom Unternehmen selbst übernommen oder eben vernachlässigt.

Die Sportwissenschaft wirkt begleitend am Rande mit, zum Beispiel in der inhaltlichen Gestaltung und Ausrichtung von Betriebssport, welcher einerseits den gesellig-spaßorientierten Aspekt des Sporttreibens und andererseits das kompensatorisch-gesundheitsorientierte Ausgleichen von Arbeitsbelastungen in den Vordergrund stellt. Betriebssportgemeinschaften sorgen in der Regel für Sportgelegenheiten nach der Arbeit zur Erhaltung der Gesundheit im Rahmen eines geselligen Miteinanders.

Nach dem Motto „Erst die Arbeit und dann ...“ bleibt aber der Bewegungsaspekt vom Arbeitsaspekt getrennt. Zunächst werden Arbeiten erledigt und danach werden Bewegungen (wird Sport) gemacht. Nicht nur zeitlich bleiben die beiden Aspekte des arbeitenden Bewegens und des sportlichen Bewegens voneinander getrennt.

Mein Ansatzpunkt ist, das Gemeinsame und Grundlegende dieser beiden Aktivitäten, das *leistende Bewegen* selbst in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen, unterschiedliche Qualitäten des *leistenden Bewegens* zu bemerken und das Zustandekommen von unterschiedlichen Qualitäten des *leistenden Bewegens* zu analysieren.

In der vorliegenden Arbeit geht es mir also um den Vorgang des *leistenden Bewegens*, Bewegen verstanden als bewusst erlebbare Aktivität eines *Bewegers* mit unterschiedlicher aber entfaltbarer Qualität. Das Bewegen selbst als lebendige und bewegliche Aktivität verstehe ich als Bindeglied des getrennten Zustands von Arbeit und Sport, aber nicht nur als Bindeglied,

---

<sup>1</sup> Den Begriff „Entfaltung“ verstehe ich in Anlehnung an Heinrich Jacoby („Jenseits von ‚Begabt‘ und ‚Unbegabt‘“) als die Verwirklichung der biologischen Ausrüstung des Organismus. Es wird damit etwas möglich gemacht, was zunächst nur als Möglichkeit angelegt war.

sondern als gemeinsame Essenz, die für den Gesundheits- und Leistungszuwachs in beiden Bereichen verantwortlich ist.

Mein Forschungsfeld in der Sportwissenschaft ist also das *Bewegen*, das *Machen* oder die Aktivität innerhalb der Bewegung und dessen Wirkung. Im Vordergrund meiner Betrachtungen steht deshalb nicht das *Bewegungen-Lernen*, sondern das *Bewegen-Lernen*<sup>2</sup>. Die Fragestellung beim *Bewegungen-Lernen* ist „Wie muss ich mich bewegen, um diese Bewegung zu können?“ während die Fragestellung beim *Bewegen-Lernen* lautet: „Wie entfalte ich mein *Bewegen* am Beispiel dieser Bewegung?“

Der *Beweg-Grund* der ersten Frage ist eine spezifische Problembewältigung (z.B. das Skilaufen lernen), die zweiten Frage zielt auf die Entfaltung einer übergeordneten Kompetenz des *leistenden Bewe-gens*, welche auch in ganz anderen Anwendungsgebieten von Nutzen sein wird, z.B. beim *leistenden Bewegen* innerhalb der Arbeit.

Meine Beschäftigung mit dem Sachverhalt soll deshalb auch die Frage beantworten, auf welche Weise *die Entfaltung des Bewe-gens* innerhalb einer zeitgemäßen Betriebssport-Konzeption einen Beitrag für die Leistungs- und Gesundheitsentwicklung in Unternehmen zur Verfügung stellen kann. Das besondere Augenmerk wird, wie schon erwähnt, auf den Prozess des *Bewe-gens* gelenkt werden, auf die Vorgänge beim *Bewegen* und die Möglichkeiten der Leistungs- und Gesundheitsentfaltung beim *Bewegen*. Zur Beantwortung dieser Frage, welche Bedeutung *die Entfaltung des Bewe-gens* für Unternehmen haben kann, sei aber vorerst auf das umfängliche Spektrum des Vorganges *Bewegen* eingegangen:

Unter *Bewegen* verstehe ich das *Bewegen* des Denkens, des Erinnerns, des sinnlichen Wahrnehmens, das *Bewegen* der Achtsamkeit aber natürlich auch das *Bewegen* des gesamten restlichen Körpers. Wie Gindler<sup>3</sup> betrachte ich das *Bewegen* als ganzheitliche Aktivität des menschlichen Organismus. Das Feld des *Bewe-gens* wird durch diesen erweiterten Blickwinkel aufgespannt in physischer Hinsicht, aber auch in metaphysischer Hinsicht.

---

<sup>2</sup> Vgl.: Horst Tiwald, „Im Sport zur kreativen Lebendigkeit“, S. 249.

<sup>3</sup> Vgl.: Die Abschnitte 3.8 - 3.8.3 zur Arbeit von Elsa Gindler in der vorliegenden Arbeit.

Jacoby<sup>4</sup> äußert sich zur Bedeutung des Bewegens im Hinblick auf die Gesamtentwicklung des Menschen in der Weise, dass sich im Bewegen selbst die Entfaltungsqualität des Menschen ausdrückt.

Im Bewegen zeichnet sich somit die lebendige und ganzheitliche Funktionsfähigkeit des Menschen ab und damit auch sein möglicher Beitrag für das Funktionieren eines Unternehmens. Unter diesem Gesichtspunkt ist die Qualität des Bewegens und die Entfaltung dieser Qualität bei Mitarbeitern von maßgeblicher Tragweite für die Leistungs- und Gesundheitsentwicklung von Unternehmen.

Das bislang im Betriebssport praktizierte Wettkampf-, Gesundheits- und Geselligkeits-orientierte Sportmachen hat wenig existenzielle Bedeutung für Unternehmen, das gerade beschriebene, auch andere Bereiche der Funktionsfähigkeit des Menschen betreffende, ganzheitlich *leistende Bewegungen* aber sehr wohl: Bei einer Auseinandersetzung mit der *Entfaltung des Bewegens*, etwa beim sinnlichen Wahrnehmen, beim Denken oder im Bewegen der Achtsamkeit finden sich wirkungsvolle Ansatzpunkte zur umfassenden Entfaltung des *Organismus Mensch* und einhergehend damit auch für die Entfaltung des *Organismus Unternehmen*<sup>5</sup>.

Die *Entfaltung des Bewegens* beim *Organismus Mensch* (Mitarbeiter) wirkt sich direkt auf die Lebendigkeit<sup>6</sup> und Beweglichkeit (verstanden im Sinne flexibler Einsatzfähigkeit der Lebendigkeit im situativen Bezug zur sich verändernden Um- und Mitwelt) des Unternehmens aus.

Dieser Zusammenhang soll aber nicht die Berechtigung des Betriebssports in seiner heutigen Ausrichtung schmälern, sondern lediglich neue Wirkungsfelder aufzeigen, die dem Zweck des Unternehmens *auch* von Nutzen sein können. Der Betriebssport könnte damit einen Schritt aus der Funktion des flankierenden und unterstützenden Begleiters hin zu einem *Leistungs- und Gesundheits-Entfalter* machen.

---

<sup>4</sup> Vgl.: Jacoby, „Jenseits von ‚Begabt‘ und ‚Unbegabt‘“.

<sup>5</sup> Vgl.: Zum Begriff „Organismus“: Abschnitt „3.4 Ökologischer Waldbau – ‚Der Sauener Wald‘“ der vorliegenden Arbeit; bzw. Abschnitt „4 Der Organismus Mensch im Organismus Unternehmen“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>6</sup> Verstanden im Sinne von „mehr am Leben sein“, „munter sein“, „die Bestandteile der biologischen Ausrüstung entfaltet haben“ (vgl.: Jacoby, 1994).



Die Ziel- und Umsetzung einer qualitativ hochwertigen Kompetenz des Bewegens könnte meiner Ansicht nach ein wirkungsvolles Werkzeug (z.B. eben auch in erweiterten Betriebssportkonzeptionen) für die Entfaltung von Unternehmen sein, Bewegen lernen in den mannigfaltigen Facetten eine unternehmenskulturell bedeutsame Aufgabe für den Gesamtzustand des Unternehmens.

Die oben beschriebene *Entfaltung des Bewegens* verstehe ich als Mittel zur Gesundheits- und Leistungsentfaltung von Mensch und Unternehmen. In der Auseinandersetzung mit den Begriffen Leistung und Gesundheit möchte ich mich dem Verständnis nähern, worum es mir in der Zielsetzung von Leistungs- und Gesundheitsentfaltung geht. Dabei wird mein Ausgangspunkt der Grundgedanke des Leistungsfeldes<sup>7</sup> von Weizsäcker sein.

Wenn man den gegenwärtigen Zustand der Funktionsfähigkeit der Gesamtorganisation Mensch oder Unternehmen beschreiben will, kann man unter anderem in den Kategorien der Begriffe Gesundheit und Leistung denken und diese auch sprachlich verwenden. Die Zustandsorientierung dieser Begriffe verleitet aber dazu, Aussagen zu treffen wie „Das Unternehmen *ist* gesund.“ Oder „Herr Meier *ist* leistungsfähig.“, welche einen gegenwärtigen Ist-Stand der Gesamtorganisation zeitlich *einfrieren*.

So wird dann ein *Sein* beschrieben, das eigentlich ein *Werden* ist, ein Zu-Stand anstatt eines Prozesses.

Meine Begriffswahl „Gesundung des Organismus“ möchte das *Werden* und damit die Veränderbarkeit des Zu-Standes und die damit verbundene Bewegung (bzw. das Bewegen) akzentuieren, in welcher sich dieser vermeintliche Zu-Stand befindet. Das Bewegen verändert den vermeintlichen Gesundheits- und Leistungszustand des Organismus (sei es der *Organismus Mensch* oder der *Organismus Unternehmen*), die Qualität des Bewegens ist deshalb von Bedeutung. Dem Organismus wird die Fähigkeit abgefordert, sich auf Gegebenheiten der umgebenden Um- und Mitwelt einzustellen und anzupassen. Diese aktive Fähigkeit möchte ich als Leistungs- bzw. Gesundungskompetenz bezeichnen, die darin besteht, im achtsamen Kontakt mit und Bezug zur Um- und Mitwelt zu leisten und zu gesunden. Dafür ist es

---

<sup>7</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.4 Das Entdecken von Spielräumen in Weizsäckers *Leistungsfeld*“ der vorliegenden Arbeit.

notwendig, dass sich der *Organismus Mensch* in Wechselwirkung mit seinen Gegenspielern Um- und Mitwelt antennig<sup>8</sup> erfährt.

Leistung und Gesundheit sind also ein dauerhafter lebendiger Prozess, der von der Qualität des Bewegens abhängig ist. Der hier zugrunde liegende theoretische Gedanke wird auch in den Worten von Rajneesh (1974, S. 24) deutlich:

„Heraklit sieht nicht *Dinge*. Er sieht *Bewegungen*. Bewegung ist für ihn *Gott*. Und wenn ihr genau hinschaut, werdet ihr sehen, dass es auf der Welt keine Dinge gibt, dass alles in Bewegung ist. Und deshalb ist es ein existentieller Irrtum, überhaupt das Wort *ist* zu gebrauchen, weil alles *wird*. Nichts ist im *Ist*-Zustand – nichts.“ (Rajneesh, 1974, S. 24)

Wenn man dieser Grundauffassung folgt, dass immer alles in Bewegung ist, nur Werden, Vergehen, Neuentstehen und Dynamik existent sind, dann birgt dieses Verständnis maßgebliche Anforderungen im Bereich der Entfaltung einer Leistungs- und Gesundheitskompetenz. Es gilt:

- die ständigen Veränderungen oder Bewegungen in der Um- und Mitwelt außerhalb des Organismus zu be-achten,
- die Veränderungen und Bewegungen innerhalb des eigenen Organismus zu be-merken,
- die Wechselwirkungen von eigenem Organismus und Um- und Mitwelt zu ent-decken und
- die Wechselwirkungen zwischen eigenem Organismus und Um- und Mitwelt als Möglichkeit von Lebendigkeit und als Notwendigkeit für Beweglichkeit zu nutzen.

---

<sup>8</sup> Vgl.: Jacoby, 1994, S. 46.

Auf „antenniges Verhalten“ im Verständnis von Jacoby wird in Abschnitt 3.1.1 der vorliegenden Arbeit ausführlich eingegangen.

Bei der Entfaltung von Leistungs - und Gesundheitskompetenz geht es um die lebendige Beweglichkeit des Bewegens, welche sich auszeichnet durch ein möglichst hohes Maß an situativer Handlungsvielfalt, wobei die fortwährende Entdeckung und Entfaltung von Freiheitsgraden<sup>9</sup> im Bewegen die Stagnation in nicht situationsangemessenen Gewohnheiten verhindert.

Es geht also einerseits um die Qualität des Bewegens als physische oder metaphysische „Antwort“ (Tiwald, 1983, S. 42) auf die von der Um- und Mitwelt gestellte „Frage“. Andererseits soll es aber auch darum gehen, wie man in bewegungswissenschaftlichen Lehr-Lern-Situationen (zum Beispiel beim Vermitteln des Skilaufens) zweckmäßige Frage- und Aufgabenstellungen<sup>10</sup> formulieren kann und wovon diese abhängig sind. Zum Anspruch der Beschaffenheit von zweckmäßigen Frage- und Aufgabenstellungen sei das folgende Zitat von Jacoby (1994, S. 323) angeführt:

„Ist Ihnen schon klar geworden, dass z.B. die Methode des Schwimmunterrichts, die sich aus unserem Gespräch von heute ergibt, keine ‚Methode Gindler‘ oder ‚Methode Jacoby‘ oder dergleichen ist, sondern dass die Art des praktischen Vorgehens, die Methode, sich zwangsläufig ergibt aus dem Verständnis des Phänomens, zu dem eine Beziehung erarbeitet werden soll? Haben wir die wesentlichen Zusammenhänge erkannt, dann liegt es nicht mehr in unserem Belieben, so oder so vorzugehen. Es gibt nur einen Weg, der der wirklich zweckmäßige ist: nämlich derjenige, der sich aus dem Erkennen der funktionellen Zusammenhänge aus sachlichen Gründen selber vorschreibt. Hier ist ein Ansatzpunkt für den zukünftigen Aufbau einer Pädagogik, die mit etwas mehr Recht die Bezeichnung wissenschaftlich verdienen würde, als jene Sammlungen von Rezepten und Vorschriften und philosophischen und psychologischen Spekulationen, die man unsere Lehramtskandidaten lernen lässt.“

Hier wird ebenfalls deutlich werden, wie die Entfaltung von Leistungs- und Gesundheitskompetenz im Zusammenhang steht mit einer Gesundung der „Leistungsfreude“ (Tiwald, „Integrales Training“, 1990, S. 3), der Wiederbelebung der „Entdeckerfreude“ (Jacoby, 1994, S. 260) und der Freude und konzentrierten Versunkenheit beim „Erarbeiten“ (Jacoby, 1994, S. 28) .

---

<sup>9</sup> Vgl.: Lausen, 1992, S. 20.

<sup>10</sup> Vgl.: Jacoby, 1994, S. 310.

Mein Gedanken-Gang in der vorliegenden Arbeit ist also folgender: In einer veränderten Betriebssport-Ausrichtung und –Konzeption liegt ein Schlüssel für die Leistungs- und Gesundheits-Entfaltung innerhalb von Unternehmen. Dabei muss der Betriebssport in einer neuen Form (z.B. als Integrales Training<sup>11</sup>) inhaltlich auf die Notwendigkeiten aber auch auf die Möglichkeiten des als Vitalkräfte dem Unternehmen innewohnenden Leistungs-Potentials abgestimmt und ausgerichtet sein. Ein solcher Ansatz, der auf die Freilegung und Entfaltung der Selbst-*Heil*<sup>12</sup>-ungskräfte hinwirkt, birgt die Chance einer langfristigen und dauerhaft-selbständigen Ausprägung einer krisensicheren Unternehmenskultur im *Organismus Unternehmen*.

Für mein Verständnis vom Zusammenwirken von Mensch und Unternehmen war mir die Weltanschauung von August Bier, vor allem in Rückbesinnung auf die Erkenntnisse Heraklits, und sein darin enthaltenes Organismus-Verständnis von Nutzen. Um innerhalb einer Betriebssport-Konzeption auf den *Organismus Mensch* und den *Organismus Unternehmen* einwirken zu können, bedarf es einer zweckmäßigen menschlich-pädagogischen Vorgehensweise, welche auf die Entfaltung des vorhandenen und inne-wohnenden Potentials ausgerichtet ist und dieses mit angemessenen und brauchbaren Frage- und Aufgabenstellungen fördert. In diesem Bereich war für mich die praktische und theoretische Arbeit von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby leitend.

Auf diesen Grundlage werde ich mich dann der zentralen Frage des Zusammenhangs von Leistung, Bewegung und Gesundheit, dessen Erkenntnis als Werkzeug für die Entfaltung von Organismen von maßgeblicher Bedeutung ist, zuwenden. Dieses Leistungsverständnis und auch das Verständnis vom Wechselwirken von Leistung und Gesundheit wird sich durch die Auseinandersetzung mit Weizsäcker und Tiwald, sowie östlichem Gedankengut, welches sich aus den Arbeiten von Bollnow, Dürckheim und Anderen erschließen lässt, entwickeln.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht zusammenfassend darin, die Möglichkeit der Entfaltung von Leistung und Gesundheit des *Organismus*

---

<sup>11</sup> Vgl.: Abschnitt „5 Vom Betriebssport zum Integralen Training“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>12</sup> Vgl.: Hier möchte ich die ursprüngliche Wortbedeutung von Heilung akzentuieren, wobei das *Heil* als „Glück; (glücklicher) Zufall; Gesundheit; Heilung, Rettung, Beistand“ verstanden werden kann und das *heil sein* als „gesund; unversehrt; gerettet“ und auch als „ganz; völlig; vollständig“, sowie als „frisch, ungeschwächt“ (Duden, Herkunftswörterbuch, 1997, S. 276).

*Mensch* und des *Organismus Unternehmen* über das Mittel der qualitativen „Nachentfaltung“ (Jacoby, 1994, S. 44) des *leistenden Bewegens* innerhalb einer zweckmäßigen Betriebssportkonzeption aufzuzeigen, um damit einen brauchbaren Beitrag der Bewegungswissenschaft für das leistende Funktionieren von Unternehmen zu verwirklichen.

## 1.1 Überblick über den Verlauf der Arbeit

Nach der vorangegangenen Problemstellung ist mein Ausgangspunkt in Abschnitt 2 zunächst die Betrachtung der inhaltlichen und praktischen Ausrichtung des heutigen Betriebssports und mögliche Entwicklungsrichtungen eines neu gestalteten Betriebssport.

Im folgenden Abschnitt 3 werden zunächst die Weltanschauung und das Organismusverständnis von Bier dargestellt. Dieses Verständnis hat sich aus seiner praktischen Tätigkeit und seiner Beobachtung in den Arbeitsfeldern Medizin und Forstwirtschaft, seiner Interpretation des Philosophen Heraklit, sowie seinem Verständnis der medizinischen Forschung und Weltanschauung des Hippokrates entwickelt. Die Grundzüge dieser Weltanschauung sind das fortwährende In-Bewegung-Sein<sup>13</sup> und die damit einhergehende fortwährende Veränderung aller Dinge und aller Organismen. Das Wesen der Veränderung ist die Wechselwirkung im Kampf<sup>14</sup>, die Aus-einander-setzung und das Entstehen einer neuen Mischung<sup>15</sup>.

Diese Funktionsaspekte aller Dinge beachtet Bier besonders in seinen Forschungsfeldern, der Gesundheit des *Organismus Mensch* und der Gesundheit des *Organismus Wald*. Seine Auffassung von dem was Gesundheit ist und wie er auf sie einwirken konnte, legt die Grundlage für mein Verständnis von *beweglicher Leistung und gesundem Leisten*, welches in Abschnitt 3.6 erläutert wird.

Einen Prozess der Leistungsentfaltung und der Gesundung über die qualitative *Entfaltung des Bewegens* zu ermöglichen, ist mein weiterführender

---

<sup>13</sup> Vgl.: Abschnitt „3.1.1 Alles fließt“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>14</sup> Vgl.: Abschnitt „3.1.4 Der Kampf als Weltprinzip“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>15</sup> Vgl.: Abschnitt „3.2.2 Die Krasenlehre“ der vorliegenden Arbeit.

Gedankengang. Deshalb beschäftige ich mich in den Teilabschnitten 3.7 bis 3.10 mit unterschiedlichen Annäherungsweisen zur *Entfaltung des Bewegens*:

1. Zweckmäßiges Bewegen auf Basis der *biologische Ausrüstung*
2. Die Bedeutung, Funktion, Wirkungsweise und Zweck der *Übung*
3. Die Bedeutung der *Meta-Leistungen* Geistesgegenwart, Gelassenheit und Achtsamkeit in der *Bewegungskunst*
4. Die Bedeutung von *Raum und Zeit* in der *Bewegungskunst*

Bei dieser Auseinandersetzung mit der *Qualität des Machens* haben mich vorwiegend die Arbeiten von Jacoby und Gindler, Bollnow, Dürckheim, Herrigel und Tiwald unterstützt.

Daraufhin folgt im Abschnitt 4 die Zusammenführung der *Organismen Mensch und Unternehmen*, wobei in Form von Gedankensprüngen das Zusammenwirken dieser beiden Organismen in Bezug auf Leistung und Gesundheit analysiert wird. Bei meiner Betrachtung des Leistungsbegriffs ist besonders das Verständnis des Leistungs-Gedanken von Weizsäcker, wie es von Tiwald wiedergegeben wird, hervorzuheben.

Auf dieser theoretischen Grundlage wird im Abschnitt 5 ein praxisorientiertes Werkzeug zur Förderung von Leistung und Gesundheit im Unternehmen, das Integrale Training, als Erweiterung oder auch als Alternative zum bestehenden Betriebssport, in inhaltlicher Ausrichtung und Form dargestellt.

Abschnitt 6 enthält die Darstellung meines wissenschaftlichen Interesses, eine zusammenfassende Schlussbetrachtung und einen perspektivischer Ausblick.

## **1.2 Hinweis zur Verwendung der Sprache**

Zur besseren Verständlichkeit, aber auch, um meine Gedankengänge transparenter zu machen und zum Weiterdenken anzuregen, verwende ich in der vorliegenden Arbeit Aufmerksamkeit erzeugende Hinweise in folgender Form:

1. Beispiel: Ver-Mitteln: Den Bindestrich benutze ich, um ein Wort zu trennen und damit die im Wort enthaltenen Wortbedeutungen zu akzentuieren.
2. Beispiel: *auch*: Ein oder mehrere kursiv betonte Wörter weisen auf die besondere Aussage oder den besonderen Sinn bei einem geläufigen Wort hin.
3. Beispiel: Gesundheit – Gesundung: Bei der Gegenüberstellung von Begriffspaaren geht es mir darum, im Bemerkten des Unterschieds, eine präzisere Begriffsbedeutung zu erlangen.
4. Beispiel: „zweckmäßiges Verhalten“ : Die normalen Anführungszeichen benutze ich, wie üblich, bei vollständigen Zitaten, im laufenden Text zitierten Wörtern und bei wörtlicher Rede.

Ich versuche also, über ein aufmerksames Bemerkten und Experimentieren mit der Sprache den eigenen Erkenntnisprozess zu intensivieren. Hierbei liegt die Gewissheit zugrunde, die ich mit Jacoby<sup>16</sup> teile, dass in unserer Muttersprache Wissen und Weisheit als Kollektivleistung vergangener Jahrtausende eingelagert ist.

„Die latente Weisheit der Sprache könnte uns durch die Wahl der Bilder, deren sich die Menschen bei der Entstehung der Begriffsbildungen bedienen, lehren, was wirklich jeweils vorgeht; aber wir ‚benutzen‘ die Sprache und reden mit ihren Worten – und spüren so selten das, was wir auch über unser ‚Wissen‘ hinaus aussagen! Auch dahinter steht ein Verhaltensproblem und ein Problem von Lauschenkönnen. Es handelt sich dabei nicht um etymologische Spielereien oder philologische Feinheiten, sondern es handelt sich um Ehrfurcht vor dieser wunderbaren Kollektivverbandschaft. Die gesamte uns vorausgegangene Menschheit hat kollektiv an diesem Instrument gearbeitet, und es gibt kaum eine Erbschaft, für die Goethes Wort: ‚Was du ererbt von deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu besitzen!‘ mehr zutrifft.“ (Jacoby, 1994, S. 43)

---

<sup>16</sup> Vgl.: Heinrich Jacoby, „Jenseits von ‚Begabt‘ und ‚Unbegabt‘“, S. 26.

## 2 Inhaltliche und praktische Ausrichtung des heutigen Betriebssports

Wenn man sich mit einer möglichen Umgestaltung und Neuausrichtung des Betriebssports als Werkzeug zur Förderung und Entfaltung<sup>17</sup> von Unternehmen befasst, so erscheint es zunächst wichtig, festzustellen, wie es um die inhaltliche und praktische Ausrichtung des bestehenden Betriebssports bestellt ist, um ausgehend von diesem Ist-Stand, mit Blick auf die heutigen unternehmerischen Notwendigkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten und –richtungen der Umorientierung und Neugestaltung ins Auge zu fassen.

Ehmler ist in seiner Dissertation am Fachbereich Sportwissenschaft der Universität Hamburg der Frage nachgegangen, welche Bedeutung körperorientierte Angebote mit der Zielsetzung der Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung der Mitarbeiter in Hamburger Unternehmen<sup>18</sup> haben. Ein Teil seiner Untersuchung innerhalb dieser Fragestellung widmet sich auch dem Teilbereich des Betriebssports. Ehmler wertete seine Untersuchung auf der Grundlage von offenen Interviews mit Führungskräften und Mitarbeiter einer Vielzahl Hamburger Unternehmen und schriftlichen Informationen aus und kam unter anderem zu folgenden Ergebnissen:

„Nach den Aussagen der befragten Führungskräfte bzw. Mitarbeiter von Hamburger Unternehmen haben körperorientierte Angebote eine *quantitativ hohe Bedeutung*. Von den 60 angesprochenen Unternehmen hatten 55 (=91,67 %) *Betriebssportgruppen*, in 46 (=76,67 %) *gab es körperorientierte Angebote von (Betriebs-) Krankenkassen* und in 29 (=48,33 %) *Unternehmen gab es körperorientierte Bildungsangebote*. Dennoch musste festgestellt werden, dass körperorientierte Angebote in Hamburger Unternehmen im Sinne eines in die Unternehmenskultur integrierten Bestandteils, eine eher *geringe Bedeutung* haben.“ (Ehmler, 2004, S. 87)

„Die *Betriebssportvereine* sind zwar von den Unternehmen geförderte Sportvereine mit einer z.T. sehr *großen Sportartenbreite*, aber der Betrieb und die Organisation fanden meist auch *außerhalb der Unternehmen* statt. Von Unternehmensseite gab es kaum Bestrebungen, betriebssportliche Aktivitäten mit den beruflichen Aktivitäten der Mitarbeiter zu verknüpfen, obwohl wissenschaftliche Untersuchungen ergaben, dass Unternehmensleitungen Betriebssport bei ihren Mitarbeitern aus

---

<sup>17</sup> Vgl.: Abschnitt „1 Problemstellung“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>18</sup> Vgl.: Ehmler, 2004.



gesundheitlichen oder sozialen Gründen befürworteten. Es muss jedoch nach Auswertung der Interviewaussagen vermutet werden, dass die Unterstützung mehr aus *Imagegründen* gegenüber den Mitarbeitern oder gegenüber Mitkonkurrenten stattfindet, als aus einem spezifischen (unternehmenskulturell geprägten) Interesse gegenüber den Mitarbeitern. Letztlich konnten *alle Mitarbeiter und meist auch ihre Angehörigen* die Angebote der Betriebssportvereine (kostengünstig) wahrnehmen.“ (Ehmler, 2004, S. 87)

Aus Ehmlers Untersuchung wird insgesamt deutlich, dass körperorientierte Angebote und insbesondere der Betriebssport von Entscheidungsträgern als flankierende Maßnahme mehr oder minder anerkannt sind und dementsprechend auch mehr oder minder finanziell und personell unterstützt werden. Ganz ausdrücklich wurde aber von Ehmler festgestellt, dass diese Angebote „im Sinne eines in die Unternehmenskultur integrierten Bestandteils, eine eher *geringe Bedeutung* haben“ (Ehmler, 2004, S. 87), was aus meiner Sicht eindeutig auf einen nur für die Entscheidungsträger der Unternehmen nicht erkennbaren Nutzen oder aber einen tatsächlich nicht vorhandenen Nutzen hinweist. Das konkrete Beispiel Betriebssport als ein körperorientiertes Angebot fördert oder unterstützt den eigentlichen Zweck des Unternehmens, Gewinne zu erzielen und die Wertschöpfung zu erhöhen, zu wenig oder gar nicht, oder aber man erkennt die Wirksamkeit des Betriebssports im Hinblick auf diesen Zweck nur unzureichend.

Aus diesem Blickwinkel ist es durchaus verständlich, wenn Betriebssport aus Prestige- oder Imagegründen entweder *nur* geduldet oder *immerhin* gefördert wird.

Im heutigen Betriebssport sind drei Aktivitäten- bzw. Wirkungsstränge erkennbar:

- Es wird *vorwiegend* Sport getrieben, entweder wettkampf- oder freizeitorientiert, wobei die Freude am Bewegen oder/ und Wettkampf im Vordergrund steht.

- Es wird an *vorwiegend* gesundheitsorientierten Bewegungsangeboten teilgenommen, wobei das Bewusstsein der eigenen Gesunderhaltung im Vordergrund steht.
- Es wird an einer der beiden vorab beschriebenen Aktivitäten teilgenommen, wobei das *vorwiegende* Interesse das Gemeinschaftserlebnis ist.

Hiermit sind auch gleichzeitig die Interessen der teilnehmenden Mitarbeiter gekennzeichnet, sich sport-, gesundheits- oder gemeinschaftsorientiert zu engagieren und dies natürlich auch in unterschiedlich akzentuierten Interessenszusammensetzungen.

Die Institution Betriebssport hat sich mit seiner inhaltlichen und praktischen Ausrichtung an den zunächst offensichtlichen Interessen und Bedürfnissen seiner Mitglieder orientiert und auf diese Nachfrage hin die bestehenden Angebotsformen entwickelt.

Dabei wird, gerade in der heutigen wirtschaftlich ungünstigen Zeit, das vorrangige Interesse der Unternehmensführungen aber nicht ausreichend beachtet und nicht in die Wirkrichtung der Angebotsformen integriert.

## **2.1            Entwicklungsrichtungen eines innovativen, den Notwendigkeiten der heutigen Zeit angemessenen Betriebssports.**

Das vorrangige Interesse der Unternehmensführung muss, im Sinne der Existenzsicherung, die Erhaltung, Weiterentwicklung und Steigerung der Leistungs-Kompetenz der Mitarbeiter sein. Dafür ist es natürlich auch wichtig, dass die Mitarbeiter möglichst gesund sind, aber Gesundheit allein hat nicht automatisch eine hohe Leistungs-Verwirklichung zur Folge. Auch das Begegnen in der Gemeinschaft und das Bewegen oder Sportmachen könnte sich sehr wahrscheinlich in irgendeiner Art und Weise förderlich auf die Leistungs-Kompetenz der Mitarbeiter auswirken.

Die bisherigen Aktivitäten des Betriebssports haben somit indirekt sicher positive Auswirkungen auf die vorrangigen Leistungs-Interessen der Unternehmensführung.

Aber die potentiellen Möglichkeiten, die das Wirkungsfeld der Institution Betriebssport in sich trägt, werden bislang nicht annähernd ausgeschöpft. Um diese potentiellen Möglichkeiten zu entdecken, ist es notwendig, ein spezifisches Verständnis der Wirkungszusammenhänge von Leistung, Gesundheit und Begegnung<sup>19</sup> in Richtung von Leistungs-Verwirklichung im *Organismus Mensch* und *Organismus Unternehmen*<sup>20</sup>, unter Mitwirkung der Institution Betriebssport und in konkreter Zusammenarbeit mit den zuständigen Führungskräften von Unternehmen, zu erarbeiten.

In diesem Zusammenhang sei zunächst nur einleitend darauf hingewiesen, dass ich dabei zwar von einer Unterschiedlichkeit, aber nicht von einer Getrenntheit der menschlichen Aktivitäten des Arbeitens, Spielens, Beachtens, Bewegens, Sporttreibens oder Begegnen ausgehe. Das Gemeinsame und Verbindende in diesen Ausformungen des menschlichen Tuns, das *leistende Machen*, gilt es zu erkennen. Durch das Erkennen der gemeinsamen Grundlage der menschlichen Aktivitäten wird dann auch verständlich, dass man immer das gleiche *leistende Machen* entfaltet, ganz gleich in welcher Form der menschlichen Aktivität man sich gerade bewegt.

Ein Transfer von einem Leistungs-Medium (z.B. Skifahren) zum anderen (z.B. Management) bleibt dann überflüssig, wenn man einhergehend mit dem *leistenden Machen* im Bereich einer menschlichen Aktivität sein *ganzes leistendes Machen* entfalten kann.

---

<sup>19</sup> Ein spezifisches Verständnis des Leistungs-Begriffs wird im ganzen Abschnitt 4 der vorliegenden Arbeit herausgearbeitet.

<sup>20</sup> Ein spezifisches Verständnis des Organismus-Begriffs wird im Abschnitt „4 Der Organismus Mensch im Organismus Unternehmen“ der vorliegenden Arbeit herausgearbeitet.

### **3 Gedankenkreise zum Verständnis von Organismus, Gesundheit und Leistung, Entfaltung, Übung, Reifung, Achtsamkeit, Geistesgegenwart, Gelassenheit, Bewegung, Raum und Zeit**

Zu Beginn dieses Abschnitts stellt sich zunächst die Frage, warum Bier mit seinem Gedankengut für die heutige Bewegungswissenschaft von Interesse ist. Bier übernahm 1920 die Funktion als Rektor der ersten Hochschule für Leibesübungen (DHfL) in Berlin. Damit hat er zwar in der Zeit der Entstehung der Sportwissenschaft einen Beitrag für die Bewegungs- und Sportwissenschaft geleistet, aber trotz der Weitergabe seiner Ideen und Auffassungen an Klapp<sup>21</sup> und Thun-Hohenstein<sup>22</sup> und der damit verbundenen Impulse für die wissenschaftliche Ausrichtung findet sein ganzheitliches Gedankengut in der Bewegungswissenschaft wenig Eingang bzw. Berücksichtigung.

Deshalb ist in dieser Arbeit das Gedankengut Biers als Ausgangspunkt herangezogen, um im Weiteren auf die heutigen ganzheitlichen Ansätze in der Bewegungswissenschaft in Anlehnung an Eichler, Stripp, Tiwald und Weinberg einzugehen.

Es geht also einerseits darum, Biers philosophisch-theoretischen und medizinisch-gesundheitlichen Erkenntnisse zu würdigen, aber insbesondere auch darum, deren Nutzen für die Bewegungswissenschaft aufzuzeigen und die inhaltliche Verbindung mit heutigen Forschungsansätzen erkennbar zu machen.

#### **3.1 August Bier: Leben und Persönlichkeit**

Bier (1861-1949) war Professor für Chirurgie, Philosoph und *Waldarzt*. Ausgehend von den griechischen Philosophen Heraklit (ca. 544 – 484 v. Chr.)

---

<sup>21</sup> Rudolf Klapp war in Freundschaft verbundener Assistent und Schüler von August Bier. Vgl.: Stratmann, 1997.

Vgl.: Wilde, 2003.

<sup>22</sup> Max Thun-Hohenstein suchte nach einem Reitunfall, bei dem er sich 1920 die Schulter verletzte nach üblichen Therapieversuchen der damaligen Zeit, mit anhaltenden Bewegungseinschränkungen „den Ganzheitsmediziner August Bier und seinen Assistenten Rudolf Klapp auf, von deren Heilungsansatz bei Rückenbeschwerden, speziell der Skoliose, er gehört hatte.“ (Wilde, 2003, S. 63)

und Hippokrates ( ca. 460 – 377 v. Chr.) hat er eine Weltanschauung entwickelt, die immer in direktem Bezug stand zu seiner unmittelbaren Tätigkeit. Er war in erster Hinsicht Praktiker, der sich seine Interpretationen und Erkenntnisse der Philosophie für die Fragen und Aufgaben, die ihm durch das Leben gestellt wurden, nutzbar gemacht hat.

Als einer der anerkanntesten Mediziner seiner Zeit war er zukunftsweisend mit seinen Arbeiten und Erkenntnissen zur Lehre vom Reiz, zur Entzündung und zum Fieber, zum Blutkreislauf, zu der Lehre von der Hyperämie, zu der Knochen- und Gelenkstuberkulose und zur Lehre von der Regeneration. Neben umfänglichen Neuerungen im Bereich der Chirurgie wird Bier ebenfalls als der Erfinder der Rückenmarks- bzw. Lumbalanästhesie angesehen.

Krauß (1986, S. 31) beschreibt Biers Persönlichkeit und Stellung im öffentlichen Leben:

„August Bier entzündete, wie wenige Ärzte seiner Zeit, heftige Diskussionen um grundsätzliche Fragen in der Medizin, der allgemeinen Biologie und in der Wissenschaftslehre. In der Stellung zu ihm schieden sich oft geradezu die Geister. Auf der einen Seite erntete er begeisterte Zustimmung und erwarb sich Anhängerschaft und Verehrung wie wenige, andererseits weckte er heftigen Widerspruch, teils von Chirurgen, teils von Wissenschaftstheoretikern. ....“

August Bier galt als einer der bekanntesten Wissenschaftler in den ersten drei Jahrzehnten unseres Jahrhunderts. Seine hervorragende Stellung im öffentlichen Leben war nicht nur bestimmt durch seinen Ruf als Chirurg oder Rang und Umfang seiner wissenschaftlichen Arbeiten. Es waren auch der eigenartige Reiz der Persönlichkeit und seine Bereitschaft, sich aus innerer Verantwortung für die dringenden Lebensfragen der Zeit einzusetzen.“ (Krauß, 1986, S. 31)

Neben seinem Interesse am Organismus Mensch stand seine Leidenschaft für die Natur, die Forstwirtschaft wäre seine alternative Berufswahl gewesen.

Der *Organismus Wald*, sein sogenannter Waldversuch auf seinem Landgut in Sauen (Brandenburg), war das zweite große Thema seines Lebens. Dieses ökologische Experiment, welches er selbst sein großes heraklitisches Experiment nannte, führte er von 1913 bis zu seinem Tod durch.

Als Anhänger des großen Arztes Hippokrates, welcher der Ansicht war, dass sich Gesundheit als eine richtige Mischung (Eukrasia) gegensätzlicher

Körpersäfte zeigt, während sich Krankheit als falsche Mischung (Dyskrasia) auszeichnet, wollte Bier mit seinem Experiment ein Beispiel einer richtigen Mischung im *Organismus Wald* verwirklichen.

Aus einem dürregefährdeten, einseitigen Wald mit vorherrschenden Kiefernbeständen und einem großen Anteil von Kahlschlägen und Ödflächen entwickelte er einen artenreichen, widerstandfähigen Mischwald.

Er bezeichnete sich selbst dabei gelegentlich als *Waldarzt* und deutete damit die von ihm beobachteten Zusammenhänge von Vorgängen in der Medizin und im Waldbau an. Jene übergeordneten Zusammenhänge entspringen seiner heraklitisch-hippokratischen Weltanschauung, die auf folgenden Grundzügen basiert:

- Alles fließt
- Der Kampf ist der Vater aller Dinge
- Die Harmonie der Gegensätze und der Logos
- Die Physis und die Krasenlehre
- Die Teleologie

Im Jahre 1939 veröffentlichte Bier das Buch „Die Seele“, welches der erste von drei Bänden eines Gesamtwerkes sein sollte.

Obwohl Band zwei „im Grundstock fertig ist, aber noch der Zusammenstellung und Ordnung harrt“ (Bier, 1951, S. 5) konnte es erst nach dem Tod von Bier im Jahre 1951 von Vogeler, einem langjährigen Schüler und Mitarbeiter in der Chirurgischen Universitätsklinik in Berlin, aus dem von Bier vorliegendem Manuskript mit geringfügigen Veränderungen veröffentlicht werden. Band zwei erhielt den Titel „Das Leben“. Der Arbeitstitel, den Bier benutzt hatte, war „Die Wissenschaft vom Leben“, allerdings war er damit nie ganz zufrieden und auf der Suche nach einem prägnanteren Titel.

Für Band drei hatte sich Bier vorgenommen, sein großes Waldbau-Experiment, in dem er seine heraklitisch-hippokratische Weltanschauung in der praktischen Umsetzung zum Ausdruck bringen wollte, vor allem die Harmonie der Welt durch den Gegensatz, zu erläutern.

Bier (1951, S. 12) hat in der Einleitung zu seinem Buch „Das Leben“ abschließend einige Worte gesagt, aus denen sein Charakter und seine Herangehensweise an Erkenntnisprozesse deutlich werden:

„Vor allem habe ich den Vorteil, dass ich kein papierenes Programm zu entwickeln brauche über das was ich tun will, um es nachher doch nicht vollbringen zu können, sondern darüber berichte, was ich in mehr als 50 Jahren getan habe. Ich glaube mich also rühmen zu können, die Vorbedingungen für einen erfolgreichen Philosophen zu erfüllen, die Meister Herakleitos in seinem 35. Aphorismus fordert: ‚Gar vieler Dinge kundig müssen Philosophen sein‘, d.h. sie müssen eigne Erfahrungen, eigne Erlebnisse und tatsächliche Kenntnisse haben. Das bloße Wissen tut es nicht. ‚Vielwisserei lehrt nicht Verstand (Erkenntnis) haben‘ (40).“ (Bier, 1951, S. 12)

In der Beschreibung seines Weges der Auseinandersetzung mit der Philosophie schrieb Bier (1951, S. 20 ff):

„Ferner beruhigte mich folgender Satz aus Schopenhauers ‚Parerga und Paralipomena‘ 2. Teil, § 260: ‚Die bloß erlernte Wahrheit klebt uns nur an, wie ein angesetztes Glied, ein falscher Zahn, eine wächserne Nase oder höchstens wie eine rhinoplastische aus fremden Fleische.‘“ (Bier, 1951, S. 20 ff)

Bier hat sein „harmonisches System“ (1951, S. 71), seine Weltanschauung oder seine Erkenntnis vom Wesen des Seins in einer günstigen Mischung von Machen und Denken, von Praxis und Theorie, von Medizin, bzw. Forstwirtschaft und Philosophie entfaltet. Die in seiner praktischen Tätigkeit als Arzt bzw. als *Waldarzt* bevorzugt betrachteten Zusammenhänge sind zum einen der *Organismus Mensch* und zum anderen der *Organismus Wald*.

### **3.1.1 Alles fließt (Heraklitismus)**

Biers Denken ist geprägt von Heraklit, dem als Kernspruch seiner Lehre die berühmte Formel „Alles fließt“ von Späteren zugeordnet wurde. Die heraklitische

Denkweise beschreibt Bier, indem er sich zum oben genannten Kernspruch folgendermaßen äußert:

„Die eleatische Philosophenschule hatte das unveränderliche Sein als das wahre Wesen der Dinge, das Werden und Vergehen als Sinnestäuschung dahingestellt. Umgekehrt verfährt Herakleitos. Das beharrliche Sein ist ihm Sinnestäuschung, das ewige Werden und Vergehen die Wirklichkeit. Alles ist Bewegung, Beharrung und Ruhe gibt es überhaupt nicht. Das Wesen der Dinge ist nicht die Statik, sondern die Dynamik.“ (Bier, 1951, S. 74)

Heraklit selbst benutzte für die Darstellung seines Denkens die Ausdrucksform der Aphorismen, kurze, gedanklich verdichtete und aussagekräftige Sinnsprüche. Er verlieh einem Grundgedanken, dem Fluss aller Dinge, in dem alles immer in Bewegung ist und der durch Werden, Vergehen, Neuentstehen und Dynamik geprägt ist, mit einigen Aphorismen Ausdruck:

„Man kann nicht zweimal in denselben Fluss hinabsteigen. (frg. 91)“ (Hirschberger, 1948, S. 27)

„Wer in denselben steigt, dem fließt anderes und wieder anderes Wasser zu. (fr. 12)“ (Capelle, 1958, S. 132)

„Wir steigen in denselben Fluss und doch nicht in denselben; wir sind es und wir sind es nicht. (fr.49 a)“ (Capelle, 1958, S. 132)

„Ein und dasselbe offenbart sich in den Dingen als Lebendes und Totes, Waches und Schlafendes, Junges und Altes. Denn dieses ist nach seiner Umwandlung jenes, und jenes, wieder verwandelt, dieses. (fr. 88)“ (Capelle, 1958, S. 133)

Bier war beeindruckt von der Weisheit dieses Grundgedankens, von dem er annahm, Heraklit habe ihn als erster gedacht, und dann sei er bis in die heutige bzw. Biers Lebenszeit nicht verstanden worden und erst durch neuere Forschung geläufiger und anerkannter geworden. Ohne wissenschaftliche Forschungsergebnisse, z. B. aus der Atomphysik, wirkte Heraklits Erkenntnis besonders erstaunlich, was Bier in folgende Worte fasst:

„Wahrlich noch nie hat ein prophetischer Geist eine annähernd so große Weisheit in zwei Worte gefasst wie Herakleitos in ‚alles fließt‘, noch nie ein Seher so große Ergebnisse im Geiste vorweggenommen, wofür die



Wissenschaft in jahrhundertelanger Arbeit Beweise erbrachte.“ (Bier, 1951, S. 75)

### **3.1.2 Die Relativität**

Die Relativität geht hervor aus dem Fluss der Dinge, ist die Folge der immerwährenden Veränderung in Bewegung, der Verwandlung von allem. In welchem Verhältnis die Dinge zueinander stehen, bestimmt den Grad oder die Ausprägung der Relativität. Es kommt also auf den Standpunkt innerhalb der Beziehung des einen zum anderen an oder auf den Blickwinkel einer Person den Dingen gegenüber an.

Bier schildert die Bedeutung der Relativität in Kernsätzen aus seiner Lebens- und Berufspraxis:

„Nur relativ zu anderen Punkten gibt es Bewegung und Ruhe.“ (Bier, 1951, S. 76)

„Dieselben Bakterien, die den Menschen töten können, sind für sein Leben notwendig.“ (Bier, 1951, S. 77)

„Was heute richtig ist, ist morgen falsch. Der größte Geist und der tatkräftigste Wille scheitern, wenn ihre Zeit nicht erfüllt ist.“ (Bier, 1951, S. 78)

„Gift und Nahrung sind eins. Eins unserer gewöhnlichsten und unentbehrlichsten Nahrungsmittel, das Kochsalz, wird zum tödlichen Gift, wenn man es pfundweise isst. Gift und Heilmittel sind eins. Das Heilmittel wird durch falsche Dosierung zum Gift, das Gift durch richtige zum Heilmittel.“ (Bier, 1951, S. 78)

Ebenso sollen einige ausgewählte Beispiele für die Relativität von Heraklit genannt werden:

„Meerwasser ist das Reinste und das Scheußlichste, für Fische trinkbar und heilsam, für Menschen ungenießbar und verderblich. (fr. 61)“ (Capelle, 1958, S. 152)

„Der weiseste Mensch wird im Vergleich mit Gott wie ein Affe erscheinen, an Weisheit, Schönheit und allem anderen. (fr. 83)“ (Capelle, 1958, S. 153)

„Krankheit macht die Gesundheit süß, Übel das Gute, Hunger die Sättigung, Ermüdung das Ausruhen. (fr. 111)“ (Capelle, 1958, S. 153)

Relativ bedeutet also in Relation zu, in Beziehung zu, wobei sich die Relativität durch das ständige In-Bewegung-sein und damit einhergehende Veränderung der in Beziehung stehenden Bestandteile in dieser Abhängigkeit gleichzeitig mitverändert.

### **3.1.3 Die Harmonie der Gegensätze**

Heraklit erkennt im Bestehen der Gegensätze lebendiges Potential von maßgeblicher Bedeutung. Einhergehend mit der Erkenntnis des Flusses der Dinge, des fortlaufenden In-Bewegung-Sein sind die Gegensätze essentieller Bestandteil des Lebens.

Das Gegen-Einander-Stehen, oder genauer ausgedrückt das Gegen-Einander-Bewegen beschreibt den immerwährenden Kampf der unterschiedlichen Kräfte und Eigenschaften, welche sich im ständigen Wechsel oder fortwährender Ablösung befinden, ohne dabei Stillstand oder einen Gleichgewichtszustand zu erlangen. Diesen Sachverhalt beschreibt Bier folgendermaßen:

„Man spricht fälschlicherweise von Gleichgewicht, das die Gegensätze erzeugen. Ich selbst habe mich schon oft dieses Missbrauchs schuldig gemacht, aber ich betone nochmals, dass es, wenigstens in der lebendigen Welt, kein Gleichgewicht gibt. Würde im menschlichen Körper auch nur 5 Minuten ein Gleichgewicht herrschen, so würde er tot sein. Höchstens kann man sagen, fortwährend gestörtes und fortwährend wiederhergestelltes Gleichgewicht bedeutet Leben und Gesundheit, Zersetzung macht Ersatz, Ersatz Zersetzung, Leben Tod, Tod Leben!“ (Bier, 1951, S. 83 ff)

Dieses Verständnis von fortdauernder Bewegung in Auseinandersetzung wird ebenfalls von Krauß mit der Darlegung von Beispielen beschrieben:

„Sie alle (Beispiele aus den Schriften von Heraklit, Hippokrates und Bier; Anmerkung des Autors) zeigen, wie das ausgewogene Spiel von Kräften das erhaltende Prinzip ist. Nicht polares Gleichgewicht, sondern Dynamik aus dem harmonischen Gemisch gegensätzlich wirkender Kräfte:

- Anziehung und Abstoßung der Weltkörper,
- Polarität der Magnete,
- ‚Unruhe‘ der Uhrfeder,
- Feuer und Wasser,
- männliches und weibliches Prinzip,
- Wurzel und Stengel der Pflanze,
- Mischung der Farben und Töne in der Kunst,
- Antagonismus von Hormonen und Elektrolyten in der Physiologie, Säure und Basen,
- Agonisten und Gegenspieler der Muskulatur,
- Die Grundlagen der harmonischen Ehe.“ (Krauß, 1986, S. 17)

Wie zuvor im Zitat von Bier deutlich wird, dass Gleichgewicht zum Tod führt, bezeichnet hier Krauß das „ausgewogene Spiel von Kräften“ als das „erhaltende Prinzip“. Die gegen-, mit- und aufeinander wirkenden Kräfte oder Bewegungen sorgen für die Erhaltung des Lebens.

„Die Vorstellung von den richtigen Anteilen aufeinander und miteinander wirkenden Kräften als Kennzeichen intakten Lebens bzw. des Gesundseins ist ein fruchtbarer Gedanke, eine zeitlose Wahrheit, die auch in Zukunft gelten wird.“ (Krauß, 1986, S. 17 ff)

Die heraklitische Philosophie nach Bier kennt zwei unterschiedliche Arten von Gegensätzen:

1. Die zusammengespannten und nebeneinander existenten Gegensätze.
2. Die zeitlich aufeinander folgenden Gegensätze (die Enantiodromia).

Zu 1: Die zusammengespannten und gleichzeitig nebeneinander existenten Gegensätze werden beschrieben in Heraklits 51. Fragment:

„Sie verstehen nicht, wie es auseinanderstrebend zusammenstimmt, gegenstrebige Vereinigung (Harmonie), wie in Bogen und Leier.“ (Bier, 1951, S. 81)

Der Bogen als ausgewähltes Beispiel besteht aus dem Schaft und der Sehne, wobei der Eine die Andere spannt und genauso umgekehrt. Bogen und Schaft wirken gegeneinander und sind dadurch erst miteinander wirkungsvoll und ohne den jeweils Anderen wirkungslos. Hier wird im Gegen- und Zusammenwirken der Gegensätze das sinnvolle Ganze und damit die Harmonie der Gegensätze erkenntlich. Dieses Bild der zur Harmonie führenden Spannung bei Bogen und Schaft findet sich wieder in der Polarität der Magneten oder in der gegenseitigen Anziehung und Abstoßung von Proton und Elektron im Atommodell.

Das 8. Fragment von Heraklit beschreibt die Harmonie der Gegensätze:

„Das Gegeneinanderstrebende geht zusammen und aus dem Sichentzwehenden wird die schönste Harmonie.“ (Bier, 1951, S. 82)

Für diese Harmonie der Gegensätze findet Bier weitere Beispiele:

„Seele und Leib, Kraft und Stoff, Form und Funktion, Anatomie und Physiologie, Materialismus und Idealismus, Analyse und Synthese, Schloss und Schlüssel, Mann und Weib, bei der Pflanze Wurzel und Stengel, sind einzeln genommen Gegensätze, zusammengespannt Harmonien. Auch Gegensätze, die sich anscheinend hemmen, aber das Ganze fördern, fügen sich zur Harmonie. Das zeigt am besten der menschliche Körper und das menschliche Handeln. Jeder Nerv, jeder Muskel, jedes Ferment, jedes Hormon hat seinen Antagonisten.“ (Bier, 1951, S. 82)

Und an anderer Stelle fügt Bier noch den Aspekt der „Mischung“ (1951, S. 84) hinzu, der eingehend beim Hippokratismus im Abschnitt 3.2 der vorliegenden Arbeit beschrieben wird:

„Die gemischten Gegensätze kämpfen miteinander, aber sie heben sich nicht auf und verfallen in Ruhe, sondern bald tritt der eine, bald der andere mehr hervor. Bestehen doch im menschlichen Körper sogar Säure und Lauge nebeneinander, ..... . Je nach Bedürfnis überwiegt bald die Säure,

bald die Base. Es ist ein grobes Missverständnis, wenn die heutige Medizin von Säurebasengleichgewicht anstatt von Säurebasenmischung spricht. Eine glückliche Ehe ist nicht ein Gleichgewicht, sondern eine gute Mischung.“ (Bier, 1951, S. 84)

Zu 2: Die zeitlich aufeinander folgenden Gegensätze sind durch den fließenden „Rhythmos“ (Bier, 1951, S. 85 ff) geprägt, wie der Wechsel der Jahreszeiten, der Wach- und Schlafzustand, der Rhythmus der Atembewegung sowie der Herztätigkeit, der Gezeiten und der Fruchtwechsel in der Landwirtschaft.

Rhythmische Gegensätze sind nicht gleichzeitig und gegenseitig in Bewegung, sondern pulsierend nacheinander. Sie wirken harmonisch und sinnvoll zusammen durch ihre zeitliche Aufeinanderfolge und ihren Wechsel. Auch wenn dieser Wechsel manchmal zerstörerisch wirken mag, so ist er im Gesamtzusammenhang des Lebens bzw. für das Überleben des Ganzen doch sinnvoll.

### **3.1.4 Der Kampf als Weltprinzip**

Aus dem dauerhaften Gegeneinander-Bewegen der Gegensätze, aus dem gleichzeitigen Gegenspiel und Zusammenwirken schließt Heraklit, dass der Kampf das Weltprinzip allen Geschehens (Capelle, 1958, S. 127) ist. Sein 53. Fragment beschreibt dies in anschaulicher Weise:

„Krieg ist aller Dinge Vater, aller Dinge König.“ (Bier, 1951, S. 87)

Und auch Bier zweifelt nicht am andauernden Kampf, Krieg oder Streit als Weltprinzip:

„Es gibt in der freien Natur keinen Pazifismus, überall waltet rücksichtsloser Kampf. Dieser fängt schon bei der Zeugung an, denn von den Millionen von Spermatozoen, die das Ei des Weibes zu erobern suchen, durchbohrt das stärkste die Eihülle und setzt sich durch. Grausam ist die Natur und undankbar. Die menschliche Zivilisation hat diese natürlichen Eigenschaften notdürftig zu übertünchen gesucht. Aber im Grunde genommen ist auch der Mensch Bestie geblieben oder hat sich sogar über

das natürliche Maß der Bestie gesteigert. Denn nichts ist grausamer als die ‚zivilisierten‘ Völker, die ihre Kriege mit den furchtbarsten Zerstörungsmitteln führen, die die menschlichen Leiber verschütten und zermalmten. .... Aber er zerstört nicht nur, sondern er schafft auch Neues. Er hat die drahtlose Telegrafie, Unterseeboote und Flugzeuge in kürzester Zeit auf die Höhe gebracht. Wie immer war er der große Lehrmeister der Medizin und besonders der Chirurgie.“ (Bier, 1951, S. 88 ff)

Das bewegte Gegeneinander der Gegensätze, der Kampf, der Krieg, der Streit ist also der Entsteh-Grund aller Dinge, der Ursprung oder das Potential bzw. die Möglichkeit aus dem alles entsteht.

Ohne bewegten Kampf der Gegensätze kein Entstehen und kein Wandel.

Leben benötigt also Bewegung und den Kampf der Gegensätze. Bewegung und kämpferische Auseinandersetzung sind als lebendige und fruchtbare Voraussetzungen für neues Entstehen und Weiterleben zu verstehen.

### **3.1.5 Der Logos als Weltvernunft**

Der griechische Begriff Logos ist ein inhaltsreiches Wort und Versuche der direkten Übersetzung haben aus Sicht Biers den eigentlichen Sinn oft verfälscht. Übersetzt wurde der Logos mit Wort, Sinn oder Vernunft. Goethe deutete ihn als die sinnvoll schöpferische Kraft (vgl.: Bier, 1951, S. 94) und Bier versteht den Logos in gleicher Weise:

„Es heißt nicht Wort, wie es Luther im Johannesevangelium und wie es Diels in seinen Fragmenten der Vorsokratiker überträgt, sondern vielmehr die sinnvoll schöpferische und schaffende Kraft, ohne welche die sinnvolle Tat nicht denkbar ist.“ (Bier, 1951, S. 94)

Ebenso, wie die Übersetzung oder Deutung zu Biers oder Goethes Zeiten nicht einfach war, beklagt schon Heraklit in seinem 1. Fragment das mangelnde Verständnis der Menschen für den Logos:

„Für den Logos aber, diesen ewig seienden, gewinnen die Menschen nie Verständnis.“ (Bier, 1941, S. 26)

Der Logos ist als Gegensatz zu verstehen von allem Werden und Vergehen, aller Veränderung im ständigen Fluss der Dinge. Er ist das Absolute, die „ewig seiende“ Weltvernunft und damit der Gegenpol zu allem Relativen. Gleichzeitig ist aber nochmals seine sinnvoll schöpferische Wirkkraft herauszuheben:

„Dieser Logos wirkt in allen Dingen der Welt und auch in uns selbst als belebendes, ordnendes, lenkendes und gestaltendes Prinzip, und zwar durch die Seele. Diese verleiht allem, was Dasein hat, Leben, Vernunft, Ziel und Zweck. Als Sendbote des Logos gibt die große Weltseele ihre kleinen Einzelseelen ab, und so erhält auch jeder einzelne Mensch seine persönliche Seele. Sie ist ein Ableger des Logos, die aber als eine Erscheinungsform dieser Welt auch dem ewigen Werden und Vergehen, der Relativität, dem Streit der Gegensätze unterliegt und vieler Fehlschlüsse und Fehlhandlungen sich schuldig macht, während der metaphysische Logos absolut ist.“ (Bier, 1941, S. 27)

Die persönliche Einzelseele ist zwar Ableger vom Logos, unterliegt aber der Vergänglichkeit und der Relativität und damit auch dem Kampf der gegensätzlichen Kräfte.

Obwohl der Logos absolut und metaphysisch ist, erscheint er als tätige Weltkraft trotzdem als ein Teil der Welt, was einen Unterschied zur Weltanschauung des Christentums darstellt, wie es das nächste Zitat von Bier aufzeigt:

„Bei den Evangelisten steht Gott jenseits und über der Welt, bei Herakleitos liegt der Logos, die Weltvernunft und die schöpferisch tätige Weltkraft in der Welt selbst, er ist, wie der Kunstausdruck lautet, ‚ihr immanent‘. Herakleitos ist also Pantheist, sagt er doch gelegentlich auch statt Logos Gott und Zeus, im übrigen scheint mir, dass er sich über die Gottesfrage nicht sonderlich den Kopf zerbrochen hat.“ (Bier, 1951, S. 94)

### **3.2 Hippokratismus**

Hippokrates gilt als historische Persönlichkeit, der von Bier auch als „größter Arzt aller Zeiten“ (Bier, 1941, S. 133) bezeichnet wurde. Er galt schon zu Lebzeiten als herausragender Arzt und seine Rolle als bedeutender Mediziner ist bis heute unumstritten. Sein Werk, das Corpus Hippocraticum ist unter

kritischen Blickwinkel zu betrachten, da große Teile dieser Schriften gar nicht von Hippokrates selbst stammen, sondern von gegnerischen Schülerschaften, der koischen und der knidischen Schule, im Verlauf von 200 Jahren verfasst wurden.

„Ärzte und Philologen haben sich fortdauernd darüber gestritten, welche Schriften als ‚echte‘ dem Hippokrates und seinen Schülern zukommen und welche von anderen Ärzten verfasste ihnen untergeschoben werden. Schriften von dem verschiedensten Werte stehen hier nebeneinander, richtiger Schund neben Werken mit Ewigkeitswert.“ (Bier, 1941, S. 133)

Bier (vgl.: 1951, S. 116) war der Auffassung, dass das Corpus Hippocraticum zur Ausbildung der jungen Ärzte mehr beitrage als die Ausbildungsbeiträge zu seiner Zeit.

### **3.2.1 Die Physis**

Der Versuch, die Bedeutung und den Sinn des griechischen Worts Physis im Gebrauch und Denken von Hippokrates zu erfassen, erweist sich als nicht ganz einfach. Man kann bei den unterschiedlichen Übersetzungsversuchen nicht sicher sein, ob man den Kern des Gedachten von Hippokrates trifft. Es bedarf also auch der Interpretation, die nur dann in die Nähe des Wahrscheinlichen kommen kann, wenn man die gesamte Gedankenwelt der historischen Figur und einhergehend damit den historischen Kontext jener Person kennt und um die Einflussgrößen und das philosophische Denken jener Zeit weiß. Eine mögliche Strategie könnte also sein, zunächst zu übersetzen, um die Wortbedeutungen zu erkennen und nebeneinander zu stellen und dann den Versuch zu wagen, mit dem Blickwinkel aus jener Zeit und noch spezifischer mit dem Blickwinkel aus jener historischen Person heraus, Deutungen zu entwickeln.

Es bleibt nicht aus, dass man natürlich nie ganz sicher sein kann, was die historische Figur ganz genau gedacht hat, denn das ist bei Deutungen heutiger Philosophien, die zudem vielleicht noch nicht einmal in die eigene Muttersprache übertragen werden müssen, auch nicht eindeutig.



Bier macht den Versuch, sich dem Verständnis der hippokratischen Physis zu nähern, indem er 450 überlieferte Stellen, an denen das Wort vorkommt, im Sinnzusammenhang deutet. Während Physis gewöhnlich mit *Natur* übersetzt wurde, erkennt er mit seiner Herangehensweise weitere Bedeutungszusammenhänge:

„Ferner ergaben unsere Untersuchungen, dass sich Ärzte und Laien von der Physis eine ganz einseitige und viel zu enge Vorstellung gemacht haben. Unter der hippokratischen Physis versteht man heute ganz allgemein die schaffende und heilende Kraft der Natur. (Bier, 1951, S. 120)

„In zweiter Linie versteht das Corpus Hippocraticum allgemein unter Physis das, was wir heute Konstitution nennen. (Bier, 1951, S. 120)

„Am weitaus häufigsten bedeutet es die Norm, wird aber in dieser Beziehung von den Auslegern des Corpus Hippocraticum übergangen. Das darf nicht geschehen, weil dem für Schönheit und Form besonders empfänglichen Griechen alles, was aus der Norm herausfällt, im höchsten Grade widerwärtig war. (Bier, 1951, S. 120)

„Die berühmteste Stelle über die Physis als Naturheilkraft im Corpus Hippocraticum beginnt mit dem durch die Großartigkeit der Sprache ausgezeichneten Aphorismus am Anfang des Buches ‚Über die Epidemien‘ VI, 5: ‚Die Phisies sind der Krankheiten Ärzte.‘“ (Bier, 1951, S. 121)

Der Kern von Biers Auslegung der hippokratischen Physis liegt in der Naturheilkraft, die dem Organismus innewohnt und deshalb auch als natürliche Selbstheilungskraft interpretiert werden kann. Der Arzt kann auf dem Nährboden dieser natürlichen Selbstheilungskraft *nur* unterstützend mitwirken. Die Selbst-Heilwirkung kann vom Arzt gefördert werden, indem er sozusagen mit den Selbstheilungskräften kooperiert, was natürlich nur möglich ist, wenn er diese Kräfte erkennt und sie sachgerecht interpretiert.

Aus Biers eigener medizinischer Praxis und Erkenntnis finden wir in diesem Zusammenhang das Beispiel der Entzündung, die er im Gegensatz zu seinen zeitgenössischen Kollegen nicht unterdrückt, sondern unterstützt, und damit den Selbst-Heilungsprozess gefördert hat. Die mit unangenehmen Begleiterscheinungen verbundene Selbstheilungskraft bei Entzündung und Fieber musste zunächst als solche erkannt werden und konnte erst dann in ihrer Wirkung verstärkt werden.

Bier fasste sein Verständnis der hippokratischen Physis mit folgenden Worten zusammen:

„1. Die Physis beherrscht die physiologischen Vorgänge und leitet sie in die richtigen Wege. 2. Sie heilt die Krankheiten. 3. Beides tut sie unbewusst, ‚instinktmäßig‘. 4. Die Physis kann nicht alles, sie ist unvollkommen. Hier soll sie der Arzt unterstützen.“ (Bier, 1951, S. 123)

Die Physis wurde von Bier zunächst als der Kernpunkt des Hippokratismus eingeordnet, vor allem für die praktische Medizin. Von noch übergeordneterer Bedeutung erschien ihm aber die Krasenlehre, die im folgenden Abschnitt erläutert wird.

### **3.2.2 Die Krasenlehre**

Die Krasenlehre im Hippokratismus ist die Lehre der so bezeichneten richtigen Mischung (Eukrasia) oder der falschen Mischung (Dyskrasia) von Bestandteilen und Kräften im Körper. Richtige Mischung bewirkt Gesundheit, falsche Mischung verursacht Krankheit.

Bier (Bier, 1951, S. 132) war der Ansicht, dass eine bessere Definition von Gesundheit niemals gegeben worden sei. Er schrieb:

„Die richtige und für heute noch zutreffende Darstellung gibt das berühmte Buch ‚Über die alte Medizin‘. Dort lesen wir, dass neben den Säften noch 10000 andere Dinge richtig gemischt sein müssen: ‚Es sind im Menschen enthalten das Bittere, das Salzige, das Süße, das Scharfe, das Saure, das Fade und 10000 andere Dinge von jedmöglicher Kraft, Größe und Stärke: Dies alles miteinander gemischt und untereinander gebunden, macht sich weder bemerkbar, noch schadet es dem Menschen. Wenn sich aber eines von ihnen absondert und für sich selbständig, da macht es sich sowohl bemerkbar als auch schädigt es den Menschen.“ (Bier, 1951, S. 132)

Neben dem Aspekt der Mischung erscheint in diesem Zitat außerdem noch der Gesichtspunkt des untereinander Gebunden-Seins. Die Bestandteile und Kräfte im Körper sind also nicht nur miteinander vermischt, sondern gleichzeitig in lebendiger Wechselwirkung. Sie existieren nicht passiv *nebeneinander*, sondern

agieren aktiv mit Wirkung *aufeinander*. Hier stoßen wir auf die gedankliche Parallele des Hippokratismus zum Heraklitismus, der diesen Aspekt mit dem Kampf der Gegensätze und der aus ihm resultierenden Harmonie der Gegensätze beschreibt. Biers übergreifende, medizinische Grundauffassung, in welcher der Hippokratismus durch den Heraklitismus ergänzt und abgerundet wird, wird durch die folgenden Sätze erkenntlich:

„Die normale Zusammensetzung des Körpers durch richtige Mischung der Gegensätze besorgt die Physis. Sie führt, wenn durch Dyskrasia derselben eine Krankheit entstanden ist, im wesentlichen durch die ‚Kochung‘, die richtige Mischung wieder herbei und heilt somit die Krankheit. Auch dabei muss der Arzt die Physis in ihrem Bestreben, die Norm wiederherzustellen, unterstützen. Das alles ist in meiner Arbeit ‚Die Entzündung‘ ausführlich geschildert. Die Mischung ändert sich nicht nur durch Krankheiten, sondern auch durch die äußeren Umstände, das Alter, die Jahres- und Tageszeiten, die Nahrung usw.. Meine geläuterte Krasenlehre verlangt nicht minder die richtige Mischung der Zellen und Kräfte, einschließlich der seelischen, als die der Säfte. Das wesentliche in ihr ist der heraklitsche Standpunkt, dass alle diese Stoffe und Kräfte Gegensätze darstellen, die in ihrer richtigen Mischung die Harmonie des Ganzen hervorbringen.“ (Bier, 1951, S. 135 ff)

### **3.3 Teleologie**

Biers Denken und Handeln war Zeit seines Lebens teleologisch ausgerichtet. Im Zeitgeist einer vorherrschend kausalistisch-mechanischen Denk- und Herangehensweise versuchte Bier den Hintergrund teleologischen Denkens aufrecht zu erhalten. Kausales und teleologisches Denken sollten sich im Sinne der Weiterentwicklung der Zweckwissenschaft (Vogeler, 1942, S. 132) Medizin vereinigen.

Der Grundgedanke der Teleologie ist die Zweckmäßigkeit, die in allen Lebensvorgängen vorhanden ist. Bier äußert sich diesbezüglich in „Das Leben“:

„Vor allem war ich insofern Philosoph als ich mich von Jugend auf als Teleologen bekannte und diesen Grundsatz in meiner ärztlichen Praxis anwandte. Die Teleologie, soweit sie den Arzt interessiert, sagt aus, es ist Sinn in den Lebensvorgängen. Sie alle dienen dazu, die Einzelwesen und seine Art zu erhalten. Zu diesen Lebensvorgängen gehören auch zu einem großen Teil die sogenannten pathologischen Erscheinungen. Die Symptome richtig als tätige oder leidende, Heilmittel oder Schädigungen

aufzufassen und voneinander zu unterscheiden, gehört zu den Hauptkünsten des Arztes, der die ersteren unterstützen, die letzteren bekämpfen soll.“ (Bier, 1951, S. 17)

Aus dem Blickwinkel des Arztes war seiner Ansicht nach in allen Lebensvorgängen Sinn und zwar jener der Erhaltung der Art. Bier (1951, S. 123) erkannte an den Beispielen der Entzündung, des Fiebers und des Hustens, dass Erscheinungen, die zunächst als krankmachend oder schädigend ausgelegt wurden, auch wiederum einen teleologischen Sinn innehatten.

Eine übergeordnetere Definition des Begriffs „Teleologie“ findet sich im Fremdwörterbuch:

„Teleologie: die Zielgerichtetheit und Zielstrebigkeit jeder Entwicklung im Universum oder in seinen Teilbereichen ....“ (Fremdwörterbuch, 1974, S. 718)

Die Auffassung der Zielgerichtetheit und des Sinns in jedem Geschehen des Universums und damit einhergehend auch in den Vorgängen des menschlichen Organismus führt wieder zurück in die oben erläuterten Grundgedanken des Heraklitismus, der Harmonie der Gegensätze und dem Logos:

„Jeder, der, wie ich, Teleologe ist, der überall nach dem Sinn der Dinge sucht und ihn auch findet, ist selbstverständlich Optimist, wenn er auch die Unsumme der Übel, die in der Welt vorkommt, anerkennt und vorübergehend unter Umständen auch einmal dem Pessimismus verfällt. Ist es doch heraklitisch, immer die Gegensätze zusammenwirken zu lassen. Auch das Gute und das Böse führen erst zusammen zur Harmonie, die eine so vollkommene Welt darstellt, wie sie nur denkbar ist, da wir als Heraklitiker in allem den Logos sehen, d.h. Sinn, Ordnung, Zweck und schöpferische Tat.“ (Bier, 1941, S. 117)

### **3.4 Ökologischer Waldbau – „Der Sauener Wald“**

So wie Bier in seiner heraklitisch-hippokratischen Sichtweise als Arzt den Organismus Mensch unter teleologischen Gesichtspunkten betrachtete und interpretierte, wandte er sich auch dem *Organismus Wald* zu. Er bezeichnete

seine Arbeit am Sauener Wald als das große heraklitsch-hippokratische Experiment seines Lebens, in das er viele seiner in der Medizin gewonnenen philosophischen und biologischen Erkenntnisse übertrug.

In diesem Vorgehen wird deutlich sichtbar, dass Bier die heraklitsch-hippokratische Philosophie tatsächlich als Welt-Anschauung verinnerlicht hatte und nicht nur als Lösungshilfe für einen begrenzten Problembereich, zum Beispiel dem der Medizin.

Bier, der sich schon immer für die Forstwirtschaft interessiert hatte, kaufte als 52-jähriger das Gut Sauen (ca. 800 ha) in der Mark Brandenburg und begann 1913 mit der Bewirtschaftung besonders unter dem Gesichtspunkt der guten Mischung (Eukrasia)<sup>23</sup>.

Vogeler beschreibt den Gedanken der Mischung in Bezug auf den Waldbau:

„Auch im Wald ist der Gedanke von einer guten Mischung von großem Wert, ist doch die Forderung des Mischwaldes oft von den Forstleuten erhoben worden, des Mischwaldes, in dem das Nadelholz neben dem Laubholz, der flachwurzelnde Baum neben dem tiefwurzelndem Baum, der Humuserzeuger neben dem Humusverbraucher steht. Auch Kleintiere und Bakterien sollen im Boden der richtigen Mischung vorhanden sein. Bier fügt hinzu, dass auch Maulwurf und Regenwurm, die sonst in der Kiefernheide zu fehlen pflegen, als Gegensätze im Boden vorkommen sollen.“ (Vogeler, 1942, S. 286)

Als Bier seinen Wald 1912 übernahm, fand er einen äußerst dürrtigen, wenn nicht schon als krank zu bezeichnenden, einseitigen Kiefernwald vor. Diesen Wald wollte er mit dem Ziel eines gesunden, widerstandsfähigen Mischwaldes umgestalten.

„Ein Arzt und Biologe, der tiefe Einsichten in die Probleme des Lebens gewonnen hatte, wollte an einem großangelegten Beispiel zeigen, wie durch das Beachten lebensgesetzlicher Zusammenhänge ein ‚kranker‘ oder zumindest dürrtig entwickelter Wald ‚gesunden‘ könne.“ (Krauß, 1986, S. 13)

---

<sup>23</sup> Vgl.: Abschnitt „2.3.2 Die Krasenlehre“ der vorliegenden Arbeit.

Die Gesundung des Waldes durch das Arrangement einer richtigen Mischung an lebendigen Bestandteilen und damit einhergehenden Wirkmechanismen war sein Ziel auf praktisch forstwirtschaftlicher Ebene.

„Sein Ziel bestand darin, das ganze Beziehungsgefüge seiner Waldbestände nach den biologischen Regeln, die ihm durch seine medizinische Erfahrung erschlossen waren, gesamthaft zu verbessern und die erkennbaren Krankheitssymptome gewissermaßen bloß als beiläufige Nebenaufgabe zu behandeln.“ (Hans Leibundgut, im Vorwort von Krauß, 1986, S. 9 ff)

Die Symptome als bloße Nebenaufgabe einzuordnen, lässt erkennen, dass Biers Auffassung von Gesundheit sich an den Ursachen orientierte. Dafür ist es wichtig, das gesamte Beziehungsgeflecht zu beobachten und die Wirkzusammenhänge zu erkennen. Aus dieser Erkenntnis folgen dann jene die Mischung günstig beeinflussenden Maßnahmen, welche zu einer bewegten und selbstregulierenden Harmonie der miteinander wirkenden Kräfte führen soll. Nebenbei werden auch die Symptome berücksichtigt und versorgt, sie sind aber nicht der Hauptaugenmerk der Arbeit.

Auf theoretisch-philosophischer Ebene war es aber ebenso Biers Anliegen, sein in der Medizin und in der gleichzeitigen Auseinandersetzung mit der Philosophie gewonnenes bionomes Denken zu erproben.

Der Übertrag der lebensgesetzlichen Erkenntnisse vom *Organismus Mensch* auf den *Organismus Wald* erschien ihm als natürlicher Schluss, weil er von der übergeordneten Wirksamkeit der Prinzipien der heraklitisch-hippokratischen Weltanschauung überzeugt war.

Bier konnte sich seinem zweiten großen Lebensthema als sogenannter *Waldarzt* 30 Jahre mit großem Erfolg widmen:

„Er (der ökologische Waldbau-Versuch ‚Sauener Wald‘ Biers; Anm. d. Autors) wurde zu einem Lehrstück, wie es gelingt, die verlorengegangene Fähigkeit eines Waldes zur Selbstregulation wieder herzustellen, einen kümmernden, ‚kranken‘ Wald wieder gesunden zu lassen.“ (Krauß, 1986, S. 11)

### **3.5 Zusammenfassung der Weltanschauung August Biers als Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit**

Das Prinzip der Bewegung durchzieht die heraklitischen Philosophie, so wie sie von Bier interpretiert wurde. Ob man an „Alles fließt“, den „Kampf als Weltprinzip“, die „Relativität“ oder auch an die „Harmonie der Gegensätze“ denkt, in allen Teilerkenntnissen ist das zugrundeliegende Prinzip des Lebens und der Erhaltung des Lebens die Bewegung.

Bier beschreibt:

„Alles ist in steter Bewegung, die bei den ‚ruhenden‘ Gegenständen unseren trügerischen Sinnen verborgen bleibt. Auch hier gibt es keine Zustände sondern nur Vorgänge.“ (Bier, 1951, S. 75)

Parmenides (ca. 540 – 470 v. Chr.), wahrscheinlich ein Zeitgenosse Heraklits aus Elea in Süditalien stammend, war genau entgegengesetzter Auffassung:

„Man muss immer denken und sagen, dass nur Seiendes ist; es ist nämlich Sein; ein Nichts dagegen ist nicht (frg.6,1).“ (Hirschberger, 1948, S. 31)

„Parmenides will sagen: Ein Werden gibt es nicht, nur ein Sein gibt es. Wenn wir schon in unseren Urteilen die Ist-Aussage gebrauchen, dann ist doch damit von einem Sein die Rede. Parmenides betont in seinem Satz das Wort ‚Seiendes‘ und denkt es im Gegensatz zum heraklitischen ‚Werden‘, dass für Parmenides ein Nichtsein darstellt, weil es fließt und nicht bestehen bleibt. Man sieht, hier spricht sich ein archaisches Denken aus, das voraussetzt, dass ‚Sein‘ etwas Statisches ist und den Sinn von Ruhen hat; so ähnlich, wie heute noch ein unkritisches Denken zu sagen pflegt, ‚was ist, das ist‘, und damit auch ein Bestehenbleiben meint.“ (Hirschberger, 1948, S. 31 ff)

Parmenides war zudem der Auffassung, dass die in vielen Erscheinungen andauernd sichtbare Ver-Wandlung der Welt Sinnestäuschungen der Menschen sind:

„Nun zeigt uns die tägliche Erfahrung, der Sinnenschein, eine ständige Veränderung der (sichtbaren) Welt, ein ewiges Werden und, verbunden damit, Bewegung verschiedenster Art. Beides, sowohl die allgemeine Veränderung der Dinge wie ihre räumliche Bewegung, ist für Parmenides

vollständig undenkbar, d.h. nichts als Trug und Schein.“ (Capelle, 1958, S. 160)

Die Weltanschauung Heraklits ist für Bier Ausgangspunkt seiner Forschung und praktischen Tätigkeit als Arzt für den *Organismus Mensch* und als *Waldarzt* für den *Organismus Wald*.

Ziel seiner Arbeit war es, durch die Wiederherstellung der Harmonie der Gegensätze gesundend auf die Organismen Einfluss zu nehmen. Hierin lag auch sein Verständnis von Gesundheit, die Herstellung der Eukrasia ebenfalls in Hinblick darauf, die gegebenenfalls verlorengegangene Fähigkeit des *Organismus Mensch* oder des *Organismus Wald* zur Selbst-Regulation wiederherzustellen. Er hat also Gesundheit, wie überhaupt alle anderen sogenannten Zustände auch, nicht als Zu-Stand begriffen, sondern als im Werden begriffene Veränderung, welche gerade deshalb der eigentätigen Selbstregulation bedarf. Eine bewegliche, aktive Gesundungsfähigkeit, die auf das Werden situativ reagieren kann, war Biers ärztliche und waldbauliche Blick- und Wirkungsrichtung.

In seiner teleologischen Grundausrichtung verwendete er hierfür das Mittel der genauen Beobachtung von *Bewegungen* in der Natur des Menschen und *Bewegungen* in der Natur des Waldes, wobei mit *Bewegungen* in diesem Zusammenhang die fließende, lebensgesetzliche und zielgerichtete Bewegung von gegensätzlichen Kräften der Natur gemeint ist.

Die folgenden Zitate beschreiben Biers beobachtende Forschung:

„Der Natur ihr Verfahren abzulauschen, war für ihn der wichtigste Erkenntnisgewinn und zugleich Wegweiser zu einer Fülle von praktischen Lösungen für Aufgaben in der Medizin und Biologie. Aus der sehr betonten Orientierung an den Gesetzen des Lebens ergaben sich verständlicherweise Abweichungen von manchen überkommenen oder auch modehaft flüchtigen Gepflogenheiten in der Medizin.“ (Krauß, 1986, S. 31)

„Wegleitend war für ihn die Naturbeobachtung, und er befolgte damit im wahren Sinne die von Paracelsus erhobene Forderung: „Alle, die Ärzte sein und werden wollen, sollen sich als Schüler der göttlichen Natur verhalten.““ (Hans Leibundgut, im Vorwort von Krauß, 1986, S. 10)



Das Fragment 112 von Heraklit beschreibt die gleiche Herangehensweise, um die Natur zu verstehen:

„Vernünftige Einsicht zu haben, ist die größte Tugend, und Weisheit ist es, Wahres zu reden und gemäß der Natur zu handeln, indem man auf sie hört.“ (Capelle, 1958, S. 153)

In seiner Naturbeobachtung sieht und erkennt Bier Gesamtzusammenhänge, er beobachtet, wie die Dinge zusammenhängen und sich gleichzeitig auseinanderbewegen, er beobachtet die Wirkzusammenhänge dieser Bewegungen und findet damit Antworten über die Funktionszusammenhänge von ganzheitlichen Organismen oder Systemen.

Dieser ganzheitliche Blick auf komplexe Beziehungsgefüge lässt ihn erkennen, dass die Orientierung an (Krankheits-) Symptomen nur als nebensächlich einzuordnen ist und dass die hauptsächliche Aufmerksamkeit beim Gesundungs-Prozess im Erkennen der und im Einflussnehmen auf die Ursachen liegt.

### **3.6           Begriffsannäherung: Bewegliche Leistung und gesundendes Leisten**

In diesem Zwischenabschnitt sollen als vorläufiger Standpunkt Aspekte *beweglicher Leistung und gesundenden Leistens* erläutert werden, wobei sich die Bedeutung der Begriffe *bewegliche Leistung* und *gesundendes Leisten* in der Auseinandersetzung mit den (sport- und bewegungs-) wissenschaftlichen und philosophischen Positionen von Jacoby, Gindler, Herrigel, Bollnow, Graf Dürkheim, Stripp, Weinberg, Eichler und Tiwald im Verlauf der weiteren Arbeit immer weiter differenzieren und präzisieren wird.

Im Verlauf dieser Auseinandersetzung werde ich brauchbare Grundlagen entwickeln, die bewegungswissenschaftliche und leistungs- und gesundheitsorientierte Bedeutung für eine wirkungsvolle und unternehmenskulturell integrierte Betriebssportausrichtung haben.

Als erster Schritt wird nun eine Begriffsannäherung an die Bedeutung *bewegliche Leistung* und *gesundenden Leisten* vollzogen. Diese Bestandsaufnahme von sich wandelnden Stand-Punkten<sup>24</sup> soll einen Ausgangspunkt meines gedanklichen Bewegens aufzeigen und von dort aus die Weiterentfaltung innerhalb der wissen-schaftlichen<sup>25</sup> Auseinandersetzung im Verlauf der vorliegenden Arbeit erkennbar machen.

Unter *Bewegen* verstehe ich zum Einen den physischen Prozess der Körperbewegungen mit einhergehender Wahrnehmung zum Beispiel beim Fortbewegen und auch *kleinere* physische Bewegungen wie das Fokussieren der Augenlinse durch die Augenmuskeln, zum Anderen aber auch den metaphysischen Bereich des Bewegens beim Denken<sup>26</sup> oder Sich-Erinnern. Bewegen ist in meiner Auffassung das Mittel zur Teilnahme am Leben, die Essenz, mit der man lebensbewältigend wirken kann. Im Vorgang des Bewegens von Organismen (z.B. Mensch, Wald oder Unternehmen<sup>27</sup>) entdecke ich die Notwendigkeit des wechselwirkenden Einstellens<sup>28</sup> und Anpassens an sich bewegende und wandelnde Um- und Mitwelt-Bedingungen. Wenn man den Anschauungen von Bier und Heraklit folgt, alles sei fortwährend in Bewegung und Veränderung begriffen, dann ist es nur *bio-logisch*, dass man sich als menschlicher Organismus im sich bewegenden Ganzen ebenfalls fortwährend bewegt. Im *wechselwirkenden Einstellen und Anpassen* des Bewegens liegt aber auch die Frage nach der Qualität des Bewegens, die Frage nach dem *wie*, die, wie man tagtäglich bei sich und anderen beobachten kann, recht unterschiedlich beantwortet wird.

*Gesundendes Leisten* bezieht sich auf einen qualitativen Aspekt des Leistens, der einen *gesundenden*<sup>29</sup> Prozess der Entfaltung des Gesamtzustands des Organismus beschreibt. Gesundung ist im Unterschied zu Gesundheit keine Zustandsbeschreibung, die sich am *Sein* orientiert, sondern eine Prozessbeschreibung und eine Beschreibung, der die Möglichkeit der

---

<sup>24</sup> Vgl.: Abschnitt „2.1 Alles fließt (Heraklitismus)“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>25</sup> Hier soll auf die Wortbedeutung von Wissenschaft im Sinne von „Wissen schaffen“ hingewiesen werden.

<sup>26</sup> Vgl.: Abschnitt „1 Problemstellung“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>27</sup> Vgl.: Abschnitt „1 Problemstellung“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>28</sup> Vgl.: „Einstellwirkung“ von Jacoby in Abschnitt „3.7.2 Zweckmäßiges Verhalten und zweckmäßige Frage- und Aufgabenstellung als Schlüssel zur Entfaltung“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>29</sup> Vgl.: Abschnitt „1 Problemstellung“ der vorliegenden Arbeit.

Entfaltung innewohnt, welche sich am *Werden* und dem Wandel orientiert. Der Begriff Gesundheit enthält in seiner Prozessorientierung das Bewusstsein, dass Gesund-Sein nicht das Nichtvorhandensein von Krank-Sein bedeutet. Im bewegten Spannungsfeld von Gesund-Sein und Krank-Sein ist man nicht entweder krank *oder* gesund, sondern man ist zwischen den absoluten Polen mehr oder weniger am Leben<sup>30</sup>.

Der qualitative Aspekt des Adjektivs *beweglich* in *beweglicher Leistung* beschreibt die Anforderung, situationsgerecht mit unterschiedlichen und vielfältigen Antworten auf Fragen, gestellt durch die sich bewegende Um- und Mitwelt, reagieren zu können. Das Verwirklichen der Antworten geschieht also im unmittelbaren Kontakt zur Welt auf der Basis eines wirksamen Erfahrungs-Instruments<sup>31</sup>. Es geht also um die Entfaltung *beweglicher* Freiheitsgrade<sup>32</sup> und eine damit verbundene Handlungsvielfalt, um in Wechselwirkung mit der Welt funktions- bzw. leistungsfähiger zu werden.

Beweglich-Sein setzt Lebendig-Sein voraus, Lebendig-Sein verstehe ich als zunächst formlose Lebensenergie, während das leistungsbezogene Beweglich-Sein das geformte situationsangemessene Bewältigungsergebnis der zunächst formlosen, lebendigen Energie ist.

Das, was an Umweltbewältigung, bzw. Leistung geschaffen wird, ist abhängig vom Lebendig-Sein und Beweglich-Sein der Gesamtorganisation. Das Maß von Lebendigkeit und Beweglichkeit bestimmen damit die Qualität der Leistung.

Leistung kann also zunächst als das Bewältigen einer Bewegungsanforderung (-gestellt durch Um- und Mitwelt) auf der Grundlage der biologischen Ausrüstung und in Abstimmung mit dem jeweiligen Ist-Stand der schon entfalteteten Leistungsfelder des Organismus verstanden werden.

*Bewegliche Leistung und gesundendes Leisten* im obigen Sinne ermöglichen somit Problembewältigungs- und Leistungserfahrungen, die Sinnhaftigkeit und Genugtuung beim Leisten erlebbar machen. Einer negativen Bedeutung des Begriffs Leistung, welche in Worten wie Leistungsanforderung und Leistungsdruck Ausdruck finden mag, möchte ich die Notwendigkeit von

---

<sup>30</sup> Vgl.: Jacoby: „mehr am Leben sein“. In: „Jenseits von ‚Begabt‘ und ‚Unbegabt‘“, S. 40.

<sup>31</sup> Vgl.: Jacoby, 1994, S. 13.

<sup>32</sup> Vgl.: Lausen, 1992, S. 20.

Leistung und die Befriedigung durch und die Freude an Leistung gegenüberstellen.

### **3.7 Die Arbeit und das Wirken von Heinrich Jacoby**

Jacoby beschäftigte sich grundlegend mit der (Leistungs-) Entfaltung des Menschen, insbesondere auch im Hinblick auf das „Entstehen von Leistungshinderungen und Leistungsminderungen“ (Jacoby, 1994, S. 12), auf „Leistungshemmungen“ (Jacoby, 1994, S. 18) und die „Nachentfaltung (Selbstnacherziehung)“ (Jacoby, 1994, S. 48) des „Leistungsinstrumentes“ (Jacoby, 1994, S. 13) im Menschen.

In mehr als 45 Jahren praktischer Kurstätigkeit hat Jacoby (1889 – 1964) mit Tausenden von Menschen und einhergehend mit gleichzeitig theoretischer Auseinandersetzung versucht, die Funktionsweise des Menschen in Bezug auf seine biologische Ausrüstung und seine Entfaltungsmöglichkeit zu ergründen. Er unterstrich die Bedeutung vom psycho-physischen Zusammenwirken in einer Zeit, die in ihrer psychoanalytischen Ausrichtung den Körper und die Bewegung eher vernachlässigten.

„Schon während er bei Hans Pfitzner Musik studierte (von 1908 – 1913) und unter diesem als Dirigent und Regievolutär arbeitete, erkannte Jacoby die Bedeutung einer bewussten Beziehung zum eigenen Körper für das Verhalten, den Zustand und die Leistungsqualität des Menschen. In seiner weiteren Arbeit und während internationaler Konferenzen sowie in vielen Gesprächen mit Psychologen und Psychoanalytikern (Alfred Adler, Fritz Künkel, Heinrich Meng u.v.a.) wies er immer wieder darauf hin, dass beim Umgang mit Menschen und bei der Beurteilung ihrer Leistungen die Psyche nicht aus ihrer psycho-physischen Einheit isoliert werden darf. Es erstaunte ihn, dass Analytikern ihre oft affektive Ablehnung einer Auseinandersetzung mit dem Körper – und gar mit dem eigenen! – nicht verdächtig wurde. Ebenso war ihm die übliche Körpererziehung mit ihren formalen Bewegungsübungen unbefriedigend. Erst in der Persönlichkeit Elsa Gindler und ihrer ganzen Arbeitsweise fand Heinrich Jacoby eine kongeniale Entsprechung und Unterstützung. Bei ihr wurde eine bewusste Beziehung zum eigenen Körper mit seinen Zustandsänderungen erarbeitet, die eine Orientierung an Gesetzmäßigkeiten in Ruhe, Bewegung und Arbeitsprozessen ermöglicht.“ (Ludwig, im Einband von Jacoby, 1994)

Eine grundlegende *biologischen Ausrüstung* des Menschen als Ausgangspunkt und gleichzeitig als Möglichkeit für Leistungen unterschiedlicher Art, führte ihn zu einer kritischen Betrachtung der Begriffe *begabt* und *unbegabt*. Den Teilnehmern seiner Kurse vermittelte er durch Beispiele von außergewöhnlichen Leistungen Schwerbehinderter, vor allem aber durch das Verdeutlichen dessen, was diese außergewöhnlichen Leistungen ermöglicht haben, seine Einstellung zu Themenfeldern wie „Antennigem Verhalten“, „Zweckmäßige Fragestellung“, „Lernen und Erarbeiten“, „Entfaltung durch Gebrauch“, „Verhalten auf Vorrat“ und „Mehr am Leben“ (vgl.: Jacoby, 1994) *sein*.

Die folgenden Abschnitte werden einen Eindruck vermitteln von Jacobys wissenschaftlicher Arbeit und Position auch im Hinblick auf *bewegliche Leistung und gesundendes Leisten*.

### **3.7.1 Die biologische Ausrüstung des Menschen**

Jacobys grundlegende Fragestellung ist die Leistungsmöglichkeit des Menschen: Wie kommen besondere Leistungen bei Kindern oder bei sogenannten *Begabten* zustande? Welche Voraussetzungen und welches Verhalten sind dafür nötig? Wodurch wird Leistung be- oder verhindert?

„Leistungsschwierigkeiten erscheinen mir nicht als Problem der Leistungsfähigkeit (Möglichkeit) oder Leistungsunfähigkeit (Unmöglichkeit), sondern als Problem der Leistungsbereitschaft bzw. der gestörten Bereitschaft; d.h. also weitgehend als Zustands- und Verhaltensproblem – als dynamisches Problem – und nicht als Problem der Qualität der Organe und der Konstitution, nicht als statisches Problem.“ (Jacoby, 1994, S. 9)

Er ging in seinen dokumentierten Kursen<sup>33</sup> verschwindend wenig ausdrücklich auf das Thema Vererbung ein, aber durch seine Auseinandersetzung mit den Themen Begabung, Leistung und biologische Ausrüstung wird nach und nach

---

<sup>33</sup> Das Buch „Jenseits von ‚Begabt‘ und ‚Unbegabt‘“ ist eine Zusammenfassung von 24 Kursen, die Jacoby 1945 in Zürich als Einführung in seine Arbeit gegeben hat. Die Herausgeberin Ludwig hat die auf Magnetophon aufgenommenen Kurse in die vorliegende, schriftliche Form verdichtet.

erkennbar, welche zu vernachlässigende Rolle die Vererbung bei der Leistungsentfaltung von Menschen für ihn spielt. Auch im sehr wahrscheinlich von Ludwig gewählten Buchtitel „Jenseits von ‚Begabt‘ und ‚Unbegabt‘“ wird erkennbar, dass sein Schwerpunkt nicht das Erbe oder das Mitgegebene aus vorhergehenden Generationen ist, sondern die Leistungsmöglichkeit ausgehend von einer im Normalfall vorhandenen „biologischen Ausrüstung“ (Jacoby, 1994, S. 52).

„Wir sehen jede Generation mit den gleichen funktionellen Voraussetzungen auf die Welt kommen, wie sie der biologischen Struktur des Bauplans ‚Mensch‘ entspricht!“ (Jacoby, 1994, S. 50)

Er wandte sich damit gegen die Auffassung, dass qualitativ hochwertige, sogenannte besonders *begabte* Leistungen abhängig sind von besonders günstigen physiologischen Voraussetzungen und im Umkehrschluss ebenfalls, dass besonders minderwertige *unbegabte* Leistungen durch besonders ungünstige physiologische Voraussetzungen erklärt werden können. Damit unterzieht er den üblichen Wortsinn und gewohnten Wortgebrauch der Begriffe *begabt* und *unbegabt* einer kritischen Betrachtung. Die von den Vorfahren vererbte *Gabe* ist nicht oder nicht vollständig als eine solche zu verstehen, Jacoby betrachtet sie nicht als fertige Kompetenz oder als Zug der Persönlichkeit und damit zur Anwendung frei Gegebenes oder Wirkendes, dass einem als Zu-Gabe in die Wiege gelegt wurde, sondern lediglich als biologische Ausrüstung, die erst noch ent-faltet werden muss und damit auch erst nutzbar gemacht werden kann. Sein Hauptaugenmerk liegt also nicht bei der Ver-Gabe von Ererbten sondern beim Sich-Erarbeiten, beim Anwendbar-Machen einer menschlichen, sich im Laufe der Stammesgeschichte so entwickelten Grundausrüstung, die er als biologische Ausrüstung bezeichnet.

„Ich sehe es für eine meiner wichtigsten Aufgaben an, dafür zu arbeiten, den Gedanken sowohl eines ererbten Minus wie eines Plus zumindest überall, wo es sich um sogenannte Gaben – d.h. immer um etwas Komplexes – handelt, allmählich undenkbar werden zu lassen. Das gilt in noch höherem Maße für die geradezu zur Selbstverständlichkeit gewordene Meinung, jemand könne von Natur aus für irgend etwas unbegabt sein! Wenn diese Meinung unhaltbar ist – ich habe seit mehr als

30 Jahren auf verschiedenen Gebieten Belege gesammelt, die ihre Unhaltbarkeit beweisen -, so hat das praktische Folgen, die allerdings für viele Erzieher und Psychologen unbequem sind.“ (Jacoby, 1994, S. 56)

Das vorhandene Ausmaß der biologischen Ausrüstung des Menschen und damit auch die potentielle Möglichkeit der Entfaltung dieser entdeckt er besonders bei Untersuchungen von Höchstleistungen Schwerbehinderter.

Das Zustandekommen von Leistungen und Höchstleistungen ist also nicht unmittelbar abhängig von der mitgegebenen *Gabe*, sondern vielmehr von der Qualität des Sich-Selbst-Erarbeiten von vorhandenen Potentialen innerhalb einer umfassenden und reichhaltigen biologischen Ausrüstung.

Der komplexe Gehalt von dem, was Jacoby als biologische Ausrüstung ansieht, wird in den folgenden Zitaten erkennbar:

„Sofern keine pathologischen Störungen vorliegen, kommen wir aufgrund unserer biologischen Ausrüstung mit so vollkommen vorgebildeten Organen auf die Welt, dass sie nicht besser sein könnten! Nicht Augen und Ohren sind geschult worden, wenn wir merken, dass wir z.B. mehr und differenzierter sehen und hören als zuvor, sondern es ist die uns gegebene Fähigkeit, Eindrücke, die uns treffen, bewusst zu lesen, zu werten und anderem zuzuordnen, die sich auf Grund von Erfahren und zweckmäßigem Verhalten mehr entfalten konnte.“ (Jacoby, 1994, S. 52-53)

Die biologische Ausrüstung besteht also nicht nur aus der Funktionstüchtigkeit der Organe, sondern zudem aus der Möglichkeit der qualitativen Verarbeitung.

„Aber sowie eine wirkliche Notwendigkeit dazu eintritt, z.B. dadurch, dass jemand ohne Arme geboren ist oder die Arme früh verloren hat, zeigt es sich, dass die biologischen Voraussetzungen so weitgehend latent vorhanden sind, dass man mit den Füßen geschickter werden kann als der Durchschnitt der Menschen mit den Händen.“ (Jacoby, 1994, S. 51)

Dieses Sich-Selbst-Erarbeiten der Potentiale wird von Jacoby als der „Gebrauch“ (Jacoby, 1994, S. 41) der biologischen Ausrüstung bezeichnet, von dem die Möglichkeit und die Qualität von Leistung maßgeblich bestimmt wird:

„Die Organisation, die wir auf die Welt mitgebracht haben, wird – und das ist ein elementarer Satz der Biologie! – allein durch Benutztwerden, durch Gebrauch entfaltet, und nur durch entsprechendes Ausmaß und eine bestimmte Qualität des Gebrauchs können die latenten Möglichkeiten offenbar werden.“ (Jacoby, 1994, S. 41)

### **3.7.2        Zweckmäßiges Verhalten und zweckmäßige Frage- und Aufgabenstellung als Schlüssel zur Entfaltung**

Jacoby spricht von einer Quantität und einer Qualität des Gebrauchs, die notwendig ist, um die vorhandene biologische Ausrüstung und die ihr innewohnenden Entfaltungsmöglichkeiten zu verwirklichen. Das vorhandene Potential muss also einerseits ausreichend ge-braucht, um später auch ge-nutzt werden zu können, andererseits kommt es maßgeblich auf das *Wie* des Gebrauchs an, welches die Möglichkeit der Aus-schöpfung des Potentials bestimmt.

„Voll entfalten kann sich die mitgebrachte biologische Ausrüstung allein durch Gebrauchtwerden in der Auseinandersetzung mit der Umwelt. Das ganze Ausmaß der latenten Fähigkeiten kann wiederum nur durch zweckmäßigen Gebrauch in Erscheinung treten.“ (Jacoby, 1994, S. 16)

Das *Wie* des Gebrauchs muss im Sinne der Entfaltung „zweckmäßig“ (Jacoby, 1994) sein in Beziehung zu den funktionellen Voraussetzungen dessen, was gebraucht wird (z.B. der Augen), um als Gesamtorganisation Mensch eine nutzenbringende Ausschöpfung seiner biologischen Ausrüstung zu erreichen.

„Wenn wir nach der entsprechenden biologischen Ausrüstung fragen, erfahren wir eindeutig, was ‚zweckmäßig‘ und was ‚unzweckmäßig‘ ist. Das Zweckmäßigsein ergibt sich aus der Art des Organisiertseins. So funktioniert z.B. unser Auge wie eine Antenne. Sobald Licht durch die Linse einfällt, sehen wir. Das Licht fällt ohne unser Zutun ein, wenn unsere Augenlider geöffnet sind.“ (Jacoby, 1994, S. 37-38)

Die unterschiedlichen Bestandteile der biologischen Ausrüstung haben bestimmte Funktionsweisen, denen man sich im Gebrauch anpassen muss,



wenn man seine Entfaltungspotentiale ausschöpfen will. Es wäre also von Bedeutung, die unterschiedlichen Funktionsweisen unserer menschlichen Organisation zu erkennen und sich gemäß dieser zu verhalten. Im übertragenen Sinne muss man sich im Laufe des Lebens eine Gebrauchsanweisung der zweckmäßigen Funktionsweise des eigenen Organismus erarbeiten.

Der Sehvorgang des Auges, zum Beispiel, funktioniert zwar auch bei unzweckmäßiger Anstrengung, nur ist die Qualität des Sehens und des Gesehenen eine ganz andere als bei zweckmäßigem Gebrauch, und gleichzeitig führt der unzweckmäßige Gebrauch der Augen zu Funktionseinschränkungen.

Jacoby erkennt bei unverstörten kleinen Kindern und bei sogenannten Hochbegabten entfaltendes zweckmäßiges Verhalten und ist deshalb der Auffassung, dass Kinder *noch* gemäß der Funktionsweise des menschlichen Organismus funktionieren und die sogenannten Hochbegabten sich eine zweckmäßige Funktionsweise bewusst oder unbewusst erhalten haben.

Die ersten Lebensjahre von Kindern sind in der Regel von gewaltigen Lernfortschritten geprägt, die auf zweckmäßiges Verhalten in Bezug auf die biologische Ausrüstung schließen lassen. In diesen Jahren wird so viel gelernt wie oftmals das ganze Leben nicht mehr. Im weiteren Aufwachsen und spätestens mit Eintritt ins Schulalter verändert sich dieses zweckmäßige Entfungsverhalten durch unterschiedliche Faktoren, und man verhält sich im schlechtesten Fall immer weniger in wechselwirkender Abstimmung mit der biologischen Ausstattung.

„Man muss sein ganzes künftiges Leben lang immer wieder bewusst probieren, mehr am Leben zu sein, offener, hingebener, gehorsamer gegenüber dem zu sein, was sich an und in uns bei zweckmäßigem Verhalten vollziehen kann. Auf Grund von viel Erfahrung bin ich davon überzeugt, dass die Menschen im allgemeinen viel fleißiger sind, auch die sogenannten Faulen, als man so meint. Nur bleibt ihr Fleiß meist ohne Preis.“ (Jacoby, 1994, S. 40)

Die Gründe für das Entstehen von unzweckmäßigem Verhalten sieht Jacoby in der Erziehung, die von Seiten des Erziehenden oftmals zu sehr geprägt ist von

Ratschlägen und gutgemeinten aber unnötigen und sogar entfaltungsbehindernden Hilfestellungen. Diese beeinflussen die forschend-erfahrende Disposition der Kinder, indem das Allein-Zuende-Bringen einer Leistung gestört wird und gleichzeitig Angst geschürt wird gegenüber der in der biologischen Ausrüstung zunächst vorhandenen unvoreingenommenen Voreinstellung gegenüber der Umwelt. Gleichzeitig gerät das Kind in die Gefahr, die Erwartungen und Hoffnungen der Erziehenden erfüllen zu wollen und dadurch „fremdbestimmt“ (Jacoby, 1994, S. 7) und weniger unbedarft seinen eigenen Entfaltungsschritten folgen zu können. Das Verhalten der Erziehenden ist dann ein ebenso unzweckmäßiges Zuviel-Machen<sup>34</sup>, wie es im Folgenden auch bei anderen menschlichen Vollzügen beschrieben wird.

Innerhalb der biologischen Ausrüstung erkennt Jacoby eine „Antennen-Struktur“ (Jacoby, 1994, S. 46), der menschliche Organismus ist über die Sinnesorgane empfangender Erfahrapparat, wobei sich die Antennenqualität durch die Erfahrungsbereitschaft und das Erfaherverhalten des Menschen ergibt. Diese Antennen-Struktur des menschlichen Organismus wird vielfach durch ein *Zuviel* an Anstrengung, einem *Zuviel* an Machen und an Haben-Wollen verringert oder verhindert. Dieses angestrengte *Zuviel* beobachtete er bei den Sinneswahrnehmungen, aber auch beim Denken und sich Erinnern:

„Auch für den Denkprozess und unser Verhalten beim Denken trifft Analoges zu wie für unser Verhalten beim Sehen, Hören und Sicherinnern: Man kann sich auch beim Denken anstrengen; man kann grübeln und Muskelaufwand treiben, obwohl hier noch evidenter ist als auf anderen Gebieten, dass wir keine Muskulatur besitzen, deren Kontraktion Denkprozesse produktiver ablaufen lassen können. Man kann versuchen, auch beim Denken gelassen zu sein und kann erlauben, dass der Denkprozess sich vollzieht, dass ‚es‘ in uns denkt, anstatt dass ‚wir‘ denken. .... Das ‚heftige Denken‘, das Nachdenken, dass der Kopf ‚raucht‘ ist eine der Ursachen, dass soviel steril gedacht wird. Wahrscheinlich gehen deshalb von den vielen Büchern, die in einem Jahr gedruckt werden, wenige die Menschen wirklich etwas an.“ (Jacoby, 1994, S. 132)

Das Zuviel-Machen zeichnet sich aus durch eine nach außen auf die Umwelt gerichtete Aufmerksamkeit, auf das, was wahrgenommen werden will. Man ist dann mit einem mehr oder weniger großen Teil seiner Aufmerksamkeit

---

<sup>34</sup> Vgl.: Jacoby, „Zuviel an Aufwand“, 1994, S. 131.

außerhalb seines Erfahrapparates, man ist *außer sich* und nicht mehr *bei sich*. Im Gegensatz zu gelassener und offener, antenniger Erfahrungsbereitschaft entsteht zielgerichtete, Haben-orientierte Erfahr-Gier, wie sie sich auch sprachlich zum Beispiel beim zu-hören und hin-sehen<sup>35</sup> ausdrückt. Jacoby bezeichnet das nach außen gerichtete Zuviel-Machen der Sinnesorgane als „glotzendes“ (Jacoby, 1994, S. 158) Verhalten, welches sich als „neu-gierige, wiß-begierige“ (Jacoby, 1994, S. 158) Gerichtetheit der Sinnesorgane auf die Umwelt wiederum in der Sprache niederschlägt.

Jacoby äußert sich hierzu folgendermaßen:

„Bei ehrlicher Selbstüberprüfung müssen wir registrieren, dass wir sehen wollen, hören wollen. Wir wollen noch extra haben oder nehmen, was schon von sich aus auf uns zukommt. Unsere Erziehung hat bewirkt, dass wir mit unserer Aufmerksamkeit fast immer ‚mit Pfeilrichtung auf die Umwelt‘ funktionieren.“ (Jacoby, 1994, S. 39)

„Es ist nüchterne, naturwissenschaftlich bestätigte Erfahrung, dass die ‚biologische Ausrüstung‘ des Menschen für den Kontakt mit der Umwelt physiologisch so organisiert ist, dass durch ihr bloßes Spielenlassen ohne ‚aktives Zutun‘ die Möglichkeit zu unmittelbarem Kontakt gesichert ist. Der zwanghafte Wunsch wahrzunehmen, ist dabei nicht nur überflüssig, sondern – wie sich experimentell nachweisen lässt – unzweckmäßig. Er wirkt störend.“ (Jacoby, 1994, S. 12)

„Jeder Aufwand wird zu einer Quelle von Störungen, ist unzweckmäßiges Zuviel. Wenn wir angestrengt ‚nach außen‘ gerichtet sind, können wir weniger sauber lesen, was uns – trotzdem – erreicht, als wenn wir uns der Auswirkung dessen überlassen, was uns ganz ohne unser Zutun erreicht.“ (Jacoby, 1994, S. 38)

Eine Chance zu zweckmäßigerem Verhalten sieht er im häufigeren „Stolpern“ (Jacoby, 1994, S. 30) über ein Zuviel-an-Aufwand, wodurch die unterschiedlichen Verhaltensqualitäten bemerkt und die verschiedenen Erfahr-Qualitäten bewusst werden können. Allmählich könnte sich dann das Erfahr-Verhalten von einem Glotzen zum Schauen, von einem Grapschen zum Tasten, von einem krampfhaften Erinnern zum Auftauchen lassen verwandeln lassen.

„Wenn Ihnen die Antennenstruktur unserer Sinnesorgane bewusst geworden ist und Sie häufiger empfunden haben, dass man die Dinge zu

---

<sup>35</sup> Vgl.: Jacoby, „an'-fassen“, 1994, S. 158.

sich kommen lassen kann und bei solch stiller Empfangsbereitschaft die Umwelt in eindeutig anderer Qualität als üblich erlebt, erfährt, erschließt sich Ihnen dieser Gehalt immer mehr.“ (Jacoby, 1994, S. 180)

Das übliche Zuviel-an-Aufwand erhöht sich zudem auch noch dann, wenn einem etwas als schwierig erscheint. Die Schwierigkeit der Aufgabe kann Versagensängste schüren und gerade in jenen Situationen, in denen eine offene und gelassene Verhaltensqualität im Sinne einer antennigen Erfahrungsstruktur von Nutzen wäre, strengt man sich mehr an, betreibt noch mehr Aufwand, der wiederum noch erfahrungs-reduzierender ist.

„Je schwieriger einem etwas erscheint, um so mehr strengt man sich an. Statt dessen müsste man umso offener, um so gelassener zu werden versuchen, denn das ‚Erlauben‘ ist der Struktur unserer Organisation nach Voraussetzung für Kontakt und qualifizierte Leistung.“ (Jacoby, 1994, S. 38)

Aus Jacobys Sicht ist es eine anzustrebende Verhaltensqualität, sich *antennig* im Kontakt mit der Umwelt *einstellen* zu lassen, seinen Körper als Instrument<sup>36</sup> zu benutzen, welches bereit ist, zu empfangen, zu registrieren und zu reagieren. Der Körper empfängt als Antenne und tritt damit in Kontakt mit der Umwelt. Durch den Kontakt wird ein wechselwirkender Prozess, bestehend aus empfangen, registrieren und reagieren, zwischen Umwelt und Organismus ermöglicht. Jacoby bezeichnet diesen Prozess als „Einstellwirkung“ (Jacoby, 1994, S. 13) im Gegensatz zu einem „Verhalten auf Vorrat“ (Jacoby, 1994, S. 13), welches aus früheren Erfahrungen oder unüberprüftem Wissen gewohnheitsmäßig der aktuellen Situation oder Aufgaben- und Fragestellung mehr oder weniger brauchbar übergestülpt wird. Beim Skifahren zum Beispiel würde der Prozess der Einstellwirkung vom Gelände ausgehen, in dem man sich bewegt, im Unterschied zu einem Verhalten auf Vorrat, welches man dem Gelände unangepasst *aufzwingt*.

Für das Zustandekommen einer Einstellwirkung ist Kontakt zur Um- und Mitwelt nötig, welcher von eigenem Interesse getragen sein muss. Erst durch die eigene Betroffenheit entsteht Verbindung mit dem Sachverhalt und

---

<sup>36</sup> Vgl.: Jacoby, „Körperinstrument“, „Leistungsinstrument“, 1994, S. 13.

Verbundenheit mit der Aufgabe, welche die Qualität der Auseinandersetzung mit dieser maßgeblich beeinflusst.

Das „Wollen“ (Jacoby, 1994, S. 195), verstanden als Resultat von Gerichtetsein auf etwas und Akzeptierthaben von etwas, ist für Jacoby eine Grundbedingung für qualifizierte Leistung. Leisten ohne „Wollen“ hält er für schwierig oder aussichtslos.

„Auch hinsichtlich Wollenkönnen und Tüchtigsein geht von der akzeptierten Aufgabe eine Einstellwirkung auf uns aus, während – umgekehrt – von einer nicht akzeptierten Aufgabe eine Wirkung auf uns ausgeht, die uns ‚willensschwach‘, ungeschickt, nachlässig, faul oder vergesslich werden lassen kann.“ (Jacoby, 1994, S. 201)

Wille ist somit ebenfalls keine *mitgegebene Gabe*, es besteht keine vererbte Willensstärke oder Willensschwäche, sondern Wollenkönnen ist Teil der biologischen Ausrüstung, welches sich bei selbstbestimmtem Inter-esse, im etymologischen Wortsinn von „dazwischen sein“, „dabei sein“ oder „teilnehmen“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 309), und Akzeptanz der Aufgabe entfalten kann. Ein solches Dazwischensein eröffnet eine unvoreingenommene, offene, ausprobierende, vertrauende und angstlose Fragehaltung an die Umwelt und die in ihr liegende Aufgabe, welche eine intensive Aus-ein-ander-setzung mit sich führt und damit die Möglichkeit zu einem Niveau von Leistungsentfaltung, das niemals in Unverbundenheit mit der Aufgabe, sozusagen mit *leerem Willen*, möglich wäre.

Wollenkönnen ist also das Ergebnis einer Verhaltensqualität, die nicht vererbt wird, sondern durch angstloses In-Kontakt-Kommen mit der Aufgabe ermöglicht wird.

Die Unhaltbarkeit der gängigen Sichtweise von Begabung oder Nichtbegabung belegt Jacoby mit folgenden Erkenntnissen bzw. Erfahrungen:

- Höchstleistungen bei Schwerbehinderten
- Qualität der Entfaltung bei Kleinkindern
- Ergebnisse aus Nachentfaltungsversuchen (Vgl.: Jacoby, 1994)

So wie ich Jacoby verstehe, war es ihm wichtig, die Nichthaltbarkeit von gängigen Vererbungstheorien aufzuzeigen, um einerseits eine veränderte Sichtweise auf die Möglichkeiten der Leistungsnachentfaltung von Erwachsenen einzubringen und andererseits die Möglichkeiten des Weniger-Behindertens von noch eigeninitiativer Leistungsentfaltung bei Kindern zu bewirken. Die Erkenntnis eines nicht determinierten, vorgegebenen Entwicklungs-Weges aufgrund von Vererbung beinhaltet Chancen, Chancen der Entfaltung bei Kindern und der Nachentfaltung bei Erwachsenen.

Die Überzeugung von Begabung hingegen, im Sinne von gegebener Gabe, führt leicht zu Einstellungen wie „So bin ich“, „Es gibt sprachliche oder mathematische Typen“ oder „Ganz der Vater“, die ein bestimmtes, eingeschränktes Muster von Möglichkeiten der Leistungsentfaltung schicksalhaft vorzeichnen und die Möglichkeit von Leistungen außerhalb dieses Musters in Frage stellen. Einhergehend mit der statischen Einstellung „So bin ich und das sind meine Möglichkeiten“ handelt man sich zudem Respekt oder Angst vor Aufgabenbewältigungen außerhalb dieses Musters ein und verhindert damit eine unvoreingenommene und offene Ausprobierhaltung und gelassene Herangehensweise gegenüber solchen Aufgaben. Man entlässt sich damit aus der Zuständigkeit und Verantwortung und verhindert oder behindert die eigene Leistungsentfaltung, und später könnte man zudem in der Erziehung ein solch unzweckmäßiges Verhalten weiter an seine Kinder vermitteln.

Wenn man aber wie Jacoby die Einstellung gewinnt, dass Leistungsentfaltung von zweckmäßiger Verhaltensqualität abhängig ist, appelliert das an die Eigenverantwortung bei der Selbst-Nachentfaltung und auch an die Verantwortung bei der Kindererziehung oder an die Verantwortung der Institution Schule.

Die Einschränkung auf bestimmte, sogenannte *begabte* Leistungsbereiche sorgt für eine Behinderung bei eigentlich Nichtbehinderten, die sich ein wirklich Behinderter weniger leisten kann, weil er ja schon echte Einschränkungen in seiner biologischen Ausrüstung mitbringt. Deshalb kann die *echte* Behinderung nach Jacobys Auffassung auch eine Entfaltungschance im Sinne eines zweckmäßigeren Gebrauchs der biologischen Ausrüstung sein:

„All diese Menschen unter anormalen Lebensbedingungen haben die große Chance, weitgehend alles selber ausprobieren zu müssen!“ (Jacoby, 1994, S. 192)

„Leben aus zweiter Hand“ (Jacoby, 1994, S. 33) ist bei der Bewältigung von bestimmten Lebenssituationen Behinderter weniger verbreitet, als zum Beispiel bei der *normalen* Kindererziehung, so dass der Behinderte zuweilen vor behindernden Ratschlägen mehr verschont bleibt, wodurch sich der Entfaltungs-Spielraum des Selbst-Ausprobierens und Selbst-Ausprobieren-Müssens vergrößert. Aber auch dafür sind bestimmte Vorraussetzungen notwendig, die Jacoby am Beispiel der Erziehung des armlosen Herrn Unthan verdeutlicht:

„Unthan selbst hat sein erstaunliches Können den drei Maximen seines Vaters zugeschrieben: Nicht bedauern! Nicht helfen! Keine Strümpfe und Schuhe anziehen! Wieviel Kontaktbereitschaft und Einsicht der Erwachsenen gehören dazu, einem kleinen Kind ohne Arme nicht zu helfen! Den Durchschnittserwachsenen gelingt es doch kaum, Kindern, die gesunde Arme haben, nicht zu helfen. Dabei könnte jedes dreijährige Kind sich allein waschen, kämmen, anziehen etc.“ (Jacoby, 1994, S. 193)

Jacoby betont die entfaltungsbehindernde Unzweckmäßigkeit des Helfens und Bedauerns, weil dadurch eine eigenständige Auseinandersetzung bei der Lösung von Aufgaben verhindert wird. Die selbstständige Leistung und das Erkennen und Erfahren der eigenen Leistungsmöglichkeit wird durch das Mitleid und Unterstützen-Wollen der Erwachsenen eingeschränkt. Somit kann dann das Unter-Stützen zur Krücke werden, von deren Funktion als Gehhilfe der Mensch sich sein weiteres Leben nicht befreien kann.

Die Maxime von Herrn Unthans Vater „Keine Strümpfe und Schuhe anziehen!“ möchte ich als Synonym benutzen für das *Gestatten* von Entfaltung, wobei dann die Strümpfe und die Schuhe als die Entfaltungs-Behinderer erkannt werden. Bei jeder Form von Leistungsentfaltung könnte man sich im Sinne einer „zweckmäßigen Frage- oder Aufgabenstellung“ (Jacoby, 1994, S. 258) immer die gedankliche Frage stellen: Werden gerade *Strümpfe oder Schuhe* getragen, die eine mögliche Leistungsentfaltung behindern?

Beispiele für solche Entfaltungs-Behinderungen gibt es genug:

- Der Pflug im Anfängerlehrweg des Skilehrplans für das alpine Skifahren, der eine wirkliche Auseinandersetzung mit skifahrrelevantem Bewegen außer Kraft setzt und gleichzeitig Angst induziert durch ein Verharren in einer passiven Lenkhaltung.
- Der Einsatz von Stützrädern beim Fahrradfahren lernen, der eine Auseinandersetzung mit dem Gleichgewicht unmöglich macht.
- Das Benutzen von Schwimmflügeln oder anderer sogenannter Schwimmhilfen beim Schwimmen lernen, die einerseits zu einer ungünstigen Wasserlage führen und andererseits das Erlebnis des Getragenwerdens des Körpers im Wasser verhindern.

Zur zweckmäßigen Frage- und Aufgabenstellung gehört aber auch das Verhalten des Lehrenden. Sein Wirken im Prozess des *Ver-Mittelns* kann sich ebenfalls entfaltungsbehindernd auswirken:

- Übermäßiges und unangemessenes Loben in Unterrichtssituationen, welches ein eigenständiges Selbsterkennen des Ist-Stands (Tiwald, 1981, S. 40) der eigenen Fähigkeiten behindert und gleichzeitig abhängig machen kann von einer Fremdbeurteilung der eigenen Leistung und damit eine fremdbestimmte Sollwert-Orientierung bewirken kann.
- Tadeln oder Bestrafen in Unterrichtssituationen, was beim Lernenden einerseits „Angst auf Vorrat“ (Jacoby, 1994, S. 105) beim Auseinandersetzen mit der Fragestellung und damit einhergehend den Verlust von Kontakt mit der Aufgabe bewirken kann.

Der Lehrende hat im Sinne von *Ver-Mitteln* seine Aufgabe als solche zu realisieren, dem Lernenden zweckmäßige Fragestellungen als Mittel zur Entfaltung zur Verfügung zu stellen. Er trägt, so gesehen, die (Mit-)Verantwortung für die mögliche Be-Antwortung der in der Umwelt als Aufgabe



liegenden Fragestellung. Sein Tun richtet die Aufmerksamkeit und leitet die Aktivität des Lernenden im positiven oder negativen Sinn.

Zweckmäßige Frage- und Aufgabenstellung ist die Grundlage für die Entfaltung von zweckmäßigem Verhalten. Sogenannte *Begabte* geraten über ihr soziales Um- und Lernfeld in einen solchen Kontext von zweckmäßigen Frage- und Aufgabenstellungen und können diesen erfahrenen und gelernten Umgang im Bewältigen von Aufgaben im weiteren Leben bewusst oder unbewusst anwenden. Das zweckmäßige Heran-Gehen, der Um-Gang und die Einstellung zur Aufgabe *erlauben* das Entstehen und die Kompetenz eines Leisten-Könnens.

Menschen, die in einem ungünstigeren Entfaltungsklima, von dem weniger zweckmäßige Frage- und Aufgabenstellungen ausgingen, aufgewachsen sind, bleibt nur, aber immerhin, die Möglichkeit einer späteren „Nachentfaltung“ (Vgl. Jacoby, 1994).

Die Grenzen der Entfaltungsmöglichkeit hängen bei beiden Ausgangssituationen zum Einen von zweckmäßiger Frage- und Aufgabenstellung ab, zum Anderen von zweckmäßigem Verhalten, in Form von der Qualität des Offenseins, des Sich-Einsetzens und des Kontakts mit den Aufgaben.

„Sofern wir uns zweckmäßig verhalten und uns für zweckmäßige Aufgabenstellung einsetzen, hören Entfaltung und die Sicht neuer Möglichkeiten bis zum Grabe nicht auf!“ (Jacoby, 1994, S. 228)

Letztlich geht es Jacoby darum, dass man die Möglichkeiten erkennt, sich zu einem brauchbaren „Instrument“ (Jacoby, 1994, S. 19) für ein erfülltes Leben zu entfalten.

### **3.7.3 Gegenüberstellung von zweckmäßigem und unzweckmäßigem Verhalten bzw. zweckmäßiger und unzweckmäßiger Frage- und Aufgabenstellung**

Rückblickend auf meine Problemstellung Antwort darauf geben zu wollen, „auf welche Weise die Bewegungswissenschaft einen Beitrag für die Leistungs- und Gesundheitsentfaltung in Unternehmen zur Verfügung stellen kann“ (vgl.: Abschnitt 1 Problemstellung der vorliegenden Arbeit), erscheint mir im Zusammenhang mit Jacobys theoretischer Position und praktischer Wirkrichtung die zusammenfassende Auseinandersetzung mit folgenden Fragen von Bedeutung:

1. Was ist im Sinne der Entfaltung des Menschen zweckmäßiges Verhalten und was ist unzweckmäßiges Verhalten?

2. Was sind bei der Erziehung oder Nachentfaltung des Menschen zweckmäßige Frage- und Aufgabenstellungen und was sind unzweckmäßige?

1. Zur ersten Frage: Die Verhaltensweisen „stiller werden“ (Jacoby, 1994, S. 47) oder „anstrengen“ (vgl.: Jacoby, „das angestrengte Zu-hören“, 1994, S. 15) stehen in Bezug auf das Erfahrungsergebnis in deutlichem Widerspruch.

„Wenn der Mensch mehr, wenn er differenzierter erfahren will, so ist das vor allem ein Problem des Stillerwerdens. Der Gebrauch und die Entfaltung unserer Fähigkeit, still sein, still werden zu können, sind von entscheidender Bedeutung für das Zustandekommen qualifizierter Erfahrungen und Leistungen! Solange man sich anstrengt, verpasst man trotz aller ‚Erfolge‘ das Wesentliche!“ (Jacoby, 1994, S. 47)

Zunächst ist es Jacoby wichtig, die Erfahrungsstruktur des Menschen transparent zu machen, den menschlichen Organismus als Erfahrinstrument zu erkennen und zu erleben. Wenn verstanden und erlebt werden kann, dass der Organismus „antennig“ (Jacoby, 1994, S. 57) funktionierend empfängt, ist ein Anstrengen beim sinnlichen Wahrnehmen unnötig und sogar störend. Die zweckmäßige Verhaltensqualität ist gemäß der Funktion der biologischen Ausrüstung

„gelassene Empfangsbereitschaft“ (Jacoby, 1994, S. 49). Jene Empfangsbereitschaft wird behindert, wenn der Mensch nicht still und offen bzw. sogar hingegeben und gehorsam „lauschen“ (Jacoby, 1994, S. 68) lernt. Durch Anstrengen, durch ein Zuviel an Aufwand entstehen *Störgeräusche*, die den Empfang behindern. Die Ursache des Anstrensens sieht Jacoby in einem mangelnden Vertrauen zum Empfangenen, das „Empfinden für das Stimmende“ (Jacoby, 1994, S. 63) ist verlorengegangen. In dieser von Unsicherheit und Angst betroffenen Disposition entsteht ein übermäßiger Aufwand beim Empfangen, ein „glotzendes“ (Jacoby, 1994, S. 64) Zuviel-Machen.

„Der stärkste Störfaktor ist die Angst! In unserer Angst, in unserer Unsicherheit, der ständigen Sorge, ob etwas richtig sei oder falsch, dem mangelndem Vertrauen zu dem, was man spürt, ist der Hintergrund zu finden, weshalb wir so schwer still werden, weshalb wir so beunruhigt und so leicht beunruhigbar sind. Ein Mensch, der kein Vertrauen zu sich hat, kann nicht in Kontakt zu der Instanz in sich kommen, die ihn orientieren kann, - in Kontakt zu dem ‚Empfinden für das Stimmende!‘“ (Jacoby, 1994, S. 63)

Für das *in Kontakt kommen* mit der Umwelt und den in ihr enthaltenden Aufgaben ist es also notwendig, sich antennig empfangend von der Situation einstellen zu lassen, die Situation auf sich wirken zu lassen im Gegensatz zum neu-gierigen be-greifen Wollen der Situation. Jacoby nennt das Einstellenlassen von der Aufgabe „Einstellwirkung“ (Jacoby, 1994, S. 13) was im Gegensatz zu einer Voreinstellung oder einem Vorurteil gegenüber der Umwelt steht. Die Voreinstellung gegenüber der Umwelt ist geprägt von einem gewohnten Blickwinkel und gewohntem Verhalten auf vermeintlich wiederkehrende Aufgaben oder Umweltsituationen. Gewohnheiten entsprechen einem „Verhalten auf Vorrat“ (Jacoby, 1994, S. 12), das routineartig ohne bewusstes Erleben abgespult wird.

„Um nicht nur zu wissen, dass man wie eine Antenne funktionieren kann, muss es einem im Alltag bewusst werden, wenn man sich unzweckmäßig verhält – wenn man ‚glotzt‘ und gierig ist - , um dann versuchen zu können, sich zweckmäßig zu verhalten, zu gelassener Empfangsbereitschaft zu kommen.“ (Jacoby, 1994, S. 64)

Jacobys Bestreben, eine Nachentfaltung zu ermöglichen, „mehr am Leben zu sein“ (Jacoby, 1994, S. 40) indem man „bewusster probiert“ (vgl.: Jacoby, 1994, S. 40), wendet sich gegen ein Verhalten auf Vorrat und einhergehend damit auch gegen „Wissensfertigware“ (Jacoby, 1994, S. 33). Er ist der Ansicht, dass man sich Wissen erarbeiten muss, Zusammenhänge verstehen und nachvollziehen bzw. erleben muss. Auch das Lehr- und Lernverhalten in den Schulen führt eher zu einem abstrakten Übernehmen von selbstverständlichem Wissen ohne lebendigen Bezug zur Realität.

„Selbstverständlich‘ ist nur das, womit man sich noch nicht auseinandergesetzt hat. Wir sind auf Grund unserer Schulbildung und Lernvergangenheit bis obenhin angefüllt mit ‚Selbstverständlichkeiten‘, d.h. wir ‚wissen‘ lauter Sachen, die wir noch gar nicht wissen. Aus diesem Grunde werden Sie in unseren Gesprächen viele altgewohnte und ‚liebe‘ Meinungen als angegriffen empfinden und manchmal vielleicht schockiert sein, weil etwas, das so ganz selbstverständlich zu sein scheint, nun gar nicht mehr so selbstverständlich sein soll.“ (Jacoby, 1994, S. 64)

Zur Verdeutlichung des „Stolperns“ (Jacoby, 1994, S. 30) über vermeintlich klare Sachverhalte führt Jacoby den Gebrauch der Begriffe „Sonnen-Untergang“ und „Sonnen-Aufgang“ (Jacoby, 1994, S. 31) an, welcher das Erleben jener Sachverhalte beeinflusst. Obwohl wir seit Kopernikus „wissen“ (vgl.: Jacoby, 1994, S. 116), dass sich die Erde um die Sonne dreht, sprechen wir doch von einem Unter- oder Aufgang und erleben dann diesen Prozess auch so, als wenn die Sonne am Horizont hochkommt oder niedergeht.

2. Zur zweiten Frage: Jacoby verdeutlicht, dass die Kompetenz der Leistungsentfaltung im Verhalten kleiner Kinder zu beobachten ist:

„Jedes kleine Kind, das wir als Erwachsene noch nicht verstört haben, ist ein unermüdlich und unbestechlich forschender Forscher. Wir haben uns aber daran gewöhnt, es als seltene „Begabung“ anzusehen, wenn ein Erwachsener sich noch so verhält. Jedes noch unverstörte kleine Kind beweist durch sein Verhalten, dass die Natur den Menschen dafür ausgestattet hat, sich auf die Weise und mit den Qualitäten zu verhalten, die wir an den großen Forschern als typische Forscherfähigkeit bewundern: Versunkensein, Hingegebenheit und Realitätssinn und nicht mit Schlagworten, Wissensfertigware und Redensarten!“ (Jacoby, 1994, S. 32)

Mit dem Älterwerden des Kindes verringert sich in der Regel nach und nach jene „Forscherfähigkeit“ (Jacoby, 1994, S. 32). Es geht also einerseits darum, etwas was da ist, zu erhalten und nicht zu gefährden und andererseits auch darum, etwas, was da war, nachentfaltend wieder zum Leben zu erwecken.

Die Frage nach zweckmäßiger Frage- und Aufgabenstellung kann zunächst vielleicht ebenso gut beantwortet werden, wenn man das beachtet, was Entfaltung behindert oder sogar verschüttet, was also im Sinne der Ausstattung des menschlichen Organismus kein zweckmäßiges *Fragen* ist. Die Denkrichtung der Lehrenden oder der Erziehenden könnte dann mehr getragen sein von einem „Was muss ich weglassen?“ als von einem „Was muss ich tun?“. Oder auch: „Was kann ich getrost weglassen, um mehr zu ermöglichen?“ Dieses Herangehen könnte dafür sorgen, dass die lehrende Person sich nicht unzweckmäßig einmischt, den Lernenden selbst ausprobieren und erarbeiten lässt, allein Zu-Ende-Bringen und damit auch das Ergebnis des Versuchs spürbar werden lässt und dadurch Eigenverantwortung und Selbstständigkeit ermöglicht, den Entfaltungsspielraum offen und dem Eigeninteresse überlässt, Entfaltungsversuche nicht hemmt und der „Entdeckerfreude“ (Jacoby, 1994, S. 260) eine Chance gibt.

Das Hemmen von Entfaltungsversuchen beschreibt Jacoby unter anderem beim Musizieren und Singen:

„Und wenn das Kind ein bekanntes Lied zu singen beginnt und dieses Lied unvermutet auf seine Weise fortsetzt, wird ihm schleunigst bedeutet, dass es falsch gesungen habe, dass die Melodie anders weitergehe. Schon in diesen plumpen Eingriffen ist häufig der Ursprung der Hemmungen zu suchen, die später den Menschen unmusikalisch erscheinen lassen. Es gibt keine andere Möglichkeit, das Kind davor zu schützen, als die Eltern zur Achtung vor den ersten schüchternen Zeichen eines naiven musikalischen Äußerungs-Bedürfnisses zu erziehen, damit sie das Kind zunächst ganz ruhig so ‚falsch‘ und so ‚richtig‘ singen lassen, wie es gerade mag.“ (Jacoby, 1995, S. 18)

Dieser durchaus sinnvolle Aspekt des Wenig-Eingreifens hat aber aus meiner Sicht auch Grenzen. Es reicht nämlich bei komplexen Aufgaben, wie dem Erlernen des alpinen Skilauf oder dem Windsurfen, im Sinne einer

zweckerfüllenden Herangehensweise nicht aus, nur ausprobieren zu lassen, sondern es muss verantwortungsvoll eine Richtung und ein Feld mit Erfahrungsgelegenheiten für den Lernenden eröffnet werden. Bei komplexen Aufgaben ist ein Gezielt-Eingreifen mit einem Hintergrundwissen notwendig, welche Aufgaben unter Berücksichtigung der Voraussetzungen der biologischen Ausrüstung *und* der Umweltstruktur brauchbare Erfahrungsgelegenheiten ermöglichen.

Letztlich sollte also der Lehr-Lern-Rahmen so aufgespannt werden, dass ein „Erlauben“ (Jacoby, 1994, S. 38) der Möglichkeiten innerhalb der biologischen Ausrüstung zu Tage treten kann. Der Lehrende sollte um dieses Lern- und Aufgabenfeld wissen, welches sich um das Entfaltungsfeld aufspannt.

Dieser Lehr-Lern-Rahmen fordert vom Lehrenden also zwei Aspekte: das Wissen und den Umgang mit der biologischen Ausrüstung und Persönlichkeit des Lernenden und das Kennen des Lern- oder Aufgabenfeldes.

Die Arbeit Jacobys war inhaltlich eng verknüpft mit der von Elsa Gindler, mit welcher er ab 1926 zusammenarbeitete.

### **3.8 Die Arbeit und das Wirken Elsa Gindlers**

Am Ende des zweiten Weltkrieges wurden Gindlers gesamter Bestand an Aufzeichnungen über ihre Arbeit vernichtet. Sie war zu diesem Zeitpunkt schon 60 Jahre alt, was erahnen lässt, dass es wenige schriftliche Veröffentlichungen von ihr persönlich gibt, zumal das Hauptanliegen ihrer Tätigkeit die direkte Arbeit mit ihren Schülern war.

Es gibt drei Wege, sich ein Bild über ihr Wirken zu verschaffen, zunächst über das wenige, was schriftlich veröffentlicht ist, dann über das, was an autobiographischem Material in Form von Schriftwechseln mit Familie, Mitarbeitern und Schülern vorliegt<sup>37</sup> und letztlich über die Aussagen und Beschreibungen ihrer Schüler<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Ludwig „Elsa Gindler – von ihrem Leben und Wirken, ‚Wahrnehmen, was wir empfinden‘“, 2002.

<sup>38</sup> Zeitler „Erinnerungen an Elsa Gindler“, Aus den Schriften der Sensory Awareness Foundation, 1991.

Mit dem Anliegen, die von Gindler erarbeiteten Grundlagen für die Problemstellung der vorliegenden Arbeit nutzbar zu machen, möchte ich zunächst ihren Lebensweg aus dem autobiographischen Material nachzeichnen (siehe Abschnitt 3.8.1), um dann im zweiten Schritt ihre Mitarbeiter und Schüler mit ihren Blickwinkeln zu Wort kommen zu lassen (siehe Abschnitt 3.8.2). Im letzten Schritt werde ich dann auf ihre einzige Veröffentlichung „Die Gymnastik des Berufsmenschen“<sup>39</sup> und einen weiteren Vortrag von 1931 eingehen (siehe Abschnitt 3.8.3), der von ihr anlässlich der Generalversammlung des Deutschen Gymnastikbundes gehalten wurde. Die relativ ausführliche Beschreibung ihres Lebensweges findet seine Begründung in dem geringen Ausmaß des durch sie selbst veröffentlichten Materials.

### **3.8.1 Lebensweg**

Gindler wurde 1885 als jüngste von drei Geschwistern in Berlin geboren. Sie hatte eine enge Beziehung zu ihrer Schwester Elisabeth und aus dem Briefwechsel mit dieser lässt sich viel über ihren Lebensweg erschließen. Sie wäre gern Ärztin geworden aber ihre Eltern konnten eine solche Ausbildung nicht finanzieren, so dass sie in dieser Hinsicht auf eigenen Beinen stand und sich schon früh die Mittel für eine kaufmännische Ausbildung selbst mit Aushilfsarbeiten verdiente. Nach einigen Jahren in diesem Beruf hatte sie „das Geschäft bis obenhin“ (Ludwig, 2002, S. 12) und orientierte sich neu. Aus den Briefwechseln dieser Zeit wurde ihr Interesse und ihre Aufgeschlossenheit gegenüber der Natur und ihren Mitmenschen deutlich. Sie bezeichnete sich selbst als „eine eifrige Pionierin für die Körperbildung der Frau“ (Ludwig, 2002, S. 16) und gleichzeitig hatte sie viel Freude an Bewegung und Tanz. In Briefen gibt es eine Reihe von Hinweisen auf Krankheiten, die sie bewältigen musste:

„Elsa Gindler, der ihre Kindheitsgeschichte Naturverbundenheit und ein ‚Auf-dem-Boden-von-Realitäten-stehen‘ gesichert hat, versuchte intensiv, sich auch beim Menschen am Natürlichen, Echten zu orientieren. Bei ihr selbst hatte das ‚Interessen an allem‘ in jungen Jahren zu Überforderung

---

<sup>39</sup> Gindler, „Die Gymnastik des Berufsmenschen“, Herausgegeben von Deutschen Gymnastikbund e.V., 1926.

und Krankheit geführt, was sie veranlasste, in sich selbst nach Möglichkeiten von Regeneration und Gesundheit zu forschen.“ (Ludwig, 2002, S. 17)

Nach einiger Zeit der Unzufriedenheit in ihrem kaufmännischen Beruf wurde sie auf die Arbeit von Hedwig Kallmeyer aufmerksam, die sie über deren Veröffentlichung „Harmonische Gymnastik“<sup>40</sup> kennenlernte und dadurch neue Orientierung fand. Noch im November 1911 begann sie Ihre Ausbildung bei Hedwig Kallmeyer. Den Beweggrund für diesen Unterricht beschrieb Gindler in einem Brief an ihre Schwester Elisabeth:

„Und vor allen Dingen, sie hat Gesetze für schöne Bewegungen. Sie kann sagen, wie es gemacht wird, und das konnten alle Lehrerinnen, denen ich bisher begegnet bin, nicht. Denn wenn ich schön tanzte, so konnte ich es schon vormachen, aber sagen, so oder so ist die Sache, Du musst diese Muskelgruppen anspannen, jene schlaff machen, etc., etc., das konnte ich nicht.“ (Ludwig, 2002, S. 20)

Das, was hier Gindler an der Arbeit von Hedwig Kallmeyer faszinierte, die Möglichkeit des bewussten Erleben von Bewegung und das erlebbar Machen von Bewegung, wird sie in ihrer gesamten weiteren Arbeit beschäftigen. Es wird aber auch erkennbar, dass ihr Blickwinkel dabei über die Grenzen der zweckverfolgenden äußeren Bewegungen, zum Beispiel innerhalb der Gymnastik oder des Tanzes, hinausreichte. Im März 1913 schrieb sie an ihre erkrankte Schwester:

„ ... Dann habe ich fleißig Ausatemungsübungen gemacht, die ich Dir warm empfehle. Du musst soviel wie möglich ausatmen ... Dabei brauchst Du wenig auf das Einatmen zu achten; denn es gibt keinen luftverdünnten Raum, da die Luft infolge des atmosphärischen Drucks sofort von alleine einströmt. Also tüchtig ausatmen! ...“ (Ludwig, 2002, S. 26)

Schon nach einem halben Jahr Ausbildung machte sie ihr Examen, begann zu unterrichten und übernahm die Leitung des Seminars von Frau Kallmeyer während einer Abwesenheit in der Zeit von April bis Herbst 1913. Sie begann

---

<sup>40</sup> Kallmeyer, „Harmonische Gymnastik“, Berlin 1910.



dann auch mit eigenen Gruppen zu arbeiten und in den 20er Jahren äußerte sich Kallmeyer bezeichnenderweise nach Teilnahme an einem Kurs von Gindler:

„Nun weiß ich, wie ich arbeiten muss!“ (Ludwig, 2002, S. 26)

Gindler bekam immer mehr Arbeit, was ihr ermöglichte, die finanzielle Unterstützung durch ihren Schwager Willy Röder nach und nach zurückzuzahlen. Im Briefverkehr mit ihrer Schwester und ihrem Schwager, beschrieb sie mehrfach, mit welcher Frische und Freude sie das große Pensum an Arbeit bewältigte.

Um 1920 herum entwickelten sich mehrere Gymnastikschulen, die sich von starren Formen der Leibesübungen abwandten und eine „naturgemäßere Körperbildung“ (Ludwig, 2002, S. 41) im Sinn hatten. Hieraus entstand der Deutsche Gymnastikbund e.V. mit Beteiligung der Schulen Bode, Gindler, Kallmeyer, Laban, Loheland und Mensendieck unter Leitung des Schulreformers Hilker.

„Zweck des Bundes ist die Förderung, Verbreitung und Schutz der Gymnastik, d.h. einer Körperschulung, welche den Körper in seinen konstruktiven und vitalen Kräften bildet und entwickelt und ihn so zu Träger nicht nur leiblicher, sondern auch seelischer und geistiger Werte macht.“ (Ludwig, 2002, S. 41)

Aus der Beschreibung der Aufgaben des Vereins durch Hilker wird die Denk- und Wirkrichtung ebenfalls erkenntlich:

„Wiederherstellung der Natur im Sinne einer bewussten Reaktivierung ursprünglich unbewusst wirksamer Lebenskräfte durch Abbau der von Verstand und Willen gesetzten hemmenden Einflüsse, Anpassung der Leistung an das individuelle Leistungsvermögen und Formung eines neuen Menschen vom Körperlichen aus, das ist die Kulturaufgabe der Körpererziehung, wie sie von der Gymnastik gesehen wird.“ (Ludwig, 2002, S. 41)

In diesem Zitat finden sich mehrere Aspekte, die hervorgehoben werden sollen mit dem Querverweis zur heraklitisch-hippokratischen Weltanschauung von Bier im Abschnitt 3.1 bis 3.5 und dem damit verbundenen Gesundheitsverständnis: Der Wortgebrauch der „Reaktivierung von Lebenskräften“ (siehe oben) impliziert, dass die Lebenskräfte vorher aktiv waren, nun aber aufgrund von Hemmnissen des Verstands und des Willens unterdrückt sind, welche es abzubauen gilt.

Es wird also damit die Ansicht vertreten, dass im *Organismus Mensch* Selbstheilungskräfte vorhanden sind, welche nicht einmal aktiviert werden müssen, sondern die lediglich in ihrer Wirkung nicht verhindert werden sollten. Sie entfalten ihre Möglichkeiten der Wirkung dann, wenn man ihnen nichts Störendes in den Weg stellt, sie also zulässt.

Mit dem Aufkommen des Nationalsozialismus veränderte sich der Gymnastikbund, einige Schulen verhielten sich konform, während sich Gindler von Anfang an deutlich vom Nationalsozialismus distanzierte. Der Bund wurde 1933 aufgelöst und seine Mitglieder vom *Reichsverband Deutscher Turn-, Sport- und Gymnastiklehrer im NS-Lehrerbund* übernommen. Gindler zog sich zurück und arbeitete im Stillen weiter und hatte auch nach 1945 kaum noch Kontakt zum Deutschen Gymnastikbund. Nach dem Tode Gindlers 1961 schrieb Hilker über die Bedeutung ihrer Arbeit in der Gymnastikbewegung:

„Elsa Gindler ist im wesentlichen mit zu verdanken, dass die gymnastische Bewegung ihr Ziel in der Pflege von Bewegungsfähigkeit und Bewegungssinn des Menschen fand. Dadurch erhob sie sich einerseits über Körpererziehung und Leibesübung in den Bereich der allgemeinen Menschenbildung und machte andererseits die Unterscheidung klar zwischen der Entwicklung der jedem Menschen gegebenen Möglichkeit der freien Bewegung und der Schulung des tänzerischen Ausdrucks der künstlerischen Leistung.“ (Ludwig, 2002, S. 46)

Gindler lernte Jacoby im Jahre 1924 bei Vorträgen mit Demonstration kennen, die von ihm gehalten wurden. Nachdem er, der zuvor in Hellerau bei Dresden gelebt hatte, 1926 nach Berlin übersiedelte, kam es zu einer engen Zusammenarbeit der Beiden. Von 1926 bis 1939 veranstalteten sie jährlich gemeinsame Ferienkurse, obwohl Jacoby 1933 aufgrund seiner jüdischen Herkunft Deutschland in die Schweiz verlassen musste. Ab dieser Zeit wurden

die Kurse unter Tarnbezeichnungen durchgeführt, bis sie dann ab 1939 ganz unmöglich wurden. Erst nach 1945 konnte die gemeinsame Arbeit fortgeführt werden.

Im zweiten Weltkrieg versuchte Gindler - so gut es ging - mit ihren Schülern weiterzuarbeiten und damit den Umgang mit dieser schwierigen Zeit erträglicher zu machen. Gleichzeitig unterstützte sie verfolgte Juden bei der Flucht aus Deutschland und setzte sich in Ablehnung gegenüber dem Nazi-Regime für Menschlichkeit und Menschenwürde ein. Am Kriegsende wurden die gesamten Dokumentationen ihrer bisherigen Arbeit samt Studio in der Kurfürstenstrasse zerstört.

„Elsa Gindler war inzwischen 60 Jahre alt. Sie musste, schwer erschöpft, am Ende des Krieges außer materiellen Verlusten den Verlust aller dokumentierten Ergebnisse ihrer Arbeit – bis auf einige wenige Ausnahmen – hinnehmen. Ihre Lebenskraft war aufs äußerste geschwächt.“ (Ludwig, 2002, S. 65)

Ab 1947 konnte die Zusammenarbeit mit Jacoby wieder aufgenommen werden. Gindler lebte und arbeitete mit Sophie Ludwig in Berlin und traf sich mit Jacoby zu Arbeitsgemeinschaften, die sie gemeinsam mit ihm durchführte. Über die Zusammenarbeit mit ihm sagte sie 1957, wenige Jahre vor ihrem Tode im Jahr 1961:

„Meine Arbeit wäre ohne Heinrich Jacoby nicht denkbar. Erst durch ihn ist mir klar geworden, wie untrennbar das körperliche Geschehen von der ‚seelischen‘ Situation des Menschen ist und wie sich das körperliche Geschehen nur aus der jeweiligen Art des Eingordnet-Seins des Menschen in seine gesamte Umwelt verstehen und beeinflussen lässt.“ (Ludwig, 2002, S. 55)

### **3.8.2 Aus dem Blickwinkel ihrer Schüler und Mitarbeiter**

Aus den Beschreibungen ihrer Schüler und Mitarbeiter wird deutlich, wie Gindler gearbeitet hat.

Die Art und Weise des *Wie* ist geprägt von einer offenen Fragestellung und von vorurteilsloser Offenheit gegenüber den Funktionszusammenhängen, an denen geforscht wurde.

Speads beschrieb:

„Sie sagte: ‚Ich habe ein Laboratorium. Ich möchte niemanden ausbilden, ich möchte forschen – wer dabei mitmachen möchte, ist sehr willkommen.‘“ (Zeitler, 1991, S. 63)

Elkisch äußerte sich im gleichen Kontext:

„Jedes Jahr nach den Sommerferien kam ich nach Hause und stellte fest, dass ich nicht weiterunterrichten kann, da Elsa Gindler wieder ‚etwas völlig anderes macht‘. Und das hielt uns in der ‚Versuchssituation‘ .....“ (Zeitler, 1991, S. 37)

Zu Selver sagte Gindler:

„Sie müssen verlernen, was Sie gelernt haben, und das ist das Schwerste, was es gibt. Was wir gelernt haben, scheint stärker zu sein als unsere eigene Natur, die dadurch verdrängt wird.“ (Zeitler, 1991, S. 70)

Selver schrieb über Gindler:

„Ihre Arbeit bedeutet zu erspüren, und dem zu folgen, was man im Laufe dieses Spürens entdeckt. Es ging nicht um das, *was* wir taten, sondern *wie* wir es taten. Sie betonte immer wieder, dass es nichts zu ‚lehren‘ gab; nur zu entdecken. So arbeitete sie mit uns, und so lebte sie. Sie stand mitten im Leben. Für mich war sie eine unvergleichliche Lehrerin.“ (Zeitler, 1991, S. 79)

Aldenhoven äußerten einen weiteren Aspekt ihrer Arbeitsweise:

„Beim Körperlichen fing sie an – über die körperlichen Phänomene, die allen gemeinsam waren und so von jedem verstanden werden konnten, führte sie uns nach und nach zu mehr Verständnis für unser inneres Gefüge und dafür, warum wir uns in der einen oder anderen Weise verhielten. Wie – und warum – eine festgefahrene Denkweise uns auch im

Handeln und Bewegen ‚festgefahren‘ werden ließ. Wie physisches Verkrampft-Sein sich auf den inneren Zustand auswirkte.“ (Zeitler, 1991, S. 103)

Löhrke greift in ihrem Bericht einen anderen Grundgedanken auf:

„Elsa Gindler – Alles ist in Einem. – Jedes hängt mit jedem zusammen, und es ist unwichtig, womit ich beginne. Erfahrungen, auf die es ankommt, die mir weiterhelfen können, kann ich überall machen.“ (Zeitler, 1991, S. 124)

In ihrem Vorgehen, so Wilhelm, vermied sie die nur an der äußeren Leistung orientierte und oft standardisierte Übung:

„Vor allem kennt sie keine ‚Übungen‘. Unter Übung (lat.: exercitio) versteht man etwas klar Beschreibbares, was man mündlich oder schriftlich jederzeit an einen anderen weitergeben kann. Darin liegt der Vorteil der Übung, - und ihr Nachteil. Sie erhält ein gewisses Eigenleben und wird vom Üben sehr leicht ohne die lebendige Beziehung getan, die ihn als Mensch erst weiterführt. Der Effekt gerät in äußere Bereiche. Der ‚Geübte‘ kann etwas, aber er muss dabei nicht innerlich weitergekommen sein. Eine wirkliche Meisterleistung ist nicht nur geübt und gekonnt, sondern auch total, eine Leistung des ganzen Menschen, von der Mitte her gespeist. (s. Herrigel: ‚Kunst des Bogenschießens‘, Graf Dürkheim: ‚Hara‘)“ (Zeitler, 1991, S. 21)

Letztlich sei zur Form der Arbeit noch einmal Wilhelm zitiert, der Gindler im Heft Heilkunde-Heilwege (Heft 5/1961) folgendermaßen beschreibt:

„Sie hat es zeitlebens abgelehnt, ihrer Arbeit einen Namen zu geben. Jede Fixierung hat die Gefahr der Erstarrung schon hinter sich stehen, und Erstarrung war ihr zutiefst zuwider. Lebendig und wach sein, in Finger- und Zehenspitzen genauso wie im Herzen und im Verstand. Aus ganzer Seele wach sein und bereit zu reagieren, das war ihr Wesen und das wollte sie lehren.“ (Zeitler, 1991, S. 18)

Neben ihrer Arbeitsweise wird aus den Berichten ihrer Schüler und Mitarbeiter aber andererseits ebenso ersichtlich, an was sie gearbeitet hat:

Die von Wilhelm benannten Arbeitsfelder Gindlers sind die alltäglichen Vollzüge des Ruhens, des Umgangs mit der Schwerkraft, des Gehens, Stehens, Sitzens

oder der Hausarbeit, des Beachten und der Umgang mit Spannung, im Sinne der körperlichen Muskelspannung in Verbindung mit der geistig-seelischen Spannung.<sup>41</sup> Diesen Themen näherte sie sich ausprobierend und erkundend gemeinsam mit ihren Schülern mit dem Ziel des ganzheitlichen Reifwerdens des Organismus Mensch im bewussten Kontakt mit sich und seiner Umwelt.

„Eine der wichtigsten Vokabeln von Elsa Gindler ist ‚erfahrbereit‘. ‚Werden Sie erfahrbereit!‘ – Unsere Entwicklung vom Kind zum Erwachsenen läuft im allgemeinen so ab, dass wir die Erfahrbereitschaft verlieren und dafür Routiniers werden. Wir empfinden die Entwicklung zum Erwachsenen als abgeschlossen, wenn wir ein genügendes Arsenal an Gewohnheiten haben, um uns zwischen den anderen Erwachsenen mit einer gewissen äußeren Sicherheit zu bewegen. Diese Gewohnheiten haben wir uns meist angezogen wie Konfektionskleider. Sie passen uns einigermaßen und lassen uns nicht auffallen. Das höhere Menschsein, das ‚sein wie die Kinder‘, besteht aber darin, dass jede Handlung, ob klein oder groß, ein schöpferisches Tun und eine neue Erfahrung ist, gespeist vom Zentrum und getan vom ganzen Menschen. Ganz große Menschen (z.B. Albert Schweitzer) haben das einfach, die Reife des ganzen Menschen. Und sie strahlt dann aus jedem Blick, aus jedem Wort, aus jeder Handlung.“ (Zeitler, 1991, S. 22)

Die Wachheit, die Erfahrbereitschaft, jede Handlung als neue Erfahrmöglichkeit aufzufassen und diese nicht im unbewussten Nebel der Gewohnheit verstreichen zu lassen, wird hier als ein zentrales Anliegen Gindlers angeführt, von der sich ihre Arbeitsweise und ihre Arbeitsfelder ableiten.

Aus dem Blickwinkel von Aginski ist diese Erfahrbereitschaft und Wachheit eine Verhaltensqualität, die uns im Verlauf des Aufwachsens abhanden gekommen ist und zu der es wieder zurückzufinden gilt:

„So erfuhren wir eine Umerziehung im Gebrauch unserer Sinne, die wieder mehr dem entsprach, den wir als Babys spontan entwickelt hatten: zum Beispiel im Sinne einer Entlastung der Augen, die Augen wahrnehmen zu lassen. Was im Gesichtsfeld erscheint, anstatt starr auf etwas zu sehen; in derselben Weise den Geruch und den Tastsinn wieder zu entwickeln und beim Essen zu schmecken, anstatt mechanisch herunterzuschlingen. Wir entdeckten unseren Instinkt wieder, der von klein auf durch die Erziehung unterdrückt worden war. Indem wir wieder spürten, welche Rolle der Atem für die Stimme spielt, veränderten wir diese; ebenso wie unsere Art zu hören: entspannt hörten wir, anstatt angestrengt aufzupassen. Alles dies ging weit über einfache Gymnastik hinaus.“ (Zeitler, 1991, S. 40)

---

<sup>41</sup> Vgl.: Zeitler, 1991, S. 21.

Wie schon zuvor Hilker, im Abschnitt 3.8.1 der vorliegenden Arbeit, erkennt Wilhelm in Gindlers Arbeit eine im Mittelpunkt stehende Fragestellung:

„Es geht also um die unmittelbare Realität psychosomatischer Zusammenhänge. Wie kann man vom Bewusstsein her so auf die leibseelischen Abläufe einwirken, dass man die (buchstäblichen) Hemmungen beseitigt, die die Abläufe in der natürlichen Zweckbestimmung stören?“ (Zeitler, 1991, S. 20-21)

Zum gleichen Kontext vom leibseelischen Zusammenwirken berichtete Fenichel, dass Gindler eines Tages eine Tanzsequenz unterbrach und sagte:

„Diese Bewegungen sind schön, aber sie sehen nicht gut aus. Fangen wir nochmals von vorne an.“ (Zeitler, 1991, S. 29)

Sie wollte damit zum Ausdruck bringen, dass die äußere Bewegung in ihrer Form schön ist, dass ihr aber der authentische und natürliche Ausdruck des ganzen sich bewegenden Menschen fehlte. Damit beobachtete sie etwas, was man als persönlichkeitsleere und dadurch künstlich wirkende Körperbewegung bezeichnen könnte, die als Bewegung gelernt und gekonnt war, der aber die menschliche Ausstrahlung fehlte. Gindler hingegen interessierte sich für die Qualität der Bewegung des Menschen in seiner psychophysischen Ganzheit. Selvers stellt in ihrem Bericht einen Bezug zur Möglichkeit und Fähigkeit der Selbst-Gesundung und Selbst-Regeneration her:

„Während sie ihren Spürsinn so entwickelte, dass die Gesundung allmählich entstehen konnte, entdeckte sie, dass der Organismus fähig ist, sich selbst zu erneuern, und wie etwas, das nicht in Ordnung ist, mehr in Ordnung kommen kann – wie wir, *wenn wir unseren eigenen Empfindungen folgen*, einem gesunden Funktionieren näherkommen können. An dieser immanenten Fähigkeit zur Regeneration, an dieser Möglichkeit, die jeder für sich selbst entdecken muss, arbeitete sie mit ihren Schülern (zu denen ich gehörte) weiter. (Zeitler, 1991, S. 73)

In Kuhlbachs Beitrag wird am Beispiel des Schmerzes noch einmal auf leibseelische Wirkungszusammenhänge des *Organismus Mensch* aufmerksam gemacht:

„Es geht darum, sich nicht vor dem zu fürchten, was auf einen zukommt, sich nicht vor Schmerzen zu fürchten. Der Schmerz ist gar nicht so groß, wenn Sie ihn nicht bekämpfen. Wenn der Schmerz da ist, ist er da. Aber danach, wenn er nachlässt – denn der Schmerz hält nicht dauernd an – ist es möglich, sich zu erholen und diese Zwischenzeit zu nutzen, statt sich vor dem nächsten Schmerz zu fürchten. Das ist das Ausschlaggebende: nicht schon Angst zu haben, wenn der Schmerz oder die Gefahr noch gar nicht da ist.“ (Zeitler, 1991, S. 98)

Löhrke beschreibt einen Aspekt der Arbeit von Gindler, der im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit von besonderer Bedeutung sein wird, den der Qualität der Leistung:

„Überwindung und Bemühung waren für mich Voraussetzung für gute Leistung. Wie verblüfft war ich dann zu erleben, dass eine Arbeit ohne Anstrengung auch gut, wenn nicht sogar besser werden kann; und dazu kommt noch, dass ich mich dabei nicht so ‚verbrauche‘. Elsa Gindler – Sich erst ‚umbringen‘, dann entstören! Das bringt nicht mehr als eine Katze auf dem Schwanz wegtragen kann. – .....

Elsa Gindler – Wenn`s nicht bei Ihnen bleibt, kommt es Ihnen auch noch nicht zu. – *Elsa Gindler – Wenn ich ‚erledige‘ – lebe ich nicht.* – .....

Ich konnte nämlich nicht plötzlich anders sein, wenn ich vom ‚Erledigen‘ zu dem übergang, was ich mit Herz und Seele tun wollte. Und so kam es, dass ich *alles* nur mit dem so gut geübten Willen tun konnte, und darum fand ich auch wohl nie eine wirkliche Beziehung dazu. Ich musste es in mich einlassen: Ich schneide mich selbst vom Leben ab; ich erledigte bis ich am Ende selbst ‚erledigt‘ war.“ (Zeitler, 1991, S. 120)

Die Fragestellung Gindlers, wie man eine Leistung oder noch ausdrücklicher jedes Tun so erbringt und wie man sich dabei eine Verhaltensqualität im Vollzug des Machens erarbeitet, die gewährleistet, dass man sich beim Machen nicht „erledigt“ (siehe oben), also keine erpressten oder erzwungenen Leistungen im weitesten Sinne vollzieht, macht aus meiner Sicht besonders anschaulich, in welcher Bedeutungstiefe sie eine Lehrerin des Lebens darstellte



mit ihrem Ausgangspunkt, dem bewegten und lebendigen Körper in seiner ganzheitlichen psychophysischen Dimension.

„Elsa Gindler – Nicht auf Lernen, Wissenwollen kommt es an, sondern darauf, dass ein Tor zum Leben aufgestoßen wird.“ (Zeitler, 1991, S. 121)

### **3.8.3 Beschreibung ihrer Arbeit in den Vorträgen „Die Gymnastik des Berufsmenschen“ (1926) und einem Vortrag anlässlich der Generalversammlung des Deutschen Gymnastikbundes e.V. (1931)**

Gindler erläuterte in beiden Vorträgen anschaulich, worum es ihr in ihrer Arbeit geht, warum es ihr darum geht und welche Mittel sie verwendet, dem näher zu kommen, worum es ihr geht.

Das, worum es ihr geht, nennt sie „Konzentration“ (Ludwig, 2002, S. 83) im Unterschied zum lediglichen Erlernen bestimmter Körperbewegungen, an anderer Stelle auch „einheitliches Bewusstsein“ oder „Intelligenz“ (Ludwig, 2002, S. 85). Mit diesen Bezeichnungen ist ein Erleben-Können, ein Bemerkens-Können und ein Unterscheiden-Können und variables Einsetzen-Können von körperlich-seelischen Vorgängen und Zusammenhängen gemeint, welches darauf abzielt, sich einem „tadellosen Funktionieren des körperlichen Apparats im Zusammenhang mit dem geistigen und seelischen Leben“ (Ludwig, 2002, S. 83) anzunähern. Sie versteht also unter Gymnastik nicht das Einüben und Erlernen von gekonnten Bewegungen, sondern versucht über das Medium der Bewegung, den Körper zu einem brauchbareren Werkzeug für den Umgang mit Um- und Mitwelt zu machen und gleichzeitig sich der Bewegung und den Funktionszusammenhängen des Körpers in Verbindung mit der Psyche selbstbewusst zu werden.

Den Anstoß zu diesem Forschungsbereich, also warum sie in diesem Arbeitsfeld arbeitet, erläutert sie anhand vieler Beispiele von Unzulänglichkeiten im täglichen Verhalten der Menschen beim Arbeiten und Leisten.

„Und damit ist schon ein Wesentliches gegeben: Wir machen alles, damit es fertig ist und das nächste kommt. Wenn ein Zimmer gesäubert wird, damit es fertig ist, sieht es anders aus, als wenn es mit dem Sinn auf Sauberwerden geordnet wird. Und wie außerordentlich: Man braucht nicht mehr Zeit dazu, trotzdem der Erfolg so viel größer ist. Im Gegenteil, wir kommen in die Lage, die Zeit für eine Arbeit immer mehr zu reduzieren und die Qualität der Leistung bedeutend zu erhöhen, und damit in eine Verfassung, die menschlicher ist. Denn immer, wenn eine Leistung durchdacht ausgeführt wird, wenn wir zufrieden mit uns sind, haben wir ein Bewusstsein. Ich meine damit das Bewusstsein, dass immer in der Mitte steht, auf die Umwelt reagiert und denken und fühlen kann. Ich unterlasse es absichtlich, dieses Bewusstsein als Seele, Psyche, Geist, Gefühl, Unterbewusstsein, Individualität oder gar Körperseele zu definieren.“ (Ludwig, 2002, S. 84)

Weitere Unzulänglichkeiten sieht sie in der Kinder- und Schulerziehung, zumal bei Neugeborenen oder Kleinkindern noch eine Unverstörtheit der zweckmäßigen Funktionsfähigkeit des Gesamtorganismus aufzufinden ist:

„Immer wieder müssen wir staunen, wie vollkommen ein Neugeborenes auf die Welt kommt. Wie eindeutig und einheitlich es durch Stimme und Bewegung sein Wohlgefallen oder Missbehagen zum Ausdruck bringt. Wie ein Kind, wenn man es in Ruhe lässt, sich selbstständig die Welt erobert, wie es allmählich sich aufrichtet, zum Sitzen, zum Stehen, zum Gehen, zum Sprechen kommt. Wie es glücklich über alles Neue ist, es studiert und wie es solange mit der Aufgabe ringt, bis es sie für sich gelöst hat. Jeder ist glücklich, wenn er mit so einem unverstörten Wesen zusammenleben kann, und hier an dieser Unversehrtheit können wir erkennen, wie einheitlich der gesamte Organismus funktionieren könnte und müsste, sobald ein Mensch hingebend und wirklich interessiert für eine Sache ist.“ (Ludwig, 2002, S. 100)

Neben der Leistungs- und Lernfähigkeit von Kleinkindern kennt Gindler die angeblich begabten Höchstleistungen von herausragenden Persönlichkeiten und die Leistungen von körperlich Behinderten, die trotz ihrer massiven Einschränkungen ein Maß an Leistung entfalten und eben nicht „erpressen“ (Jacoby, 1994, S. 47), welches über die Leistungsentfaltung der meisten *normal* ausgestatteten Menschen weit hinausweist. Daraus entsteht für sie die zu beantwortende Frage, welche grundlegenden Verhaltensqualitäten die Entfaltung von Leistungen bewirken und in welcher Weise diese zu vermitteln sind:

„Kann man die Voraussetzungen geglückter Leistungen studieren? Gibt es erkennbare Gesetzmäßigkeiten, auf Grund derer ein Mensch, der bisher nicht das ist und das leistet oder nicht so leistet, wie er es wünscht, es dennoch schaffen könnte, allmählich seine Arbeit und auch die Forderungen, die aus dem Zusammenleben mit Menschen notgedrungen immer wieder erwachsen, anders zu erfüllen, als es ihm, - trotz aller Anstrengungen und Bemühungen – bis dahin möglich war?“ (Ludwig, 2002, S. 99)

Mit welchen Mitteln geht sie vor, um sich der Beantwortung dieser Fragestellung zu nähern? Zunächst erkennt sie, dass die mechanische Übung im körperlichen wie auch im geistigen Bewegen keinen Erfolg bringt, und daraus entsteht die Folgerung, sich in bewusste und interessierte Beziehung zum Feld der Leistung begeben zu müssen, sei es beim Erschließen des Schultergürtels oder auch beim Entstehen lassen von wirklichem Kontakt im Zwiegespräch.

„Wir müssen zuallererst einmal versuchen, uns bei allen Tätigkeiten uns selbst gegenüber so forschend und interessiert zu verhalten, dass wir die Zustandsänderungen, die uns vor und bei der Bewegung im Organismus widerfahren, ‚bewusst‘ verfolgen können.“ (Ludwig, 2002, S. 110-111)

Ihre Arbeit setzt beim Körper an und zwar bei den grundlegenden Funktionen von Atmung, Entspannung und Spannung, welche wechselseitig miteinander in Beziehung stehen. Die Atmung sucht sie zu vertiefen mit dem Ziel, ein höheres Ausmaß an Lungenkapazität zu aktivieren. Dabei steht das gründliche Ausatmen im Mittelpunkt und der Bezug der Atmung zur Bewegung. Entspannung ist für Gindler keineswegs passive Erschlaffung, sondern ein Zustand höchster Reagierbereitschaft auf die Gegebenheiten der Umwelt. In einem angemessenen Spannungszustand kann eine Leistung mühelos entstehen, „Spannung ist für uns der größte Gegensatz zum Krampf. Ausarbeiten wollen wir uns gern, aber nicht verarbeiten.“ (Zeitler, 1991, S. 57)

Die Erläuterungen der Arbeit und des Wirkens Gindlers möchte ich mit einem abschließenden Zitat beenden und damit auch einen Hinweis geben, auf welcher Grundlage *bewegliche Leistung und gesundendes Leisten* beim *Organismus Mensch* und beim *Organismus Unternehmen* entfaltet werden kann.

„Im Mittelpunkt unserer Arbeit steht nicht der menschliche Körper, sondern der Mensch. Der Mensch als Ganzes in all seinen Beziehungsmöglichkeiten zu sich, zu seinem Körper, zu seinem Leben und zu seiner Umwelt.“ (Ludwig, 2002, S. 125)

### **3.9 Begegnung mit der altjapanische Betrachtungsweise der Übung**

Jacoby und Gindler verwendeten in ihrer Arbeitsweise keine starren Übungen zum Erreichen bestimmter Ziele, ihr Vorgehen entsprang einer anderen pädagogisch-didaktischen Grundhaltung, welche die Verwendung der standardisierten Übung als unbrauchbar oder eben „unzweckmäßig“ (Vgl.: Jacoby, 1994) erkannte. Jacoby wollte durch „zweckmäßige Fragestellung zweckmäßiges Verhalten“ (Vgl.: Jacoby, 1994) bewirken und dadurch in einer eigenverantwortlichen Auseinandersetzung des Menschen mit seiner Um- und Mitwelt einen Entfaltungsprozess in Gang setzen. Ebenso wie Gindler wollte er in seinen Arbeitsgemeinschaften ein selbständiges „Erarbeiten“ (Vgl.: Jacoby, 1994) fördern. Gindlers Vorgehen mit ihren Schülern war gemeinsames Forschen, sie betrieb ein so selbst benanntes „Laboratorium“ (Zeitler, 1991, S. 63), in welchem sie sich mit diesen immer wieder in „Versuchssituationen“ (Zeitler, 1991, S. 37) begab und dabei das Spüren und Entdecken veranlasste, um festgefahrene Verhaltens-, Bewegungs- und Denkweisen in Frage zu stellen und - neuen Erfahrungen entsprechend - zu verändern.

Beide hatten die Entfaltung der ganzen Persönlichkeit im Sinne eines eigenständig wahrnehmenden, erfahrenden und lernenden Organismus zum Ziel. Dieses Ziel war mit der einfach geprägten Übung, im Verständnis einer klar beschreibbaren und festgelegten Handlungsanweisung, nicht erreichbar. Die Mängel wurden darin erkannt, dass die Übung nur sich selbst übt, aber nicht die komplexe lebensweltliche Situation und dadurch die „lebendige Beziehung“ (Zeitler, 1991, S. 21) des Übenden, der beteiligte und betroffene Kontakt zum Übungskontext verloren geht. Eine solche Übungssituation ist aufgesetzt und wird eingeschränkt, der Mangel an Realität bewirkt den Verlust von echter Beziehung. Im besten Fall lernt der Übende die Übung und kann dann etwas,

ohne dass sich dabei seine Persönlichkeit, sein eigentliches Sein mitentfalten konnte. Die äußere Tätigkeit ist dann als Fertigkeit gelernt ohne die Beziehung zur inneren Entwicklung. Der Geübte ist dann *geübt* aber nicht *entfaltet*.

Jacobys und Gindlers Abkehr von der einfachen und starren Form der Übung ist im Zusammenhang ihres Anliegens und ihrer Denk- und Arbeitsweise verständlich und nachvollziehbar.

Im nun folgenden Abschnitt der Arbeit möchte ich am Beispiel der altjapanischen Kultur der Übung einen Gehalt und Sinn der Übung aufzeigen, der über die von Jacoby und Gindler abgelehnten Aspekte hinausreicht.

### **3.9.1 Bedeutung, Funktion, Wirkungsweise und Zweck der Übung bei Otto Friedrich Bollnow, Karlfried Graf Dürckheim und Eugen Herrigel**

Betrachtet man den Begriff der Übung in seinen heutigen sprachlichen Facetten, so mag man zunächst an das wiederholende und bisweilen langweilende Einüben denken, bei dem immer das Gleiche so lange wiederholt wird, bis es dann automatisch oder auswendig abgerufen werden kann. Dies kann das Einüben einer komplexen Bewegungs-Fertigkeit sein, wie etwa der Tennisaufschlag, ebenso eine künstlerische Fertigkeit, aber zum Beispiel auch das Einüben von Kommunikationsritualen, welche in sogenannten Kommunikationstrainings zum verbesserten Umgang zwischen Kollegen oder auch Ehepartnern (Beispiel: Aktives Zuhören: „Wenn ich Dich richtig verstanden habe, dann hast Du gerade gesagt, dass...“) eingeübt werden. Dieses letzte Beispiel soll verdeutlichen, dass hier, das eigentliche Anliegen, Kontakt und Verständnis herbeizuführen, durch eine ritualisierte Form des Übens eingeschränkt und zu einer mehr oder minder gewandten Höflichkeitsform eingefroren wird.

Einüben bedeutet also das Erlernen bestimmter äußerer Fertigkeiten, die keine Verbindung zur ausführenden Persönlichkeit haben müssen. So eingeübte Fertigkeiten fehlt menschliche Lebendigkeit und Authentizität. Die eingeübten Fertigkeiten bleiben zwar als rudimentäre Gewohnheiten relativ lange

reproduzierbar, man hat aber keinen differenzierten Zugriff darauf, könnte also nicht genau beschreiben, was man im zeitlichen Verlauf des Machens wirklich macht.

Bisher habe ich das Was, welches geübt wird, als *Fertigkeit* bezeichnet. Fertigkeit von der Wortbedeutung (*an-*)fertigen her gedacht, wobei etwas gemacht, hergestellt, erstellt oder zu Ende gebracht wird, ohne dass es für die eingeübte *Fertigkeit* im Ergebnis elementar wichtig ist, ob sie mit lebendiger Authentizität belebt ist. Diese Bezeichnung unterscheidet sich von meinem Verständnis des Begriffs *Fähigkeit*. Die Fähigkeit zeichnet sich durch ihr persönlich-individuelles Mitwirken aus. Der Mensch ist bei der *Fähigkeit* identifiziert beteiligt. Der hier aufgezeigte Unterschied wird zum Beispiel bei den verschiedenen Verhaltensqualitäten von Schauspielern deutlich, die erst zu hochwertigen Schauspielern werden, wenn sie ihr eigenes Mensch-Sein in das Schauspiel mit *einspielen*, im Unterschied zu denen, die nur Schauspielertechniken nach außen *verkörpern*. Der Zuschauer kann beim fähigen Schauspieler erleben, dass dieser sich (auch) selbst spielt.

Der Unterschied von *Fertigkeit* und *Fähigkeit* und die besondere Qualität der *Fähigkeit* wird in der folgenden Auseinandersetzung mit dem Begriff der Übung wieder aufgegriffen.

Die oben begonnene sprachliche Differenzierung des Übungsbegriffes hat noch andere Bedeutungsaspekte: Ich kann mich zum Beispiel „in Zurückhaltung, Geduld oder Askese üben“, wobei das oben beschriebene Einüben seinen gewohnheitsbildenden, angelernten, lediglich bestimmte *Fertigkeiten* abspulenden Charakter verliert. Dieses Üben ist dann in der Grundbedeutung von Ausüben zu verstehen, wobei der Unterschied zum Einüben darin besteht, dass hier keine Fertigkeit neu erlernt werden muss, sondern dass etwas ausgeführt, verrichtet oder vollzogen wird. Die Betätigung richtet sich zwar an bestimmte Anforderungen, im obigen Beispiel an ethisch-moralische, aber sie muss nicht neu erlernt und eingeübt werden.

Diesen grundlegenden Wortbedeutungen von Einüben und Ausüben mag der Vollständigkeit halber noch die Bedeutung des Verübens beigefügt werden, welches heute meist im negativen Sinn von Mord, etc. verüben verwendet wird.

Dieses Verüben liegt in seiner Bedeutung dem Ausüben nah, es fehlt in Abgrenzung zum Begriff des Einübens das Erlernen der Fertigkeit.

Die ursprüngliche Bedeutung der Übung oder des Übens hat aber noch einen tieferen Sinnzusammenhang, den Bollnow offen legt:

„Das Grimmsche Wörterbuch ist hier noch etwas ausführlicher: ‚Zwei Sonderbedeutungen, die sich gerade aus den ältesten Belegen am deutlichsten erkennen lassen, nämlich ‚den Boden bearbeiten, Ackerbau treiben‘ und ‚eine gottesdienstliche Handlung begehen‘ stimmen mit der Bedeutungssphäre der Wurzel im Indischen und Lateinischen so genau überein, dass man in ihnen nicht sowohl eine Einengung des Bedeutungsumfanges sehen darf, sondern in alte Zeit zurückreichende Bedeutungszentren, aus denen das Wort im Germanischen bald herauswuchs.‘ Wir werden also auf einen Ursprung hingewiesen, in dem sich das Üben in einer speziellen Weise auf das Durchführen religiöser, kultischer Handlungen bezog. Und wenn wir bedenken, dass auch der Ackerbau in urtümlichen Zeiten eine kultische Handlung gewesen ist, so werden wir uns auf den kultischen Ursprung des Wortes beschränken können.“ (Bollnow, 1991, S. 23)

Über die alte, ursprüngliche Bedeutungstiefe wird gleichsam eine neue Verständnisdimension eröffnet, welche wiederum die heutige Praxis des Einübens oder Ausübens als Handlungen in Frage stellt und in ihrer Funktion, Wirkungsweise und Zweck sinnvoll erweitern ließe. Dafür muss man die Bedeutung der kultischen Handlung noch genauer betrachten.

Die kultische Handlung ist eine aus dem Alltagsleben herausgehobene feierliche Tätigkeit und Bollnow hebt vier Merkmale hervor: Es sind festgelegte Formen, sogenannte „Riten“ (Bollnow, 1991, S. 24), die in einem bestimmten Handlungsschema vollzogen werden. Besondere Sorgfalt wird auf die Genauigkeit der Handlung gelegt, und die Handlung ist von einem Gefühl der Feierlichkeit durchzogen (Vgl.: Bollnow, 1991, S. 24).

Diese Merkmale der kultischen Handlung und der Sinnzusammenhang mit dem Übungsbegriff machen die Bedeutungstiefe deutlich und mögen ein Verständnis für die Brauchbarkeit der Übung in Hinblick auf die Entfaltung des ganzen Menschen eröffnen.

Nach dieser Begriffsannäherung an die Bedeutung der Übung möchte ich mich nun vorerst mit der Funktion der Übung beschäftigen, also der Frage, wofür die

Übung eigentlich brauchbar und sinnvoll ist. Bollnow (1991, S. 26) beschreibt den „anthropologischen ‚Ort‘“ der Übung aus seiner Sicht:

„Ein Wissen kann man lehren und eine Einsicht zu erwecken versuchen. In beiden Fällen ist das Üben weder möglich noch notwendig. Das Üben ist vielmehr dort erforderlich, wo es sich um ein spezifisches Können handelt, das der Mensch erwerben soll. Wolfgang Kroug, ein als Psychotherapeut in der Philosophie wenig beachteter Außenseiter, hat in einer sehr zugespitzten Weise das Können als das praktische Vermögen dem Kennen als dem theoretischen Erkenntnisvermögen gegenübergestellt und dementsprechend von dem erworbenen Können als einer Erkenntnis im Unterschied zur theoretischen Erkenntnis gesprochen.“ (Bollnow, 1991, S. 27)

Die Übung zielt also lediglich auf das Können oder die Verbesserung des Könnens, nicht aber auf das Wissen im Sinne von Kennen und Kenntnissen. Informationen bekommt man oder man besitzt sie, man braucht aber die Information nicht üben oder verbessern, man hat sie oder weiß sie.

Will man auf ein jetzt nicht mehr Verfügbares, früher aber schon einmal Gewusstes oder Gekonntes wiederholend zurückgreifen, dann sind die Wege der Aktualisierung sehr unterschiedlich:

„Aber die Art der Wiederholung ist in beiden Fällen wesentlich verschieden. Beim Wissen handelt es sich darum, das dem Gedächtnis Entglittene neu zu befestigen, also ein Wiederheraufholen dessen, was schon einmal gewusst worden war (bei Kenntnissen ist nichts zu verbessern, sondern höchstens zu ergänzen und zu erweitern, und das ist wiederum nicht Sache der Wiederholung), sondern neu und sicherer befestigt. Es wird, wie wir sagen, fester eingepägt. Bei der Übung einer Fertigkeit handelt es sich dagegen darum, eine zunächst noch unvollkommene Leistung schrittweise zu verbessern, in diesem Sinn dann die Leistung einzuüben, bis sie geläufig ist.“ (Bollnow, 1991, S. 28-29)

So handelt es sich als Ziel des Übens ausschließlich um das Können und wie bei Bollnow in Anlehnung an König erläutert, um ein „Können-Wollen“ (Bollnow, 1991, S. 32) als Grundzug der menschlichen Natur.

„Wie aber allgemein die Tendenz zur Steigerung ein Grundzug der menschlichen Natur ist, so liegt im Können-Wollen zugleich ein ‚Immer-besser-können-Wollen‘.“ (Bollnow, 1991, S. 32)



Ein unbewusstes Können-Wollen und Immer-besser-können-Wollen ist bei kleinen Kindern deutlich erkennbar und erlebbar, ihr Lebensinhalt besteht im Grunde nur aus Erfahren, Ausprobieren, Lernen und Können. Später wird dieser unbewusste Erfahrungsdrang dann zu einem bewussten Wollen, die Bedeutung und Tragweite des Könnens wird erkannt und damit einhergehend etabliert sich das bewusste Können-Wollen. Die Motive für das Können-Wollen können allerdings sehr unterschiedlich sein. So kann es sich um die eigene Freude am Gelingen handeln, aber auch um die nach außen, zum Beispiel an die Eltern gerichtete Genugtuung, wenn sich Andere am eigenen Können erfreuen, und noch mehr von außen bestimmt, wenn es darum geht, die von außen auf einen gerichteten Erwartungen erfüllen zu wollen oder zu müssen. Es gibt also selbst- und fremdbestimmte Motive<sup>42</sup> für das Können-Wollen, welche verständlicherweise auch unterschiedliche Qualitäten des Könnens hervorbringen. Die Motivfrage ist aber schwer zu klären und wahrscheinlich immer eine Mischform aus Selbst- und Fremdbestimmung. Zu beachten ist allerdings, dass ausschließlich fremdbestimmte Motive der eigenen Selbst-Verwirklichung, wie sie bei Bollnow von König beschrieben wird, nicht förderlich sind.

„König erläutert dieses Können-Wollen sogleich noch genauer und bringt es dadurch in einen unmittelbaren Zusammenhang mit dem innersten Wesen des Menschen: ‚Das Können-Wollen ist niemals ein Wollen einfach gegen die Natur; eher ist es eine Bewegung, die als wesentlich ein Versuchen und Wagen sich der verborgenen Bestimmtheit und Grenze der eigenen Natur zu nähern strebt.‘ Das Können-Wollen und Immer-besser-können-Wollen hängt also unmittelbar mit der Selbstverwirklichung des Menschen zusammen, und zwar so, dass der Ausgang des Können-Wollens ungewiss ist und der Mensch erst im ‚Versuchen und Wagen‘ erfährt, was er kann. Aber er erfährt zugleich auch, was er nicht kann. Erst in dem bis an die Grenze vordringenden Versuchen erfährt also der Mensch, was er ist. König fasst das in dem prägnanten Satz zusammen: ‚Der Mensch ist das, was er vermag.‘“ (Bollnow, 1991, S. 32-33)

---

<sup>42</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.6 Leistung und Motivation“ der vorliegenden Arbeit.

Das Selbst wird also durch das Können bestimmt oder verwirklicht, das was man kann, legt die seiende Wirklichkeit fest. Können und Sein stehen in wechselwirkender Beziehung zueinander.

Unter diesem Blickwinkel kommt dem Können eine existenzielle Bedeutung zu und der Übung als Mittel zum Erreichen des Könnens ebenfalls.

Das Können kann aber nie als absolutes Können gewertet werden, weil das Immer-Besser-Können als machbare Möglichkeit immer denkbar und realisierbar ist. Das Können ist somit nie perfekt und nicht nur deshalb ist jedes Machen als ein Versuch des Könnens ein Wagnis, welches eingegangen werden muss. Das Wagnis beim Versuch des Machens besteht auch im Nichtkönnen, die Möglichkeit des Könnensgrades besteht somit in der ganzen Bandbreite von Gar-nicht-Können bis Immer-Besser-Können. Können und Nichtkönnen sind also die Pole oder Gegensätze einer zusammenhängenden Einheit. Bollnow orientiert sich in diesem Zusammenhang an Krougs „Ontologie des Könnens“<sup>43</sup>:

„Sein entscheidender Grundgedanke ist der einer unlösbaren Verbindung von Können und Nichtkönnen, und zwar nicht im Sinne eines Gegensatzes, sondern so, dass das Nichtkönnen im Können selbst als Grund seiner Möglichkeit enthalten ist.“ (Bollnow, 1991, S. 34)

Die Möglichkeit des Nichtkönnens kann somit als Herausforderung, aber auch als Abschreckung wirken. Der Mensch muss also auf der Grundlage seiner Könnens-Erfahrungen einschätzen, ob er die herausfordernde *Frage* der Umwelt annimmt, oder ob er die Bewältigung der Aufgabe nicht im Bereich seiner Könnens-Möglichkeiten sieht.

„Daraus entspringt für den Menschen die Aufgabe, sich mit diesem seinem Nichtkönnen auseinanderzusetzen. Er ist wesensmäßig von der Gefahr bedroht, sich in einem ‚vermessenen‘ Streben im Grenzenlosen zu verlieren. Er muss sein ‚Maß‘ finden. Das ist die ‚Mäßigung‘, von der Kroug spricht. Er bezeichnet diese Aufgabe in einer prägnanten Formulierung als das ‚Können des Nichtkönnens‘.“ (Bollnow, 1991, S. 34)

---

<sup>43</sup> Vgl.: Wolfgang Kroug, „Über Ontologie des Könnens und Primat des Nichtkönnens“, In: Jahrbuch für Psychotherapie und medizinische Anthropologie, 14. Jahrgang, 1966.

Obwohl der Versuch und das Wagnis des Immer-Besser-Können-Wollens in die Richtung eines Optimums oder einer Perfektion streben, kann ein absolutes Können nie erreicht werden.

„Dort aber, wo der Mensch mit der Kraft seines Lebens wirklich engagiert ist, wo er im vollen Sinne lebt, da gibt es kein absolutes Können und darf es kein absolutes Können geben, weil nur in dem niemals endenden Kampf mit dem Nichtkönnen, nur in diesem immer labilen Gleichgewicht, das Leben lebendig – und das heißt zugleich: schöpferisch – ist.“ (Bollnow, 1991, S. 35)

Rückblickend ist also zusammen zu fassen, dass das Sein durch das Können als Möglichkeit repräsentiert ist:

„Das Können hat hier also den Sinn einer Möglichkeit, die dem Menschen zu realisieren aufgegeben ist. Es geht um die Verwirklichung dieser Möglichkeit eigensten Seinkönnens.“ (Bollnow, 1991, S. 36)

Bollnow betont, dass neben diesem „Seinkönnen“, also dem Sein, welches nur durch sein Machen und Können definiert ist, kein weiteres Sein existiert:

„Demgegenüber betonen wir, dass es grundsätzlich kein ‚Sein‘ des Menschen vor oder hinter seinem Tun gibt, vielmehr ‚ist‘ der Mensch sein in seinem Handeln sich auswirkendes Können, und nichts außerdem. Das meint auch König mit dem Satz: ‚Der Mensch ist das, was er vermag.‘ Und das meint auch Kroug, wenn er betont, dass der Mensch sich selbst primär in seinem Können – und Nichtkönnen – erfährt. ‚Offenbar hat die Könnensgewissheit in gewissem Sinne den Vorrang vor der Seinsgewissheit.‘“ (Bollnow, 1991, S. 37)

Es wurde bisher erläutert, wofür die Übung brauchbar ist, was also ihre Funktion für den Menschen sein kann: Die Übung ist das Mittel und der Weg zum Können, welches verbunden ist mit dem Sein, das Können spiegelt das Sein wider.

Das Können gliedert sich aber, wie oben schon angedeutet, in von mir unterschiedene *Fertigkeiten* und *Fähigkeiten*. *Fertigkeiten* sind in meinem Verständnis automatische, unbewusste, der Gewohnheit unterliegende

Bewegungen zur *Fertig-ung* oder Erledigung bestimmter Umwelтанforderungen. Fließbandarbeit ist ein Beispiel für *Fertigung*, meistens wird auch das Zähneputzen *fertig-ent* erledigt und vielfach wird *gefertigt* bei vermeintlich ausreichend erlernten Bewegungsabläufen.

Die *Fähigkeit* hat das besondere Merkmal, dass der Mensch mit seinem Bewusstsein engagiert beteiligt ist. Er ist bei und an der Sache, er begleitet sein Tun gezielt mit Achtsamkeit. Dadurch wird die *Fähigkeit erfüllt* und *ausgefüllt* von der ausübenden Person, sie wird lebendig und bekommt einen personenspezifischen Ausdruck.

*Fertigkeit* und *Fähigkeit* als unterschiedliche Verhaltensqualitäten sind nicht beständig oder anhaltend, sondern - abhängig vom mehr oder weniger beteiligten, bewussten Sein der ausübenden Person - veränderlich. Damit soll gesagt sein, dass der Mensch mit der Beteiligung oder Nichtbeteiligung seines Bewusstseins sich in der Dimension der *Fertigkeit* oder der Dimension der *Fähigkeit* bewegt.

Für diese beiden unterschiedenen Handlungs-Formen gibt es verständlicherweise auch zwei verschiedene Übungswege:

„Man kann etwas spielend lernen, und schon manche Tiere erwerben für ihr Leben wichtige Funktionen im Spiel. Aber auch die Arbeit, etwa die handwerkliche Arbeit, übt in dieser Weise. Übung macht hier, wie das Sprichwort sagt, den Meister. Man achtet dabei nicht auf den Übungseffekt, im Gegenteil: je mehr man im Spiel oder in der Arbeit aufgeht, um so sicherer stellt sich ganz unbeabsichtigt dieser Effekt ein. ....“

Etwas anderes sind dagegen die Übungen, die bewusst als Übungen, d.h. zur Einübung bestimmter Fertigkeiten, vorgenommen werden. Und erst in diesem Fall darf man im eigentlichen Sinn von Übungen sprechen. Die Notwendigkeit solcher Übung ergibt sich dort, wo die Leistung nicht so gelingen will, wie man gewollt hat, und man so gezwungen wird, sich dieser nicht gekonnten Leistung zuzuwenden.“ (Bollnow, 1991, S. 38-39)

Bollnow spricht hier bereits von der Übung im eigentlichen Sinn, der nicht allein das Lernen und Können von *Fertigkeiten* ist, sondern ein übergeordnetes Leistungsfeld anspricht, welches mit dem *Fertigkeits*-Üben als dem Medium des Übens nichts zu tun hat. Beim Üben im eigentlichen Sinn übt man also nicht die Sache an sich, sondern übergeordnete Aspekte des Mensch-Seins.

„Man übt in diesem Fall nicht nur mit dem Ziel, eine bestimmte Fertigkeit zu erreichen, sondern auch und vielleicht sogar in erster Linie, um eine bestimmte innere Verfassung zu erlangen. Und es scheint darüber hinaus, dass diese innere Verfassung des Menschen, diese Konzentration der Aufmerksamkeit, die auf dem direkten Wege vorsätzlich nicht herbeigeführt werden kann, auf dem Umweg über die Übung, die man bewusst anstellen kann, also durch ein äußeres Tun trotzdem erreichbar wird. In diesem Sinn erklärt Loser<sup>44</sup>, dass die Konzentration ‚der natürlichen Zerstreuung durch äußere Übungen und Exerziten abgerungen werden kann‘.“ (Bollnow, 1991, S. 57)

Dieses Üben wirkt also auf die innere Verfassung und eine *Fähigkeit* der inneren Verfassung, die Konzentration. Und eben diese Konzentration, „Bewusstheit“<sup>45</sup>, „Geistesgegenwart“<sup>46</sup> oder „Achtsamkeit“<sup>47</sup> ist das Ziel der Übung in der alten japanischen Kultur der zenbuddhistischen Bewegungskünste, wie dem Bogenschießen, der Schwertkunst, der Teezeremonie, den Tuschzeichnungen und vielen anderen mehr.

„An dieser Stelle setzt im Gegensatz zur Existenzphilosophie und ihrer Antizipation in der vorlaufenden Entschlossenheit die große anthropologische Bedeutung der Übung ein. Der Mensch kann sich selbst nicht ändern, aber ein bestimmtes äußeres Tun kann er sich vornehmen und es aus eigenem Entschluss durchführen. An einem solchen äußeren Tun setzt die Übung ein. Aber indem sie mit einem solchen äußeren Tun anfängt und sich ganz diesem Üben hingibt, vollzieht sich im Menschen selber, gewissermaßen im Rücken dieses Tuns, eine Veränderung. Hier wird er wie von selbst in die Verfassung des richtigen Lebens hineinversetzt, zu der er auf andere Weise nicht gelangen könnte. Dabei kann sich die Übung vom unmittelbaren Übungsziel, der im Üben zu erwerbenden Fähigkeit, weitgehend lösen, und was bisher als Nebenwirkung erschien, die Verwandlung des Menschen durch das Üben, kann zum eigentlichen Ziel werden.“ (Bollnow, 1991, S. 58)

Der tiefere Beweg-Grund beim Üben in den zenbuddhistischen Bewegungskünsten liegt also keineswegs im Erlernen der *Fertigkeit*, sondern beim *fähigen* Üben steht die Auseinandersetzung des Übenden mit sich selbst im Vordergrund. Diese Auseinandersetzung soll den Übenden aus der Zerstretheit und Unbewusstheit des Alltags hin zu einem Leben im

---

<sup>44</sup> Fritz Loser, „Die Übung im Unterricht und ihre Bedeutung für eine pädagogische Theorie des Lehrens und Lernens“.

<sup>45</sup> Vgl.: Moshé Feldenkrais, „Bewusstheit durch Bewegung“.

<sup>46</sup> Vgl.: Horst Tiwald, „Zum Training der Geistesgegenwart im Budo“.

<sup>47</sup> Vgl.: Horst Tiwald, „Über die ‚Mitte‘ in das ‚In-Form-Sein‘“.

eigentlichen oder wahren Sinn führen. Bollnow spricht in Anlehnung an Herrigel<sup>48</sup> in diesem Zusammenhang von der „rechten Geistesgegenwart“ (Bollnow, 1991, S. 61) , die angestrebt wird:

„In diesem Zustand ist die geistige Lockerung mit einer äußersten Wachheit des Geistes verbunden. Er wird als ‚rechten Geistesgegenwart‘ bezeichnet. Diese Verwandlung des Übenden wird in immer wiederkehrenden Wendungen dahin beschrieben, dass es darauf ankommt, ‚von sich selbst loszukommen‘, ‚unbetroffen in sich zu verweilen, ‚absichtslos‘ und ‚ichlos‘ zu werden.“ (Bollnow, 1991, S. 61)

Diese über den sachlichen Bereich des zu übenden Hand-Werks hinausreichenden Aspekte, die gleichzeitig beim Üben erreicht werden können oder sogar ausschließlich durch das Üben angestrebt werden, sind in meinem Verständnis sogenannte Meta-Leistungen des menschlichen Seins, welche die Qualität des Mensch-Seins in allen Bereichen des Machens ausmachen. Das bedeutet, dass durch bewusstes Machen oder Üben das Feld dieser menschliche Meta-Leistungen erweitert oder verbessert wird, was die Qualität der weiteren Auseinandersetzung mit der Um- und Mitwelt wiederum beeinflusst. Dürckheim verdeutlicht diesem Zusammenhang mit dem Begriff der „menschlichen Reife“<sup>49</sup>:

„Der Mensch ist dazu bestimmt, sich durchzusetzen in der Welt und sie tätig zu meistern, zu ordnen und zu gestalten im Werk. So ist es ein Sinn seiner Erziehung, ihn zu ertüchtigen für Tat und Werk in der Welt. – Der Mensch ist aber zugleich dazu bestimmt, eins zu werden mit seinem innersten überweltlichen Wesen und von innen her zu wachsen, sich stetig zu verwandeln und zu reifen. Und dies ist der andere Sinn aller wahren Erziehung: Hinzufinden auf den inneren, unser tieferes Wesen bezeugenden Weg, den Weg in die menschlichen Reife. In dem Maß, als der Mensch echte Reife gewinnt, bleibt er innerlich wahr und in der Welt zugleich unabhängig von der Welt. So stehen einander gegenüber: ‚Sachliche Leistung‘ und ‚Menschliche Reife‘. Nur im rechten Verhältnis zwischen beiden kann menschliches Leben sich fruchtbar erfüllen und der Mensch seiner Bestimmung entsprechen.“ (Dürckheim, 1986, S. 17)

---

<sup>48</sup> Vgl.: Eugen Herrigel, „Zen in der Kunst des Bogenschiessens“.

<sup>49</sup> Vgl.: Karlfried Graf Dürckheim, „Sportliche Leistung – Menschliche Reife“.

Die Übung hat also zwei zu unterscheidende Wirkrichtungen und erfüllt damit auch zwei Zwecke: Zum Einen die äußere Tat, das Werk oder die sachliche Leistung und zum Anderen die Entfaltung eines inneren tieferen Wesens im Sinne von menschlicher Reife, sodass beim Üben auf ein äußeres und ein inneres *Konto* eingezahlt werden kann und damit ein äußerer und ein innerer Entfaltungsweg gleichzeitig gegeben ist. Es bietet sich die Chance und Möglichkeit, die innere *Fähigkeit* und die äußere *Fertigkeit*<sup>50</sup> simultan und wechselwirkend zu entfalten.

„Die rechte Beziehung zwischen Leisten und Reifen ist weder ein ‚Entweder-Oder‘ noch ein ‚Sowohl-als-auch‘. Sie bedeutet auch mehr als ein wechselseitiges Sich-Bedingen: Leisten und Reifen bilden vielmehr *zusammen* die Art und Weise, in der der Mensch als ganzer Mensch zu werden, zu wachsen, zu reifen und Frucht zu bringen bestimmt ist. Sie sind die zwei Seiten des einen Auftrages: Sich in diesem Leben als ganzer Mensch als Zeuge eines größeren Lebens zu bewähren.“ (Dürckheim, 1986, S. 18)

Dürckheim ist ferner der Ansicht, dass in unserer westlichen Welt der Schwerpunkt auf der Bewältigung der sachlichen Leistung liegt, während eine Herangehensweise der östlichen Kultur, zumindest in der alten Tradition der japanischen Bewegungskünste, die Entfaltung der menschlichen Reife und die Bewältigung der sachlichen Leistung als Einheit im Blick hat.

Als erläuterndes Beispiel wählt er den Läufer, der mit verzerrem Gesicht wenige hundertstel Sekunden vor seinen Gegnern ins Ziel kommt. In der heutigen westlichen Kultur würde seine erzwungene, erpresste Leistung bewundert werden, in der altjapanischen Auffassung von Leistung würde er unter dem Gelächter der Zuschauer disqualifiziert (Vgl.: Dürckheim, 1986, S. 41) werden. Hier wird eine gänzlich unterschiedliche Auffassung und Beurteilung von menschlicher Leistung erkennbar:

„Das Besondere des altjapanischen Sports liegt darin, dass im Verhältnis von Mensch und Leistung der Akzent auf dem Menschen liegt und nicht auf der Leistung. Nicht die Leistung ist es, die durch eine messbare Größe dem sie vollbringenden Menschen seinen Rang und Wert gibt, sondern der

---

<sup>50</sup> Vgl.: Meine in diesem Abschnitt vorangegangene Unterscheidung von *Fertigkeit* und *Fähigkeit*.

Mensch ist es, der durch seine gesamte Verfassung, Einstellung und Haltung der großen Leistung ihren Rang und ihren Wert verleiht. Wo diese Auffassung herrscht, wird *die recht verstandene Übung zur Leistung zu einer wunderbaren Gelegenheit zur Reinigung und Reifung des Menschen!* Und die Leistung selbst, die – mag sie ihrem messbarem Wert nach auch noch so hoch sein, - gilt nicht, wenn Haltung und Form des Menschen im Augenblick des Vollzuges ‚unsauber‘ sind.“ (Dürckheim, 1986, S. 40)

Die Leistung in diesem Sinne ist somit ein zusammenwirkendes Gesamtwerk von sachlicher Leistung und menschlicher Reife. Die sachliche Leistung kann erst anerkannt werden, wenn sie mit einer gleichzeitig einhergehenden Entfaltung der menschlichen Reife entstanden ist und so auch nach außen sichtbar ist. Die *Geborgenheit* der sachlichen Leistung in der menschlichen Reife macht sie erst zu einer *ganzen bzw. heilen Leistung* oder einer *(Bewegungs-) Kunst*. Sachliche Leistung ohne menschliche Reife hat ihren Sinn, die Entfaltung des Menschen, nicht erfüllt und wird somit nicht als Leistung angesehen. Dürckheim beschreibt den Mangel, welcher sich daraus ergibt:

„Wir sind umgeben von großen ‚Persönlichkeiten‘, die aber menschlich ganz klein geblieben sind. Warum? Weil sie ihre innere Entwicklung vernachlässigt haben und der Begegnung mit sich selbst ausgewichen sind. Sie mögen sich durchgesetzt haben in der Welt, mögen eine ‚reine Weste‘ haben und unermüdlich und bewunderungswürdig sein in ihrer Kraft zur großen Leistung. Aber es geht kein Segen von ihnen aus. Es fehlt ihnen die Gelassenheit, die innere Heiterkeit, die Schlichtheit, die Bescheidenheit. Und vor allem: Es fehlt ihnen das richtige Selbstvertrauen, das sie unabhängig macht von dem Glanz ihrer Stellung in der Welt.“ (Dürckheim, 1986, S. 22)

Der Begriff der Leistung erfährt hier umfassendere Dimensionen: Die Bandbreite reicht von der messbaren Nur-Leistung, bei der der Mensch lediglich als Funktions-Organismus operationalisiert ist, die Leistung aus ihm *herausgezogen* wird oder er sie aus sich selbst *herausholt*, bis hin zu einer Form von vollkommener Ganz-Leistung, welche das gesamte menschliche Potential gleichzeitig ausschöpft und entfaltet.

Während bei der Nur-Leistung der Mensch funktional-mechanistisch betrachtet und analysiert wird, wie es zum Beispiel im biomechanischen Forschungsbereich der Sportwissenschaft geschieht, geht der hier mit Hilfe von



Bollnow, Herrigel und Dürckheim beschriebene Gedankengang von einer Einheit innermenschlicher Persönlichkeit und nach außen wirkendem Machen aus.

In meinem bewegungswissenschaftlichen Ansatz, dessen Ziel, wie in der Problemstellung beschrieben, es ist, gesundend auf den *Organismus Mensch* und den *Organismus Unternehmen* einzuwirken, ist dieser gedankliche Schritt von einer Einheit innermenschlicher Persönlichkeit und nach außen wirkendem Machen notwendig, wenn man nicht nur mit symptomorientierten aus dem Zusammenhang gehobenen, mechanischen Einzelmaßnahmen vorgehen will. Im *Organismus* (Mensch oder Unternehmen) kann dann die Einheit von Machen und Bewusstsein, die Einheit von Üben und Erkennen, die Einheit von Bewegen und Wahrnehmen, und die Einheit von Bewegen und Denken erkannt werden. Diesem Verständnis zugrunde liegt das Verständnis einer untrennbaren Einheit von Subjekt und Objekt, einer von Weizsäcker so bezeichneten „Kohärenz“ (vgl.: Tiwald, 1996, S. 62).

In einem solchen Ansatz bekommt der Begriff der Gesundheit ein erweitertes Verständnis:

„Wenn ‚Gesundheit‘ bisher gleichgesetzt wurde mit ‚Leistungsfähigkeit‘, so erkennen wir heute, dass das *Heil-Sein* des Menschen mehr als *Gesundheit* ist. Heil ist der Mensch nur in dem Maße, als er auch innerlich ganz wird, d.h. auf dem Wege des Reifens vorankommt. Und so gibt es kein Feld menschlicher Erziehung, auf dem man, ohne Unheil zu stiften, auf die Dauer das Leisten ohne das Reifen wahrnehmen könnte. Das gilt auch für die Leibeserziehung. Was ist also das Verhältnis von *sportlicher Leistung* und *menschlicher Reife*.“ (Dürckheim, 1986, S. 17)

Neben der organischen Leistungsfähigkeit erfährt das Verständnis von Gesundheit in diesem Zusammenhang durch Dürckheim die Erweiterung des „Heil-Seins“. Es geht also nicht mehr nur um die Gesunderhaltung der einzelnen Funktionen des Organismus, sondern vielmehr um einen gleichzeitig einhergehenden Reifungsprozess, in welchem die zusammenwirkende Einheit (von Machen und Bewusstsein, von Üben und Erkennen, von Bewegen und Wahrnehmen, von Bewegen und Denken) des Organismus erkannt wird.

Noch einmal zusammenfassend erläutert: Das Können bestimmt das Sein, das Können wird über die rechte Übung entfaltet und dadurch wird eine *ganze*

Leistung des *Organismus Mensch* ermöglicht, und er gelangt dadurch zu einer *heilen* Gesundheit.

Dieser angeführte Gedankenkreis von der Übung und dem Können, vom Sein als Können, über die menschliche Reife im Zusammenhang mit dem Leistungsbegriff, bis hin zur Gesundheit und dem Heil-Sein, möchte ich nun im Begriff der Kunst, genauer, im Begriff der Bewegungs-Kunst, zusammenfassen. Kunst wird hier verwendet in der ursprünglichen sprachlichen Herkunft von „Wissen, Weisheit, Kenntnis und Wissenschaft“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 395), wobei ich den Begriff der Weisheit besonders herausheben möchte. Bewegungs-Kunst soll außerdem in einem erweiterten Verständnis von Bewegung verstanden werden, gemeint sind neben der Körperbewegung ebenso alle anderen sich bewegenden Bestandteile des menschlichen Organismus, zum Beispiel die Bewegung des Bewusstseins, der Wahrnehmung und des Denkens.

So entsteht aus diesen Gedankengängen die Frage nach der Kunst oder der Weisheit des umfassenden Bewegens, die sich auf die reife Leistung, die Gesundheit und das Heil-Sein des Organismus auswirkt.

### **3.9.2 Meta-Leistung in der Bewegungs-Kunst**

Um der am Abschluss von Abschnitt 3.9.1 vorangegangenen Fragestellung nach der Bewegungs-Kunst näher zu kommen, möchte ich anhand von zwei Beispielen aus unterschiedlichen Bereichen erörtern, wie eine spezifische Bewegungs-Kunst sich in unterschiedlichen *Bewegungs-Feldern* bewähren muss:

Zum einen beim Schwertkämpfer, andererseits beim Manager in einem Unternehmen.

1. Das *Bewegungs-Feld* und die spezifische Bewegungskunst des Schwertkämpfers:

Der Schwertkämpfer hat ein grundlegendes Problem oder *Bewegungs-Feld* vor sich liegen, dass er mit seinem Gegner teilt: Wenn er weniger effektiv kämpft,

sich also schlechter *bewegt* als sein Gegner, wird er den Kampf verlieren und im Ernstfall des Kampfes sogar sterben. Sein *Bewegungs-Feld* ist also nicht nur der sachgerechte und geschickte Umgang mit seinem Schwert und das gewandte<sup>51</sup> Bewegen seines Körpers in Relation zum und in verbundener Einheit mit dem Schwert, sondern auch sein Umgang mit der Angst oder Sorge, zu verlieren oder sterben zu können. Die Angst oder Sorge um ihn selbst darf ihn genauso wenig *außer sich* bringen wie ein mögliches Mitleid mit seinem Gegner. Ebenso wäre es ungünstig, wenn er in Wut geraten würde oder seinem Gegner hochmütig begegnen würde. Er hat also seine körperlichen und sonstigen Bewegungen zu beachten und zu erkennen, aber in der Begegnung mit dem Außen ebenso die situativen Gegebenheiten seiner Umwelt und die Bewegungen seines Gegners zu erfassen.

Er muss voll und *ganz* bei der Sache sein. Für diesen Zustand benutze ich, zunächst noch unerläutert, die Begriffe *Geistesgegenwart*, *Gelassenheit* und *Achtsamkeit*<sup>52</sup>.

Die spezifische Bewegungs-Kunst des Schwertkämpfers liegt also einerseits im feindifferenzierten Umgang mit seinem Werkzeug. Seine übergeordneten, so von mir bezeichneten *Meta-Leistungen* hingegen, sind die *Gelassenheit*, die *Geistesgegenwart* und die *Achtsamkeit*, welche in seiner besonders anspruchsvollen Situation gekennzeichnet sein sollten durch ein Beweglich-Sein innerhalb der Gegenwärtigkeit oder Wachheit seines Geistes für die jeweils situativ neuen Begebenheiten.

„Er (der Budokämpfer; Anmerkung des Autors) muss Geistesgegenwart besitzen und die Fähigkeit haben, sich diese durch Gelassenheit zu erhalten. Nur so kommt er zu einem erfolgreichen und sachgerechten Tun. Gelassenheit ist die Fähigkeit, warten zu können. Sie darf aber nicht verwechselt werden mit Gleichgültigkeit oder Teilnahmslosigkeit.“<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl.: Tiwald, „Gewandtheits- und Achtsamkeitstraining – Als Hinführung zur Bewegungstheorie von Max Thun-Hohenstein“.

<sup>52</sup> Eine weitere Erläuterung dieser Begriffe erfolgt im Abschnitt „3.10.1 Geistesgegenwart, Gelassenheit, Achtsamkeit in der Bewegungskunst“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>53</sup> Tiwald, „Zur ‚Gelassenheit‘ im Judo.“, Dieser Beitrag wurde 1980 veröffentlicht in: „Judo-Revue“ 1980/17.

2. Das *Bewegungs-Feld* und die spezifische Bewegungs-Kunst des Managers:

Das *Bewegungs-Feld* eines Managers ist zunächst die Bewältigung seiner Aufgabe für sein Unternehmen. Er benötigt dafür spezifische Fähigkeiten und ein bestimmtes Fachwissen, welches als Werkzeug dem Schwert des Schwertkämpfers vergleichbar ist.

Zu seinem *Bewegungs-Feld* gehört aber ebenfalls die Begegnung mit seiner Mitwelt, also den Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten, Kooperationspartnern und Kunden. Die Begegnungen des Managers mit seiner Mitwelt sind wiederum vergleichbar mit der Begegnung des Schwertkämpfers mit seinem Gegner, denn auch hier liegt im achtsamen Umgang beim Begegnen das Potential für Niederlage und Verlust, sowie für Erfolg und Gewinn. Aber natürlich liegt hier auch die Chance der Erfahrung und des Lernens durch analysierendes *Nach-Denken*<sup>54</sup>.

Beim Begegnen muss er, wie auch der Schwertkämpfer, situativ den *ganzen* sich ständig verändernden Prozess erkennen, sich in Einheit und im Gegensatz mit seiner Um- und Mitwelt analysieren und ebenfalls die sich gegenseitig auseinandersetzen „Gegen-stände“ (Tiwald, 1996, S. 64) (Menschen, Kräfte, Mächte) seiner beobachtbaren Um- und Mitwelt beachten.

Dafür benötigt er, wie der Schwertkämpfer, als Meta-Leistungen *Achtsamkeit*, *Gelassenheit* und ebenfalls eine vorurteilsfreie *Geistesgegenwart*, die ihn aus der Gefahr bringt durch vorgedachte Urteile und somit festgelegte Einstellungen die Erscheinungen der Wirklichkeit nicht erkennen zu können, und im Zuge dessen auch keine echten Erfahrungen mehr machen zu können.

„Damit ist eben gemeint, dass der Mensch als denkendes Wesen die Fähigkeit erlangt, aus seiner Erfahrung heraus einen Entwurf, eine Vorkenntnis der Zukunft zu gestalten. Das ist ihm einerseits von Nutzen, aber andererseits zum Schaden, da er Gefahr läuft, nur mehr in der über die Sprache gesellschaftlich vermittelten Vorkenntnis zu leben und als Individuum die Praxis selbst zu verlieren. Dies, weil er nicht mehr in der Gegenwart die Praxis auf den Geist wirken lässt, sondern nur mehr den Geist als Vorurteil auf die Gegenwart. Er ersetzt dadurch seine Möglichkeit, die Gegenwart selbst laufend zu erfahren, durch ein aus vergangener oder fremder Erfahrung stammendes Vorurteil. Auf diese Weise gleitet der

---

<sup>54</sup> Vgl.: Die Unterscheidung von Vordenken und Nachdenken und Geistesgegenwart im Abschnitt „3.10.1 Geistesgegenwart“ der vorliegenden Arbeit.

Mensch, seine unmittelbare Realität verlierend, in eine Phantasiewelt, in einen ‚Wahn‘ ab. Dies ist der Schein (Maya), in dem der Mensch dann lebt. ‚Die Welt ist Schein‘ bedeutet daher im Zen nicht, dass die Realität nicht wirklich ist und es daher lohnt, durch Meditation in eine jenseitige Welt zu flüchten, wie der Hinduismus propagiert, sondern einzig und allein, dass das, was wir in unserer durch Vorurteile gefilterten Wahrnehmung für die Realität halten, eben großteils nur Schein ist. Das zentrale Vorurteil bilden wir über uns selbst, über unser ‚Ich‘, das wir nicht mehr wirklich (wirkend) wahrnehmen, sondern nur mehr als ein durch eigene und fremde Erwartungen geprägtes Durcheinander von Rollenvorurteilen. Dies ist der ‚Ich-Wahn‘, die Quelle jeder (antizipierenden) Angst, die zu beseitigen Ziel aller Bemühungen im Zen ist.“ (Tiwald, 1981, S. 2)

*Geistesgegenwart*, *Gelassenheit* und *Achtsamkeit* sind von mir als Meta-Leistungen bezeichnet worden, um einerseits deutlich zu machen, dass sie einen Unterschied bilden zur ausführenden oder werkzeugbezogenen Leistung, und andererseits, dass sie zwar im praktischen Vollzug, zum Beispiel im Umgang mit einem Werkzeug entfaltet werden, aber nicht am Medium (der jeweiligen Praxis) des Übens kleben.

Die Leistungen *Geistesgegenwart*, *Gelassenheit* und *Achtsamkeit* sind eben deshalb Meta-Leistungen, weil sie nicht an einem bestimmten Machen hängen, aber doch jedes Machen begleiten können. Das bedeutet aber nicht, dass die lediglich ausführende oder werkzeugbezogene Leistung einen minderen Stellenwert hat oder man sie gar vernachlässigen könnte. Die ausführende oder werkzeugbezogene Leistung als Ort der Praxis ist das Medium, auf welches sich die Meta-Leistungen aufschalten können.

Man benötigt einerseits das Handwerkszeug des freien, nicht gewohnheitsbebundenen Bewegens mit oder im Medium und dazu die *Geistesgegenwart*, *Gelassenheit* und *Achtsamkeit*, um sein Bewegen richtig einzusetzen.

### **3.10 Geistesgegenwart, Gelassenheit und Achtsamkeit**

Die Meta-Leistungen *Geistesgegenwart*, *Gelassenheit* und *Achtsamkeit* sind von mir zunächst nur als wage Begriffe eingeführt, welche zum präziseren Verständnis noch der Erläuterung bedürfen. Die Begriffe haben einen

wechselwirkenden Bezug zueinander, beginnen möchte ich aber mit einer getrennten Betrachtung:

### 3.10.1 Geistesgegenwart

Geistesgegenwart verstehe ich als die Gegenwärtigkeit des Geistes, der Geist ist *da*, er ist präsent im Moment des Geschehens. Und der Geist ist gegenwärtig auch im *Erkennen* von Empfindungen oder Bewertungen, was eine relativ, dem Ausmaß der realisierten Geistesgegenwart entsprechend, vorurteilsfreie Anschauung der Situation ermöglicht, je nach dem, in welchem Maß Empfindungen und Bewertungen als solche im Unterschied zur Wirklichkeit *erkannt* werden.

Erich Fromm hingegen beschreibt das „Gewahrwerden“ (Fromm, 1991, S. 54) als vorurteilsfreie Anschauung:

„Oder denken wir an zwei Menschen, die sich gegenseitig ansehen und sich dabei ihrer selbst gewahr werden. Sie sehen sich in ihrem einmaligen So-Sein ohne Barrieren und Schleier; sie sehen einander in einem Zustand völliger Wachheit. In diesem Prozess *denken* sie nicht übereinander nach, sie stellen sich nicht psychologische Fragen, sie fragen nicht, wie der andere Mensch zu dem wurde, was er ist, wie er sich entwickeln wird, ob er gut oder schlecht ist – sie sind sich einfach *gewahr*. Später mögen sie über einander nachdenken; sie mögen analysieren, einschätzen, klären – hätten sie aber während des Gewährseins nachgedacht, so hätte das Gewährsein darunter gelitten.“ (Fromm, 1991, S. 54)

Fromm vertritt hier die Ansicht, dass Gewährwerden unter dem Prozess des Denkens, der Analyse und der Einschätzung leidet. Tiwald vertritt hinsichtlich der *Geistesgegenwart* eine andere Ansicht:

„Der Mensch ist ein vorausdenkendes und wertendes Wesen - beides gehört zu seiner Natur! Die Frage ist daher nicht ‚Ideale oder keine Ideale?‘ und auch nicht die Frage ‚werten oder nicht werten?‘. Es geht vielmehr darum, die *Mitte* (die Geistesgegenwart) nicht durch *Begehren* von Idealen und durch *Werten* von Zuständen zu verlieren. Das Denken darf durch die *Aufmerksamkeit* nicht weg von der Gegenwart und hinein in eine *isolierte* Antizipation oder ein Werten geführt werden.“ (Tiwald, 1980)

Tiwald erklärt, dass es nicht darum geht, die dem Menschen natürlichen und ihn letztlich ja auch auszeichnenden Eigenschaften des Denkens oder Wertens zu vermeiden. Nicht das Denken an sich, sondern die Bewegung der Aufmerksamkeit, die das Denken wegführt von der Gegenwart, verhindert die Geistesgegenwart. Dementsprechend ist es von Bedeutung, sich der Bewegung der Aufmerksamkeit gewahr zu werden und zu bemerken, ob und wann die Aufmerksamkeit das Denken von der Gegenwärtigkeit ablenkt.

„Der Mensch ist ein denkendes Wesen. Das Denken gehört zu seiner Natur. Wohin er auch seine Aufmerksamkeit richtet, dorthin begleitet ihn sein Denken. Ein Abschalten des Denkens im Umweltbezug und ein ‚Tun ohne zu denken‘ (im wörtlichen Sinne), etwa als blind-naive Spontaneität, ist gegen die Natur des Menschen, als Ziel nicht zu erreichen und daher ab-wegig. *Das Denken gehört zum Weg - zum Do!* Wenn wir also in der bei uns verbreiteten Budo-Literatur vom ‚Nicht-Tun‘, ‚Nicht-Denken‘ usw. lesen, so ist damit keine weltflüchtige Bewusstseinsleere hinduistischer Art gemeint, und auch nicht eine blinde Spontaneität, wie sie sich der Europäer bei der wörtlichen Übersetzung des ‚Nicht-Tun‘ vorstellt, sondern nichts anderes als die Geistesgegenwart, in der sehr wohl intensiv gedacht wird! Wo also der Mensch seine *gesamte* Natur (auch das Denken) realisiert und mit allen seinen geistigen Fähigkeiten sich in einer intensivsten Analyse der Praxis, der Gegenwart befindet. Es stellt sich daher beim Training der Geistesgegenwart nicht die Frage des ‚Denkens oder Nicht-Denkens‘, sondern die Frage, *wie und wohin das Denken durch die Aufmerksamkeit geführt werden soll.*“ (Tiwald, 1981, S. 60-61)

Tiwald beschreibt den natürlichen und besonderen Stellenwert des Denkens und macht deutlich, wie im Zustand der Geistesgegenwart alles Gegenwärtige der praktischen Realität des ganzen Menschen der Analyse unterzogen wird, wobei zur Praxis des ganzen Menschen das Denken naturgemäß dazugehört. Noch mehr, im geistesgegenwärtigen Vollzug wird sich der Mensch seines Denkens, als einem bedeutsamen Teil seiner gesamten Natur gewahr. Das Denken verknüpft sich in der Geistesgegenwart mit dem Tun und wird dadurch ein Werkzeug der Selbsterkenntnis.

„Der Mensch muss aus dieser Sicht erst lernen, von seinem Denken achtsam Gebrauch zu machen, es mit seinem Tun in Einklang zu bringen, d.h. es in sein Tun hinein- und als selbsterarbeitetes Wissen aus ihm wieder herauszubringen. Es geht dabei um Selbsterkenntnis im Sinne von

selber erkennen. Es geht darum, den Geist im praktischen Vollzug gegenwärtig zu machen. Diese Form der Geistesgegenwart war ‚Grundlage‘ der Selbsterkenntnis.“ (Tiwald, 1996, S. 20)

Das Sich-Selbst-Erkennen im Sinne von Bewegungs-Selbsterkenntnis ist beim Bewegenlernen von grund-legender Bedeutung. Für den Lernenden ist es notwendig, sich ein Wissen über sein eigenes aktuelles Bewegen zu erarbeiten, er legt dabei den *Grund*, verstanden als momentanen Ausgangspunkt der *Beweglichkeit* seines Bewegens. Diese *Beweglichkeit* seines Bewegens könnte man auch als die Kompetenz des Bewegens, als situative Antwort auf eine in der Um- oder Mitwelt liegende Frage bezeichnen. Eine solche *Beweglichkeit* zeichnet sich aus durch das Maß entfalteter Freiheiten des Bewegens (Tiwald, 1996, S. 67) oder sogenannter „Freiheitsgrade“ (Tiwald, 1996, S. 45):

„Der Übende ist zwar im ernstesten Bemühen angespannt, die Bewegung so exakt wie nur möglich zu wiederholen (beim ‚Uchi Komi‘-Training im Judo; Anmerkung des Autors). Er tut dies einerseits. Andererseits ist er aber mit erhöhter ‚Achtsamkeit‘ in einer ‚Fragehaltung‘ bemüht, trotzdem noch Unterschiede zwischen den Ausführungen im Vollzug klar zu erkennen. In diesem Bemühen bekommt das Bewegen nicht nur immer mehr Freiheitsgrade. Es wird nicht nur in sich immer variabler, sondern es wird auch immer mehr kontrollierbar. Man kann es auch so formulieren: Die Bewegung bekommt immer mehr ‚Gelenke‘, aber diese werden immer weniger bewegt. ....“

Das Bewegen wird dadurch immer flüssiger, immer geschmeidiger, immer exakter und ökonomischer, aber auch hinsichtlich den situativ notwendigen Variationen immer beweglicher.“ (Tiwald, 1996, S. 45-46)

„Mit dem Entdecken und Erweitern von eigenen Freiheitsgraden entsteht ein deutlich vielfältigeres und differenzierteres Bild der uns umgebenden Welt. Ich möchte dieses Kapitel mit einem Gedanken von Alan Watts (1981, S. 33) abschließen, der dies unterstreicht: ‚Als aber Spinoza sagte: ‚Je mehr wir über die einzelnen Dinge wissen, desto mehr wissen wir über Gott‘, nahm er unsere Entdeckung voraus, dass je reichhaltiger und artikulierter unser Bild vom Menschen und der Welt wird, wir uns umso mehr ihrer Relativität und der gemeinsamen Verbundenheit aller ihrer Muster in einem ungeteilten Ganzen bewusst werden.“ (Lausen, 1992, S. 22)

Man erkennt im Geistesgegenwärtig-Sein also Freiheitsgrade als Möglichkeiten des eigenen Bewegens. Gleichzeitig entdeckt man in der „Frage-Antwort-



Einheit“ (Tiwald, 1996, S. 60) von Person und Umwelt die Möglichkeiten und Chancen der von einem selbst auseinandergesetzten und unterschiedenen Welt. Man erkennt also die Freiheiten des eigenen Bewegens und die Freiheiten oder Spielräume (Tiwald, 1996, S. 67) in der Um- und Mitwelt.

Der buddhistische Mönch Nyanaponika sieht im Prozess des gegenwärtig-Sein ebenfalls den Gewinn der Freiheit:

„Das Reine Beobachten (bedeutet: Eine besondere Funktion der Achtsamkeit in Nyanaponikas Beschreibung der buddhistischen Sattipatthana-Methode<sup>55</sup>; Anmerkung des Autors) richtet sich auf die Gegenwart und lehrt, was so viele nicht mehr können, bewusst in der Gegenwart zu leben. Wachsam auf seinem Auslug, lässt es die Dinge aus der Zukunft auf sich zukommen, zur Gegenwart werden und in die Vergangenheit entgleiten, ohne an ihnen zu haften. Wieviel Energie wird verschwendet durch fruchtloses Zurücksehnen nach der Vergangenheit, durch ein sinnlos-geschwätziges ‚Wiederkäuen‘ (in Wort oder Gedanken) all ihrer Banalitäten sowie durch vergebliche Reue! Wie viele Kräfte werden vergeudet durch Gedanken an die Zukunft, wie Hoffen und Planen, Fürchten und Sorgen! Auch dies ist wieder eine der durch das Reine Beobachten vermeidbaren Quellen des Leids und der Enttäuschung. Indem das Reine Beobachten uns immer wieder auf die Gegenwart verweist, bringt es uns wieder in den Besitz unserer Freiheit, die nur in der Gegenwart zu finden ist.“ (Nyanaponika, 1989, S. 36)

Die oben schon erörterte Frage nach dem Verhältnis von Denken und Geistesgegenwart soll nun noch einmal aufgegriffen werden. Bisher ist beschrieben worden, dass das Denken Teil des geistesgegenwärtigen Vollzuges ist. Das Denken begleitet das Tun und sorgt damit, als ein Bestandteil der geistigen Fähigkeiten, auch für die Gegenwärtigkeit. Nur wenn die Aufmerksamkeit das Denken aus der Gegenwart in die Vergangenheit oder die Zukunft ablenkt, ist dies für das, was die Geistesgegenwart bewirkt, nicht förderlich.

Daraus drängt sich nun die Frage auf, wie man es schaffen kann, beim Denken nicht in der Zukunft oder in der Vergangenheit zu sein. Vorab möchte ich aber klarstellen, was im zeitlichen Verhältnis von Denken und Tun überhaupt möglich ist:

---

<sup>55</sup> Vgl.: Nyanaponika, 1989, S. 26.

- Man kann vorher denken, was man nachher tut. Das ist Vordenken.
- Man kann nachher denken, was man vorher getan hat. Das ist Nachdenken.
- Man kann simultan denken, was man tut und tun, was man denkt. Das ist gegenwärtiges Denken.

Wenn man nun das Ziel hat, sein Denken gegenwärtig zu vollziehen, kann man sich aus der Vergangenheit (aus dem Vordenken) oder aus der Zukunft (aus dem Nachdenken) dem *Jetzt* annähern. Tiwald beschreibt diesen Zusammenhang wie folgt:

„Im Training der Geistesgegenwart wird im Budo also nicht mit einem schnelleren Vordenken, sondern mit einem schnelleren Nachdenken gearbeitet. Der Geist kommt in die Gegenwart, nicht im Vorausgehen, sondern im Zurückgehen. Für den Budo-Sportler ist nicht interessant, was er tun wird, sondern was er getan hat. Dieses Denken über das Gewesene wird dann so verkürzt und an das Gewesene herangerückt, bis es beim Tun selbst in der Gegenwart ist. Bis also ‚*kein Hauch mehr zwischen Denken und Tun*‘ und ‚*der Körper im Bewegen mit Bewusstheit durchtränkt*‘ ist. Auf diese Weise gelangt im Budo der Schüler zur Einsicht in die Realität, in die intensivste geistige und denkende Analyse der Gegenwart, aus der dann blitzartig das sachgerechte Tun erfolgen kann.“ (Tiwald, 3.12.2001, S. 3)

Das Vordenken kann für die Geistesgegenwart, welche den Zweck der blitzartigen Analyse der Wirklichkeit verfolgt, nicht von Nutzen sein, weil das Vordenken immer die Gefahr des Vorurteilens, und damit das Verschleiern der klaren Sicht auf die Wirklichkeit, in sich trägt.

Die menschliche Neigung zum Vordenken, zum antizipatorischen Vorwegnehmen der Situation in der Phantasie mit den Fragestellungen „Was könnte passieren?“ und „Wie kann ich mich vorbereitend einstellen auf das, was passiert?“ entspringt meiner Ansicht nach der Unsicherheit oder Angst des Menschen, im Frage-Antwort-Kontext von Person und Umwelt versagen zu können, bzw. nicht situationsangemessen *antworten* zu können. Das eigentliche Problem liegt aber weniger im Vordenken an sich, sondern darin, dass im Vordenken Konstrukte der nachfolgenden Wirklichkeit gebildet werden, die wiederum das Erkennen der *wirklichen Wirklichkeit* erschweren. Die

Wirklichkeit wird dann gewissermaßen in das Raster der vorgedachten Konstrukte eingepasst, das Neue der wirklichen Erfahrungsmöglichkeit orientiert sich am alten vorgedachten Wirklichkeitsabbild.

Will man in den Kontakt mit wirklichkeitsrelevanten, neuen Erfahrungen kommen, muss man daher den Mut entwickeln, sich einer neuen Frage-Antwort-Einheit zu stellen, und damit auch mit der Möglichkeit des Versagens vor etwas Unbekanntem zu stehen, weil in einer geistesgegenwärtig erlebten Situation die sich ständig ändernde Wirklichkeit tatsächlich immer neu sein muss. Erleichtert wird dieser für die Geistesgegenwart notwendige Mut durch ein realistisches und *selbst-gerechtes* Verhältnis zur eigenen Kompetenz der Umweltbewältigung. Das Tun ausgehend vom klar erkannten „Ist-Stand“ (Tiwald, 1981, S. 40) strebt die Unvollkommenheit nicht an, hat aber trotzdem den „Mut“ (Tiwald, 1996) zu dieser, gerade auch im Hinblick darauf, das in jeder unvollkommenen Antwort auf die in der Umwelt steckenden Frage, wenn sie denn als unvollkommen erkannt und akzeptiert wird, Lern- und Entfaltungspotential steckt. Der Mensch mit dem „Mut zum Unvollkommenen“ (Tiwald, 1996) akzeptiert und erkennt die Unvollkommenheit als eine Chance zur Vollkommenheit, bzw. einem Soll-Wert (Tiwald, 1981, S. 40), lernend schrittweise näher zu kommen. Die Unvollkommenheit liegt sozusagen auf dem Weg zur *vorgestellten* Vollkommenheit, welche sich aber mit jedem sich nähernden Schritt gleichzeitig weiter entfernt. Die Vollkommenheit differenziert sich in ihrem So-Sein (Tiwald, 1996, S. 79) mit jedem entfaltenden Weiterkommen und wird dadurch insgesamt immer komplexer.

Auf dem Weg zum Vollkommenen wird das Vollkommene also immer vollkommener, der Soll-Wert bekommt eine sich immer weiter differenzierende, komplexere Gestalt, welche einen andauernden Entfaltungsprozess fordert. Um so mehr man in diesem Entfaltungsprozess fortschreitet, desto deutlicher erkennt man weitere Entfaltungsmöglichkeiten. Diesen Zusammenhang beschreibt auch Jacoby, indem er sagt:

„Selbstverständlich ist eigentlich nur das, worüber ich noch nicht nachgedacht habe!“ (Jacoby, 1994, S. 29)

Wenn dies erkannt und angenommen ist, dann ist das Bewegen im Unvollkommenen, also das Nicht-Ganz-Richtig-Machen oder Falschmachen die einzig richtige Maßnahme auf dem Weg in *Richtung* des Vollkommenen. In diesem Zusammenhang sei auf einen bezeichnenden Wunsch von Jacoby hingewiesen:

„Ich wünsche oft, dass über dem Eingang zu unseren Schulen stünde: ‚Hier sollt Ihr Spaß am Falschmachen haben!‘“ (Jacoby, 1994, S. 28)

Und ein weiteres Zitat erklärt, warum Jacoby den aus seinem Verständnis unbrauchbaren Umgang mit dem Lernen und dem Falschmachen verurteilt:

„Eine der größten Ängste ist die Angst vor dem Falschmachen, vor den Fehlern und ihren Folgen! Dabei vollzieht sich in der Geschichte der Menschheit das Zustandekommen von Erkenntnissen, Einsichten und Entdeckungen weitgehend durch Erarbeiten, durch das Merken, dass etwas nicht stimmt, und durch das Ausprobieren, wie es weniger falsch und schließlich brauchbar werden kann. Erst wenn man gezwungen wird, sich zu fragen, warum da etwas nicht funktioniert, kann bewusst werden, was das störungsfreie Funktionieren sicherstellt und unter welchen Umständen es gesichert ist.“ (Jacoby, 1994, S. 28)

Herrigel veranschaulicht in seiner Schrift „Zen und die Kunst des Bogenschiessens“ weitere Aspekte der *rechten* Geistesgegenwart:

„Dieser Zustand, in dem nichts Bestimmtes mehr gedacht, geplant, erstrebt, erwünscht, erwartet wird, der nach keiner besonderen Richtung zielt und dennoch aus unablenkbarer Krafftülle sich zu Möglichem sowie Unmöglichem geschickt weiß – dieser Zustand der von Grund aus absichtslos und ichlos ist, wird vom Meister als eigentlich ‚geistig‘ bezeichnet. Er ist in der Tat mit geistiger Wachheit geladen und wird daher auch ‚rechte Geistesgegenwart‘ genannt. Der Geist, bedeutet dies, ist überall gegenwärtig, weil er nirgendwo, an keiner besonderen Stelle, haftet. Und er kann gegenwärtig bleiben, weil er, auch wenn er sich auf dieses oder jenes bezieht, daran nicht überlegend hängen und dadurch seine ursprüngliche Beweglichkeit einbüßen wird.“ (Herrigel, 1991, S. 48)

Herrigel erklärt die Wichtigkeit der Beweglichkeit und damit das Wesen der Geistesgegenwart. Sie kann sich nur dann in ihrem lebendigen Zustand

behaupten, wenn sie sich durch keine gedankliche Anhaftung fesseln lässt. Die rechte Geistesgegenwart registriert blitzartig und genau, lässt sich nicht festhalten oder faszinieren. Sie klebt nicht und ist dadurch im höchsten Maße reaktionsbereit und reaktionsfähig, sich auf die situationsbedingten Gegebenheiten wirkend einzustellen. Den von Herrigel umschriebenen Zustand der Absichtslosigkeit und Ichlosigkeit verstehe ich deshalb auch so, dass die konkrete Wirklichkeit im Zustand der Geistesgegenwart nicht auf eine *vorher* festgelegte Absicht oder ein dementsprechend *vorher* festgelegtes Ich trifft. Das Ich ist deshalb ichlos, weil es im Zusammentreffen mit der Wirklichkeit ohne Absicht ist und nicht an Vor-Einstellungen haftet. Das bedeutet aber nicht, dass man im geistesgegenwärtigen Erkennen der Wirklichkeit nicht auf die Wirklichkeit einwirken soll. Ganz im Gegenteil, der Budo-Kämpfer will ja wirkend tätig werden, aber eben auf der Basis einer wirklichkeitsnahen Geistesgegenwart.

Dauerhafte, anhaltende Geistesgegenwart wird als Erleuchtungszustand beschrieben und Tiwald macht diesen im Zen-Buddhismus als Satori benannten Zustand verständlich:

„Im buddhistischen Zen geht es im Satori (Erleuchtung) um die Beseitigung des vorgestellten ‚Ich‘, das in der Vorstellung das Bewusstsein bricht. Es geht um einen unmittelbaren Bezug zur Realität, der nicht durch Ich-Vorurteile und ein Rollen-Selbstbewusstsein getrübt ist. Die Einheit von ‚So-heit‘ und ‚Da-sein‘ soll durch unmittelbares Erfassen der Individuum-Umwelteinheit erreicht werden. Es geht also um eine Einheit von Vorstellung (So-heit) und Erleben (Da-sein) – um die Aufhebung der Amputation vom Emotionalen. In dieser Wahrnehmung der Situation steht nicht mehr eine Ich-Vorstellung einer Umweltvorstellung entgegen. In diesem Sinne ist die Umwelt nicht mehr gegen-ständlich. Satori entfaltet sich also nicht im leeren Bewusstsein, sondern in der Welt der Unterscheidungen. Wenn im Zen-Buddhismus von Selbstlosigkeit gesprochen wird, so heißt das in keiner Weise, dass das Individuum auf die Befriedigung seiner individuellen Bedürfnisse verzichten soll, sondern nur, dass es seine falsche ‚Ich-Vorstellung‘ (sein Selbst) loswerden soll.“  
(Tiwald, 1981, S. 18)

Letztlich wirkt die Geistesgegenwart so in einer doppelten Richtung: *Aus* der Praxis heraus können vorurteilsfreie, echte und neue Erfahrungen gemacht werden, die die Erkenntnis der Wirklichkeit ermöglichen.

Für die Praxis wird mit der Nicht-Anhaftung eine geistige Verfassung erreicht, in der blitzartiges Eingehen auf komplexe Um- und Mitweltbedingungen möglich ist.

### 3.10.2 Gelassenheit

Gelassenheit bedeutet „warten“<sup>56</sup> zu können, warten zu können auf den richtigen Augenblick des Tuns. Dieses Warten ist aber kein Warten im Sinne von teilnahmslos oder gelangweilt Zeit verstreichen zu lassen, also kein Zustand passiver Abwesenheit, sondern ein sehr aktiver und wacher Zustand. Obwohl der Budo-Kämpfer das Ziel hat, seinen Kampf zu gewinnen, muss er aktiv warten können auf den Augenblick, in dem er blitzartig *antworten* kann auf die *Frage*, die ihm sein Gegner und die Umwelt stellt. Gelassenheit bedeutet also nicht, keine Intention im Leben zu haben und ist damit kein welt-fremder Zustand, sondern ein welt-offener, der warten kann, weil er in seiner Unvoreingenommenheit sich flexible Beweglichkeit erhält.

Tiwald veranschaulicht den Begriff der Gelassenheit in den folgenden Zitaten:

„Gelassenheit ist das Gegenteil von eitler und ängstlicher Voreiligkeit und feigem Zögern! Es ist ein Tun, dass auf die Praxis warten kann, das aber im richtigen Augenblick zur blitzartigen Aktion entschlossen ist.“<sup>57</sup>

„Manche glauben dadurch gelassen zu werden, dass sie der Situation keinen Wert beimessen oder ihren Willen zu eliminieren suchen. Das ist aber gerade der Zustand, der im Zen-Buddhismus nicht mit Gelassenheit gemeint ist. Der Europäer stellt sich leider nur zu leicht, beeinflusst durch die bei uns verbreiteten hinduistischen Weltmodelle, das ‚Nicht-Begehren‘ als eine Ziel- und Willenlosigkeit vor. ....

Obwohl ich einen Willen, Ziele, Erwartungen, Hoffnungen, Chancen usw. habe, muss ich warten können auf den *rechten Augenblick*, bis die Sache

---

<sup>56</sup> Vgl.: Tiwald, „Zur ‚Gelassenheit‘ im Judo.“, Dieser Beitrag wurde 1980 veröffentlicht in: „Judo-Revue“ 1980/17.

<sup>57</sup> Tiwald, „Zur ‚Gelassenheit‘ im Judo.“, Dieser Beitrag wurde 1980 veröffentlicht in: „Judo-Revue“ 1980/17.

reif ist. Dieses Warten ist kein untätiges, passives Dahindösen, sondern das Aktivste, was es auf der Welt gibt.“<sup>58</sup>

„Bei der ‚Arbeit der Achtsamkeit‘ dominiert das Strukturieren des Da-Seins, das Differenzieren des Ist-Standes im ‚Hier und Jetzt‘. Bedroht wird diese Arbeit einerseits durch das wertende Gefühl, andererseits durch konservierte Empfindungen, die sich als So-Sein der Vorstellung über das aktuelle Wahrnehmen lagert. Dadurch wird die mögliche Klarheit des Wahrnehmens verschleiert. Hier driftet dann die ‚Arbeit der Achtsamkeit‘ vom Wahrnehmen in die Vorstellung ab. Deshalb wird oft der Ratschlag gegeben, bei der ‚Arbeit der Achtsamkeit‘ nicht an einem So-Sein der Vorstellung zu kleben und sich freizumachen vom Wert-Sein der Gefühle, mit einem Wort: gelassen zu sein.“ (Tiwald, 1996, S. 79)

„Der Mensch ist selbst Realität und daher unvollkommen. So auch sein Tun. *Das muss er akzeptieren* und darf nicht an Idealvorstellungen hängen. Er braucht daher, um sachgerecht zu tun, einen *Mut zum Unvollkommen-Machen*, der in seinem *Streben* gerichtet ist durch eine *Liebe zum Ideal*. Wer sachgerecht kämpfen will, braucht daher beides: *Mut* und *Liebe!* Der Kampf im Budo ist genau die Dialektik zwischen dem ‚*Mut zum Unvollkommenen*‘ und der ‚*Liebe zum Ideal*‘, aus der die für den Budo-Kämpfer wesentlichen Eigenschaften, wie ‚Unlustüberwindung‘ und ‚Lustverzicht‘ zugunsten *selbstgesetzter Ziele* resultieren. ....

Man kann Ideale lieben, aber nur Unvollkommenes tun. Dazu braucht man eben, wenn man aus unsrem aggressiven Dasein herauskommen will, den ‚*Mut zur Liebe*‘ und die ‚*Liebe zum Mut*‘. Das sind zwei wesentliche Seiten der Gelassenheit! Da Mut immer eine Tat ist und als Tat Unvollkommenes tut, ist auch der ‚*Mut zur Liebe*‘ eine Tat, und die ‚*Liebe*‘ als eine *Realität* ist selbst immer unvollkommen!“<sup>59</sup>

### 3.10.3 Achtsamkeit

Bei der Erläuterung des Begriffs der Achtsamkeit möchte ich beginnen mit der Unterscheidung zum Begriff der Aufmerksamkeit, die von Tiwald vorgenommen wurde:

---

<sup>58</sup> Tiwald, „Zur ‚Gelassenheit‘ im Judo.“, Dieser Beitrag wurde 1980 veröffentlicht in: „Judo-Revue“ 1980/17.

<sup>59</sup> Tiwald, „Zur ‚Gelassenheit‘ im Judo.“, Dieser Beitrag wurde 1980 veröffentlicht in: „Judo-Revue“ 1980/17.

„Die Wörter ‚Aufmerksamkeit‘ und ‚Achtsamkeit‘ verwende ich, um einen Unterschied zu markieren, der beim Selbst-Beachten der eigenen ‚Intentionalität‘, d. h. des ‚Richtens des Widerspiegelns‘, wesentlich ist. Im Selbst-Beachten lässt sich nämlich entdecken, dass man meist durch die Um-, Mit- oder durch seine eigene Innen-Welt fasziniert wird. Diese Faszinationen saugen die eigene Achtsamkeit an, wodurch die Richtung der eigenen Intentionalität, sowohl von innen als auch von außen her, fremd-bestimmt festgelegt wird. Dieser als fremd-bestimmt erlebbaren Intentionalität gebe ich den Namen ‚Aufmerksamkeit‘, im Unterschied zur der vorwiegend als selbstbestimmt erlebbaren Intentionalität, der ich den Namen ‚Achtsamkeit‘ gebe. Diese Unterscheidung legt allerdings das Missverständnis nahe, dass die eine ‚Bewegung des Richtens‘ gut, die andere dagegen schlecht sei. Hier sei gleich angemerkt, dass beide Formen des ‚Richtens des Widerspiegelns‘ eine komplementäre Einheit bilden und jede der beiden Formen der Intentionalität die jeweils andere in sich aufbewahrt. Das Problem liegt daher nicht darin, ob ich selbst es bin, der suchend und fragend seine Intentionalität frei umherschweifend richtet, oder ob (in meinem Wechselwirken mit der Welt) mich eine beglückende oder bedrohende Situation fesselt, sich mir als Problem vorwirft und als Einstell-Wirken mein zweckmäßiges Handeln fördert und fordert.“ (Tiwald, 1.1.2002, S. 1-2)

Die Unterscheidung der beiden Begriffe macht deutlich, dass der beachtende Focus fremdbestimmt angesaugt werden kann oder aber selbstbestimmt sich einen Focus der Beachtung aussuchen kann. Diese beiden Formen des Beachtens sind möglich und erfüllen ihren Zweck, wichtig erscheint aber zunächst das Erkennen des Unterschieds, damit sich aus dem Unterscheiden die Möglichkeit des Akzentuierens ergeben kann. Es schließt sich die Frage an, ob und wie man bewusst und willentlich eine Form des Beachtens, also aufmerksam- oder achtsam-Sein, auswählen oder betonen kann, oder ob diese Beachtensqualitäten sich im Kontakt mit der Um- und Mitwelt *ergeben*.

Ein faszinations-fremd-gesteuertes Beachten kann man bei sich selbst oft beobachten, solange die Faszination das eigene Erleben nur gut genug trifft. Man könnte also meinen, dass die faszinationsgelenkte Aufmerksamkeit sich bei entsprechender Faszination nicht zugunsten von mehr Achtsamkeit verringern ließe. Die durch die Faszination gebannte Aufmerksamkeit blockiert oder verhindert die achtsame selbstbestimmte Beachtung und sie erscheint dabei als ganzes und nicht differenziertes Ereignis, welches den Menschen mit dem Erleben von zum Beispiel Angst oder Freude überwältigt und anhaften lässt.



„Du hast in deinem Schwertspiel etwas Dementsprechendes: wenn dein Gegner zum Streich gegen dich ausholt und dein Sinn ganz auf sein Schwert gesammelt ist, so bist du nicht mehr freier Herr deiner eigenen Bewegung, sondern stehst unter seinem Bann. Dies nenne ich ‚Einhalten‘, denn du bleibst an einer Stelle eingehalten. ....

Sobald deine Aufmerksamkeit auf diese oder jene Weise gebunden ist, verlierst du deine Meisterschaft. Dieses ‚Einhalten‘ muss im Glauben so gut wie in deiner Fechtkunst überwunden werden. In jedem von uns steckt so etwas, das Unbewegtes Begreifen heißt. Dies gilt es zu üben. Unbewegt soll nicht bedeuten, dass man wie ein Felsblock oder ein Baumstamm ohne Begreifen verharrt. Unbewegtes Begreifen ist das beweglichste Ding der Welt: es ist bereit, in jede denkbare Richtung zu gehen, und hat doch keinen Einhaltepunkt. ....

‚Unbewegt‘ bedeutet ohne Aufregung sein, die Aufmerksamkeit nicht auf eine Stelle heften und sie dort ‚einhalten‘ lassen, sonst könnte sie nicht sich anderen Stellen zuwenden, die ohne Unterlass aufeinander folgen.“<sup>60</sup>

Der Zen-Meister Takuan erklärt hier, dass das Einhalten durch ein unbewegtes Begreifen überwunden werden kann, womit sich die Frage ergibt, wie das machbar ist? Das Anhaften oder Einhalten gilt es zu bemerken und zu unterbrechen und in ein unbewegtes Begreifen zu überführen. Es geht also nicht um das Vermeiden des Fasziniert-Seins, sondern um das Erkennen dessen und den *Übergang* von der fremdfaszinierten Aufmerksamkeit zur selbstbestimmten Achtsamkeit.

Solche Übergänge können trainiert werden, indem man im ganzen und noch nicht differenziertes Ereignis die Unterschiede erkennt, wobei man die gesamte Form des Ereignisses in ein ‚Muster von Unterschieden‘ (Tiwald, 1996, S. 65) zerlegt. Die Aufmerksamkeit, welche vorher gebunden war an das faszinierende Gesamt ereignis, verteilt sich dann auf die differenzierten Unterschiede, unterscheidet dabei einerseits die ‚Gegen-stände‘ (Tiwald, 1996, S. 64) in so und *anders* (So-Sein) (Tiwald, 1996, S. 64) und bleibt andererseits in einer grundlegenden Verbundenheit (Da-Sein) (Tiwald, 1996, S. 64) in der Einheit von Subjekt und Objekt und wird dadurch zur Achtsamkeit.

Die Aufmerksamkeit *bewegt* sich zwar auch zu den Faszinations-Stellen, bleibt dann aber dort zunächst haften und ist dadurch nicht mehr frei *beweglich*. Die Achtsamkeit hingegen zeichnet sich dadurch aus, dass sie frei beweglich

---

<sup>60</sup> Suzuki, „Zen und die Kultur Japans.“, Zitiert aus: Tiwald, „Im Sport zur kreativen Lebendigkeit.“, 2002, S. 227-228.

springen kann ohne *einzuhalten*. Und genau das macht sie bedeutsam für das Bewegen des Menschen, besonders natürlich in komplexen Situationen.

Die „doppelte Arbeit“ (Tiwald, 1996, S. 65) der Achtsamkeit besteht also zum Einen im Auseinandersetzen und zum Anderen im Einssein. Die „Form“ (Tiwald, 1996, S. 65) der Erscheinungen wird im Auseinandersetzen unterschieden und der nicht unterschiedene „Inhalt“ (Tiwald, 1996, S. 65) bildet das Medium der Einheit von Person und Objekt.

„Einerseits wird in der Achtsamkeit die Einheit, wird die Identität von Person und Umwelt im Da-Sein erlebt; andererseits leistet diese Achtsamkeit aber auch das Auseinandersetzen dieser Einheit zu Unterschieden: Zum Unterschied von Person und Welt, aber auch zu Unterschieden in der Welt, die ‚gegen-steht‘. Es werden also auch in den ‚Gegen-ständen‘ Unterschiede zu So-Sein auseinander-gesetzt.“ (Tiwald, 1996, S. 64)

Richtet man die Achtsamkeit auf das eigene Selbstbewegen, so hat man mit ihr ein Werkzeug, mit dem man sich immer mehr Variablen des Bewegens (als Antworten auf die Fragen der Um- und Mitwelt) erschließen kann:

„Wenn sich also die Achtsamkeit vereinend (d.h. geistesgegenwärtig) dem eigenen Bewegen zuwendet, dann entdeckt sie in der Form des eigenen Bewegens immer mehr Variablen und in diesen immer mehr quantitative Unterschiede. Die vorerst in globaler Sicht fest erscheinende Form des eigenen Bewegens wird dadurch immer flüssiger. Jeder Unterschied erscheint als Spielraum, als Freiheit für achtsames Bewegen. In der Form der Bewegung wird so im achtsamen Bewegen immer mehr Freiheit freigelegt.“ (Tiwald, 1996, S. 67)

Im Entdecken solcher Spielräume und Freiheiten und dem verbundenen Erarbeiten von „Leistungsfeldern“<sup>61</sup> spiegelt sich ein Verständnis vom Begriff der Leistung<sup>62</sup>, der sich am lebendigen und sich ständig verändernden Kontext von Person und Umwelt orientiert.

---

<sup>61</sup> Victor von Weizsäcker war der Meinung, dass eine Leistung erst als solche anerkannt werden sollte, wenn ein Ziel auf mehreren, unterschiedlichen Wegen erreicht werden konnte. Das umgebende Bewegungs-Feld, auf dem man sich dem Ziel auf unterschiedlichen Wegen nähern kann, nannte er Leistungsfeld.

<sup>62</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.4 Das Entdecken von Spielräumen in Weizsäckers *Leistungsfeld*“ der vorliegenden Arbeit.

Bewegungs-Leistung muss flexibel und variabel sein, um auf Veränderung reagieren zu können. Aber auch, wenn die Anforderungen an die Bewegung, wie bei einer Kata<sup>63</sup>, gleich bleiben, bewirkt das Leistungsfeld-orientierte Erarbeiten von Bewegungen mehr Flüssigkeit im Bewegen, auch wenn man sich gar nicht anders zum Ziel bewegt.

„Im achtsamen Da-Sein werden also immer mehr Variablen entdeckt und dadurch veränderbar und kontrollierbar gemacht. Die als ‚Bewegungs-Form‘ übernommene Tradition wird auf diese Weise durch die ‚Arbeit der Achtsamkeit‘ mit einem Akzentgefüge der Achtsamkeit überzogen bzw. ‚unterzogen‘. Die Bewegung wird dadurch immer beweglicher. Das Bewegen wird in immer mehr Details variier- und kontrollierbar.“ (Tiwald, 1996, S. 72)

#### **3.10.4 Zusammenschau von Geistesgegenwart, Gelassenheit und Achtsamkeit**

Nach der vorab relativ getrennten Betrachtung der Bedeutung von Geistesgegenwart, Gelassenheit und Achtsamkeit soll nun in einer Zusammenschau die Verbundenheit und das *Wie* der Verbundenheit der Begriffe aufgezeigt werden.

Die Ausprägung der Geistesgegenwart ist die Gegenwärtigkeit der geistigen Möglichkeiten (Beachten, Bemerkern, Erkennen und Denken), welche zu einer sachgerechten Analyse der *wirklich-wirkenden* lebensweltlichen Situation dient und sich damit auch gleichzeitig in Verbindung mit dem eigenen Machen in dieser lebensweltlichen Situation befindet. So kann sie als Medium der Selbsterkenntnis genutzt werden.

Im Geistesgegenwärtig-Sein ist die Achtsamkeit, die durch selbständiges und freies Richten und Nicht-Anhaften der Aufmerksamkeit geprägt ist, das Werkzeug der Erkenntnis. Das Niveau der Beweglichkeit der Achtsamkeit wirkt sich wechselwirkend auf das Maß der möglichen Geistesgegenwart aus. Umso

---

<sup>63</sup> Eine Kata ist eine festgelegte Bewegungsabfolge, die in den asiatischen Kampfkünsten als Trainingsform eingesetzt wird, um im achtsamen Vollzug der möglichst gleichen Bewegungsausführung, die Abweichungen von der vorgegebenen Bewegungsabfolge zu bemerken, um damit ein immer differenzierteres Bewegen zu trainieren.

selbstbeweglicher die Achtsamkeit entfaltet ist, desto mehr Geistesgegenwart ist beim Bewegen möglich, was wiederum die Qualität der Bewegung beeinflusst.

Auf der Grundlage der geistesgegenwärtigen Achtsamkeit wird das warten-könnende Da-Sein (Tiwald, 1996, S. 64), bezeichnet als Gelassenheit, ermöglicht und so kann der richtige Moment des Handelns blitzartig ergriffen werden.

### **3.11 Bewegungskunst in Zeit und Raum**

Bewegung ereignet sich in Zeit und Raum. Innerhalb der Arbeit der Achtsamkeit sind deshalb die Dimensionen von Zeit und Raum zu beachten und die Bewegung in Raum und Zeit.

Um dem Phänomen der Zeitwahrnehmung näher zu kommen, sei die von Tiwald vorgenommene Unterscheidung der Zeit in „Dauer“ und „Vergehen“ (Tiwald, 1996, S. 78) vorangestellt:

„Wir haben schon aufgezeigt, dass die Achtsamkeit einerseits Kohärenz schafft, also mit dem Ziel vereint. Andererseits setzt sie aber, ohne diese Basis der Vereintheit zu verlassen, ein Akzentgefüge der Unterscheidungen auseinander und baut so eine Form auf. Wir haben aber auch die Doppelgesichtigkeit der Zeit in ihrem unmittelbaren Erscheinen im Erleben aufgezeigt. Wir haben die Dauer als die un-meßbare, als die un-quantitative und un-qualitative Seite des Zeit-Erlebens aufgefasst. Wir haben diese Dauer vom Vergehen, das in seiner Wiederkehr beobachtbar und zählbar, also messbar ist, unterschieden.“ (Tiwald, 1996, S. 83-84)

Tiwald beschreibt außerdem, dass „der auf diesem Weg des ‚Freilegen von Freiheit‘ Gehende immer viel zu tun hat. Die objektiv vorgegebene Geschwindigkeit erscheint ihm subjektiv immer zu schnell. Er hat immer Mühe, seinen Geist immer differenzierter in die Gegenwart zu drängen und die Zeit zu dehnen. Das Bewegen der Achtsamkeit muss daher immer ‚schneller‘ werden.“ (Tiwald, 1996, S. 89)

In diesem Trainingsprozess, der die Achtsamkeit immer schneller werden lässt, ist dann auch das Erleben möglich, dass sich die objektive Zeit subjektiv dehnt. Die Zeit erscheint länger, weil der achtsame *Erleber* in seinem unterschiedsreichen Erleben mehr erlebt als ein weniger differenzierender *Erleber*. Die Zeit dehnt sich durch die Menge der zu unterscheidenden Ereignisse im Gesamtereignis. Dies geschieht im subjektiven Erleben, so Tiwald (1996, S. 84-87), genauso wie in der objektiven Zeitmessung. Die objektive Zeitmessung zählt die „Wiederkehr des Vergehens“ (Tiwald, 1996, S. 84) von raumzeitlichen „Auseinander-Setzungen“ (Tiwald, 1996, S. 85), also vergänglichen Ereignissen (z.B. Schwingungen in Kristallen), während das subjektive Zeit-Erleben die Anzahl von „Auseinander-Setzungen“ der Achtsamkeit zählt. Das bedeutet: Umso mehr Unterscheidungen in der Arbeit der Achtsamkeit in einer äußeren Bewegung oder beim Selbstbewegen getroffen werden, desto langsamer vergeht subjektiv die Zeit.

Das Phänomen der Verlangsamung der Zeit ist unter anderem im Kampfsport von maßgeblicher Bedeutung: Wenn ich als Kämpfer im Schwertkampf das in objektiver Zeit schnell auf mich niedersausende Schwert meines Gegners in meiner subjektiv empfundenen Zeit verlangsamen kann, so erlange ich damit einen Vorteil. Ebenso kann es aber auch von Vorteil sein, mein eigenes Bewegen verlangsamt erleben zu können.

Zunächst sei aber erst einmal aufgezeigt, wie die Arbeit der Achtsamkeit das subjektive Zeit-Erleben beeinflusst. Welche positiven Möglichkeiten sich hieraus für das bewegende Begegnen des menschlichen Organismus ableiten lassen wird Bestandteil des Abschnitts „4.1.15 Begegnende Leistung in Zeit und Raum sein“ sein.

Der Raum kann ebenfalls in eine objektive Messung und ein subjektives Erleben unterschieden werden: Über das Messen der Entfernungen der vom Körper aus erlebten Raumebenen rechts-links, vorne-hinten und oben-unten kann man Abstände in Maßzahlen quantifizieren und so zu objektiven Raumgrößen gelangen. Setzt man diese Entfernungen ins Verhältnis mit der Zeit, bekommt man als Ergebnis die Geschwindigkeit als Größe für die Bewegung durch den Raum.

Das subjektive Raumerleben hängt aber, ebenso wie das subjektive Zeiterleben, mit der Arbeit der Achtsamkeit zusammen. Es geht zum Beispiel um das Erkennen der eigenen Geschwindigkeit durch den Raum (z.B. im alpinen Skilauf) im Verhältnis zu anderen Dingen (z.B. den Torstangen beim Rennlauf) oder um das Erkennen der Geschwindigkeit bewegter Dinge (z.B. dem Tennisball) im Verhältnis zur Bewegung des eigenen Körpers (z.B. beim Tennisspielen).

Für das Ermöglichen des subjektiven Raumerlebens ist aber in jedem Fall das eigene Bewegen notwendig, ohne das Selbstbewegen könnte sich der Mensch *seinen* Raum nicht „aufspannen“ (Bollnow, 1997, S. 23).

„Es soll vielmehr in Erinnerung gerufen werden, dass uns unsere Sinne über den Raum und die Zeit ‚an sich‘ keinerlei Daten liefern. Der für die Bewegungskoordination relevante Raum wird vielmehr vom Menschen selbst in einem subjektiven Akt durch das komplementäre Bewegen der Achtsamkeit im Selbstbewegen ‚aufgespannt‘. ‚Es gibt einen Raum nur, insofern der Mensch ein räumliches, d.h. Raum bildendes und Raum gleichsam um sich aufspannendes Wesen ist.‘ (Bollnow, 1997, S. 23). In diesen subjektiven Raum werden dann erst die sinnlichen Daten eingetragen und koordiniert. In welcher Art im vorsensorischen Akt der Lebendigkeit der Mensch selbst seinen Raum aufspannt, das hängt natürlich von sinnlichen Anreizen bzw. kognitiven Verführungen ab.“ (Tiwald, 2002, S. 224)

Man erlebt den Raum ausgehend von sich selbst, der *Erleber* ist der Mittelpunkt des Raumes und wenn er sich bewegt, dann bewegt sich der Raum um ihn herum mit und er bleibt im Mittelpunkt:

„Der Mensch spannt seinen Raum von der Mitte, in der er steht, jeweils im Rahmen eines begrenzenden und einheitsbildenden Horizont auf, und dass der Mensch seinen Horizont nie erreicht, sondern dieser mit ihm fortwandert, zeigt nur, dass der Horizont untrennbar zum Menschen gehört (hier kann man wirklich sagen: wie das Haus zur Schnecke), und der Mensch so jeweils die Mitte seines vom Horizont umschlossenen Raums bleibt.“ (Bollnow, 1997, S. 77)

Aus diesem Raumerleben wird auch verständlich, dass die Menschen in früheren Zeiten, wie Bollnow es beschreibt, ihr Land als den Mittelpunkt der Welt sahen, was sich bezeichnenderweise bei den Chinesen im „Land der

Mitte“ (Bollnow, 1997, S. 60) oder bei den Germanen in „Mitgart“ (Bollnow, 1997, S. 60) äußert. Nomadenvölker nahmen ihre Mitte auf Wanderungen mit:

„So wird auch von gewissen Nomadenvölkern berichtet, dass sie ihren heiligen Pfahl überallhin mitnahmen und an jeder Stelle, wo sie sich niederließen, neu errichteten. Dieses Beispiel ist wichtig, weil es zeigt, dass sie auch auf den Wanderungen auf der Erde ihre Mitte mitnahmen, also nicht aus der Mitte herausfielen, auch wenn sie den Aufenthaltsort wechselten.“ (Bollnow, 1997, S. 61)

Bollnow beschreibt hier das Bedürfnis, nicht aus einer geborgenen räumlichen Mitte herauszufallen, als dessen zugehöriger Bestandteil man sich empfindet. Er betrachtet den Begriff auch unter dem Aspekt des Machens im Raum und damit als „Handlungsraum“ (Bollnow, 1997, S. 204) und später auch als Raum mit unterschiedlichen Möglichkeiten, in den der Mensch hinausgreifen- und wirken kann und dadurch nicht nur Teil des Raumes ist, sondern auf den Raum einflussnehmendes und einwirkendes Subjekt ist. Der Mensch hat so im Raum einen „Spielraum“ (Bollnow, 1997, S. 211) seines bewegten Wirkens. Im Raum entdeckt Bollnow eine „Gestimmtheit“ (Bollnow, 1997, S. 231), welche wechselwirkend zwischen Mensch und Raum zu Tage tritt:

„Wir haben also eine doppelseitige Beeinflussung: die seelische Verfassung des Menschen bestimmt den Charakter des umgebenden Raums, und umgekehrt wirkt der Raum dann zurück auf seinen seelischen Zustand. Jeder konkrete Raum, in dem der Mensch sich befindet, ob Innenraum oder Außenraum, hat als solcher schon einen bestimmten Stimmungscharakter, hat seine sozusagen menschlichen Qualitäten, und diese bedingen dann wieder unter anderem als die einfachsten Bestimmungen die Erfahrungen der Enge und der Weite eines bestimmten Raums.“ (Bollnow, 1997, S. 230)

Die Gestimmtheit des Raums beinhaltet für Bollnow die besondere Erkenntnis der Einheit von Mensch und Raum:

„Die Stimmung ist selber nichts Subjektives ‚im‘ Menschen und nichts Objektives, was ‚draußen‘ in seiner Umgebung vorfindbar wäre, sondern sie betrifft den Menschen in seiner noch ungeteilten Einheit mit seiner Umwelt. Eben darum aber wird die Stimmung zum Schlüsselphänomen für das Verständnis des erlebten Raums.“ (Bollnow, 1997, S. 231)

Diese Einheit von Mensch und Raum wird nachfolgend von ihm, ebenfalls in Anlehnung an Straus, am Beispiel des Tanzes aufgegriffen:

„Der Mensch gewinnt im Tanz ein verändertes Verhältnis zum Raum. Das meint Straus schon mit dem Satz: ‚Beim Gehen bewegen wir uns *durch* den Raum, von einem Ort zum andern, beim Tanz bewegen wir uns *im* Raum‘ (Straus, 1960, S. 141). Im einen Fall ist der Raum ein uns äußerlich bleibendes Medium, durch das wir uns, innerlich unberührt, hindurchbewegen. Im andern Fall werden wir aufgenommen in diesem Raum, wir werden selber gewissermaßen ein Teil dieses Raums. Das Entscheidende ist, dass ‚sich in dem Erlebnis des Tanzes die Aufhebung der zwischen Subjekt und Objekt, Ich und Welt bestehenden Spannung vollzieht‘ (Straus, 1960, S. 166). Der Mensch wird wieder eins mit dem Raum. Und darauf beruht die unendliche Beglückung des Tanzes. Der Tanz wird zum tiefen metaphysischen Erlebnis, in dem die Spaltung zwischen dem Menschen und seiner Welt überwunden wird und er es wieder erfährt: ‚Eines zu sein mit allem, was lebt‘<sup>64</sup>.“ (Bollnow, 1997, S. 252)

Bollnow greift noch einmal auf Straus zurück, welcher den Tanz als präsentische Bewegung im präsentischem Raum charakterisiert:

„So beschreibt es auch Straus: ‚Im Tanz schreitet das historische Geschehen nicht fort, der Tänzer ist aus dem Fluss des historischen Geschehens herausgehoben. Sein Erleben ist ein Gegenwärtigsein, das auf keinen Abschluss in der Zukunft hinweist‘ (Straus, 1960, S. 176): Der Tänzer hat in der Bewegung des Augenblicks die Ewigkeit ergriffen. Das berührt sich mit dem, was von der anderen Seite als Aufhebung der Spannung zwischen Subjekt und Objekt erschien. Auch von dieser Seite her erweist sich die Lust am Tanzen in einer tiefen metaphysischen Erfahrung begründet. Im Tanzen erfährt der Mensch einen Durchbruch durch die alltäglich-praktische Welt des zweckhaften Handelns und Gestaltens.“ (Bollnow, 1997, S. 253)

Ein anderes Anliegen, als das oben von Bollnow beschriebene, nicht aus einer geborgenen räumlichen Mitte herauszufallen, ist es bei den zenbuddhistischen Kampf- und Bewegungskünsten hingegen, die *Mitte* in einem Selbst zu erleben und zu halten.

---

<sup>64</sup> Hölderlin, „Hyperion“, Stuttgarter Ausgabe, 3. Bd., S. 9.



Der Mensch erarbeitet sich den Raum mit seiner Achtsamkeit über das Bewegen bzw. über das In-Relation-Setzen seiner *Mitte* zu bewegten oder relativ unbewegten Bestandteilen des Raums. In den Kampfkünsten geht es deshalb auch darum, seine *Mitte* nicht zu verlieren. Der Verlust der *Mitte* würde bedeuten, dass man sich beim Bewegen nicht in der wirklichkeitsgetreuen Relation zu seiner Raum-Umwelt erlebt, was einen sachgerechten Umgang mit dieser beeinträchtigen würde. Dies passiert nicht gerade selten und Tiwald beschreibt, dass es sich dabei nicht um mangelhafte sensorische Leistungen oder fehlerhafte Bewegungskoordinationen handelt:

„Da nun die subjektive Raum-Zeit für jede Bewegungskoordination von fundamentaler Bedeutung ist, können ‚Fehler‘, die der Mensch beim Aufspannen seines subjektiven Raumes macht, die Bewegungskoordination erheblich stören. Es kann zum praktischen Versagen kommen, obwohl alle Sinnesleistungen und Bewegungskoordinationen ‚wie gewohnt‘ bestens funktionieren.“ (Tiwald, 2002, S. 224)

Und an anderer Stelle:

„So gibt es sogenannte ‚Trainings-Weltmeister‘ der koordinativen Fähigkeiten, die im Wettkampf relativ oft versagen, weil sie dort ihre Erd-Verwurzelung verlieren. Dies kann nämlich ganz plötzlich geschehen und braucht nur einen ganz kurzen Augenblick anzuhalten, um einen sportlichen Misserfolg herbeizuführen: in einem sogenannten Augenblick der Unachtsamkeit.“ (Tiwald, 2002, S. 232)

Welcher Bedeutungshintergrund steckt aber in den Worten *Mitte* und „Erd-Verwurzelung“ (Tiwald, 2002, S. 232)? Zu einem Verständnis der beiden Begriffe sei noch die von Tiwald erklärte „Schwerkraft-Richtung“ (2002, S. 233) hinzugezogen:

„Was ist unter Erd-Verwurzelung zu verstehen? Es ist bekannt, dass alle unsere für die Bewegungssteuerung relevanten Sinnesdaten durch den Gleichgewichts-Sinn koordiniert werden. Ein schlecht entwickelter oder ein zum Beispiel durch Drogen gestörter Gleichgewichts-Sinn beeinträchtigt die Bewegungskoordination erheblich. Was macht der Gleichgewichts-Sinn? Er verschafft uns die genaue Kenntnis einer Erdräumkonstanten: der Schwerkraft-Richtung. Auf diese hin sind normalerweise alle unseren

Bewegungen geeicht. Der Gleichgewichts-Sinn verwurzelt uns sozusagen im Schwerkraft-Raum der Erde. Für diesen Raum bildet die Schwerkraft-Richtung eine unbewegte Koordinate. Die Schwerkraft-Richtung ist auf diese Weise für uns die ruhende ‚Mitte‘.“ (Tiwald, 2002, S. 232)

Für unterschiedliche praxisrelevante Ansätze eines Bewegungskunst-Trainings ist die Differenzierung der Bedeutung von *Mitte* wichtig. Tiwald<sup>65</sup> unterscheidet die „Körper-Mitte“ vom „Körper-Schwerpunkt“ und von der „Leibes-Mitte“.

Die „Körper-Mitte“ ist anatomisch-körperlich gesehen der Mittelpunkt des Körpers, etwa im Bereich des Oberbauchs.

Auf das physikalische Zentrum des Körpers, welches als Körper-Schwerpunkt auch außerhalb des Körpers liegen kann, wirkt die Schwerkraft. Das Verhältnis von Körper-Schwerpunkt und Wirkrichtung der Schwerkraft bestimmt das Gleichgewicht des Körpers im Raum. Bei bewegten Körpern (etwa beim Bogenfahren beim alpinen Skilauf oder beim übersetzenden Bogenfahren beim In-Line-Skaten) wirkt zudem die Zentrifugalkraft nach bogenaußen. Zum Erhalt des Gleichgewichts stemmt man sich muskulär mit dem Widerstand an der Schnittstelle Piste oder Boden zentripetal nach bogeninnen.

Die „Leibes-Mitte“ hingegen ist das Zentrum meiner Achtsamkeit, welches sich sowohl räumlich, als auch zeitlich, innerhalb und außerhalb des Körpers befinden kann. Mit Leib ist hier also keineswegs nur der biologische Körper gemeint, sondern eben auch das, was sich die Achtsamkeit erschließt oder metaphysisch einver-leibt und was so auch zu einem Teil von einem selbst wird. So muss eben auch nicht der gesamte biologische Körper zum Leib gehören bzw. einver-leibt sein, sondern kann auch ausver-leibt sein, wenn die Achtsamkeit nicht in der Lage sein sollte, sich den Körper einzuverleiben.

Innerhalb eines Bewegungskunst-Trainings spielt also die Einordnung des sich bewegenden Menschen in den Schwerkraft-Raum der Erde und die damit verbundene Auseinandersetzung vom Verhältnis von „Körper-Mitte“ und „Körper-Schwerpunkt“ eine Rolle. Andererseits geht es darum, das Zentrum der Achtsamkeit wandern lassen zu können ohne fremdfasziniert „einzuhalten“ (Tiwald, 6.8.97, S. 3) und sich damit die Um- und Mitwelt leibhaftig einzuverleiben.

---

<sup>65</sup> Vgl: Tiwald, „Skilaufen oder Skifahren – Orientierung auf die Körper-Mitte“.

Es gilt aber ebenfalls zu unterscheiden zwischen einem nur „sinnlichen-kopflastigen“ (Tiwald, 2002, S. 233) Bestreben der Einordnung und einem „ganzkörperlichen Schwerkraft-Sinn“ (Tiwald, 2002, S. 234). Das nur „sinnlich-kopflastige“ Einordnen geschieht ausschließlich über die im Kopf gelegenen Sinnesorgane und den Vestibularapparat, während einem anzustrebenden „ganzkörperlichen Schwerkraft-Sinn“ dabei die Beachtung des Selbstbewegens im Raum und der damit verbundenen Möglichkeit des Erkennens von Muskel- und Hautsinn abhanden kommt.

„Besonders das Ausschalten der Motorik und damit das Eliminieren des achtsamen Selbstbewegens verstärkt die Kopflastigkeit. Dies bringt Defizite, da alle unsere Sinnesorgane letztlich nur funktionieren, weil sie jeweils einen oder mehrere spezielle motorische Partner haben, die simultan in ihrem Selbstbewegen achtsam wahrgenommen werden.“ (Tiwald, 2002, S. 234)<sup>66</sup>

Ein Beispiel (Tiwald, 2002, S. 236) für eine fehlerhafte „sinnlich-kopflastige“ Einordnung der eigenen Mitte in den Schwerkraft-Raum ist das der Bilder, die sich im schwankenden Schiff vermeintlich an der Bootswand bewegen. Die Augen orientieren sich am Anhaltspunkt des Innenraum des Schiffes. Das Schiff wird sinnlich die primäre Bezugsquelle, während die Bilder an der Wand so wahrgenommen werden, als wenn sie sich hin und her bewegten, obwohl dies faktisch genau anders herum der Fall ist: Das Schiff bewegt sich um die der Schwerkraft folgenden Bilder. Der so erlebende Mensch ist dann nicht mehr erdverwurzelt sondern, wie Tiwald es formuliert, „schiffverwurzelt“ (Tiwald, 2002, S. 236).

In der Bewegungskunst geht es also um ein ganzkörperliches Schwerkraft-Training bzw. ein Körper-Schwerpunkt-Training, welches dem sich bewegenden Menschen eine präzise Einordnung in Raum und Zeit ermöglicht. Innerhalb der Wirkung der Schwerkraft sucht man nach einem Zu-Stand von Gleichgewicht, um in sich selbst einen relativ konstanten Ausgangspunkt zu finden, von dem man agieren kann. Im Bemühen des Erhalts dieses relativen

---

<sup>66</sup> Vgl.: Höhnke, „Sehtraining und ganzheitlicher Anspruch. Historische Entwicklung des Sehtrainings und dessen Perspektiven aus der Sicht einer anthropologischen Bewegungswissenschaft.“

Gleichgewichts kann man zwei verschiedenen psychischen Dispositionen oder Strategien begegnen:

Zwei Beispiele mögen die beiden unterschiedlichen Herangehensweisen im Umgang mit der Wirkung der Schwerkraft verdeutlichen:

Beim Erlernen des Einradfahrens wird oft der Tipp gegeben, man solle einen horizontalen Punkt in Augenhöhe anvisieren, wodurch bei mir der Eindruck entstand, dass durch dieses visuelle *Festhalten* an der Außenwelt das Gleichgewicht gefunden werden sollte. In meinem Selbstversuch half mir dieser Hinweis jedoch nicht. Trotz ebenfalls geringem Erfolg konnte ich bei anderen beobachten, dass sie beim Versuch visuell festzuhalten, gleichfalls im Schulter/ Nacken-Bereich krampfhaft muskulär *festhielten*. Bei auf der Stelle jonglierenden vermeintlichen *Einrad-Stehern* hingegen beobachtete ich, dass diese verständlicherweise visuell beweglich waren und gleichzeitig aber auch das Einrad vorwärts- und rückwärtstretend unter sich hin und her bewegten. Sie verschoben damit durch die muskulären Tret-Bremsbewegungen das bewegliche *Fahr-Bein* unter sich, was zur Folge hatte, dass ihr Körper-Schwerpunkt hin und her schwang. Ihr Bemühen galt überhaupt nicht, wie es mir durch das visuelle Festhalten suggeriert wurde, einen Gleichgewichtszustand dauerhaft zu erhalten<sup>67</sup>, sondern sie erhielten sich einen dauerhaft ändernden (Zu-)Stand durch einen Wechsel von Bewegung, Loslassen und Gegenbewegung. Umso feiner und kleiner diese Bewegungen gelingen, desto mehr nähern sie sich einer relativen Ruhe, die für das Jonglieren förderlich sein kann. Ein solches Bewegen in einem Gleichgewichts-Feld kann man ebenfalls beobachten, wenn man sich mit geschlossenen Augen hinstellt und auf die kleinen aus-gleichenden Bewegungen achtet, die der Körper automatisch vollzieht, um sich in der Schwerkraft-Wirkung auszurichten.

Ein weiteres Beispiel ist das Beobachten und eigene Erleben bei der Übung im alpinen Skilauf, im steilen Gelände mit geschlossenen Augen blind zu fahren. In der Probandengruppe waren beim Umsetzen dieser Übung, die zunächst ohne jegliche zusätzliche Anweisungen gegeben wurde, zwei grundlegend unterschiedliche Umsetzungsstrategien zu beobachten. Eine kleinere Anzahl der Übenden versuchte einen Bogen nach dem anderen zu fahren, während die

---

<sup>67</sup> Vgl.: Die Unterscheidung von ‚Sein‘ und ‚Werden‘ in der Problemstellung (Abschnitt 1 der vorliegenden Arbeit).

anderen den Bogenwechsel, so lange es möglich war, vermieden. Die einen suchten also ihre Sicherheit und ihr Gleichgewicht im Erleben der relativ gleichbleibenden Wirkung der Schwerkraft auf den Körper-Schwerpunkt im stehenden Hangschrägfahren. Die anderen suchten ihr Gleichgewicht und damit ihre Sicherheit im entschlossenen Bogenwechsel. Man konnte beobachten, dass beide Strategien zu Stürzen führten, man konnte aber gleichzeitig beobachten, dass diese Stürze auf unterschiedliche Ursachen zurückzuführen waren.

Die Hangschrägfahrer versuchten sich vorsichtig im tastenden Geradeausfahren das Gleichgewicht eher krampfhaft zu erhalten. Einhergehend mit dem Verzicht auf visuelle Rückmeldung sorgte ihre ängstliche Einstellung aber dafür, dass sie sich mehr in Richtung des Berges lehnten. Sie taumelten also in einer passiv-ängstlichen Halte-Einstellung langsam aus dem Gleichgewicht, ohne einen anderen Sturzgrund zu haben und ohne deutliche Rückmeldungen über das Verhältnis von Körper-Schwerpunkt zur Schwerkraft-Richtung.

Die Bogenwechsler hingegen hatten durch ihr aktiv-mutiges Bewegen viel mehr die Möglichkeit, sich ganzkörperlich die Wirkrichtung der Schwerkraft zu erschließen. Sie stürzten nach einigen Versuchen nicht mehr deswegen, weil sie das Gleichgewicht verloren, sondern weil ihre Auseinandersetzung mit der Schwerkraft so intensiv war, dass sie skitechnische Fehler machten, die dann einen ursächlich anderen Sturz hervorbrachten.

Beide Beispiele weisen darauf hin, dass es bei dem Bemühen, im Gleichgewicht zu bleiben, nicht darum geht, an einem starren Zu-Stand krampfhaft festzuhalten, sondern sich in einem zu erkundenden Gleichgewichts-Feld beweglich immer wieder neu einzuordnen.

Zum Abschluss dieses Kapitels möchte ich einer Frage nachgehen, die sich mir das erste Mal in der eigenen Bewegungspraxis beim Squashspiel stellte und zwar beim Versuch, mit links zu spielen. Meine Selbstbeobachtung bei diesem Versuch entwickelte sich zu der Hypothese, dass nicht ausschließlich meine weniger entfalteten motorischen Fähigkeiten der linken Seite für die deutlich geringere Trefferquote des Balls verantwortlich war, sondern dass mein *Raumgefühl* (so habe ich es damals benannt) zur linken nicht das

gleiche war wie zur rechten Seite. Also bestand meine Aufgabe nicht nur darin, achtsam meine Körper-Bewegungskoordination zu differenzieren, sondern mir auch meine Bewegungen im linken Raum besser zu erarbeiten. Mein Anliegen bestand nun auch darin, mir den Bewegungs-Raum zur linken Seite zu erschließen.

Beim Windsurfen traf ich auf ein ähnliches Phänomen, welches mich neben dem Raum auch die Zeitdimension hinterfragen ließ. Beim Springen über Wellen war ich es gewohnt, den linken Fuß und damit die gesamte linke Seite in Fahrtrichtung vorn zu haben. In einem neuen Revier kam der Wind von der anderen Seite und damit stellte sich mir die Aufgabe, *rechts vorne* zu springen. Zunächst war ich geneigt, die misslungenen Versuche nur auf ein falsches Bewegen zurückzuführen, bis ich erkannte, dass das Bewegen durchaus brauchbar war, aber der Zeitpunkt der Bewegung und damit auch der räumliche Ort der Bewegung ungünstig war. Das Ausnutzen der sich auf mich zu bewegenden Welle, mich also im richtigen Moment an der geeigneten Stelle mit dem hinteren Bein von ihr abzudrücken gelang deutlich schlechter, als auf der anderen Seite. Hinzu kam die psychische Komponente, auf der ungewohnten Seite viel mehr Angst zu haben vor dem, was sich nach dem Sprung ereignet, also einer mehr oder weniger gelungenen Landung oder einem Sturz.

Ein weiteres Beispiel aus dem Windsurfen birgt noch einen weiteren Raum-Erlebnis-Aspekt, der dann von besonderer Bedeutung ist, wenn man sich gemeinsam mit einem Gerät bewegt: Beim Loopversuch (Vorwärtsrolle nach einem Sprung) beim Windsurfen erscheint die Schwierigkeit, sich gemeinsam mit dem gesamten Material (Board, Mast, Gabel und Segel) durch die Luft zu drehen. In Lehrbüchern und –filmen wird zur Unterstützung ausgiebig auf die unterschiedlichen Bewegungsphasen eingegangen, so als sei das Problem allein über das motorische Bewegen zu lösen. Die eigentliche motorische Leistung ist aber fast genauso leicht wie ein Vorwärtssalto vom Sprungbrett. Was etwas erschwerend hinzukommt, ist zunächst die Trägheit des Materials und danach die beschleunigende Wirkung des in Bewegung gebrachten Materials. Was aber das eigentliche Problem ist, und woran dementsprechend gearbeitet werden müsste, ist das oben schon angesprochene Einverleiben

des Geräts. Die Achtsamkeit muss das Material, mit dem die Bewegung gemeinsam vollzogen wird, einver-leiben, um damit auch wieder einen realistischen Bezug zu Raum und Zeit zu ermöglichen. Das mitbewegte Material kann und muss zu einem erweiterten, leiblichen Teil des Körpers werden, wenn man sich raum-zeitlich zweckmäßig bewegen will.

Aus den soeben beschriebenen Beispielen erweiterte sich meine Hypothese aus der Squasherfahrung:

Neben den weniger entfalteten motorischen Fähigkeiten zu einer ungewohnten Seite und einem gleichfalls weniger erschlossenen Raum zu dieser Seite ist auch die zeitliche Differenzierung bei Bewegungen auf der ungewohnten Seite weniger *auf-geschlossen*.

Die Aufgabe muss also neben der Entfaltung der motorischen Differenzierung darin bestehen, sich innerhalb des Raum-Zeit-Gefüges angemessen zu bewegen. Es geht also um ein *Auf-schließen*, und damit Eröffnen, von Differenzierungsmöglichkeiten der Einheit von Bewegung, Raum und Zeit durch die Arbeit der Achtsamkeit, welche die Zeit in immer kleinere Zeiteinheiten teilt, den Raum in immer kleinere Raumeinheiten aufteilt, im Sinne von Entfernungen erlebbarer Bestandteile voneinander, und die Bewegung in ein „Muster von Unterschieden“ (Tiwald, 1996, S. 65) zerlegt.

Bei Bewegungen mit Gerät muss dieses einver-leibt werden.

Zusätzlich kann in der Selbstbeobachtung erkannt werden, dass bei Bewegungen in einem noch nicht erarbeiteten Raum-Zeit-Gefüge die psychischen Komponenten von Sorge, Angst und Vorsicht eintreten, die ein zweckmäßiges Bewegen in Raum und Zeit ungünstig beeinflussen.

#### **4 Der Organismus Mensch im Organismus Unternehmen**

Im vorangestellten Abschnitt 3 habe ich mich an das Verständnis der Bedeutungszusammenhänge von Organismus, Gesundheit und Leistung, Entfaltung, Übung und Reifung, Achtsamkeit, Geistesgegenwart, Gelassenheit, Bewegung, Raum und Zeit herangearbeitet.

Der Abschnitt 4 soll nun dazu dienen, auf der Grundlage dieser Erkenntnis, dem Verständnis des Leistungsbegriffs im Wirkungszusammenhang von *Organismus Mensch* und *Organismus Unternehmen* näher zu kommen. Letztlich geht es bei den folgenden Annäherungen unter unterschiedlichen Blickwinkeln um die Klärung der grundlegenden Frage: „Was fördert und was hindert Leistung und welche Bedeutung hat diese in der Gesamtorganisation des *Organismus Mensch* und des *Organismus Unternehmen*.“

Die Arbeit von Bier<sup>68</sup> hat mein Organismus-Verständnis geprägt. Er folgte in seinen vielfältigen Arbeits- und Forschungsbereichen der Medizin, der Philosophie und der Forstwirtschaft, dem grundlegenden Verständnis des *bewegten*<sup>69</sup> Zusammenwirkens von Organismen in übergeordneten und wieder übergeordneten Organismen. Dieses *bewegte* Zusammenwirken vollzieht sich in der Auseinandersetzung, im Kampf oder Krieg, wie Bier es in Anlehnung an Heraklit<sup>70</sup> erläutert. Im menschlichen Körper, genauso wie am Beispiel des Waldes<sup>71</sup>, ist es deshalb wichtig, in einer Harmonie der Gegensätze<sup>72</sup> ein Kräftegleichgewicht in einer gesunden Mischung<sup>73</sup> zu erreichen oder zu erhalten.

Der lebendige und bewegliche<sup>74</sup> Wirkzusammenhang ist gleichzeitig Biers Forschungsfeld und die Grundlage seines Forschungsverständnisses.

Beschäftigt man sich mit der Wortbedeutung des Begriffes *Organismus*, so stößt man auf die Grundform „Organ“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 502), das vom griechischen *órganon*, welches wiederum vom griechischen *érgon* abstammt. *Órganon* bedeutet „Werkzeug, Instrument, Körperteil“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 502) während *érgon* für „Werk“ und „Dienst“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 502) steht. Der Organismus hingegen wird als „Gefüge; einheitliches, gegliedertes (lebendiges) Ganzes; Lebewesen“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 503) bezeichnet.

---

<sup>68</sup> Vgl.: Abschnitt 3.1 – 3.5 der vorliegende Arbeit.

<sup>69</sup> Vgl.: Bier, Abschnitt 3.1.1 der vorliegende Arbeit.

<sup>70</sup> Vgl.: Bier, Abschnitt 3.1.4 der vorliegende Arbeit.

<sup>71</sup> Vgl.: Bier, Abschnitt 3.4 der vorliegende Arbeit.

<sup>72</sup> Vgl.: Bier, Abschnitt 3.1.3 der vorliegende Arbeit.

<sup>73</sup> Vgl.: Bier, Abschnitt 3.2.2 der vorliegende Arbeit.

<sup>74</sup> Vgl.: Mein Verständnis der Begriffe ‚Lebendigkeit‘ und ‚Beweglichkeit‘ in Abschnitt 4.1.2.



Auch in der etymologischen Betrachtung wird der lebendige Wirkzusammenhang als Bedeutungszentrum des Begriffs Organismus erkenntlich. Zusammenfassend kann man dem Begriff die folgende Merkmale zuordnen:

- Der Organismus ist lebendig (vgl.: Körperteil, Lebewesen).
- Der Organismus ist beweglich<sup>75</sup> (vgl.: Gefüge, Instrument, Werkzeug).
- Der Organismus wirkt und hat Funktion (vgl.: Werkzeug, Instrument, Werk, Dienst).
- Der Organismus ist eine zusammenhängende Einheit (vgl.: Gefüge).
- Der Organismus ist Teil des Ganzen.
- Der Organismus steht in Wechselwirkung mit anderen Organismen, er ist also Gefüge im Gefüge (vgl.: Auseinandersetzung, Kampf, Krieg).
- Der Organismus hat ein Mischungsverhältnis und bewirkt ein solches im übergeordneten Organismus (vgl.: Harmonie der Gegensätze, Kräftegleichgewicht, gesunde Mischung).
- Der Organismus besitzt eine Ordnung (vgl.: gegliedertes Ganzes).

Denkt man an den menschlichen Körper, so assoziiert man leicht den Begriff Organismus. Bei einem Unternehmen denkt man eher an den Begriff Organisation mit seiner Bedeutung „Aufbau, Einrichtung, Gliederung, planmäßige Gestaltung; Gruppe, Verband“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 503). Der Organisation oder dem Organisieren ist vor allem ein planmäßige Machen zu Eigen.

Denkt man die Begriffe Organismus und Organisation mit dem Begriff Leben zusammen, so gehören Organismus und Leben zueinander, während man Organisation und Leben nicht unbedingt miteinander in Verbindung bringen würde. Dem Begriff Organisation kann auch etwas Starres oder wenig Lebendiges anhaften. Mit meiner Begriffswahl *Organismus Unternehmen* möchte ich seine Lebendigkeit und die Möglichkeit zur Beweglichkeit, die ihm innewohnenden Selbstheilungskräfte und die damit verbundene Gesundungs-Möglichkeit, sowie die in ihm liegende Leistungs-Möglichkeit akzentuieren.

---

<sup>75</sup> Vgl.: Mein Verständnis der Begriffe ‚Lebendigkeit‘ und ‚Beweglichkeit‘ in Abschnitt 4.1.2.

Den Organismus Unternehmen verstehe ich als eine Zusammen-Setzung von Organismen und gleichzeitig als ein wirkendes Ganzes. Die Wirkung des Ganzen ist aber abhängig vom elementaren Einzelnen und von der Art des Zusammen-Wirkens des Organismus als System-Ganzes. In Bezug auf die Gesamtleistung des Unternehmens, welches das Überleben der einzelnen Organismen sichert, kommt es also auf die Zusammen-*Setzung* und das Zusammen-*Wirken* an.

Bei ersterem kommt es auf eine brauchbare Mischung (z.B. von eher „Begabten“ und eher „Talentierte(n)“ (Vgl.: Tiwald, 2003)) und auf den Aspekt der Talentförderung<sup>76</sup> an, beim zweiten kommt es auf eine Kompetenz des Begegnens<sup>77</sup> und des gegenseitigen Beachtens an.

Betrachtet man den Organismus im Weiteren auch als „System“ mit der Wortbedeutung „das aus mehreren Teilen zusammengesetzte und gegliederte Ganze“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 731), so wird in der Systembedeutung vor allem der Aspekt der Ordnung im *gegliederten Ganzen* erkenntlich. Das „bergende“ (Tiwald, 2004, S. 38) System (z.B. Mannschaft, Team, Unternehmen, Tanzpaar) ist also ein aus Individuen bestehendes Ganzes. Als Menschen suchen wir im System aber nicht nur die Geborgenheit und Sicherheit im Ganzen, sondern wollen auch das Individuelle unserer „Neigung“ (Tiwald, 2004, S. 38) entsprechend im Ganzen ausleben und in das Ganze verändernd, richtungsweisend oder dominierend einbringen.

Ausgehend von den Elementen eines Systems gibt es zwei unterschiedliche Bewegungsrichtungen: Die eine orientiert sich pflichterfüllend der Ordnung gemäß am *Ganzen* und die andere strebt neigungsgemäß und freiheitsorientiert auf das *Eigene*:

„Einerseits sind wir als individueller Mensch etwas selbständig ‚Eigenes‘, andererseits gehören wir aber zu einem umfassenden ‚Anderen‘, das uns auch ‚einstellt‘ und uns als ein ‚Soll‘ Pflichten auferlegt und Solidarität abfordert. Wir sind ‚Element‘ eines uns umfassenden und ‚bergenden‘ Systems.“ (Tiwald, 2004, S. 38)

---

<sup>76</sup> Vgl.: Mein Verständnis von ‚Talentförderung‘, beschrieben in Abschnitt „4.1.12 Leistung, Talentförderung und Team“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>77</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.14 Leistung, Begegnung und Vertrauen“ der vorliegenden Arbeit.

Ein im Sinne der Entfaltung des Ganzen zweckmäßiges Individuum-Sein im System verlangt somit die Integration dieser beiden Bewegungsrichtungen. Beide Extreme, das Nur-Ausleben der Individualität und das Nur-Anpassen an die Ordnung und Richtlinien des Ganzen wären für das System von existentiellern Nachteil.

Die Gemeinschaft von Individuen im System benötigt ein Bewegen zur Freiheit, zum Individuellen, zum Kreativ-Einzigartigen und zum Selbstständig-Innovativen. Sie benötigt aber auch ein Bewegen zur Ordnung in Anpassung an den Rhythmus des Ganzen.

Das Individuum ist somit in seiner Funktion gleichzeitig eigenständiger (Bestand-)Teil aber auch Teil des Ganzen.

Wäre das Individuum in seiner Funktion und seinem Wirken *nur* eigenständiges Teil, so hätte es unbegrenzte Freiheiten und Spielräume, könnte dieses aber nicht einbringen, weil es den Kontakt zum Bewegen des Ganzen verloren hätte.

Wäre das Individuum hingegen in seiner Funktion und seinem Wirken *nur* Teil des Ganzen, so würde es in der vorgegebenen Ordnung und Hierarchie relativ erstarren.

Das Individuum ist aber einerseits selbst System und gegliedertes Ganzes und andererseits Element in einem übergeordneten Ganzen oder „Glieder“ (Tiwald, 2004, S. 39) der geordneten Gliederung. Es befindet sich also gleichzeitig in einem Zustand von Individuum-Sein und Ganzes-Sein (vgl.: Spieler-Sein und Mannschaft-Sein; Teammitglied-Sein und Team-Sein; Mitarbeiter-Sein und Unternehmen-Sein; Tanzpartner-Sein und Tanzpaar-Sein).

Im Bewegen des Individuums ist somit wechselwirkend ein Eigen-Bewegen *und* ein Mit-Bewegen im Ganzen von Bedeutung, ein Bewegen *in* Spielräumen der Freiheit *mit* Schmerzgrenzen der Ordnung.

Aus diesen beiden Bewegungsrichtungen des Individuums entfaltet sich zum Einen die *Identität* als eigenes Wert-Sein im Ganzen und für das Ganze und zum Anderen die *Identifikation* mit dem Ganzen als Wert-Empfinden für das Ganze als Teil des Ganzen.

Der Tanzpartner im Paar zieht also seine *Identität* aus seinem Eigen-Bewegen im Tanzpartner-Sein (Individuum-Sein) und seine *Identifikation* aus dem Mit-Bewegen im Tanzpaar-Sein (Ganzes-Sein).

Für das System braucht man Beides: *Man braucht die Identität für die Identifikation und die Identifikation für die Identität.*

Mit den beiden Bewegungsrichtungen des Individuums ergeben sich aber auch zwei Gefahrenpotentiale: Im Zuviel-Identifizieren liegt die Gefahr des kritiklosen Mitmachens oder auch des Versteckens in der Gemeinschaft, wie es bei Mannschaften, z.B. im Fußball, oder auch in Arbeitsgruppen in Teams zu beobachten ist. Dadurch droht der Verlust der Identität durch ein zu starkes Maß an Identifikation. Im Zuviel-Identität-Aufgreifen wiederum liegt die Gefahr des Überbewertens der eigenen Rolle im Ganzen und damit der mögliche Verlust der Identifikation auf Kosten von zuviel Identität.

Im ersten Fall ist die Identifikation so groß, dass beide Tanzpartner nicht führen wollen, im zweiten Fall ist das Identitätsstreben so groß, dass beide Tanzpartner sich führend behindern.

Mislungene *Tänze* dieser Art kann man in unterschiedlichsten Arbeitsgemeinschaften beobachten.

#### **4.1            Gedanken sprünge zu Leistung und Gesundheit**

Im Abschnitt 4 wird ein spezifisches Verständnis des Begriffs der Leistung einhergehend mit dem der Gesundheit herausgearbeitet, um auf der Grundlage dieses Verständnisses ein brauchbares und wirkungsvolles, praxisorientiertes Werkzeug, im Sinne eines Verbundsystems von Maßnahmen<sup>78</sup>, für die Entfaltung des Leistens des *Organismus Mensch* und des *Organismus Unternehmens* bereitzustellen. Dieses Werkzeug als Erweiterung oder Alternative zu bestehenden Betriebssportkonzeptionen ist das Integrale Training, welches in Abschnitt 5 beschrieben wird.

Die theoretische Grundlage für das Werkzeug Betriebssport in Unternehmen wird in Form von Gedanken sprünge erarbeitet, aus denen sich ein Gesamtbild meines Verständnisses widerspiegelt und dabei folgende Fragen beantwortet:

---

<sup>78</sup> Vgl.: Tiwald, „Integrales Training“, 1990.

- Was ist Leistung?
- Wo ist Leistung?
- Was ist der Zweck der Leistung?
- Wie ist Leistung entfaltbar?
- Was sind Voraussetzungen für Leistung?
- Wodurch wird Leistung gemindert oder verhindert?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen Leistung und Gesundheit?

Vorangestellt sei besonders in Hinblick auf das wechselwirkende Verhältnis von Gesundheit und Leistung Bollnows (1991, S. 37) Zitat von Josef König:

„Der Mensch ist das, was er vermag.“ (Bollnow, 1991, S. 37)

Wenn man diesem Gedanken nachgeht und darin erkennt, dass der Mensch in dem, was er vollbringt, den Sinn seines Seins erleben kann, wird verständlich, welcher Zusammenhang zwischen Leistung und Gesundheit zugrunde liegt. Das tätige Leisten kann somit als der *Lebensquell* verstanden werden, in welchem sich dem Menschen sein gegenwärtiges Sein widerspiegelt, aber gleichfalls seine Möglichkeiten für die Zukunft. Leben kann unter diesem Blickwinkel als das Spannungsfeld zwischen lebendiger Möglichkeit und dem Wagnis des Nichtgelingens erlebt werden.

#### **4.1.1 Leistung**

Zunächst möchte ich ausgehen von der Bedeutung des Wortes Leistung, wie sie sich aus der Sprache erschließt. Gemäß Herkunftswörterbuch (Duden, 1997, S. 415-416) bedeutet *leisten* „befolgen, nachkommen, ausführen“, aber auch „folgen, nachstreben“ sowie „befolgen; Gefolgschaft leisten; aushalten“ (Duden, 1997, S. 415).

„Das Verb, das im heutigen Sprachgebrauch auch im Sinne von ‚können, schaffen‘ verwendet wird, bedeutet demnach eigentlich ‚einer Spur

nachgehen, nachspüren’.“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 415)

Aus diesem Sprachgebrauch heraus kann der Begriff Leistung unterschiedlich verstanden und interpretiert werden:

Zunächst kann man die heutzutage eher negativ bewerteten Bedeutungen von „folgen“ und „ausführen“ mit den Interpretationen von Passivität und Unselbstständigkeit erkennen. Dann ist da auch noch die heutzutage gebräuchlichste Bedeutung von „können“ und „schaffen“, aber auch die zunächst ungewöhnlich erscheinende von „einer Spur nachgehen, nachspüren“. Diese wiederum hat einen Bezug zum Schusterleisten, der bedeutungsmäßig mit „Spur, Fußabdruck, Sohle“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 416) zusammenhängt.

Mein Verständnis vom Leistungsbegriff beinhaltet die genannten Bedeutungen und geht dabei in folgende Richtung: Die Leistung führt („Führen“ wurde ehemals auch in der Bedeutung von „in Bewegung setzen, fahren machen“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 210) benutzt.) etwas aus und bewältigt dabei eine Aufgabe oder ein Problem, welches sich aus der Umwelt heraus stellt. Dieser Aufgabe gilt es vorab zu *folgen* im Sinne eines Nachgehens und Eingehens, um dann im Zusammenhang und in Verbundenheit mit der Umweltsituation „auszuführen“ im Verständnis von „zu Ende führen, fertig stellen“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 210).

Die Leistung besteht somit aus beachtendem Einstellen auf die Umwelt und daraus erwachsend dem situationsbezogenen handelndem Bewegen.

Wichtig erscheint mir in der Auseinandersetzung mit dem Leistungsbegriff die Betonung beider Bedeutungsaspekte:

- dem Beachten:

Hier geht es darum, der Wirklichkeit, so gut es geht, *auf die Spur zu kommen*, um schon im Prozess des Beachtens das Feld<sup>79</sup> der möglichen Aufgabenbewältigungen zu erkennen.

---

<sup>79</sup> Vgl.: Den Begriff des Leistungs-Feldes, erläutert in Abschnitt „4.1.4 Das Entdecken von Spielräumen in Weizsäckers *Leistungsfeld*“ der vorliegenden Arbeit.

- dem Bewegen:

Das Bewegen vollzieht sich gemeinsam und gleichzeitig mit dem Beachten, so dass im leistenden Bewegen auch das Erkennen eines umfassenden Leistungs-Feldes möglich bleibt, welches auch andere Möglichkeiten der Aufgabenbewältigung offenbart.

#### 4.1.2 Lebendigkeit, Beweglichkeit und Leistung

Lebendige Möglichkeit ist dem Menschen in seiner biologischen Ausrüstung gegeben, die Beweglichkeit muss er aber in der Auseinandersetzung mit dem Leben erst noch entfalten. Sein Ausgangspunkt besteht also aus vitaler, pulsierender Lebendigkeit, welche die energetische Grundlage für die mannigfaltigen Bewegungen des Körpers und des Geistes<sup>80</sup> ist.

In meiner begrifflichen Differenzierung unterscheide ich also Lebendigkeit und Beweglichkeit, um dem Verständnis der menschliche Leistung näher zu kommen:

Dabei beachte ich im Begriff Lebendigkeit vorwiegend das Wort *Leben* und im Begriff Beweglichkeit vorwiegend das Wort *Weg*. Das Wort *Leben* verstehe ich zunächst, wie oben schon angedeutet als agiles, aber zunächst noch relativ formloses<sup>81</sup> Potential, während der *Weg* einerseits auf eine zurückgelegte Strecke oder einen *Fort-schritt* hinweist, andererseits aber auch auf ein *Wägen* (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 797-798), welches abwägend erwägen muss, welcher Weg gegangen wird.

Beweglichkeit bzw. bewegliche Leistung wird dann erlangt, wenn man Formen des Bewegens bildet, aber auch jederzeit dazu in der Lage ist, diese Formen

---

<sup>80</sup> Vgl.: Mein Verständnis von Bewegung, dargelegt in Abschnitt 1. Problemstellung: „Unter Bewegen verstehe ich das Bewegen des Denkens, des Erinnerns, des sinnlichen Wahrnehmens, das Bewegen der Achtsamkeit aber natürlich auch das Bewegen des gesamten restlichen Körpers, Bewegen wird also von mir als ganzheitliche Aktivität des menschlichen Organismus betrachtet. Das Feld des Bewegens wird durch diesen erweiterten Blickwinkel aufgespannt in physischer Hinsicht aber auch in metaphysischer Hinsicht.“

<sup>81</sup> Vgl.: Peter Weinberg: In: „Bewegungsanalyse BeWEGungssynthese“: „Das Lebendige aber existiert nicht ‚an sich‘, führt kein substantielles Eigenleben, auch wenn es immer wieder als Energie, Kraft usw. ‚materialisiert‘, d.h. eindeutig und substanzgemäß festzulegen versucht wird. Das Lebendige hält sich von einer Eigenform zurück, füllt aber jede angebotene Form aus. ‚Es legt sich nicht fest, verhält sich auch chemisch neutral und gewinnt damit die Fülle der Möglichkeiten für nahezu alle Stoffumsetzungen‘ (Schwenk, 1976, S. 78/ 79). Es existiert formlos, aber es manifestiert sich in organischen Formen des Lebens.“

situations- bzw. aufgabengerecht verändern zu können. Die BeWEGlichkeit<sup>82</sup> besteht also darin, auf der Grundlage der lebendigen Vitalität unterschiedliche Wege erkennen und gehen zu können, bewegliche Leistung ist das flexible Einstellen<sup>83</sup> auf die lebendige und zum Teil ebenfalls bewegliche Um- und Mitwelt.

Weinberg beschreibt in seinem Beitrag „Verkörperter WEG“ menschliche Körper als „eine bewegliche Antwort des Lebendigen im WEG“<sup>84</sup> und schreibt im Zusammenhang:

„Lebendigkeit ist funktionelles Geschehen. Körper haben sich als Organe des Lebendigen her ausgebildet. Ohne funktionelles Geschehen im Zusammenhang sind menschliche Körper nicht denkbar. Sie sind eine bewegliche Antwort des Lebendigen im WEG.“<sup>85</sup>

In meinem Verständnis ist Leben als lebendige Möglichkeit vorerst noch keine Leistung sondern nur das Feld, auf dem Beweglichkeit, oder synonym verwandt, bewegliche Leistung entfaltet oder erarbeitet werden kann. In der Lebendigkeit ist die Beweglichkeit und die damit verbundene Entfaltungsmöglichkeit angelegt, Beweglichkeit bzw. *Bewäglichkeit*<sup>86</sup> kann gewissermaßen als Ausformung oder Vollendung im Sinne von *ganz machen* verstanden werden.

In der Lebendigkeit sehe ich aber nicht nur die Voraus-Setzung für Beweglichkeit, sondern diese steht gleichfalls in einer wechselwirkenden Beziehung mit jener. Lebendigkeit verändert sich in ihrem Niveau je nach Nutzung und Um- und Ausformung in Beweglichkeit bzw. in bewegliche Leistungseinheiten (vgl. Freiheitsgrade. In: Lausen, 1992, S. 22 ff). Das heißt, das Beweglicher-Werden macht die Lebendigkeit lebendiger und das Lebendiger-Sein enthält ein höheres Maß an Potential zur Beweglichkeitsentfaltung.

---

<sup>82</sup> Vgl.: Peter Weinberg: ‚BeWEGungskultur‘ in ‚Materialien zum Thema ‚Kultur - Bewegungskultur‘ (Unveröffentlichtes Arbeitspapier zum Sommersemester 2000).

<sup>83</sup> Vgl.: Den Begriff „Einstellwirkung“ bei Jacoby, 1994, S. 13.

<sup>84</sup> Peter Weinberg, „Verkörperter WEG“, (Unveröffentlichtes Arbeitspapier), S. 1.

<sup>85</sup> Peter Weinberg, „Verkörperter WEG“, (Unveröffentlichtes Arbeitspapier), S. 1.

<sup>86</sup> Mit dieser Wortkreation soll auf den Wortgehalt von „bewegen“, der auch im „wiegen“ oder „wägen“ liegt, hingewiesen werden.

Vgl.: Duden, Herkunftswörterbuch, 1997, S. 79.



Für die Entfaltung seiner Beweglichkeit bedarf der Mensch der lebendigen und beweglichen Begegnung mit dem *Anderen*, verstanden als der andersartigen Um- und Mitwelt:

„Und die Transkulturelle Bewegungsforschung beschreibt gerade diese Möglichkeit des achtsamen, entdeckenden Ausrichtens der eigenen Aufmerksamkeit: hin zum lebendigen und auch kreativen Begegnen mit dem Anderen außerhalb des gewohnten Bereiches, hin zum Erleben von konkreten Bewegungsformen, hin zum differenzierteren Erfassen von bekannten Theorien und Modellen der Bewegungswissenschaft. Durch die Möglichkeit zum ausgerichtetem Begegnen, welche als Ausdruck einer sowohl leiblichen als auch gedanklichen Beweglichkeit aufgefasst werden kann – entfaltet sich sowohl die psychische Tätigkeit, die praktische Handlungsfähigkeit als auch der Prozess der Erkenntnisbildung.“ (Gudel, 2004, S. 107)

Betrachte ich also die Lebendigkeit als die zu Grunde liegende Kraft in Form von vitaler und pulsierender Bewegung und die Beweglichkeit als die Ausformung dieser bereitgestellten Kraft, so bietet sich in der Begegnung mit dem Anderen und den Anderen die Gelegenheit, lebendige Beweglichkeit in den Prozess des Lebens einzufügen.

Die Begegnung ist somit der Ort, der Zeitpunkt und die Chance zur Selbstentfaltung der Leistung. So ist es also die zugrundeliegende Kraft (Lebendigkeit), die in der Begegnung mit der Um- und Mitwelt zur menschlichen Beweglichkeit (der sachgerechten und situativen Handlungsfähigkeit) ausgeformt werden kann und sich dann auch auf die menschliche Reife auswirkt.

#### **4.1.3 Leistung und menschliche Reife**

Wenn man Leistung und menschliche Reife zusammendenkt und dabei auch an der Entfaltung von Leistung und menschlicher Reife interessiert ist, kann man zwei unterschiedliche Ideen verfolgen und Einstellungen haben:

1. Mit der Leistung entwickelt sich *auch* die menschliche Reife. Oder: Mit dem Reiferwerden des Menschen entwickelt sich *auch* die Leistungsfähigkeit oder -möglichkeit.

So verstanden sind Leistung und Reife zwei getrennte Qualitäten, die einander nach sich ziehen können oder sich gegenseitig beeinflussen.

2. Leistung und menschliche Reife entfalten sich in einem einheitlichen, gemeinsamen Prozess, sie sind so gewissermaßen die Ergebnisse zweckverfolgenden menschlichen Tuns.

In diesem Fall sind Leistung und Reife zwei sich wechselseitig bedingende Ausprägungen einer Einheit. Leistung ist nicht ohne menschliche Reife möglich und menschliche Reife nicht ohne Leistung.

Bei einer solchen Überlegung wird die Frage aufgeworfen, was der Begriff Leistung *eigentlich* qualitativ bedeutet, wenn diese nicht ohne menschliche Reife zu erbringen ist. Gerade bei fragwürdigen Beispielen aus dem heutigen Sport- oder Wirtschaftsgeschehen, muss man sicherlich in Zweifel ziehen, ob hier von einer Einheit von menschlicher Reife und sportlicher bzw. unternehmerischer Leistung die Rede sein kann. Es wird deutlich, dass in unserer heutigen westlichen Kultur ein Leistungsverständnis vorherrscht, welches vorwiegend an der Bewältigung äußerer Probleme orientiert ist. Sichtbare Ergebnisse mit wirtschaftlichen Wertschöpfungsmöglichkeiten stehen im Mittelpunkt der Betrachtung, weniger der leistende Mensch dahinter und die Art und Weise, wie eine Leistung vollbracht wurde. Herrigel erlebte eine kulturell und anthropologisch andere Leistungs-Weise beim Versuch, bei einem japanischen Bogenmeister die Kunst des Bogenschiessens zu erlernen:

„Worauf es ankommt, ist vielmehr, eine bestimmte innere Haltung zu erlernen, die beim Bogenschiessen einzunehmen ist. Der dramatische Konflikt mit dem Meister, der fast zum Abbruch der Ausbildung führte, dürfte darauf beruhen, dass Herrigel das Geheimnis zunächst in irgendeinem Kunstgriff suchte, den man erlernen müsse, und darüber verkannte, dass die Voraussetzung der vollkommenen Leistung nicht in irgendeinem technischen Können gelegen ist, sondern in einer inneren Verfassung, die durch das Üben herbeigeführt werden soll. Der Übende

selber soll sich in seinem Üben verwandeln und damit die innere Vollkommenheit erlangen, aus der sich die vollkommene Leistung dann leicht und mühelos ablöst.“ (Bollnow, 1991, S. 60-61)

In der altjapanischen Betrachtungsweise besteht dementsprechend keine Trennung zwischen menschlicher Reife und der äußerlich tätigen Leistung. Ganz im Gegenteil, das äußerlich Ge-schaffte (das Werk) muss im Einklang stehen mit dem innerlich Ge-schaffenen (der Persönlichkeitsentfaltung). Ein nur äußerer Leistungsvollzug wurde in dieser Kultur nicht als ganze Leistung anerkannt und gewürdigt.

„Diese altjapanische Auffassung hat eine zeitlose Bedeutung. Die in ihr enthaltene Wahrheit hat Gültigkeit auch für uns, - vorausgesetzt, dass für uns die Sinnmitte der Leibesübung, um die sich alles dreht, nicht die messbare Leistung, sondern der Mensch ist, der sie vollbringt.“ (Dürckheim, 1986, S. 40) .....

„So aber wird man den Sieger nur feiern, wo der eigentliche Sinn langer Übung zu einer Leistung nicht die messbare Leistung ist, sondern *in* der Leistung die Selbstverwirklichung des Menschen und die Bezeugung seines besten Bildes; wo es also letzten Endes nicht darum geht, *wie viele* Ringe man schießt, sondern *wie* man sie schießt. Dann ist der Sinn der Leistung nicht ein *quantitatives* Maß, sondern die *Qualität* einer menschlichen Form, und das Motiv des ganzen Übens nicht der Ruhm in der Welt, sondern der Fortschritt auf dem Wege zur Vollendung des Menschen. Der Sinn des Übens ist dann nicht die nur einen Augenblick währende äußere Tat, sondern das den Augenblick überdauernde innere Werk der Reinigung und Reifung. Wo diese Einstellung die Leibeserziehung beherrschen würde, gewöhnen die Leibesübungen und der Sport einen neuen Sinn.“ (Dürckheim, 1986, S. 41)

Dürckheim charakterisiert in diesem Zusammenhang den eigentlichen tieferen Sinn der Leistung. Über den Zugang der Übung kann die Einheit der äußeren und inneren Leistung zur Reifung der gesamten Persönlichkeit und zur vollendeten Menschwerdung gelangen. Zum Verständnis der Übung sei auf die Abschnitte 3.9 und 3.9.1 der vorliegenden Arbeit verwiesen.

#### 4.1.4 Das Entdecken von Spielräumen in Weizsäckers *Leistungsfeld*

Im vorangegangenen Abschnitt „Leistung und menschliche Reife“ ist schon erläutert worden, dass in unserer heutigen Leistungs-Kultur die Erbringung einer Leistung im vorwiegend quantitativen Sinne im Vordergrund steht. Das *Was* der Leistung steht im Mittelpunkt, das *Wie* hingegen wird nur insofern beachtet und geachtet, als dass es einen minimalen Schwellenwert nicht unterschreiten darf. Eine Unterschreitung des Schwellenwerts wird durch Gesetze und Regeln zu unterbinden gesucht. Im Sport sind das z.B. Spielregeln, die dafür sorgen sollen, dass keine unfairen Mittel bei der Leistungserbringung angewandt werden. Das Foul oder aber auch die quantitative Leistungssteigerung durch Doping muss aber ausdrücklich mit der Androhung von Nachteilen (Rote Karte, Dopingsperre) verboten werden, damit die Verlockung des unfairen, aber sozial und gesellschaftlich fast akzeptierten, Leistungs-Vorteils in Grenzen gehalten wird. Leistung um fast jeden Preis ist also das Motto, schlecht zu spielen und zu gewinnen ist besser als gut zu spielen und zu verlieren.

Eine solche Einstellung mag zwar aufgrund wirtschaftlichen Drucks verständlich sein, förderlich ist sie auf Dauer aber keineswegs. Das vordergründige Ziel bei dieser Einstellung besteht ja lediglich darin, unter grenzwertiger Ausnutzung aller legalen Mittel weniger schlecht zu spielen als die gegnerische Mannschaft. Es besteht somit eine Focus-Verschiebung weg von der Beschaffenheit, Ausschöpfung und Verbesserung der eigenen Leistung (Ist-Stand) hin zur lediglich sieg-anstrebenden - aber nicht gewinn-orientierten (im Sinne von einem Zugewinn der Leistungs-Stärke) - Minimallösungsstrategie des etwas-weniger-schlecht-Sein als der Gegner.

Bei dieser zweckzentrierten Form der Leistungserbringung gerät der *leistende Ort* der Leistung (im Sport der *Organismus Mensch* oder der *Organismus Mannschaft*) und das *Wie* der Leistung aus dem Blickwinkel der Betrachtung, was gelegentlich zu Systemzusammenbrüchen der Leistungs-Organismen führt.

Die Leistungs-Kultur misst sich dabei *ein-wegig* an einer kurzzeitigen Leistungserfüllung, wobei langfristige und vielfältige Aspekte einer komplexen Leistungs-Fülle und damit verbundenen Leistungs-Möglichkeit und Leistungs-

Freude vernachlässigt oder sogar bewusst ausgeblendet werden, weil sie als Umweg erscheinen.

Der *Organismus Mensch* oder der *Organismus Mannschaft/ Unternehmen* gerät in einer solchen eindimensionalen Leistungsmaschinerie höchstens zufällig in eine Situation, die es ihm ermöglicht, verschiedene Wege zum Zweck einer Leistungserfüllung zu gehen. Eine Mehr-Wege-Strategie beim Leistungsversuch würde aber die Chance eröffnen, ein breiteres Leistungs-Feld mit komplexer Leistungs-Fülle zu entdecken und in diesem Feld auch die Vielfältigkeit der eigenen Leistungs-Möglichkeit zu erleben. Innerhalb dieses Entdeckens und Erlebens läge dann auch die Freude offenbar, die in einem situativen, mehrdimensionalen (vgl.: den möglichen Zusammenhang Leisten und Reifen im vorangegangenen Abschnitt 4.1.3) und sinnerfüllendem Leisten verborgen ist. Der Organismus würde sich auf diesem Weg ein Leistungs-Selbst-Bewußtsein erschließen, welches ihm den Ist-Stand seiner Möglichkeiten und Chancen gegenwärtig hält und dadurch die Entfaltung seiner Leistungs-Kompetenz fördert.

Für Weizsäcker (1973; oder Tiwald, 1997) war das erfolgreiche Erreichen eines Ziels auf unterschiedlichen Wegen ein maßgebliches Kriterium der Leistung. Dadurch erarbeitet der Leistende ein Feld von Leistungen, was im Unterschied zu determinierten Leistungswegen, flexiblere und variabelere, mit mehr Möglichkeiten der einstellenden Wirkung<sup>87</sup>, Antworten (Bewegungen) auf Fragen der Um- und Mitwelt erbringt. Die Leistung bleibt gewissermaßen keine *ein-silbige* Antwort an eine Umweltanforderung, sondern in der „Kohärenz“ (Tiwald, 1997, S. 9) von Umwelt und Mensch entsteht ein Leistungsmöglichkeiten erschließendes *Gespräch* innerhalb eines Leistungsfeldes. Das sinnbildliche *Gespräch* vermittelt einen unmittelbareren Kontakt zwischen Mensch und Umwelt, der Mensch kann erst dadurch seine Spielräume im Leistungsfeld erkennen und lernt so nicht nur Leistungsvollzüge, sondern sieht auch mögliche Leistungs-Räume.

---

<sup>87</sup> „Einstellende Wirkung“ wird hier in dem Sinne verstanden, dass der Mensch, in einer offenen Frage-Antwort-Haltung innerhalb der Einheit von Mensch und Umwelt, die Möglichkeit hat, sich immer wieder neu von seiner Umgebung ‚ein-stellen‘ zu lassen.  
Vgl.: „Einstellwirkung“ im Verständnis von: Jacoby, 1994, S. 13.  
Vgl.: Tiwald, „Einstellwirkung‘ und ‚Empathie‘ - Gedanken zu Heinrich Jacoby“, 13.4.2001.

Tiwald hat in seinem Beitrag „Theorie der Leistungsfelder“ (Tiwald, 1996, S. 56) die Idee des *Leistungsfeldes* in Anlehnung an die Theorie des Gestaltkreises von Weizsäcker anschaulich dargelegt:

„Was ist nun der Unterschied zwischen ‚Bewegungen-Lernen‘ und ‚Bewegen-Lernen‘? Das ‚Bewegenlernen‘ folgt einem anderen Leistungsbegriff. Ich will diesen in Anlehnung an den Leistungsbegriff von Viktor von Weizsäcker, den dieser seiner ‚Theorie des Gestaltkreises‘ zugrundegelegt hat, zu erläutern versuchen. Für Viktor von Weizsäcker, der die ‚Theorie des Gestaltkreises‘ in der ersten Hälfte unseres Jahrhunderts entwickelt hat, war die Leistung das Erreichen eines Zieles auf mehreren Wegen. Er sah dieses ‚Leistungsprinzip‘ als ein Grundprinzip des biologischen Lebens überhaupt an. Eine größere Leistung wäre es nach diesem Leistungsbegriff, wenn ich ein Ziel nicht nur auf drei, sondern noch auf mehr Wegen erreichen könnte. Zu jedem Ziel gehört ein ganzes ‚Feld‘, in dem viele zielführende Wege gegangen werden können. Ich will dieses Feld das zielbezogene ‚Leistungsfeld‘ nennen. In der Leistungsverbesserung geht es also aus dieser Sicht nicht darum, innerhalb dieses breiten Feldes nur einen einzigen Weg wie eine Bobbahn einzugraben, auch wenn dieser vielleicht sogar – auf eine herausgegriffene Situation bezogen – der beste Weg wäre. Es geht eben nicht um einen bestimmten ‚Leistungs-Weg‘, sondern um die Kompetenz, sich in diesem breiten ‚Feld‘ frei mit Augenmaß für das jeweilige konkrete Ziel bewegen zu können.“ (Tiwald, 1996, S. 58-59)

Es geht also in einer solchen Form von Leistungs-Kompetenz nicht darum, eine oder mehrere Gewohnheiten zu automatisieren, um damit vermeintlich verlässlich Leistung abrufbar zu machen, wie es vielfach in den Aussagen der Fernsehberichterstattung bei sportlichen Wettkämpfen auf der Basis eines anderen Leistungsbegriffs kommuniziert wird. Die Gewohnheiten bzw. das Hängen an diesen bedeutet immer eine Einschränkung der Geistesgegenwart<sup>88</sup> und einen Verlust der Leistungsfeld-orientierten, situativen Offenheit dem wirklich-wirkenden Leben gegenüber.

„Im Unterschied zu diesem Vorgehen<sup>89</sup> geht es beim Leistungsbegriff des ‚Gestaltkreises‘ darum, das Feld der zweckmäßigen Antworten, von der konkreten Frage ausgehend, praktisch tätig kennen zu lernen. Es geht letztlich darum, sich in diesem Feld frei bewegen zu können und nicht immer im Sog eingegrabener Bahnen entlang zu gleiten. Wenn man dann

---

<sup>88</sup> Vgl.: Abschnitt „3.10.1 Geistesgegenwart, Gelassenheit und Achtsamkeit in der Bewegungskunst“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>89</sup> Bei sollwertorientierten Trainingsverfahren auf der Basis von ‚Bewegungsprogrammen‘ und ‚Bewegungsschemata‘. Vgl.: Tiwald, 1996, S. 60-61.

später auch scheinbar den gleichen optimalen Weg geht, dann rutscht man nicht einem inneren Vollzugszwang folgend in einer automatisierten Bahn entlang. Sei diese Bahn nun ein mehr oder weniger festes Programm oder ein erweitertes, halbfertiges Schema. Man bewegt sich vielmehr frei. Man ist dann ‚in Form‘.“ (Tiwald, 1996, S. 61-62)

Die Aufgeschlossenheit des Menschen gegenüber den verschiedenen Leistungsweg-Möglichkeiten mit deren Chancen und Gefahren erfordern vom Menschen Mut.

#### **4.1.5 Leistung und der Mut zum Unvollkommenen<sup>90</sup>**

Die Aktivität der Leistung ist das Machen aber nicht jedes geschäftige Tun ist auch gleich ein Leisten. Das Machen kann auch ein „Warten“ (vgl.: Tiwald, 1981, S. 64) sein, womit klar gestellt sein soll, dass ein äußerliches Nicht-Tun sehr wohl ein Machen sein kann und damit zum Leisten beiträgt. Für das Zustandekommen von Leistungen ist das sachgerechte Machen somit Voraussetzung. Dem Menschen bieten sich im Leben unzählige Entscheidungsmöglichkeiten zum Machen oder Nicht-Machen, wobei die vermuteten Konsequenzen im Entscheidungsprozess zum Machen oder Nicht-Machen oft eine Rolle spielen.

Da Leistung im Leben, wie in Abschnitt „4.1 Gedankensprünge zu Leistung und Gesundheit“ erwähnt, immer im Spannungsfeld zwischen lebendiger Möglichkeit als Chance für die Zukunft und dem Wagnis des Nichtgelingens stattfindet, wird die Chance eher Mut machen zum Machen und das mögliche Nichtgelingen eher Angst hervorrufen vor dem Machen.

Die Angst vor dem Machen ist also oft verursacht durch eine „Angst vor dem Falschmachen“ (vgl.: Jacoby, 1994, S. 28 ff), welche das Machen verhindern kann oder eben ein sachgerechtes Machen behindert, weil ständig das Bemühen um das Nicht-Falschmachen den Kontakt zur Aufgabe beeinträchtigt. Wenn man nun aber zunächst einmal die Bewertungen von falsch und richtig nach hinten stellt, so ergibt sich aus einem Machen mit Kontaktbereitschaft zur Aufgabe eine dem momentanen Ist-Stand entsprechende Leistung, die

---

<sup>90</sup> Vgl.: Horst Tiwald: „Die Kunst des Machens und der Mut zum Unvollkommenen“

Ausdruck der jetzigen Leistungsmöglichkeit ist. Gemessen an einem möglichen Soll-Wert ist das Geleistete mehr oder minder falsch und richtig. Die Aufforderung an einen Machenden oder sich selbst sollte sein, so lange etwas mehr oder minder falsch zu machen, bis es durch das geistesgegenwärtige Beachten immer weniger falsch geworden ist. Die Mach- und Leistungskultur im Sport und in Unternehmen sollte also geprägt sein von einem Ermutigen zum Falschmachen-Dürfen, solange aus diesem Falschmachen auch gelernt wird:

„Eine der größten Ängste ist die Angst vor dem Falschmachen, vor den Fehlern und ihren Folgen! Dabei vollzieht sich in der Geschichte der Menschheit das Zustandekommen von Erkenntnissen, Einsichten und Entdeckungen weitgehend durch Erarbeiten, durch das Merken, dass etwas nicht stimmt, und durch das Ausprobieren, wie es weniger falsch und schließlich brauchbar werden kann. Erst wenn man gezwungen wird, sich zu fragen, warum da etwas nicht funktioniert, kann bewusst werden, was das störungsfreie Funktionieren sicherstellt und unter welchen Umständen es gesichert ist.“ (Jacoby, 1994, S. 28 ff)

Insbesondere das Falschmachen sorgt für einen Auseinandersetzungsprozess des Machenden mit seiner Umwelt mit dem Ziel des Besser-Machens. Jenes Falschmachen, welches in der Schule, in der Ausbildung, in Freizeit und Beruf so gemieden wird, bewirkt geradezu, dass man sich die Welt mehr und mehr erschließt und letztlich viel mehr darüber erfährt, *warum* Dinge funktionieren. Wenn man hingegen eher zufällig etwas richtig macht, bedeutet das noch lange nicht, dass man auch weiß, was daran richtig ist oder wie es eben nicht funktionieren würde. Man hat damit einen *glücklichen* Zugang zur Sache entdeckt, das gesamte Leistungsfeld<sup>91</sup> des Problems aber noch lange nicht aufgedeckt.

Im Sinne einer entfaltungsorientierten Leistungs-Kultur sollte zu einem sachdienlichen Falschmachen aufgefordert werden, wie es Jacoby ausdrücklich tut:

„Machen Sie ruhig viel ‚falsch‘! Ich meine das sehr ernst, denn wir sind erzogen in lauter Angst vorm Falschmachen. Diese Sorge betrügt uns mit am wirkungsvollsten ums lebendige Leben. Das Prestige, die Geltung scheint für die meisten davon abzuhängen, dass niemand etwas an ihnen aussetzen kann. Hat man einen Fehler gemacht, ist man zufrieden, wenn

---

<sup>91</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.4 Das Entdecken von Spielräumen in Weizsäckers *Leistungsfeld*“ der vorliegenden Arbeit.



er von niemand bemerkt wird. Es ist einem aber viel wohler, wenn man imstande ist, zu dem zu stehen, wie man im Moment ist, - was man aufgrund seiner Vergangenheit und auf Grund des Ausmaßes seines Sicheinsetzens sein kann. Das zu können ist ein wesentlicher Schlüssel zur Angstlosigkeit.“ (Jacoby, 1994, S. 101)

Jacoby deutet an, dass das Falschmachen eigentlich nicht unrichtig ist. Man entspricht dabei viel mehr den jetzigen Leistungsmöglichkeiten und das könnte als ein Ist-Stand-Machen bezeichnet werden, welches am insgesamt Möglichen gemessen natürlich immer relativ unvollkommen bleiben muss.

Die „Kunst des Machens“ (Tiwald, 1996) besteht deshalb, so Tiwald, aus dem „Mut zum Unvollkommenen“ (Tiwald, 1981, S. 67) und der „Liebe zum Ideal“ (Tiwald, 1981, S. 67). Mut und Liebe sind wechselwirkend miteinander verbunden. Als Voraussetzung für die Leistung wird einerseits der Mut zur Liebe und andererseits die Liebe zum Mut benötigt.

„Der Mut ist so etwas wie die ‚Kraft‘ der Liebe, und die Liebe so etwas wie die ‚Richtung‘ des Mutes. Für die Tat müssen vorerst die sich gegenseitig entfremdeten ‚Mut‘ und ‚Liebe‘ wieder zusammenkommen. Es muss so etwas erlebbar werden, wie ein ‚Mut zur Liebe‘ und eine ‚Liebe zum Mut‘.“ (Tiwald, 1996, S. 186)

Mut und Liebe sind aber selbst keine Leistungen, es geht vielmehr um die Angemessenheit von Mut und Liebe beim Leisten. Im heutigen Spitzensport mit dem isolierten Ziel des Gewinnens zum Zweck der Vermarktung verkehrt sich ein situationsangemessener Mut oft zu unangemessener Risikobereitschaft und selbstverachtender Tollkühnheit. Hier wird ein unmenschliches, weil lebensverachtendes Verständnis von Leistung aufgebaut, welches in einem deutlichen Widerspruch steht zu den Prinzipien der altjapanischen Bewegungskünste<sup>92</sup> und zum Leistungsverständnis von Weizsäcker<sup>93</sup>. Der Sinn und die Würde der Leistung eines *ganzen* Menschen treten heute, oftmals auf Kosten von quantitativ-messbaren Ergebnissen, mit denen Geld verdient werden kann, in den Hintergrund.

---

<sup>92</sup> Vgl.: Abschnitt „3.9.1 Bedeutung, Funktion, Wirkungsweise und Zweck der Übung bei Bollnow, Dürckheim und Herrigel“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>93</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.4 Das Entdecken von Spielräumen in Weizsäckers *Leistungsfeld*“ der vorliegenden Arbeit.

Tiwald formuliert für diesen Zusammenhang den Begriff der „Mut-Leistung“:

„Die Zunahme der Feigheit bzw. der ‚Angst vor der Feigheit‘ in unserer Gesellschaft, die auch politisch bedrohlich das Zunehmen des ‚konsumfixierten‘ Mitläufertums nährt, verwandelt so den Mut in eine Leistung, die sich am quantitativen Mehr des Erfolges bzw. des hierfür erforderlichen Einsatzes misst. Diese ‚Mut-Leistung‘ spiegelt sich heute nicht nur in dem Bedürfnis nach dem ‚Flow-Erlebnis‘ des Risikos, sondern auch in der aggressiven Brutalität wider.“ (Tiwald, 1996, S. 182)

Im Spannungsfeld von Mut und Liebe kann der Leistende in zwei vorwiegende Dispositionen ableiten, die Tiwald beschreibt:

„Auf seinem *Weg* (Do) stehen dem Kämpfer zwei Hauptgefahren gegenüber:

1. Statt der ‚Liebe zum Ideal‘ in eine spannungslose ‚Liebe zur Unvollkommenheit‘ abzugleiten. Das führt zum Sich-gehen-lassen, zur Passivität, zur Gammlerei und Spielerei ohne Planung und ohne Streben.

2. Statt dem ‚Mut zum Unvollkommenen‘ einen ‚Mut zum Ideal‘ zu entwickeln. Das führt zum tollkühnen Radikalismus, zur Flucht in eine utopische Antizipation, zur Aggression und zum unbelehrbaren, blinden, hasardierenden Handeln, das aus der konkreten Praxis keine Erfahrung und Orientierung mehr gewinnen kann.

Die ersten warten nur, die zweiten können nicht warten.“ (Tiwald, 1996, S. 186)

Die angestrebte Vollkommenheit einer Leistung besteht als Ideal lediglich in der Vorstellung des Leistenden und die Unerreichbarkeit des Vollkommenen wird besonders dann verständlich, wenn man beim immer-besser-gelingenden Falschmachen immer wieder neue Dimensionen des Richtiger-Machens aufdeckt. An dieser Stelle ließe sich ein Bewertungswandel vollziehen von einem minderwertigen Gefühl in Bezug auf die Unerreichbarkeit des Vollkommenen zu einem interessiert-neugierigen Gefühl in Bezug auf die Reichhaltigkeit des sich immer weiter differenzierenden Vollkommenen. Angst sollte man in dieser Betrachtungsweise weniger vor dem Falschmachen und der damit gedanklich einhergehenden Unvollkommenheit haben, sondern vor der Vollkommenheit und dem damit verbundenen Entfaltungsende.

#### 4.1.6 Leistung und Motivation

Die Motivation zur Leistung ist in aller Munde. Unter anderem in den Bereichen Leistungssport und in Unternehmen wird bemängelt, dass es den Sportlern oder Mitarbeitern vielfach an Motivation fehle. Es wird mit viel Engagement und Nachdruck versucht, diesen Mangel zu beseitigen. Leistungssportler bekommen immer mehr Geld oder der Trainer versucht auf eine andere Art und Weise, Anreiz oder Druck zu erzeugen, damit der Sportler motiviert wird, Leistung zu bringen. Bei den Mitarbeitern im Unternehmen entsteht ein ähnliches Szenario, Führungskräfte stehen vor der Frage, wie sie ihre *Mannschaft* motivieren können. Auch hier versucht man es über *Zuckerbrot und Peitsche*, es werden entweder Belohnungen wie Incentives oder andere Zuwendungen verteilt, oder man versucht mit einer Form von Druck an die Motivation der Mitarbeiter zu appellieren. Auch wenn das hier gezeichnete Bild zu negativ erscheinen mag, so ist doch zumindest eine deutliche Tendenz zum Motivationsverlust zu erkennen.

Aus diesem fragwürdigen und für Trainer und Führungskräfte unbefriedigenden Zustand heraus soll hier nun der Frage nachgegangen werden, was unter Motivation als Beweggrund zur Leistung zu verstehen ist.

Im ersten Schritt möchte ich dabei die Wortbedeutungen von Motiv, Motivation und Motivierung betrachten:

Das „Motiv“ ist „Beweggrund, Antrieb; Leitgedanke; Gegenstand einer künstlerischen Darstellung; Thema, Bild als Bestandteil eines künstlerischen, literarischen Werkes; kleinste Einheit eines musikalischen Themas“ (Duden, Herkunftswörterbuch, 1997, S. 471). Die „Motivation“ wird beschrieben als die „Summe der Beweggründe, die das menschliche Handeln auf den Inhalt, die Richtung und die Intensität hin beeinflussen; vgl. extrinsische, intrinsische Motivation“ (Duden, Herkunftswörterbuch, 1997, S. 478), während unter „Motivierung“ „1. = Motivation. 2. Erzeugung von (bisher nicht vorhandenen) Beweggründen“ (Duden, Herkunftswörterbuch, 1997, S. 478) zu verstehen ist.

Wie aber entsteht Motivation, wie verändert sie sich und wie wird sie be- oder verhindert?

Als zweiten Schritt zum Verständnis möchte ich die mittlerweile zum „Mythos“<sup>94</sup> hochstilisierte Motivation in ihrer ontogenetischen und phylogenetischen Entwicklung zurückverfolgen mit folgender Fragestellung:

Gibt es beobachtbare Auffälligkeiten oder Veränderung bezüglich der Motivation im Laufe eines Lebens oder eben auch in der stammesgeschichtlichen Entwicklung?

Beobachtet man kleine Kinder unter dem Blickwinkel, wie es um Motivation, Antrieb oder Provierbereitschaft bestellt ist, so kann von einem Mangel an Bereitschaft, sich mit der Umwelt auseinander zu setzen, zu versuchen und immer wieder neu zu versuchen und in diesem Sinne die eigene Leistungsmöglichkeit und –fähig zu erkunden und zu verbessern, keinesfalls die Rede sein. Ganz im Gegenteil, der Grundzustand des kleinen Kindes ist der einer dauerhaften Frage- und Ausprobierhaltung:

„Kinder wehren sich lange dagegen, bis sie schließlich klein begeben und ‚brav‘ genug geworden sind, um bereitwillig auswendig zu lernen. Das Kleinkind will von sich aus probieren und will sich nicht gerne etwas zeigen lassen. Fritzi selber! oder Fritzi allein! Erst wenn die Erwachsenen auf die Kleine einreden, ihnen bei allem helfen, ihnen zeigen, wie sie etwas machen müssen, sie ängstlich machen und bedrohen, wenn sie etwas ‚falsch‘ - d.h. anders, als man es ihnen vorgemacht hatte – machen, hört ein Kind auf zu sein, was ausnahmsweise etwa ein Newton oder ein Robert Meyer, ein Leibniz oder ein Helmholtz als Erwachsener noch gewesen ist, nämlich ein unbestechlicher und unermüdlicher Forscher.“ (Jacoby, 1994, S. 32)

Eine Veränderung dieser kreativen Leistungs-Bereitschaft ist aber vielfach spätestens mit Eintritt in das Schulalter zu beobachten. Der Mensch scheint also zunächst „biologisch so ausgerüstet“ (Jacoby, 1994, S. 45 ff) zu sein, dass er zumindest leistungsbereit, wenn nicht sogar leistungsfreudig ist.

Somit könnte die Beantwortung der Frage, warum sich die Motivation zur Leistung verändert oder versiegt, ein Schlüssel in der Motivationsfrage insgesamt sein.

Am Beispiel der ontogenetischen Entwicklung kann man zunächst ein freies Entdecken und Erkunden der Umwelt beobachten, welches im Rahmen der sich entwicklungsgemäß erweiternden Bewegungsmöglichkeiten stattfindet und in

---

<sup>94</sup> Vgl.: Sprenger, „Mythos Motivation“, 2002 a.

diesem Feld als wenig zielgerichtet und eher zufällig erscheint. Das kleine Kind beschäftigt und setzt sich auseinander mit dem was gewissermaßen *vor der Nase* ist, es lässt sich treffen von seinem erreichbaren Umfeld. Was weiter weg ist oder vorher oder nachher war oder sein wird *interessiert* im wahrsten Sinne des Wortes (inter-esse: zwischen sein) nicht, weil es selbst nicht *dazwischen ist*.

Später dann, zum Beispiel beim Laufen lernen, könnte das Kind erleben, dass neben dem eigenen *Inter-esse* der Wunsch der Eltern steht, dass es die ersten Schritte macht. Aus diesem Wunsch der Eltern könnte eine zwar gutgemeinte Unter-Stützung gegeben werden, die langfristig aber keine Hilfe darstellt, sondern eher einen Nachteil. Einerseits wird die *selbst-ständige* Bewegungsentwicklung des Laufen Lernens durch die *Stützung* kurzfristig erleichtert, aber langfristig erschwert. Andererseits wird durch die vermeintliche Hilfe die *ganze* Erfahrung des selbsttätigen Erarbeitens im Entfaltungsprozess verhindert. Dem Kind ist diese Erfahrung genommen, es ist weniger erfahrungsbewusst und deshalb auch weniger sich selbst bewusst<sup>95</sup>. Das Verhindern der *ganzen* Leistung könnte sich motivationshindernd auswirken, weil das Kind das Allein-Geschafft-Haben nicht oder nicht ganz erleben konnte. Seine vorerst noch eigene Motivation könnte das Kind aber auch den Wünschen der Eltern anpassen. Aus einem selbstbestimmten Auseinandersetzen mit der Umwelt würde sich dann ein fremdbestimmtes Machen entwickeln, aus einer intrinsischen Leistungsmotivation entstünde eine extrinsische. Das eigene Tun würde sich dann nicht vom eigenen Ist-Stand ausgehend mit der lebensweltlichen Praxis auseinandersetzen, sondern sich an fremdbestimmten,

---

<sup>95</sup> Vgl.: Jakoby, 1994, S. 154 ff: „Ein Kind, dem man weder bei den Aufrichteversuchen zum Sitzen und Stehen, noch bei den ersten Laufversuchen hilft, dem man keine Hand gibt, um es hochzuziehen oder zu stützen, wird von Anfang an selbst-sitzig und selbst-ständig sein und bleiben. Aber wie viel Selbstdisziplin des Erwachsenen ist notwendig, damit er nicht eingreift! Es ist eine der wichtigsten und entfaldendsten Aufgaben, die das Leben schon dem Säugling stellt, sich beim Sichbewegen mit seiner Unterlage und mit seiner Last auseinandersetzen zu müssen. Nichts anderes steht hinter dem Problem des Sitzens, Stehens und Laufens. Ein Kind, das sich die Beziehung zu seiner Körpermasse ohne fremde Hilfe erarbeitet hat, wird diese Beziehung kaum mehr verlieren und auch in anderer Beziehung selbständiger, unabhängiger, weniger anlehungsbedürftig sein als das Gros unserer Zeitgenossen.“

Vgl. auch: S.184: „Mit jedem unnötigen Helfen betrügen wir das Kind um Möglichkeiten seiner Entwicklung und Entfaltung. ‚Komm, ich will dir zeigen, wie man das machen muß‘, das ist der Beginn des Unproduktivwerdens des Kindes. In welchem Ausmaße wir dem Selbstordnenden im Kinde Vertrauen entgegenbringen dürfen, kann kaum jemand ahnen, der nicht still und offen miterlebt hat, wie ein Kind selber probiert.“

von außen auferlegten Soll-Werten orientieren. Die Motivation zur Leistung ergibt sich in diesem Fall nicht aus dem selbst erkannten Widerspruch von eigenem Ist-Stand und der Umwelthanforderung, sondern der fremdbestimmte Soll-Wert gerät als Ziel, losgelöst vom Ist-Stand, in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit.<sup>96</sup>

Spätestens in der Schule werden von Kindern immer mehr generalisierte Leistungsansprüche immer deutlicher abgefordert, in denen ein direkter oder zumindest verständlicher Lebens- oder Praxisbezug nicht immer erkennbar ist. Aus dem zunächst selbstständigen und selbstverständlichen Auseinandersetzen mit der Umwelt wird also immer mehr ein fremdbestimmtes, verallgemeinertes Abfordern von als notwendig erachteten zivilisatorischen Leistungen. Der Schüler leistet vielfach für sekundäre Aspekte wie Noten, Lob, Wünsche oder Druck der Eltern und Lehrer, wodurch die Möglichkeit eines primären und direkten Leistungserlebnisses immer mehr in den Hintergrund tritt. Die Motivation für die Leistung wird dann indirekt genährt aus der Bewertung der Leistung von außen und nicht aus dem eigenen selbst-bewussten Erkennen der Leistung und dem sinnbringenden Erlebnis der direkten Umweltbewältigung. Das Wollen, die Freude und die Lust an der Leistung, die im direkten Leistungsvollzug in der unmittelbaren Lebenspraxis verborgen liegt, wird ersetzt durch Genügen-Wollen, Versagensängste oder Ehrgeiz.

Aus der Identifikation mit der eigenen als sinnvoll erlebbaren Leistung wird ein Tauschhandel mit der Bewertung von außen. Die Befriedigung durch das äußere Lob oder die gute Note, im Sinne einer Belohnung, tritt an Stelle der eigenständigen Identifikation mit der erbrachten Leistung und dem damit verbundenen Sein<sup>97</sup>.

Betrachtet man die Motivationsfrage phylogenetisch, so ist erkennbar, dass in unserer gegenwärtig wohlhabenden westlichen Welt in früheren Zeiten das direkte menschliche Überleben viel deutlicher und fordernder im Mittelpunkt des Lebens stand.

In dieser Aufgabe des Überlebens lag einerseits die Notwendigkeit des Leistens, andererseits aber auch die Möglichkeit eines unmittelbar, sinnvoll

---

<sup>96</sup> Vgl.: Den Begriff der „widerspruchsauslösenden Leistungsaktivierung“ bei Tiwald: 2004, S. 26.

<sup>97</sup> Vgl.: Bollnows Zitat von König: „Der Mensch ist das, was er vermag.“, am Anfang vom Abschnitt „4.1 Gedankensprünge zu Leistung und Gesundheit“ der vorliegenden Arbeit.

erlebbar. Leisten war so ein biologischer Akt im Sinne von Überleben in der Auseinandersetzung mit der Umwelt. Leisten und Überleben war damit auch als Einheit erlebbar, für welches kein äußeres Lob oder eine Belohnung dazwischengeschaltet war. Das Überleben war unmittelbar der Lohn der Leistung und der Mensch identifizierte sich mit seiner lebensspendenden Leistung. Die Leistung war als deutlich erkennbare Dimension ganz unmittelbar an die Gesundheit und das Leben angeknüpft. Motivation war damit lebens- und überlebensgemäß in der Aufgabe der Selbsterhaltung implementiert, es stellten sich überhaupt nicht die Fragen „Möchte ich etwas leisten oder nicht?“ oder „Was möchte ich leisten oder was nicht?“, sondern die Aufgabe war selbstverständlich als überlebenswichtige Anforderung aus der Umwelt heraus zu erfüllen.

Zieht man aus der ontogenetischen und phylogenetischen Betrachtung Schlüsse für den Umgang mit der Motivationsfrage im Bereich des Leistungssports und der Mitarbeiterführung, so sind folgende Grundzüge zu erkennen:

- Der Mensch ist biologisch ausgerüstet mit Motivation zur Leistung
- Motivation benötigt intrinsische Beweggründe
- Lob oder Belohnung verhindern Motivation
- Motivation benötigt Beweggründe unmittelbar aus der Sache heraus
- Motivation entsteht durch den lebensweltlichen Widerspruch von Ist-Stand und Umweltaforderung
- Motivation benötigt Identifikation

Sprenger betrachtet den Begriff der Motivation in Bezug auf seinen Gehalt für die Mitarbeiterführung in Unternehmen:

„Unter Motivation wird also zunächst der *Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft des Mitarbeiters* verstanden. Hohe Leistungen erbringt der Mitarbeiter, weil er sich für die Arbeit selbst (intrinsisch) interessiert. Dies ist die eigentliche ‚Motivation‘ im reinen Wortsinn. Verfolgt man den Ursprung des Wortes (lat.: in movitum ire = in das einsteigen, was (den Menschen) bewegt), so kann man dieses ‚Einsteigen‘ zweifellos als rezeptives ‚Verstehen‘ der Beweggründe interpretieren. Man kann es aber auch als ein interessegeleitetes ‚Aufgreifen‘ und ‚Ausnutzen‘ interpretieren

und daraus nicht nur die Möglichkeit, mehr noch die *Notwendigkeit* effektiven und verantwortungsbewussten Führens ableiten.“ (Sprenger, 2002, S. 22 a)

Und Sprenger führt in seinem Definitionsversuch fort, indem er die von ihm gewählte Unterscheidung von Motivation und Motivierung erläutert:

„Unter Motivation wird also auch das *Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft durch den Vorgesetzten bzw. durch Anreize* verstanden. Hier wird Leistung erbracht, weil der Mitarbeiter von außen (extrinsisch) angereizt, schlicht *bezahlt* wird. Für diese Fremdsteuerung verwende ich den Terminus ‚Motivierung‘, in deutlicher Abgrenzung von der Eigensteuerung des Individuums. Ich nutze dabei die Möglichkeiten der deutschen Grammatik, die bei Verbalsubstantiven mit dem Suffix ‚-ung‘ den Ablauf eines Geschehens kennzeichnet (Isolierung, Zivilisierung), hingegen mit dem Suffix ‚-(t)ion‘ eher *zustandsbeschreibende* Verbalabstrakta (Isolation, Zivilisation) bildet.“ (Sprenger, 2002, S. 22 ff a)

Sprenger setzt dann die Motivierung mit verdeckter Manipulation (vgl.: Sprenger, 2002, S. 24 ff a) gleich und macht deutlich, wie gering die Möglichkeiten solcher Motivierungsversuche (vgl.: Sprenger, 2002, S. 33 a) sind. Weiterhin erkennt er, dass der Ursprung der Motivierung im Verdacht und im Misstrauen (vgl.: Sprenger, 2002, S. 42 a) gegenüber den Mitarbeitern liegt, sie würden weniger leisten wollen als möglich sei. Ausgehend von der Motivierungsdenkweise versucht die Führung von Unternehmen die Mitarbeiter über Belohnen, Belobigen, Bestechen, Bedrohen und Bestrafen (vgl.: Sprenger, 2002, S. 54 a) zu *ver-führen*. Die Ergebnisse dieser Verführung beschreibt Sprenger anhand von zwei unterschiedlichen Mitarbeiter-Typen, dem sogenannten „Erfolgssucher“ und dem sogenannten „Misserfolgsvermeider“ (Sprenger, 2002, S. 63 a):

„Die Motivierungsmechanik wird nun für beide Typen in Gang gesetzt: Bedrohen und Bestrafen eher für die Misserfolgsvermeider; Bestechen, Belohnen und Belobigen eher für die Erfolgssucher. Der Regelfall sind Mischformen, die beide Mitarbeitertypen gleichzeitig und ‚mit einem Schlag‘ erreichen sollen. Es gilt, die Erfolgssucher noch stärker zu motivieren (zumindest aber bei Laune zu halten), sie könnten ja noch ein *bisschen* erfolgreicher sein, was – und das ist wichtig – im Prinzip wieder auf die Behauptung vorenthaltener Leistung, auf die Existenz einer Motivationslücke hinausläuft! Und aus den Misserfolgsvermeidern sind Erfolgssucher zu machen. Ob das gelingt? Untersuchen wir das Werk der



Motivierung für beide Fälle. Meine These ist: Die Erfolgssucher werden – wenn sie erst einmal durch die Mangel der Motivierung gedreht worden sind - zu Misserfolgsvermeidern. Die Motivationslücke, die ursprünglich nicht vorhanden war, entsteht tatsächlich. Und die Misserfolgsvermeider werden nur noch tiefer in die Demotivation hineingeschraubt. Kurz: Dieses System verliert immer.“ (Sprenger, 2002, S. 63 a)

Aus meiner Sicht macht es Sinn, den von Sprenger vorgebrachten Kontext noch unter einem anderen Blickwinkel zu betrachten: Im hier beschriebenen Suchen und Vermeiden wird der Erfolg und der Misserfolg mit den jeweiligen gesellschaftlichen Bewertungen zum Motiv, man wird also *bewegt* von einem nicht in der Sache liegenden Beweggrund. Die Sache und das Funktionieren der Sache gerät dabei in den Hintergrund zugunsten von sekundären Motiven. Die Motivation ist also zu sehr an etwas gebunden, was nicht in der Auseinandersetzung mit der Sache liegt.

Nicht nur der Misserfolgsvermeider, sondern auch der Erfolgssucher kann somit leicht in eine Motivations-Sackgasse geraten.

Es macht aber wenig Sinn, so zu tun, als wenn Erfolg und Misserfolg für den Menschen keine Rolle spielen, vielmehr sollte der Umgang mit Erfolg und Misserfolg beachtet werden:

„Die Entwicklung dieses Umganges (der Umgang des Sportlers mit seinem Umfeld, dem Publikum und den Medien; Anmerkung des Autors) hängt vom Umgang mit sich selbst ab. Ein japanischer Judoka hat dies schon vor längerer Zeit deutlich angesprochen. Er meinte, dass im Westen die sogenannte ‚Misserfolgs-Bewältigung‘ im Vordergrund stünde. Die Probleme der Misserfolgs-Bewältigung seien aus seiner Sicht aber hausgemacht, denn es mangle dem Westen eigentlich an der Fähigkeit und an der Übung, mit Siegen gelassen umzugehen. Aus seiner Sicht sei es daher entscheidend, den jungen Athleten rechtzeitig zu befähigen, ein realistisches Verhältnis zu seinen Siegen zu bekommen bzw. ein solches trotz der Einflüsse des Umfeldes zu behalten.“ (Tiwald, 2003, S. 37)

Tiwald unterscheidet in der Motivationsfrage den „Willen“ von der „Motivation“ (Tiwald, 2003, S. 38):

„Ein ‚willens-starker‘ Mensch ist etwas ganz anderes als ein ‚hochmotivierter‘ Mensch. Motive bringen keine Willens-Energie, sie bewegen

nicht, wie das Wort unterstellt, sondern sie richten und binden bloß die dem Menschen ohnehin eigene Willens-Energie.“ (Tiwald, 2003, S. 38)

Ein hochmotivierter Mensch hat somit viel an Motive gerichtete und gebundene Willensenergie, die dann nicht mehr frei für ein zentral in den Mittelpunkt rückendes Motiv zur Verfügung stehen kann. Dieser Mangel an Willensenergie ist für mich vergleichbar mit dem Mangel an frei zur Verfügung stehendem Kapital, dass von Geschäftsleuten aus Gründen der Steuerersparnis in neue Projekte investiert wird. Aus dem eigentlichen Wohlstand in Bezug auf Willensenergie und Kapital entsteht so eine Mangelsituation.

Ein wesentlicher Schritt zum Frei-Stellen von Willensenergie wäre also zunächst, herauszufinden, wo diese investiert und gebunden ist und ob der Einsatz sich dort lohnt. Benötigt man ein umfangreiches Maß an Willensenergie frei verfügbar, um sie an ein aktuelles Projekt zweckverfolgend zu binden, so müssen frühere Investitionen gegebenenfalls mit Verlust zurückgezogen werden.

In Sprengers zentraler Annahme „Alles Motivieren ist Demotivieren“ (Sprenger, 2002, S. 158 a) wird der Appell an die dem Menschen eigene, in seiner biologischen Ausrüstung angelegte, intrinsische Leistungsmotivation gestellt. Sprengers Aussage „Die Motivationslücke existiert grundsätzlich nicht!“ (Sprenger, 2002, S. 191 a) und die damit verbundene grundlegende Auffassung ist das Vorhandensein von Motivation, Leistungsbereitschaft und sogar Leistungswillen, „weil die Fähigkeit zur Situationsbewältigung (wir würden es ‚Wille‘ nennen) Freude und Lust am Funktionieren hervorruft“ (Sprenger, 2002, S. 190 a):

„Wir sind anthropologisch auf zielgerichtete Aktivität ausgerichtet. Wir haben als Menschen hohe Aktionspotentiale, die abgebaut werden wollen – wenn sie nicht in Aggression und Langeweile umschlagen sollen. Problemlösendes-erkundendes Verhalten, ‚Neugierig‘ – Sein charakterisiert unsere wahre Wesensart. Unsere Neugier aktivieren, Entdeckerfreude und Lust am Funktionieren spüren – das wollen wir, wenn diese Quellen unserer Energie auch manchmal verschüttet scheinen. Leistungswille steckt in allen Menschen.“ (Sprenger, 2002, S. 190 a)

Die Freude und Lust am Funktionieren, am sinnvollen Vollzug, der uns Menschen meiner Ansicht nach als phylogenetisches, überlebensorientiertes Erbe mitgegeben ist, gilt es also *am Leben zu erhalten* und nicht zu verschütten.

Wie aber schaffen es Trainer im Leistungssport oder Führungskräfte im Unternehmen, dass sich eine so geartete eigenverantwortliche und selbstaktive Leistungsmotivation erhält oder, wenn sie verschüttet ist, wieder einstellt?

Der *Organismus Mensch* trägt selbsterhaltende und gemeinschaftserhaltende Aktivität in sich, er strebt sein eigenes Überleben und das seiner Art an. Das Mittel zur Erfüllung des Überlebenszwecks ist die Leistung einhergehend mit Selbstentfaltung im Sinne des oben beschriebenen Zusammenhangs von Übung und menschlicher Reife<sup>98</sup>.

Verfolgt man das Ziel, die vorhandene Leistungsmotivation nicht zu verschütten oder zu mindern, so sollte man als Trainer im Leistungssport und als Führungskraft im Unternehmen, aber natürlich auch jeder Mensch für sich persönlich, die Chancen der Selbstentfaltung über zweckmäßige Fragestellungen<sup>99</sup> und Freiheitsgrade schaffende Übungen<sup>100</sup> ermöglichen. Im Prozess der Selbstentfaltung, der ein Überleben oder ein besseres Überleben in Aussicht stellt, können dann der einzelne Mensch, aber auch Gemeinschaften einen sinnvollen Vollzug erleben, der die Frage der Motivation erübrigt.

Die Leistung hätte dann gewissermaßen zu ihrem ursprünglichen Motiv zurückgefunden, dem Überleben.

#### **4.1.7 Leistung, Not-Wendung<sup>101</sup> und Sinn-Gebung**

Im letzten Abschnitt wurde herausgearbeitet, dass Motivation zur Leistung Beweggründe unmittelbar aus der Sache heraus benötigt und somit durch den

---

<sup>98</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.3 Leistung und menschliche Reife“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>99</sup> Vgl.: Abschnitt „3.7.2 Zweckmäßiges Verhalten und zweckmäßige Frage- und Aufgabenstellung als Schlüssel zur Entfaltung“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>100</sup> Vgl.: Abschnitt „3.9.1 Bedeutung, Funktion, Wirkungsweise und Zweck der Übung bei Bollnow, Dürckheim und Herrigel“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>101</sup> Für diese Rückbesinnung auf die ursprüngliche Wortbedeutung von ‚notwendig‘ danke ich Prof. Dr. Horst Tiwald. Vgl.: Tiwald, 2004, S. 44.

lebensweltlichen Widerspruch von Ist-Stand und Umwelтанforderung entsteht. Zugespitzt wurde gefolgert, dass das ursprüngliche Motiv für Leistung der Drang zum Überleben ist.

In meiner Auseinandersetzung mit den theoretischen Hintergründen des Projekts „Historisches Spiel“<sup>102</sup>, aber auch in der Rückbesinnung auf meine eigenen seglerischen Aktivitäten in der Jugendzeit, bekam ich einen weiteren Anstoß zur Beantwortung der Frage, wie Leistung beim Menschen motiviert ist, und was eine Leistungs-Initiative entstehen lässt.

Einleitend hierzu soll ein Zitat von Stripp zum Gedanken der „produktiven Arbeit“ hinführen:

„Die produktive Arbeit war in ihrer Anlage, in der Zielsetzung und im Weg zum Ziel überschaubar und konnte auch von Kindern leicht nachvollzogen und getätigt werden. Sie entsprang aus erlebbaren Notwendigkeiten, ließ eigene Gestaltungsmöglichkeiten zu und bot somit eine Entwicklungsgrundlage für eigenverantwortliches Handeln. Sie führte zur fachlichen Kompetenz und bewirkte eine nachhaltige Sinnhaftigkeit.“  
(Stripp, Röllke, 10.7.1996, S. 4)

Stripp macht in dieser Beschreibung der Möglichkeiten und Auswirkungen „produktiver Arbeit“ deutlich, welches Motiv der Leistungs-Initiative zugrunde liegt und welche positiven Begleiterscheinungen sie mit sich führt.

Die Leistungs-Initiative zur produktiven Arbeit entsteht im Erkennen von Notwendigkeiten im Sinne von *die Not wendend*, worin noch einmal der Ursprung und Ausgangspunkt von Leistung erkennbar wird. Leistungs-Initiative und Leistung kommt *ohne wenn und aber* immer dann zustande, wenn es um eine *Not-wendende* Verbesserung der Lebensqualität oder um die existentielle Lebenserhaltung geht.

Die Initiative des Leistens von produktiver Arbeit (z.B. Feuerholz sammeln) wurde im Projekt „Historisches Spiel“ von den wirklichkeitserlebend spielenden Kindern sinnerlebend übernommen, wie es ebenso meiner eigenen Erfahrung des produktiven Leistens beim Segeln in der Jugendzeit entspricht. Die Frage, ob eine Leistung vollbracht werden will, stellt sich erst gar nicht, wenn sie

---

<sup>102</sup> Dieses Projekt wurde von Prof. Dr. Konrad Stripp am Fachbereich Sportwissenschaft der Universität Hamburg ins Leben gerufen.

überlebens-not-wendig oder offensichtlich die Lebensqualität verbessernd ist, wie die Wärme eines Feuers oder ein trockener Schlafsack.

Dieser Sinnzusammenhang ist leicht verständlich, aber es wäre natürlich einerseits nicht hinlänglich, andererseits aber auch nicht befriedigend, wenn Leistung immer nur aus der Not entspringen würde. Leistungs-Initiative entwickelt sich also nicht nur aus der Not heraus, sondern auch aus dem erfahrenen Erleben der oben von Stripp erwähnten „Sinnhaftigkeit“.

Eine solche Sinn-Gebung, die durch das Leisten ermöglicht wird, liegt im Entfalten der eigenen Leistungs-Kompetenzen<sup>103</sup> und dem damit verbundenen Erkennen der eigenen Identität<sup>104</sup>, sowie dem Erleben der Identifikation mit der Gemeinschaft<sup>105</sup>.

#### **4.1.8 Leistung und Spiel, Arbeit und Freizeit**

Die von Eichler kritisch betrachtete „Freizeitapologie“<sup>106</sup> in der Freizeitforschung hat mit ihrer Annahme von stetig zunehmender freier Zeit in Relation zur Arbeitszeit nicht Recht behalten. Nach zwischenzeitlichen Arbeitszeitverkürzungen ist heute wieder eine deutliche Tendenz zu mehr Arbeitszeit und weniger freier Zeit zu beobachten. Hinzu kommt, dass Unternehmen im Personalbereich Einsparungen vornehmen, was einerseits dafür sorgt, dass weniger Arbeitskräfte mehr Arbeit leisten müssen, und andererseits die Unsicherheit schürt, ob man seinen Arbeitsplatz in Zukunft behalten wird.

Insgesamt haben sich so die körperlichen und mentalen Belastungen der Arbeitenden erhöht und gleichzeitig ist die Unsicherheit über die Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes ein geeigneter Nährboden für psycho-soziale Auseinandersetzungen und Machtkämpfe mit Auswirkungen auf das

---

<sup>103</sup> Vgl.: Abschnitt „5.1.1 Projekt: „Gesünder Arbeiten – Gesundheitsförderung beim Technischen Betrieb Hafeneisenbahn“: Ein Beispiel für die Entfaltung von Leistungs-Kompetenz in den Leistungs-Feldern des Bewegens, Beachtens, Begegnens und des fachspezifischen Arbeitens.“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>104</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.10 Leistung und Gesundheit, Gemeinschaft und Identifikation“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>105</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.10 Leistung und Gesundheit, Gemeinschaft und Identifikation“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>106</sup> Vgl.: Eichler, 1979.

unternehmenskulturelle Klima. Die freie Zeit hat sich verringert und im gleichen Zuge wird mehr freie Zeit als Erholungszeit von stärker beanspruchenderer Arbeitskomplexität und belastenderem Arbeitsklima benötigt. Außerdem muss kritisch hinterfragt werden, in wie weit eine zweckmäßige Erholungsfähigkeit<sup>107</sup> als Regenerationsmöglichkeit bei Arbeitenden entfaltet ist.

Gleichzeitig ist ein großer Teil der arbeitsfähigen Bevölkerung als Arbeitslose von einem hohen Ausmaß freier Zeit betroffen, sei dies aus der wirtschaftlichen schlechten Situation unfreiwillig erwachsen oder gelegentlich auch freiwillig verursacht.

Die Einen haben also wenig freie Zeit aufgrund von viel Arbeits- und Regenerationszeit und die Anderen haben viel freie Zeit aufgrund von Arbeitslosigkeit. Bei den Ersten ist eine hohe Leistungs-Kompetenz auf unterschiedlichen Leistungs-Feldern gefordert, bei den Zweiten ergibt sich eine zu geringe Anforderung der Leistungs-Kompetenz, der *leistende* Mensch ist einerseits überfordert und andererseits unterfordert.

Dieser erste Abschnitt soll zunächst als Situationsbeschreibung zum Verhältnis von freier Zeit und Arbeits- bzw. Regenerationszeit dienen. Im folgenden Schritt soll nun in Anlehnung an diese Situationsbeschreibung der Frage nachgegangen werden, in welchem Verhältnis die Lebensbereiche Arbeit, Spiel, und Freizeit stehen und welcher Sinnzusammenhang wiederum zwischen diesen und zum Leisten und zum Sinnerleben bzw. zum Ernst besteht.

Ein Leisten kann in allen Lebensbereichen realisiert werden, in der Arbeit, im Spiel und in der Freizeit, die Ausprägung kann aber sehr unterschiedlich sein.

So ist bei Erwachsenen das Leisten im Bereich der Arbeit oft besonders wichtig und manchmal auch besonders ausgeprägt, während die Freizeit, wenn sie als Freiraum und Freiheit erlebt wird, einerseits zum erschlafte Nichtstun *benutzt* wird, aber andererseits auch zum leistenden Machen, zum Beispiel im kreativ, künstlerischen oder auch im sportlichen Bereich *genutzt* wird.

Bei kleinen Kindern ist ein erschlafte nicht leistendes Nichtstun zunächst nicht zu erleben. Für sie gibt es keine wertende Unterscheidung zwischen Arbeit und Freizeit bzw. Spiel, sie entdecken Spielräume<sup>108</sup> im arbeitenden Spiel und im

---

<sup>107</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.17 Leistung und Erholung“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>108</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.4 Das Entdecken von Spielräumen in Weizsäckers *Leistungsfeld*“ der vorliegenden Arbeit.

spielenden Arbeiten, Leistung im Sinne von freiwillig, selbstentfaltender Tätigkeit ist ihr *neugieriges, freudiges und ernstes Tagesgeschäft*.

Im Prozess des Leistens sind also ursprünglich Neugierde *und* Ernst enthalten, welche zum Erleben von freudiger Sinnhaftigkeit führen.

- Ein Leisten, das die Neugierde verliert, kann unter Qualitätsabstrichen gegebenenfalls noch den Zweck erfüllen, ein freudiges Sinnerleben hingegen tritt nur ein, wenn auch die entdeckende Neugierde den Prozess des Leistens führt.
- Ein Leisten, das den Ernst verliert, neigt dazu, abzugleiten in sprunghafte, nicht zu Ende bringende Spielerei. Mit der Dominanz oder Ausschließlichkeit der Neugierde wird dann immer nur ein *Neues* entdeckt, das *Gegenwärtige* aber nicht leistend voll-bracht.

So schreitet der Weiter-Entfaltungs-Prozess des Kindes vom gespielten Ernst zum ernstesten und neugierigsten Arbeiten fort, während für viele Erwachsene ein Rück-Entfaltungs-Prozess darin bestünde, die verlorene Neugierde im ernstesten Arbeiten wiederzuentdecken und dadurch beim leistenden Arbeiten wieder freudiges Sinnerleben möglich zu machen.

#### **4.1.9 Problem und Krise, Leistung und Projekt**

Das Herkunftswörterbuch umschreibt den Begriff Problem als „schwierig zu lösende Aufgabe; komplizierte Fragestellung; Schwierigkeit“ (Duden, Herkunftswörterbuch, 1997, S. 552), was den heutigen Wortgebrauch fast abdeckt. Allerdings sind zwei Abwandlungsrichtungen des Wortgebrauchs zu beobachten, einmal in eine depressiv-beständige Bedeutungsrichtung und andererseits in eine euphorisch-wandelbare. Die depressiv-beständige Auslegung hat die Tendenz, das Problem als nicht lösbar zu akzeptieren und zu manifestieren, während die euphorisch-wandelbare Auslegung dazu neigt, das Problem zu bagatellisieren und das im Problem liegende *Anliegen* nicht ernst zu

nehmen. In beiden Fällen kommt dem Problem nicht die angemessene und sach-dienliche Widmung zugute und die vom Problem ausgehende „Einstellwirkung“ (Vgl.: Jacoby, 1994, S. 13) auf die Leistungsmöglichkeit kann so nicht aufgenommen werden.

Um Leistung zu ermöglichen, bedarf es eines möglichst sachlichen Erkennens des Problems. Die depressive Identifikation mit dem Problem sowie das euphorische Bagatellisieren behindern ein solches.

Das Problem kann erst dann zu einer Chance werden, die nicht nur in der Bewältigung des gegenwärtig vorliegenden Problems liegt, sondern auch in der Entfaltung des Leistungsumfanges des Problemlösenden für die Lösung kommender Probleme. Das Problem als Frage aus der Umwelt kann so zu einem leistungsentfachendem Entfaltungsmotor des *antwortenden* Menschen werden. Das von der Umwelt aufgeworfene Problem birgt also Chancen, ebenso aber die Gefahr, depressiv oder euphorisch im Problem stecken zu bleiben.

In welcher Beziehung steht nun die Krise zur Leistung und zum Problem? Etymologisch<sup>109</sup> bezeichnet der Begriff der Krise den entscheidenden Zeitraum in der Problembewältigung, nämlich den Höhe- oder Wendepunkt im Problembewältigungsprozess.

Im allgemeinen Sprachgebrauch hingegen wird der Begriff der Krise heute eher als etwas Beharrliches verwendet, Krisen dauern über Zeiträume an, man befindet sich in einer Krise, die eigentliche Bedeutung des entscheidenden Wendepunktes wird eher vernachlässigt. Die Chancen und Situationspotentiale, die in der Krise enthalten sind, werden in einer solchen Bedeutungsauslegung, wie sie der Sprachgebrauch andeutet, wenig erkannt.

Für das Leisten im Sport und im Unternehmen ist aber das Erkennen und Nutzen von Problemen und Krisen, und zwar nicht nur für die Verbesserung der aktuellen Situation, von maßgeblicher Bedeutung.

Dem Trainer im Leistungssport oder der Führungskraft im Unternehmen hilft es bei der Förderung seines Sportlers oder Mitarbeiters, die jeweilige problembewältigende Leistungskompetenz als Ist-Stand zu erkennen. Auf dieser Grundlage können dann von der *führenden Kraft* verdaubare Probleme

---

<sup>109</sup> Vgl.: Duden, „Das Herkunftswörterbuch“, S. 389.



„vorgeworfen“ (Tiwald, 1996, S. 155) werden, die zum einen produktiv-schaffend erledigt werden, gleichzeitig aber auch die Leistungskompetenz erhöhen.

Für das Leisten im Projekt<sup>110</sup> hingegen ist es bedeutsam, sich darüber bewusst zu sein, dass man hier selbst ein Problem aufgreift und einen Entwurf der Lösung „nach vorn wirft“<sup>111</sup>.

„Das Projekt ist also etwas, das voll von ‚Bewegung‘ ist. Es ist ein Aufwerfen und Vorwerfen. Das Projekt ist der aktive Moment menschlichen Handels. Der Mensch ist es, der auf- und vorwirft. Es ist der Mensch, der ein Problem aufgreift und einen Lösungsweg in die Zukunft entwirft bzw. vorwirft.“ (Tiwald, 1996, S. 155)

#### **4.1.10 Leistung und Gesundheit, Gemeinschaft und Identifikation**

Menschliches Überleben war früher ausdrücklicher an Gemeinschaften gebunden. Der *Organismus Gemeinschaft* war für den einzelnen Mensch lebensnotwendiges und *organisches* Bezugssystem in einem Ausmaß, welches nicht mit dem heutigen vergleichbar ist.

Ein verbreitetes Modell der Gemeinschaftsbildung, die in den westlichen Industrieländern fast ausgestorbene Großfamilie, hatte neben dem Überleben der Gemeinschaft<sup>112</sup> vor allem soziale Funktionen. Der gemeinschaftlich, erfolgreich organisierte Nahrungserwerb verschaffte der Gemeinschaft eine wichtige Voraussetzung von Gesundheit. Das Leben in der Gemeinschaft ermöglichte aber auch die Entfaltung von Leistungs-Kompetenz, weil in ihr miteinander gearbeitet, gespielt und voneinander gelernt werden konnte.

Neben dem Vorteil der relativ gesicherten Nahrungsversorgung erhielt das einzelne Gemeinschaftsmitglied über die Bewältigung seiner *Aufgabe* als Beitrag für die Gemeinschaft einen *Platz* innerhalb der Gemeinschaft,

---

<sup>110</sup> Vgl.: Duden, „Das Herkunftswörterbuch“, S. 553: Projekt: „Entwurf, Plan, Vorhaben“.

<sup>111</sup> Vgl.: Duden, „Das Herkunftswörterbuch“, S. 553: Projekt: (17. Jh.; aus lat. *projectum* „das nach vor Geworfene“).

<sup>112</sup> Vgl.: Horst Tiwald: „Betriebssport – wohin?“

Dieses Referat wurde am 23.5.1987 in Kassel als Festansprache anlässlich des 25-jährigen Jubiläums des Bezirk Kassel im Betriebssport-Verband Hessen e.V. gehalten.

gleichzeitig aber auch eine *Verantwortung* gegenüber der Gemeinschaft, eine *Identität* in der Gemeinschaft und eine *Identifikation* mit der Gemeinschaft.

Die lebendige Zugehörigkeit und aktive Rolle in der Gemeinschaft wirkte sich insofern produktiv auf eine gesundende Leistungsentfaltung aus.

Durch die vielfältigen *Beziehungen* und *Bindungen* innerhalb der Gemeinschaft und das dadurch mögliche Erkennen des eigenen, aber auch gemeinsamen Wert-Seins und in dem Bemerken von sinn-vollem Tun war ein Sinn-Erleben und Sinn-Empfinden möglich.

Verkürzt beschrieben bedeutet dies:

- Gemeinschaft brachte Gesundheit.
- Gesundheit brachte Leistung.
- Leistung brachte Sinn.

Aber auch:

- Gesundheit brauchte Gemeinschaft.
- Gemeinschaft brauchte Gesundheit.
- Leistung brauchte Gesundheit.
- Gesundheit brauchte Leistung.
- Sinn brauchte Leistung.
- Leistung brauchte Sinn.

Aus diesen sinnbildlichen Verkürzungen lässt sich der wechselwirkende Funktionszusammenhang von Gesundheit, Leistung und Sinn in der Gemeinschaft erkennen.

In den folgenden Zitaten beschreibt Tiwald dieses Zusammenwirken:

„Das Entscheidende für Gesundheit als positivem Begriff ist der ‚Sinn‘, der von einem umfassenden und ganzheitlichen Bezugsfeld her das Leben biologisch organisiert. ....

Der Sinn wird nicht innerlich im Individuum als Gefühl, z.B. als Wohlbefinden gefunden, sondern er muss für den Menschen außen in seiner alltäglichen Um- und Mitwelt auffindbar sein, von ihm dort gesucht und auch verwirklicht werden. ....

Bei der Gesundheitsförderung müssen wir daher einerseits die Um- und Mitwelt (Verhältnisse) so gestalten, dass für den Einzelnen auch Sinn auffindbar ist, andererseits müssen wir den Einzelnen ermutigen und qualifizieren (Verhalten) für sein Leben und seine Arbeit Sinn zu suchen und zu verwirklichen.“ (Tiwald: „Betriebssport vor der Entscheidung?“, 1990.)

Durch den Verlust der Gemeinschaftsform Großfamilie entstand ein Vakuum, das heute zu einem starken Bedürfnis nach neuen und anderen Gemeinschaften führt.

Bei der Suche nach den Vorteilen solcher Gemeinschaften und dem in ihnen liegende Sinn kann leicht die von Tiwald folgendermaßen beschriebene Fehleinschätzung entstehen:

„Gemeinschaft wird oft mit Geselligkeit verwechselt bzw. gleichgesetzt. Geselligkeit ist aber nicht schon Gemeinschaft, sondern bloß deren Konsumaspekt. Eine Gemeinschaft, die in der Lage ist, das heute so begehrte Geborgenheitsgefühl dauerhaft zu geben, basiert weniger auf dem gemeinsamen fröhlichen Konsumieren von Festen, Feiern und Geselligkeiten, sondern mehr auf gemeinsamen kooperativen Tun, das wesentlich auch von einer auf ein gemeinsames Ziel gerichteten Unlustüberwindung getragen ist. Angesichts solcher produktiver Phasen bekommen erst die auf diese Weise gemeinsam vorbereiteten Geselligkeiten ihre echte die Menschen verbindende Bedeutung und dauerhafte Wirkung.“ (Tiwald: „Betriebssport – wohin?“, 1987)

Eine sinnerfüllende und wirkende Gemeinschaft zeichnet sich also nicht nur durch gemeinsamen Konsum und Lustgewinn aus, sondern durch das Bewältigen von Aufgaben und Problemen, welches auch mit Unlustüberwindung einhergehen kann. Die Geselligkeit entsteht dann als Krönung der gemeinsamen Leistung und entwickelt erst im Leistungsvollzug ihre eigentliche, tiefere Wirkung.

In diesen Sinnzusammenhängen Gemeinschaft, Platz, Identität, Identifikation, Verantwortung, Sinn und Leistung liegen die Chancen und Gefahren für den *Organismus Mensch* und den *Organismus Unternehmen* nebeneinander.

Beide, der *Organismus Unternehmen* und der *Organismus Mensch*, sollten sich der Wichtigkeit von Gemeinschaften bewusst werden, sie initiieren und fördern.

Menschen, die keinen Platz in einer Gemeinschaft haben, sich keiner Aufgabe für und mit der Gemeinschaft widmen, folglich kein Wert-Empfinden realisieren

können, erfahren letztlich keinen Sinn, was sie entweder krank werden oder nach anderen *Sinnen* Ausschau halten lässt, was die Wirksamkeit der Gemeinschaft verringert.

Gemeinschaft in dem oben beschriebenen Sinn ist kein geselliger *Wellness*-Rahmen, in dem das konsumorientierte Wohlfühlen und *Haben*-wollen im Mittelpunkt steht, sondern vielmehr ein *Leisten* für die gemeinsamen Interessen.

Eine solche synergetische Gemeinschaft birgt dann das Potential in sich, nicht nur die einzelnen Leistungen zu addieren, sondern insgesamt, sich gegenseitig bereichernd, die Leistungen zu vervielfältigen.

#### **4.1.11 Leistung, Kreativität und Rhythmus**

„Kreativität“ (vgl.: Tiwald, 2003) ist die neu schaffende, schöpfende, wilde und bestehende Ordnungen überschreitende Kraft von Organismen in der wechselwirkenden Einheit mit der Umwelt. „Rhythmus“ (vgl.: Tiwald, 2003) hingegen ist die beharrliche, wiederholende, Gewohnheiten bildende und ordnende Kraft. Der Organismus<sup>113</sup> ist die lebendige Zusammensetzung von Teilen zu einem Ganzen, welcher im wechselwirkenden Austausch mit einem größeren Ganzen steht. Kreativität oder Rhythmus müssen sich in dieser Auseinandersetzung mit dem größeren Ganzen, verstanden als lebensweltliche Praxis, bewähren. Für den Menschen ist es also letztlich von Bedeutung, wie er von der Umwelt betroffen, in Bewegung gebracht und eingestellt, sich rückwirkend gegenüber der Umwelt in der Praxis verhält. Damit soll ausgedrückt sein, dass die Leistung des Menschen nicht folgerichtig davon abhängt, wie er sich anhand von Noten in der Schule, im Studium oder in Eignungstests im Leistungssport bewährt hat, sondern wie er das, was er im Sinne von *Begabung*<sup>114</sup> zu geben hat, in komplexe Anforderungssituationen in suchender Hinwendung zur Praxis einbringen kann.

---

<sup>113</sup> Vgl.: Abschnitt „4 Der Organismus Mensch im Organismus Unternehmen“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>114</sup> Vgl.: Die Unterscheidung der Begriffe Eignung, Begabung, Talent. In: Tiwald: 2003.

Betrachtet man den Organismus Mensch beobachtend im Hinblick auf die beiden Kräfte Kreativität und Rhythmus, so kann man erkennen, dass es –

1. eher Kreativitäts-orientierte und eher Rhythmus-orientierte Menschen gibt. Gleichzeitig kann man aber auch erkennen, dass es -
2. innerhalb der Entwicklung eines Menschen eher zur Kreativität neigende und eher zum Rhythmus neigende Lebensphasen gibt. Und ebenso kann man erkennen, dass es -
3. eher Kreativität-fordernde und eher Rhythmus-fordernde Zeiten in der ontogenetischen Entwicklung des Menschen gibt und in der phylogenetischen Entwicklung der Menschheit gab.

Betrachtet man den *Organismus Mensch* im *Organismus Unternehmen* unter Berücksichtigung der genannten Punkte, so wird klar, dass –

1. - in einer sich ständig wandelnden Umwelt beide Kräfte situationsgerecht und sich gegenseitig ergänzend ihren Nutzen und ihre Berechtigung haben. Gleichzeitig lässt sich die Anforderung an die Organismen ableiten, dass –
2. - Kreativität und Rhythmus situativ verfügbar gemacht werden sollten. Das Erkennen der Notwendigkeit von kreativer Wildheit oder rhythmischer Ordnung und der Übergang vom Einen ins Andere sollte als Trainingsziel formuliert werden. Ebenso wird erkennbar, dass –
3. - die Gesamtleistung des *Organismus Unternehmen* vom spezifischen Einsatz von eher kreativ-orientierten oder eher rhythmisch-orientierten Kräften abhängig ist.

Man kann nun auch noch einen Schritt weitergehen und den *Organismus Unternehmen* in der umgebenden Gesamtwirtschaft betrachten. Hier gelten dann die gleichen Mechanismen und Anforderungen wie vorangestellt an den *Organismus Mensch* im *Organismus Unternehmen*.

Das Verhältnis von Kreativität und Rhythmus in situationsangemessener Wechselwirkung kann so als Werkzeug von Leistung verstanden werden, was Tiwald folgendermaßen präzisiert:

„Leben ist vielmehr die ‚willensstarke‘ Dialektik zwischen einem ‚freien Umgang mit Ordnungen‘, der Ordnungen an das Leben anpasst, und einem ‚ordentlichen Umgang mit der Freiheit‘, der immer wieder alte Ordnungen sprengt und kreativ neue Ordnungen setzt.“ (Tiwald, 2004, S. 12)

Das tätige Selbstbewegen des eigenen Körpers ist dem Menschen in Form von erbkoordinativen Bewegungsmustern als Grundlage aus der stammesgeschichtlichen Entwicklung mitgegeben. Aus dieser Begabung muss aber in der Begegnung mit der Umwelt erst eine brauchbare Begabung gemacht werden. Aus dieser Begegnung mit der Umwelt entwickelt sich aus dem Körper eine von Tiwald so bezeichnete „Tat-sache“ (Tiwald, 2004, S. 16):

„Die Struktur des Körpers und alle seine Bewegungsmöglichkeiten sind eine Folge seines Funktionierens in der Praxis und nicht umgekehrt. Der so entstandene Körper ist daher eine Tat-Sache, er ist zwar aus seiner Tat entstanden, aber in der Begegnung mit der Praxis.“ (Tiwald, 2004, S. 16)

Der Organismus form-iert sich also auf der Basis seiner biologischen Ausrüstung beim Selbstbewegen. Bei diesem Selbstbewegen ist der „hinhörende“ (Tiwald, 2003, S. 20) und sichtenden Kontakt zur Umwelt die Quelle des Eingestellt-Werdens und der Möglichkeit des „Im-Wirken-Seins“ (Tiwald, 2003, S. 19) oder des „In-Form-Seins“ (Tiwald, 2003, S. 19).

Den kreisförmigen Prozess vom Wirken des Lebens auf den Menschen bis hin zum selbstgestaltenden „Wirk-Beitrag“ (Tiwald, 2003, S. 20) des Menschen auf das Leben fasst Tiwald zusammen:

„Der Mensch ‚wirkt‘ zumindest am Beginn seines Werdens nicht einem vorgegebenen Bewusstsein entsprechend, sondern er lernt, sich an dem, was ohne ihn sowieso als Wirken ‚vorhanden‘ ist, zu ‚beteiligen‘, sich auf es einzulassen, sich ‚selbstbewegend‘ von ihm ‚tragen‘ zu lassen. Man muss sich also auf das Getragen-Werden ‚hinhörend‘ und ‚sanft hinwirkend‘ einlassen, damit man für seinen eigenen transformierenden

Wirk-Beitrag ‚eingestellt‘ werden kann, woraus dann das ‚Erkennen‘ entsteht. Das Leben ist ‚Wirken‘, ich darf mich von ihm ‚tragen‘ lassen, damit ich mich an ihm ‚beteiligen‘ und es erst dadurch ‚erkennen‘ und letztlich dann auch zweckmäßig ‚gestalten‘ kann.“ (Tiwald, 2003, S. 19-20)

#### **4.1.12 Leistung, Talentförderung und Team**

Unternehmenswirklichkeit kann man als eine Mannschaftssportart bezeichnen. Unterschiedliche Menschen arbeiten und leisten für eine Sache und jeder für sich selbst auch für die eigene Sache. Für das Überleben des Unternehmens ist die Gesamtleistung der Mannschaft in Relation zu anderen Mannschaften in anderen Unternehmen relevant. Das zu erbringende Gesamtspektrum der Leistung setzt sich, wie im vorangegangenen Abschnitt 4.1.11 erläutert, aus eher Kreativitäts-orientierten und eher Rhythmus-orientierten Leistungsbereichen zusammen. Die Fähigkeit der Rhythmus-orientierten, Ordnungen und Routinen bildenden, sowie am Wesentlichen orientierten Leistung bezeichnet Tiwald (2003, S. 32 ff) als Begabung im Unterschied zum Talent, welches aus dem Rhythmus und der Routine auszubrechen sucht, immer nach neuen Lösungen sucht und dadurch Spielräume und Lücken entdeckt, die sich dem Begabten nicht erschließen. Der Begabte ordnet sich in das Gegebene als den Ort seiner Praxis ein und geht Verbindung ein, während der Talentierte in seiner Wildheit schwerer zu führen oder zu trainieren ist. Seine Suche nach neuen Wegen und auch neuen Tätigkeitsbereichen macht seine Eingliederung in Strukturen nicht leicht.

Der sogenannte „Lebensnerv“ (Tiwald, 2003, S. 35) des Begabten ist die Freude, sowie der Lebensnerv des Talents der Mut ist.

„Ich verhindere die Entfaltung der Begabung, wenn ich ihr die ‚Freude‘ zerstöre, und die des Talents, wenn ich seine Wildheit ‚diszipliniere‘ und ihm seinen ‚Mut‘ nehme.“ (Tiwald, 2003, S. 36)

Für die *Mannschaft* und das *Unternehmen* ist beides wichtig, Begabung *und* Talent. Begabung, um verlässliche Strukturen und Ordnungen aufzubauen und zu erhalten, um damit eine brauchbare Gewähr zu schaffen, dass Dinge

funktionieren. Talent, um die strategische Ordnung oder den *Spielzug* auch verlassen zu können und damit Neues und für die Zukunft Brauchbares zu entdecken.

Talent und Begabung ergänzen sich gegenseitig. Nur Talent mündet im kreativen Chaos ohne wirkende Wirklichkeit, und ausschließliche Begabung endet in der Konservierung der Ordnung von Ordnungen.

In der *Mannschaft des Unternehmens* bedarf es also der gesunden Mischung von vorwiegend Begabten und vorwiegend Talentierten einerseits, aber ebenso der Entfaltung von Begabten zu talentiert-Begabten und von Talentierten zu begabt-Talentierten.

Talentförderung ist in diesem Kontext also so zu verstehen, dass der Begabte in einem gewissen Maß seine kreative Wildheit und seinen Mut entfaltet, und dass der Talentierte, ebenfalls in einem gewissen Maß, seine ordnende Routiniertheit und seine Freude daran entfaltet.

Eine so geartete Talentförderung will öffnen in Richtung des Anderen und Ungewohnten, aber nicht, die Begabung ins Talent und das Talent in die Begabung *verkehren*.

Nur Begabung und Begabte bringen für die Teamarbeit im Unternehmensprozess genauso wenig Nutzen wie nur Talent und Talentierte.

Betrachtet man die gefährlichen Auswirkungen, wenn es nicht gelingt die kreativ-orientierten und rhythmisch-orientierten Kräfte auszubalancieren, nicht nur personenbezogen beim einzelnen Menschen, sondern beim größeren *Organismus Team*, so könnte das Team im Extremfall zu einer kreativen, alle Ordnungen umstoßenden, wilden, individualisierten *Horde* mutieren oder in das andere Extrem verfallen: Dann wäre das höchste Gut die Ordnung, die Gewohnheit und die mit ihr vermeintlich einhergehende Sicherheit. Jedes Machen wäre in einem solchen Team formalisiert und standardisiert, so dass ein sachgerechtes, situatives und zeitnahes Handeln unmöglich würde.



#### 4.1.13 Leistung und Unternehmenskultur

Das *Lebensmittel* des Unternehmens ist die Leistung und die Pflege der Leistung ist somit ein wichtiger Aspekt der Unternehmenskultur. Das Unternehmen benötigt eine ausgeprägte und gepflegte Leistungskultur als vitalen Motor für die Beweglichkeit<sup>115</sup> des Unternehmens. Für die Schaffung oder den Erhalt einer vitalen Leistungskultur ist eine gesunde Mischung<sup>116</sup> von kreativen und rhythmisierenden Kräften von Bedeutung.

Wenn man nun in Bezug auf den *Organismus Mensch* und gleichfalls auf den *Organismus Team*, wie Tiwald (vgl.: Tiwald: 23.04.04, S. 2 ff) es anschaulich tut, den Begriff der Kultur und der Wildheit mit Begabung und Talent zusammendenkt, so entsprechen die „wilden Kultivierten“ (Tiwald, 23.04.04, S.3) den talentiert-Begabten und die „kultivierten Wilden“ (Tiwald, 23.04.04, S.3) den begabt-Talentierte in meinen Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt 4.1.12.

Der *Organismus Team* benötigt beides, manchmal mehr kultivierte Wildheit und manchmal mehr wilde Kultiviertheit, je nach den Anforderungen des Marktes. Das Team steht demnach vor der Anforderung, sich in seiner systemorganischen Beweglichkeit so zu akzentuieren, dass situationsgerecht ein umweltangepasstes Bewegen möglich ist.

Für die Führungskräfte im Unternehmen geht es aus dieser Betrachtung heraus leistungskulturell um zweierlei:

- Auf der Grundlage der Leistungs-Heraus-Forderung muss bei der Zusammenstellung von Teams auf die angemessene Möglichkeit von Wildheit und Kultiviertheit, im oben beschriebenen Sinne, geachtet werden.
- Bei der Aus- und Weiterbildung der einzelnen Mitarbeiter muss auf die Vermehrung der situationsangemessenen Variabilität in Bezug auf

---

<sup>115</sup> Vgl.: Mein Verständnis des Begriffs ‚Beweglichkeit‘ in Abschnitt „4.1.2 Lebendigkeit, Beweglichkeit und Leistung“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>116</sup> Vgl.: Das von mir aufgearbeitete Verständnis Biers von der hippokratischen Krasenlehre in Abschnitt „3.2.2 Die Krasenlehre“ der vorliegenden Arbeit.

entweder mehr kultivierte Wildheit oder mehr wilde Kultiviertheit geachtet werden.

Durch eine Beachtung der unterschiedlichen, je nach Leistungs-Herausforderung brauchbaren Kräfte kann in einer solchen Team-Entwicklung der Schlüssel zu einem Einstellungswandel vom *Nur-Beschäftigten*, der *Belegschaft* oder dem *An-gestellten* hin zum *Mit-Arbeiter* oder sogar zum *Selbst-Arbeiter* liegen, womit verdeutlicht sein soll, dass der sinnvolle Einsatz und die Erweiterung von Aktiv- und Vitalkräften von Mitarbeitern im Unternehmensgefüge ein höheres Maß an *selbst-ständiger* Identität und selbstverständlicher Identifikation sichert.

#### **4.1.14 Leistung, Begegnung und Vertrauen**

Vertrauen gilt einerseits als moralische Größe oder Stärke, andererseits gilt aber auch der Leitsatz: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Der Mensch bewegt sich je nach Anlass, Erfahrung und Prägung in der Polarität zwischen Vertrauen und Misstrauen.

Vertrauen, bzw. „trauen“ gehört im Sinne von „fest werden“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 754, bzw. S. 757) der Wortgruppe von „treu“ an, wobei „treu“ sprachgeschichtlich „stark, fest, wie ein Baum“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 757) bedeutet. Die ursprüngliche Wortbedeutung von „glauben, hoffen, zutrauen“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 754) erweiterte sich zu „Vertrauen schenken“, aber auch zu „sich zutrauen“ und „wagen“.

In welchem Bedeutungszusammenhang steht das Vertrauen in Bezug zur Leistung?

Im Trauen und Vertrauen scheint zugleich das Wagnis zu liegen, welches man sich mit der Gefahr des Nichtgelingens zutrauen muss, aber eben auch die Chance des Fest- oder Stark-Werdens. Hat man also Selbst-Vertrauen und traut sich ins Wagnis, so kann Leistung - verstanden als Zusammenspiel von

äußerem Gelingen und innerem Wachstum<sup>117</sup> - entstehen. Dieses Vertrauen in sich selbst, in die Bedingungen und in Mitwagende (zum Beispiel in einer Mannschaft, sei es ein Team im Sport oder im Unternehmen) muss sich aber sachgerecht an der Realität orientieren, wenn es das Wagnis nicht unterschätzen will. Im Vertrauen muss somit auch ein Abwägen enthalten sein, ein gewisses Maß an Misstrauen. Das Misstrauen beleuchtet die möglichen Konsequenzen des Nichtgelingens und sorgt damit *vor-sichtig* für ein nötiges Maß an Sicherheit. Das Vertrauen hingegen betrachtet das Wagnis *vor-sichtend* mit dem Blick auf die mögliche Leistungs-Chance.

Das Maß des Trauens muss also in jeder gewagten Bewegung gesucht werden. Ein Zuviel an Trauen ebenso wie ein Zuwenig an Trauen bewirken ein nicht optimales *Fest-Werden* oder Leisten im Sinne von äußerem Gelingen und innerem Wachstum.

Sprenger betont, aus seinem Blickwinkel von tendenziell misstrauischen Unternehmenskulturen, eindeutig die Wichtigkeit und Notwendigkeit von Vertrauen:

„Aufgrund unserer biologischen Prägung entwickelt sich der Mensch unter bestimmten Bedingungen, unter anderen kümmert er dahin. Alle psychologischen und soziologischen Fakten beweisen, dass der Mensch unter Vertrauensbedingungen aufblüht. Dieser Bedingung kommen sie näher, wenn Sie zum Beispiel dem Mitarbeiter unkontrollierte Handlungsspielräume zur Verfügung stellen. Die Freiheit, seine Handlungen selbst wählen zu können, erzeugt Interesse und Verantwortungsübernahme. Es unterstützt die Bindung an die Sache, die von innen kommende, die intrinsische Motivation. Vertrauen erhöht den Spielraum für Nonkonformität (das allseits so beliebte ‚Querdenken‘), Individualität und Originalität. Man darf der sein, ‚der man ist‘. Ohne Vertrauen keine Motivation, die dauerhaft und belastbar ist.“ (Sprenger, 2002, S. 46 ff b)

Aus diesem Blickwinkel betrachtet, ist das hier beschriebene Vertrauen-Geben im Sinne eines Entfaltungsraum-Gebens sicher notwendig. Ein gleichzeitiges, grundsätzliches Abwerten von Misstrauen wäre aber aus meiner Sicht nicht zweckmäßig.

---

<sup>117</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.3 Leistung und menschliche Reife“, bzw. Abschnitt „4.1.16 Leistung und Freude“ der vorliegende Arbeit.

Misstrauen und Vertrauen sind zwei Ausformungen eines gleichen Ursprungs, des Trauens. Das Trauen muss mit Blick auf die Leistung einerseits gewagt werden, darf aber andererseits nicht zu sehr wagen und tollkühn werden. Das Trauen ist somit ein Vertrauen in die Leistungs-Fähigkeit, sei es in die eigene oder die von Anderen, welches sich an der Wirklichkeit misst. Es ist also durchaus legitim und sogar förderlich oder schützend, wenn ein Lehrer seinem Schüler eine bestimmte Aufgabe *noch* nicht zu-mutet oder zu-traut oder wenn ein Übender seiner eigenen Leistungs-Möglichkeit vor-sichtig misstraut.

Für sich selbst, wie auch für Andere (als Trainer oder Führungskraft), sollte also ein trauendes (im Sinne eines ab-wägenden und voraus-schauenden Wagens) Verhältnis zur Leistungs-Möglichkeit in Relation zur wirkenden Umwelt aufgebaut werden.

Beim Trauen und Vertrauen innerhalb der Begegnung zwischen Menschen spielt das Wissen um die eigene Leistungs-Möglichkeit eine entscheidende Rolle.

Weiß man als Mensch in der Begegnung um seine eigene Stärke, dann kann man sich auf der Basis dieses Sich-Kennens auch trauen, ein mögliches Wagnis im Begegnen einzugehen. Im Wissen um die eigenen Stärken liegt aber gleichzeitig das Erkennen der eigenen Schwächen. Diese können aber auf der Grundlage der Stärke *vorerst* hingenommen werden, ohne dass dabei das Selbst-Vertrauen verloren geht. Das Erkennen der Leistungs-Möglichkeit eines Anderen (in der Mannschaft im Sport oder im Team im Unternehmen) kann sich in Bezug auf das Trauen und Vertrauen ähnlich auswirken. Die Schwäche eines Anderen im Team kann viel eher *vorerst* hingenommen werden, wenn man auch um die Qualitäten und Stärken weiß.

Im kooperativen Begegnen in Teams geht es also um das Offenlegen der individuellen „Ich-Stärken“ (Tiwald, 2004, S. 3), um so zu einer vertrauensvollen „Wir-Stärke“ (Tiwald, 2004, S. 3) gelangen zu können.

„In seinem egozentrischen Streben nach ‚Ich-Stärke‘ isoliert sich der Mensch nämlich immer mehr und verliert dadurch letztlich auch seine ‚Ich-Stärke‘. Er läuft dabei aber zusätzlich Gefahr, nicht nur seine ‚kindliche‘ Geborgenheit und Offenheit, sondern auch seine Fähigkeit zu echter Kooperation zu verlieren. Er kann in dieser Isolation aber durchaus von einer Sehnsucht nach Gemeinschaft erfüllt sein. Diese ‚Team-Bedürftigkeit‘

ist dann aber immer seltener auch von einer ‚Team-Fähigkeit‘ begleitet, welche als ‚Team-Geist‘ die Kooperation erst ‚zweckmäßig‘ abstimmt und optimiert. Es geht in diesem Buch um das Entwickeln von ‚Ich-Stärke‘ über eine ‚Wir-Stärke‘. Das körperliche Selbsterfahren kann hierzu beitragen. Das Selbstfinden durch das geistesgegenwärtige Beachten und durch das ‚Zur Sprache Bringen‘ des eigenen Bewegens ist aber immer Chance und Gefahr zugleich. Beim tätigen Beschäftigen mit diesem Problem wird sichtbar, wie im achtsamen praktischen ‚Begegnen mit dem Anderen‘ gerade die ‚selbständige‘ Sprache genutzt werden kann, um so etwas wie ‚Antennen‘ für das Entwickeln der Team-Fähigkeit bloß zu legen.“ (Tiwald, 2004, S. 3)

Mit Blick auf die Notwendigkeit von mehr wirkungsvoller Team-Fähigkeit betont Tiwald hier, dass sich die einzelne Stärke (Ich-Stärke) sich in der gesamten Stärke (Wir-Stärke) wiedererkennen sollte. Man kann sich so als Teil der ganzen Team-Kraft erleben und nicht umgekehrt und egozentrisch nur seine eigene Kraft als wichtigsten Bestandteil des Teams.

Letztlich geht es aus meiner Sicht unter Berücksichtigung der genannten Aspekte darum, die Gründe und Bedingungen für eine negative Vertrauenskultur zu verringern, um so die Möglichkeiten für das Wachsen eines wirklichkeitsbezogenen Trauens und Vertrauens *zuzulassen*.

#### **4.1.15 Begegnende Leistung in Zeit und Raum**

Der Abschnitt „3.10.2 Bewegungskunst in Zeit und Raum“ behandelte das Bewegen in Zeit und Raum. In diesem Zusammenhang soll nun das Begegnen und das Begegnen als Leistung *hinein*-gedacht werden.

Ein für das Begegnen relevanter Aspekt des Bewegens und des Erlebens in und von der Zeit ist die Verlangsamung der Zeit, die im obigen Abschnitt am Beispiel des Schwertkämpfers erläutert wurde. Dabei wurde beschrieben, dass sich die Zeit im Erleben umso mehr dehnt, desto mehr *Auseinander-Setzungen* der Gegenwärtigkeit durch die Achtsamkeit geleistet werden. Das verlangsamte Zeiterleben bezieht sich einerseits auf das Bewegen und Machen des äußeren Anderen und andererseits auf das eigene Selbst-Bewegen und Machen. Dies

geschieht vergleichsweise so wie das Verlangsamten eines Films bis zu der Geschwindigkeit, in der man jedes einzelne Bild nacheinander ablaufen sehen kann, womit man in diesem Beispiel dann aber auf dem langsamsten bzw. gedehntesten Zeitniveau angelangt wäre. Man zieht dabei den Film (beim digitalen Filmschnitt ist das ein nützliches Hilfsmittel) und damit auch das Zeiterleben auseinander, welches vorab durch das Aneinanderreihen vieler Bilder in kurzen Zeitabschnitten als Film und eben nicht als aufeinanderfolgende Bilder künstlich erlebbar gemacht wurde. Durch das Dehnen des Films sieht man in der Erscheinung des Ganzen mehr Einzelheiten und mehr Unterschiede, was letztlich zu einem differenzierteren Erkennen führt. Um dieses differenziertere Erkennen geht es auch beim Begegnen mit dem Anderen. Ein gedehntes Zeiterleben mit mehr Auseinander-Setzungen ermöglicht einen feineren Erkenntnis-Prozess und dadurch auch ein verständnis-reicheres Begegnen. Das Leisten beim Begegnen besteht also zunächst darin, durch ein ausgedehnteres und auseinandersetzen-deres Zeiterleben mehr und differenzierter zu erkennen. Die Differenzierung macht dann die eigentliche *Be-Gegnung* erst möglich: Diese besteht aus dem Bemerkten des Gleich-Sein des Eigenen im Anderen und des Anders-Sein im Verhältnis zum Anderen. So bekommt man die Chance zur Erkenntnis des Unterschiedes *gegen-über* dem Anderen aber eben auch die Erkenntnis der Gemeinsamkeit *mit* dem Anderen. Dies wiederum ermöglicht, im Gegensatz zu einem moralisch *geforderten Verständnis* des Anderen, ein differenziertes *Verstehen* des Anderen. Dieses Verstehen des Gemeinsamen *und* Fremden im Anderen könnte dann eine Brücke schlagen zur Erkenntnis des *Ganzen*, verstanden als *Gesamt-Organismus*<sup>118</sup>, bestehend aus wechselwirkenden, sich in Bewegung auseinandersetzen-der und widerspiegelnden Organismen. Auch das Raumerleben spielt beim Begegnen eine entscheidende Rolle. Auch hier geht es bei der Begegnung um die grundlegende Erkenntnis der Polarität von Auseinander-Setzen und Zusammen-Wirken oder von Gegen-Stehen und Eins-Sein. Im Raumerleben geht es darum, seine eigene Mitte zu gewinnen oder diese nicht zu verlieren. Der Nicht-Verlust oder der Gewinn der Mitte wird

---

<sup>118</sup> Vgl.: Mein Organismusverständnis in Anlehnung an August Bier und Heraklit, erläutert in den Abschnitten 3.1 bis 3.5 und Abschnitt „4. Der Organismus Mensch im Organismus Unternehmen“ der vorliegenden Arbeit.

durch achtsames Bewegen im Verhältnis zur Schwerkraft und begegnendes In-Relation-Setzen<sup>119</sup> des eigenen Machens und Seins zum Machen und Sein des Anderen erreicht.

Die Mitte ist dann der bewegliche Stand-Punkt, der als Ausgangs-Punkt in der *Be-Gegnung* mit dem Anderen (beweglichen Stand-Punkt) verstanden werden soll. In der Begegnung bietet dieser bewegliche Stand-Punkt (die Mitte) dem Anderen einerseits Halt im Entdecken des Gemeinsamen, aber auch Wider-Stand in einer produktiv kämpfenden Auseinandersetzung.

Das Innehaben der Mitte schafft somit die Voraussetzung zu wirklicher *Be-Gegnung* zum Beispiel eines Teams, in dem auf der Basis von lebendigen<sup>120</sup> und beweglichen Stand-Punkten produktiv-wirkend gekämpft werden kann und im Entdecken der Unterschiede und Gemeinsamkeiten eine leistende Gemeinschaft<sup>121</sup> erlebt werden kann.

#### **4.1.16 Leistung und Führung**

Führung soll in diesem Zusammenhang in einer spezifischen Bedeutungstiefe betrachtet werden, welche die besondere Verantwortung des Führenden, sei es als Trainer im Sport, als Führungskraft im Unternehmen, als Professor an der Universität oder als Lehrer an der Schule, differenziert in Augenschein nimmt.

Der Führende hat in seiner Führungsverantwortung unterschiedliche Aufgaben. Er steht nicht nur in der Verantwortung, das Ganze, also zum Beispiel eine Abteilung eines Unternehmens oder den Klassenverband in der Schule, *anzuführen*, sondern er muss auch den einzelnen Menschen unter Berücksichtigung seiner Leistungs-Möglichkeiten in seinem Leistungs-Feld *leiten*.

In Bezug auf das Individuum *und* das Ganze liegt etymologisch im Führen auch ein „in Bewegung setzen“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 210), ein „bringen“ und „leiten“, und wirft man einen Blick auf die Wortbedeutung von „leiten“, so stößt man auf „gehen oder fahren machen“ (Duden, Das

<sup>119</sup> Vgl.: Abschnitt „3.10.2 Bewegungskunst in Zeit und Raum“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>120</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.2 Lebendigkeit, Beweglichkeit und Leistung“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>121</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.10 Leistung und Gesundheit, Gemeinschaft und Identifikation“ der vorliegenden Arbeit.

Herkunftswörterbuch, 1997, S. 416) oder beim „anleiten“ auf „mit etwas vertraut machen, beibringen, einführen“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 416).

Für den Führenden ist es deshalb einerseits wichtig zu wissen, wen er führt und wohin er führt. Er muss wissen oder erkennen, wen er mit welcher Leistungsmöglichkeit auf welches Leistungs-Feld führt. Im Feld des Leistens muss der Führende die Ausprägung des Feldes mit Gefahren und Möglichkeiten gut kennen, was mit sich führt, dass er selbst leistungsfeldorientiertes Leisten<sup>122</sup> gelernt haben muss. Das verschafft ihm einerseits eine Einschätzung von Gefahr und Potential des „Geländes“ (Tiwald, 2004, S. 67), andererseits kann er ebenso erkennen, ob den momentanen Leistungsmöglichkeiten des Geführten das Anforderungsprofil des Leistungs-Feldes (beim alpinen Skilauf wäre das die Schwierigkeit des Hanges) zumutbar ist.

„Nur dann, wenn der Führende das Gelände ‚kennt‘, im Sinne eines Erfahrenhabens ähnlicher Bedingungen, kann er Verantwortung für das Suchen in diesem ‚Feld‘ übernehmen und unter das Wandeln des Suchenden ein schützendes Netz spannen.“ (Tiwald, 2004, S. 67)

Für die Entfaltung eines leistungsfeldorientierten Leistens ist gerade dieses *Wandeln* des Suchenden, welches durch den Führenden mit der Gewährleistung von Schutz und relativer Sicherheit gegeben ist, wichtig. Ein solches *Wandeln* in nicht ausgetretenen Spuren und Wegen, also in Wegen, die nicht rezeptartig als Methode vorgegeben werden, bewirkt beim Suchenden in Wechselwirkung mit dem Gelände ein Ver-Wandeln. Er lernt in diesem Verständnis von Leistung sein eigenes Bewegen und nicht eine vorgegebene oder vorgelebte Bewegung<sup>123</sup>.

Die Aufgabe und Verantwortung des Führenden liegt also auch darin, dass der Geführte in sich den Suchenden entdeckt. Eine Suche kann aber nur im Unbekannten stattfinden oder in der Feindifferenzierung des oberflächlich Bekannten. Der Führende muss den Geführten somit entweder ins Neue -

---

<sup>122</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.4 Das Entdecken von Spielräumen in Weizsäckers *Leistungsfeld*“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>123</sup> Vgl.: Den Unterschied von „Bewegungen-Lernen“ und „Bewegen-Lernen“ in Abschnitt „4.1.4 Das Entdecken von Spielräumen in Weizsäckers *Leistungsfeld*“ der vorliegenden Arbeit.



abseits der ausgetretenen und erprobten Pfade - führen oder er muss ihn im Bekannten das Neue noch nicht Ent-deckte erfahren lassen.

Auf das Beispiel des alpinen Skilaufs bezogen würde man als Führender einerseits mit Aufgaben dafür sorgen, dass der Geführte ein bestimmtes Gelände (als eine in der Umwelt liegende Frage verstanden) mit unterschiedlichen Antworten des Bewegens bewältigt. Damit wird der Geführte aus dem gewohnten, schon erprobten Bewegungs-Pfad herausgeführt und er kann im offenen Feld des Bewegens (das Neue abseits des Bekannten) sein eigenes, suchendes Selbstbewegen entfalten.

Andererseits könnte der Führende die Aufgabe geben, eine gewohnte Bewegung achtsam wiederholen zu lassen, um im Bekannten auch das *etwas* Andere und Neue suchend entdecken zu lassen.

Leistungsentfaltende Führung sollte also für den Suchenden im Leistungs-Feld die vielfältigen Wege mit ihren Situationspotentialen (vgl.: Tiwald, 2004, S. 70) und dementsprechenden Leistungs-Möglichkeiten eröffnen.

Damit sorgt der Führende verantwortungsvoll für die Be-Weg-ungsentfaltung (im Sinne eines Findens von Wegen (vgl.: Tiwald, 2004, S. 70)) des Suchenden.

#### **4.1.17 Leistung und Freude**

Leistung wird vollbracht im Spannungsfeld von Fremd- und Selbstbestimmtheit. Bringt man nun den Leistungsbegriff zusammen mit dem der Freude, so könnte man schnell geneigt sein zur Aussage, dass nur selbstbestimmte Leistungserbringung Freude machen kann und die Fremdbestimmung für das Gegenteil sorgt. Es soll nun der Frage nachgegangen werden, ob dies tatsächlich so ist.

Leistung erschafft, wie schon erwähnt, ein äußeres Werk und möglicherweise auch inneres menschliches Wachstum. Im Leistungs-Prozess liegen also Chancen offen, die eigene Identität mit dem Machen zu ver-binden. Eine solche Bindung an die Sache ermöglicht dann ein Inter-esse (im Sinne von dazwischen-Sein) an der Lösung eines Problems.

Diese Möglichkeit und Chance des Dazwischen- und Beteiligt-Seins ist aber zunächst ganz unabhängig davon, ob die Leistungserbringung selbstbestimmt gewählt und vollzogen wurde, oder ob sie unter fremdbestimmten Vorgaben und Zwängen vollbracht wurde.

Im Be-Teil-igen an der Sache kann man selbst ein Teil des Leistungs-Prozesses werden, man bestimmt sich selbst in das vorab noch Fremdbestimmte hinein, man erkennt den eigenen Anteil im vorher noch Fremden.

Genau so wichtig, wie das Eigene und Selbstbestimmte unter der Prämisse „Was will ich eigentlich machen und schaffen im Leben?“ zu *suchen*, ist der Zugang, im Fremden auch das Eigene zu *finden*. Ausgehend vom mehr oder minder unbeteiligten Mit-Machen kann man so auch sein eigenes Selbst-Machen entfalten.

Eine Gefahr besteht allerdings darin, im unbeteiligt bleibenden Auch-Machen stecken zu bleiben. Das nur Auch-Machen verhindert in seinem Unbeteiligt-Sein das Erleben eines Leistungs-Sinns, welcher gekennzeichnet ist durch die Freude am äußeren Gelingen *und* das Zur-Kennntnis-Nehmen der eigenen menschlichen Entfaltung. Ein solcher Leistungs-Sinn ist angewiesen auf die Wechselwirkung und Widerspiegelung von Person und Umwelt und beinhaltet auf diese Weise die Grundlage für Leistungs-Freude, verstanden als Freude an der eigenen *und* gemeinsamen Leistung.

Beim sogenannten Burn-Out-Syndrom wird das Erleben eines Leistungs-Sinns zum Beispiel dadurch verhindert, dass nur das äußere Gelingen und der damit verbundene Erfolg beachtet und überbewertet wird. Dem Sinnempfinden im Leistungs-Prozess fehlt dann die *Nahrung* des eigenen menschlichen Wachstums.

#### **4.1.18 Leistung und Erholung**

Unter dem Begriff Erholung wird gemeinhin die psycho-physische Regeneration im Sinne eines Ausgleichs verstanden. Durch eine aktive Beanspruchung werden Energien verbraucht und dieser Energieverlust muss wieder

ausgeglichen werden. Eine Form der Erholung ist der Schlaf, wodurch der Vorgang der Erholung auf den ersten Blick als ein passiver Prozess erscheint. In der Erholung *holen* sich im Sinne von „nehmen“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 289) Körper und Geist Kräfte und Energien wieder zurück, die verbraucht wurden. „Erholen“ bedeutet aber auch „erwerben, sich verschaffen; gutmachen, nachholen, wieder einbringen; neue Kraft gewinnen“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 289), wodurch insgesamt der eindeutig aktive Charakter der Erholung erkenntlich wird.

Körper und Geist leisten aktiv und erholen sich aktiv.

Dies wird aber oft nicht erkannt, und nach dem Vollbringen einer Leistung verfällt man leicht in eine Verfassung der schlaffen Passivität, was oft auch mit der Art der Leistungserbringung zusammenhängt. Es soll also hier zunächst nicht darauf eingegangen werden, wie man sich nach Leistung möglichst zweckmäßig *er-holt*, sondern wie man sich im Vollzug des Leistens Energie zurück-*holt* und sich damit vital erhält.

Jacoby erkennt diese Möglichkeit und beschreibt sogar die Chance des noch Munterer- und Entfalteter-Werdens:

„Das kann man nicht mit der ‚Einstellung‘ ändern, sondern vor allem dadurch, dass man die Arbeit am Vormittag in einer zweckmäßigeren Verhaltensweise leistet. Gewöhnlich ist es nicht das Quantum Arbeit, das einen so verbraucht, sondern die unzweckmäßige Qualität des Verhaltens, in der man arbeitet. Sofern es nicht eine unangemessene Arbeit ist, die über Menschenkräfte geht, kann man sich bei jeder Arbeit so verhalten, dass man durch sie zunehmend munterer und entfaltet wird und nicht müder und verbraucht. Es ist keine Kunst, bei einer Arbeit, die einem Spaß macht, munter und leistungsfähig zu bleiben. Aber sobald man etwas tun muss, das man nicht gerne tut, wird es akut, dass man versucht, trotzdem sachlichen Kontakt zu dieser Arbeit zu finden. Auch bei gering geschätzter Arbeit sollte es möglich sein, eine Qualität des Daseins zur Verfügung zu haben, durch die die Arbeit qualifiziert getan und sogar interessant werden kann.“ (Jacoby, 1994, S. 167)

Schon *im* Leistungs-Prozess liegt also die Möglichkeit der Erholung. Es wird aber deutlich, dass dabei das *Wie* des Leistens beachtet und hinterfragt werden muss: Was am Leistungs-Prozess verhindert die mögliche Erholung und wie kann das Leisten verändert werden, damit so die Erholung zugelassen wird?

Jacoby beschreibt in diesem Zusammenhang, dass es wichtig sei, den *Kontakt* zur Arbeit zu finden. Dieser *Kontakt* zur Aufgabe (im Sinne von: Welche Frage stellt mir diese Aufgabe und wie kann ich bewegend antworten?) ermöglicht ein ökonomisches Leisten, d.h. die Aufgabe wird mit einem gerade ausreichendem Maß an Energie bzw. „angemessener Spannung“ (vgl.: Lausen, 1992, S. 38) erledigt.

Nach Leistungsvollzügen im Sport werden mittlerweile selbstverständlich Regenerationszeiten für das körperliche Erholen eingehalten, und wenn nicht, dann wird der Sportler bald mit einem gesamten Leistungsabfall zu rechnen haben. Neben dieser Erkenntnis von notwendiger Erholungs-Zeit, die im Leistungsvollzug beim Arbeiten nicht immer so selbstverständlich beachtet wird, ist aber ebenso die Erholungs-Qualität von Bedeutung. So wie das *Wie* bei der Leistungserbringung auf die Erholung und Vitalisierung einwirkt, beeinflusst das *Wie* des Erholens wiederum maßgeblich den Effekt der Erholung und damit die Voraussetzung für erneute Leistungs-Fähigkeit. Die angemessene Dauer und ein zweckmäßiges *Wie* des Erholens können dann auch für Super- oder Hyperkompensationseffekte - welche aus dem Bereich der Trainingslehre bekannt sind - sorgen, die den Menschen dann nach Leistung und Erholung auf einem höheren Leistungs-Niveau erneut leistungsfähig sein lassen.

Ein Beispiel für ein zweckmäßiges *Wie* des Erholens ist unter anderem ein aktiver Schlaf, der in unterschiedlichen Schlafphasen verschiedene Funktionen erfüllt. Aktiver Schlaf wird durch Einnahme von Drogen oder Alkohol verhindert und wandelt sich in passives Erschlaffen, welches weniger erholsam ist.

Grundlegend kann man sich ein zweckmäßiges *Wie* des Erholens durch das Beachten von Körpersignalen, wie z.B. das körperliche Streck- und Dehnbedürfnis, aktiv erarbeiten.

#### **4.1.19 Gesunde Leistung – Leistende Gesundheit**

Das Thema Gesundheit spielt für Unternehmen eine wichtige Rolle, entsprechend der wirtschaftlichen Ertragslage aber eine unterschiedliche und nicht immer die, die sie im Sinne ihrer Bedeutung spielen könnte.

In der wirtschaftlichen Erholungszeit nach den Auswirkungen des 2. Weltkrieges trat man für eine Humanisierung der Arbeitswelt ein. Gesunde Unternehmen leisteten sich diesen humanen Luxus, neben vielleicht wirklich humanitären Beweggründen, sicher auch deshalb, weil sie damit attraktivere Arbeitsplätze für begehrte Leistungsträger bieten konnten. Denn in dieser Zeit gab es im Vergleich zu heute wenig Arbeitslosigkeit und das Nachfrageverhältnis zwischen Unternehmen und produktivem Arbeitnehmer war genau umgekehrt zum heutigen.

Neben der Gesundheitsförderung gehörte auch die Förderung des Betriebssport mit seinen gesundheitsorientierten und geselligen Aspekten<sup>124</sup> zum Spektrum dieser, als humaner Luxus verstandenen, Maßnahmen. Etwas für die Mitarbeiter zu tun, war also einerseits ein Geschenk an die Belegschaft und andererseits eine Werbemaßnahme, manchmal sogar, wie an einem Beispiel der Tabakwaren herstellenden Industrie, eine das öffentliche Image verbessernde Maßnahme.

Heutzutage in Zeiten wirtschaftlicher Sorge und Knappheit haben es solche, im Sinne von humanem Luxus verstandenen oder die Attraktivität von Arbeitsplatzumgebung steigernden, Maßnahmen schwer. Die Ursache dafür liegt darin begründet, dass -

- man rückblickend nicht immer nachvollzieht, dass das wohlwollende, humane Geschenk an die Mitarbeiter teilweise weitreichende Effekte zur Etablierung einer humanen Leistungskultur und damit langfristige Wertschöpfung mit sich brachte.
- man vorausschauend nicht immer erkennt, dass auch humane Maßnahmen wie Gesundheitsförderung oder sinnvoller und zweckverfolgender Betriebssport Instrumente einer leistungsorientierten Unternehmenskultur sein können.

Gesundheit, Humanität und Leistung widersprechen sich nicht, sondern bedingen und fördern sich gegenseitig. Im Wortspiel *Gesunde Leistung und*

---

<sup>124</sup> Vgl.: Abschnitt „2 Inhaltliche und praktische Ausrichtung des heutigen Betriebssport“ der vorliegenden Arbeit.

*leistende Gesundheit* liegt die Verbundenheit und die Wechselwirkung von Leistung und Gesundheit beschrieben und das, was es aus wirtschaftlichem Anliegen in Unternehmen anzustreben gilt: eine Leistung, die gesund ist, die gesund macht und die gesund bleibt, sowie eine Gesundheit, die von Leistung getragen und gefördert wird. An der Leistungsfähigkeit, -bereitschaft und -möglichkeit wird Raubbau betrieben, wenn sie nicht gesund, auch im Sinne der vorangegangenen Abschnitte in Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit, abgefordert oder erbracht werden. Und an der Gesundheit wird Raubbau betrieben, wenn ihr der gesundende Effekt der Leistungserbringung fehlt. Leistung braucht also Gesundheit und Gesundheit braucht Leistung.

## **5 Vom Betriebssport zum Integralen Training**

Wie in Abschnitt 2 ausgeführt, erfüllt der klassische Betriebssport wichtige Funktionen. Grundlegend und kennzeichnend aber ist sein räumliches und zeitliches, aber eben auch inhaltliches Getrenntsein vom Arbeits- und Leistungsprozess der Mitarbeiter eines Unternehmens. Diese inhaltliche Trennung von Arbeit und Freizeit will das Integrale Training zugunsten einer ganzheitlichen Leistungs-Entfaltung aufheben. Dabei wird versucht, die positiven und brauchbaren Erkenntnisse und Auswirkungen aus bestehenden Betriebssportkonzeptionen zu integrieren.

Im Mittelpunkt der Arbeit des Integralen Trainings steht eine integrale Leistungsentfaltung mit unterschiedlichen Schwerpunkten, die zu einer humanen *und* wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmenskultur im wechselwirkenden Begegnungs-Feld des *Organismus Mensch* und des *Organismus Unternehmen* die Notwendend (Vgl.: Tiwald, 2004, S. 44) beitragen. Die Schwerpunkte sind:

- Leistungsentfaltung im Leistungs-Feld des Bewegens
- Leistungsentfaltung im Leistungs-Feld des Beachtens
- Leistungsentfaltung im Leistungs-Feld des Begegnens

- Leistungsentfaltung im Leistungs-Feld des fachspezifischen Arbeitens

Zunächst möchte ich mich aber der (Wort-) Bedeutung des Integralen Trainings widmen, um auch damit einen Ausblick zu geben auf die Brauchbarkeit und Wirksamkeit eines solchen Unternehmens-Training.

Den Begriff Integrales Training habe ich dem Integralen Training<sup>125</sup> entlehnt, an dem ich selbst Anfang der neunziger Jahre die Möglichkeit erhielt, wichtige Erfahrungen im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Unternehmenswirklichkeit zu sammeln. Die Bezeichnung ist also alles andere als neu, aber der Anlass, das Wirkungsfeld und die Wirkungsrichtung haben sich gewandelt.

Bevor im Weiteren auf Anlass, Wirkungsfeld und Wirkungsrichtung eingegangen wird, möchte ich, auch mit Unterstützung des Herkunftswörterbuches, zur Wortbedeutung des Integralen Trainings hinführen. Zunächst trifft man dort auf das lateinische „integer“, was „unberührt, unversehrt; ganz“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 308) bedeutet und weiter auf das lateinische „integrare“ mit der Bedeutung von „heil, wieder unversehrt machen, wiederherstellen; ergänzen“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 308), dann aus dem mittellateinischen auf „integralis“ als „ein Ganzes ausmachend“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 308) und auf das lateinische „integratio“, was die „Wiederherstellung eines Ganzen“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 308) bezeichnet. Der Begriff „Integration“ hat sich aus dem beschriebenen Wortstamm im 19./20. Jahrhundert entwickelt. „Integration“ bedeutet die „(Wieder)herstellung einer Einheit (aus Differenziertem)“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 332) und auch die „Verbindung einer Vielheit von einzelnen Personen oder Gruppen zu einer gesellschaftlichen Einheit“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 332).

Anfang der neunziger Jahre wurde das Integrale Training von Tiwald, wie folgt, beschrieben:

---

<sup>125</sup> Das Integrale Training unter Leitung von Prof. Dr. Horst Tiwald und in Zusammenarbeit mit dem Betriebssportverband von 1949 e.V. wurde 1990 ins Leben gerufen.

„Das ‚Integrale Training‘ überwindet den atomistischen Ansatz durch einen organisatorisch-ganzheitlichen. Es ist ein Verbundsystem kompatibler Einzelmaßnahmen mit dem Ziel einer Einstellungsänderung.“ (vgl.: Tiwald: „Integrales Training“, 1990)

„Es soll letztlich erlebbar werden, dass Gesundheit nicht Bewegung braucht, sondern dass Gesundheit positiv Bewegung ist.“ (vgl.: Tiwald: „Integrales Training“, 1990)

Als integral wurde das Verbundsystem von damals unter anderem (vgl.: Tiwald: „Integrales Training“, 1990 und Lausen in Gudel, Landmann, Prüfer, 2003, S. 66 ff) bezeichnet, weil:

- es keine isolierten Einzelmaßnahmen aneinander reihte, sondern ineinander greifende, kompatible Maßnahmen zu einem Ganzen verband,
- umfassend-ganzheitlich gearbeitet wurde, d.h. die Förderung von Gesundheit setzte beim ganzen Menschen in unterschiedlichen Lebensbereichen an,
- es beim körperlichen Tun das Geistig-psychische nicht außer Acht ließ und beim Geistig-psychischen Tun das Körperliche nicht vernachlässigte
- und die menschliche Bewegung als Gesamtheit von Körperbewegung, Denk-/ Sprachbewegung und Aufmerksamkeitsbewegung betrachtete.

Zusammenfassend geht das Integrale Training also von einer möglichen geschlossenen Ganzheit von Organismen, d.h. von einem zweckmäßigen und wirkungsvollen Zusammenwirken der einzelnen Bestandteile des Organismus aus. Die Wirkrichtung ist ein Ganz-Werden auch im Sinne eines Heil-werdens, was nicht verwechselt werden soll mit Eins-Werden.

Das Ganz-Werden akzentuiert den Aspekt der vollständigen oder vollkommenen Entfaltung des Organismus und das Zusammenwirken der einzelnen Bestandteile. Im „Heil“ (vgl.: Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 276) steckt neben dem Ganzen auch noch die Heilung, die Unversehrtheit und die Gesundheit, wie auch das Glück, der glückliche Zufall, die Rettung und der Beistand.



Obwohl man das Eins-Werden in seiner Wortbedeutung, auch bei der Betrachtung der Begriffe Ein-heit, Ver-ein-igung oder Ver-ein, zunächst auch in die obige Bedeutungsrichtung interpretieren könnte, gibt es doch einen maßgeblichen Unterschied:

Im Ganzen oder Heilen wird aus einer differenzierten Vielheit etwas Vollständiges oder Gesundes, die einzelnen Bestandteile des Organismus bleiben aber in ihrem Verschieden-Sein und ihrer Einzigartigkeit erhalten, d.h. das Ganze oder Heile ist dann ein zusammenwirkender Organismus, bestehend aus unterschiedlichen und eben nicht ein-heitlichen Organismen (Bestandteilen, Elementen). Gerade das Nicht-Einheitlich-Sein macht die Charakteristik des Ganzen und Heilen aus.

Das Eins-Werden hingegen betont das *Eins* und eben nicht das *Zwei* oder *Mehr* bzw. *Viel*. Bei der Entwicklung der *Vielheit* wird mehr das Ein-igen auf ein Gleiches akzentuiert, nicht das Bereichern aus dem Zusammenwirken der Unterschiedlichkeit steht hier im Mittelpunkt, sondern der Kompromiss auf ein gem-ein-sames Zentrum.

Im Sinne einer leistungsstarken Funktionsfähigkeit des *Organismus Unternehmen* geht es aber um beides, es geht um Einigen auf Gleiches und Zusammenwirken von Unterschiedlichkeiten.

Beide Tendenzen haben aber auch Gefahren, die es auszubalancieren gilt: Die Tendenz des Eins-Werdens kann verschmelzend zu immer mehr Unterschiedslosigkeit in unproduktiver Konformität verenden, während die Überbetonung des Unterschiedlich-Bleibens in unproduktiver, nicht kompromissfähiger Auseinandersetzung erstarren kann.

Es gilt also für das Unternehmen, auch mit Blick auf die situativen Anforderungen aus der konkreten Unternehmenswirklichkeit, die ausbalancierte Mitte zu finden zwischen der Tendenz des Eins-Werdens und des Unterschiedlich-Bleibens.

Es ist durchaus konkrete Unternehmenswirklichkeit, dass manchmal die eine mehr gefordert ist und dann wieder die andere.

Das Wirkungsfeld des Integralen Trainings ist somit die wechselwirkende Einheit von *Organismus Mensch* (Mitarbeiter) und *Organismus Unternehmen*.

Das nicht unmittelbare Wirkungsfeld ist aber auch die Beziehung zu anderen Unternehmen, womit die nächste Organismus-Ebene bezeichnet ist, oder auch die Familie und damit wiederum eine andere Organismus-Ebene. Der *Organismus Unternehmen* besteht also aus Organismen (Mitarbeitern) und ist selbst Organismus im Zusammen- und Gegenwirken mit anderen Organismus-Ebenen.

Mein Verständnis des Organismusbegriffs ist ausführlich im Abschnitt 4 dargelegt.

## 5.1 Vorgehensweise und Zielsetzung des Integralen Trainings

Im Integralen Training geht es, wie im vorangegangenen Abschnitt erwähnt, um Leistungsentfaltung in vier Leistungs-Feldern, mit welcher eine gesunde und leistungsfähige Unternehmenskultur angestrebt wird.

Das Erreichen dieses umfassenden Ziels soll gewährleistet werden durch eine Vorgehensweise direkt am sogenannten *laufenden Motor*. Dieser *laufende Motor* besteht aus den Teilaspekten des Bewegens, des Beachtens, des Begegnens und des fachspezifischen Arbeitens im tagtäglichen Arbeitsprozess. An diesen Teilaspekten wird während der Arbeit, nach der Arbeit, bei arbeitsbegleitenden Arbeiten aber auch im familiären Freizeitbereich<sup>126</sup> integral eingewirkt.

Es geht also nicht darum, etwa in Seminaren oder Fortbildungsveranstaltungen zum Thema des Begegnens, zum Beispiel in einem Kommunikations- oder Führungsworkshop, etwas zu erlernen und dies dann in die Arbeitspraxis zu transferieren. Es geht vielmehr darum, das Lernfeld des *laufenden Motors* als unmittelbares Machen in der Praxis, bestehend aus der konkreten Arbeitspraxis, der gemeinsamen Bewegung nach der Arbeit oder im Urlaub, zu nutzen. Hier ist dann ein künstlicher und aus meiner Sicht wenig erfolgversprechender Transfer von einer Praxis (Workshop) in die andere (Arbeitsalltag) nicht mehr notwendig

---

<sup>126</sup> Vgl. hierzu den Abschnitt 5.2 bis 5.3 der vorliegenden Arbeit.

Ein solches Vorgehen ermöglicht einen situativen Wirklichkeitsbezug, indem es sich daran orientieren kann, was tat-sächlich gerade am laufenden Motor geschieht und deshalb nicht auf vorgefasste Modelle oder „Verhalten auf Vorrat“ (Vgl.: Jacoby, 1994, S. 17) zurückgreifen muss.

### **5.1.1 Projekt: „Gesünder Arbeiten – Gesundheitsförderung beim Technischen Betrieb Hafeneisenbahn“: Ein Beispiel für die Entfaltung von Leistungs-Kompetenz in den Leistungs-Feldern des Bewegens, Beachtens, Begegnens und des fachspezifischen Arbeitens**

Das Projekt „Gesünder Arbeiten – Gesundheitsförderung beim Technischen Betrieb Hafeneisenbahn“ verlief von 2002 bis 2004 in einem Gesamtzeitraum von ca. 2 Jahren im Technischen Betrieb der Hafeneisenbahn, einen Teilbetrieb des Amtes Strom- und Hafenbau, Behörde für Wirtschaft und Arbeit, Freie und Hansestadt Hamburg. Das Projekt<sup>127</sup> wurde durchgeführt von der „Forschungswerkstatt für Gesundheit und Kreativität im Unternehmen“ des „Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V.“.

#### **5.1.1.1 Aufgabenbeschreibung des Technischen Betriebs der Hafeneisenbahn**

Die Hauptaufgabe des Technischen Betriebs der Hafeneisenbahn ist die Gleis- und Weicheninstandhaltung und die Stör- und Notfallbeseitigung im Gleisbereich, um damit eine möglichst hohe Verfügbarkeit der Gleisanlagen und die Durchgängigkeit des Zugverkehrs zu sichern.

Die Arbeiten im Gleisbereich sind häufig schwere körperliche Arbeiten bei allen Witterungsbedingungen, die, zum Beispiel bei Stör- und Notfalleinsätzen,

---

<sup>127</sup> Das Projekt stand unter der wissenschaftliche Leitung von Prof. Dr. Horst Tiwald des Fachbereichs Sportwissenschaft der Universität Hamburg.

zudem unter Zeitdruck erledigt werden müssen. Die Gesundheit der Mitarbeiter in diesem Arbeitsbereich wird somit körperlich und psychisch beansprucht.

### 5.1.1.2 Projektziele

Für das Projekt „Gesünder Arbeiten – Gesundheitsförderung beim Technischen Betrieb Hafeneisenbahn“ sind folgende Projektziele herausgearbeitet worden:

- Gemeinsam mit den Mitarbeitern sollte erarbeitet werden, wie die Arbeit insgesamt gesundheitsfördernd erleichtert werden könne, zum Beispiel durch den Einsatz technischer Hilfsmittel, einer verbesserten Arbeitsablauforganisation oder einem veränderten körperlichen Bewegungsverhalten durch ein gezieltes Bewegungstraining.
- Dadurch sollte auf eine Erhöhung der Präsenz und eine Reduzierung der Fehlzeiten hingewirkt werden.
- Durch das Beachten und gemeinsame Verbessern der Gesundheitsausrichtung des alltäglichen Arbeitsablaufs sollte eine Stärkung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und eine Steigerung des Arbeitsklimas erreicht werden.
- Mit der Einbeziehung der Mitarbeiter als sogenannte *Experten ihres Arbeitsplatzes* sollten Entwicklungspotentiale und *Selbsteilungskräfte* zur Gesundheitsförderung und Organisationsentwicklung beim Technischen Betrieb der Hafeneisenbahn entdeckt und wirksam gemacht werden.
- Diese Verbesserungspotentiale im Verständnis von *Selbsteilungskräften* sollten auch in Hinblick auf Arbeitsplatzgestaltung, Information, Zusammenarbeit und Personalführungsstruktur initiiert werden.

### 5.1.1.3 Projektdurchführung

Das Projekt wurde in drei Phasen durchgeführt:

- Analysephase
- Maßnahmenentwicklungs- und Umsetzungsphase
- Phase zur Schaffung nachhaltig wirksamer Strukturen und Auswertungsphase

Im Verlauf dieser drei Phasen und auch in den Übergängen von einer Phase in die nächste wurde das Projekt von zwei Steuer- und Umsetzungsgremien geleitet: der Projekt-Lenkungsgruppe und der Projekt-Arbeitsgruppe bestehend aus der Leitung der Hafentbahn, aus der Leitung des Personalrates, aus der Leitung des Arbeitssicherheitsdienstes, aus dem Arbeitmedizinischen Dienst, aus der wissenschaftlichen Leitung durch Prof. Dr. Horst Tiwald, aus der Leitung des Technischen Betriebs der Hafentbahn, einem weiteren Mitarbeiter aus dem Arbeitssicherheitsdienst, zwei weiteren Mitarbeitern aus dem Personalrat und den Mitarbeitern der Forschungswerkstatt für Gesundheit und Kreativität im Unternehmen.

1. In der ersten Analysephase lag der Schwerpunkt des Vorgehens in der *begleitenden Mitarbeit* des Projektteams der Forschungswerkstatt in den verschiedenen Gewerken. Diese *begleitende Mitarbeit* bestand aus einer Kombination aus unmittelbar erlebendem Mitarbeiten im laufenden Arbeitsvollzug, Gesprächen und teilnehmender Beobachtung.

Sinn und Zweck dieses Prozesses war das Sammeln von Mitarbeitererfahrungen und eigener Erfahrungen (die der Mitarbeiter der Forschungswerkstatt) in Bezug auf die körperlichen Bewältigungsverfahren beim Arbeitsvollzug mit dem Ziel des Erfahrungsaustausches, um körpergerechtere Arbeitsabläufe und mögliche Verbesserungspotentiale zu erkennen.

Gleichzeitig wollte man bei diesem Vorgehen in einen vertrauensvollen Kontakt mit den Mitarbeitern treten.

2. Aufgrund der Erfahrung aus der ersten Phase wurde in der zweiten Phase ein *arbeitsplatzbezogenes Verhaltenstraining* durchgeführt, in welchem das körper-, aufgaben- und gesundheitsgerechte Bewegen beim Arbeiten in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern erarbeitet wurde.

Außerdem wurden aus der Initiative der Mitarbeiterschaft die *Expertengruppen* „Technische Hilfsmittel“ und „Arbeitsschutzkleidung“ sowie die *Expertengruppe* „Motivation“ gebildet, in denen die Mitarbeiter als Experten ihres Arbeitsplatzes Verbesserungsideen und Umsetzungsvorschläge für einen gesundheitsgerechteren Arbeitsplatz einbringen konnten.

3. Im Verlauf der dritten Phase wurde anknüpfend an das arbeitsplatzspezifische Verhaltenstraining mit dem Ziel von körpergerechterem Bewegen beim Arbeiten für einige Mitarbeiter eine Ausbildung zu sogenannten *Gesundheitsexperten* als Multiplikatoren innerhalb der Mitarbeiterschaft, durchgeführt. Diese *Gesundheitsexperten* haben die Aufgabe, ein körper-, aufgaben- und gesundheitsgerechtes Bewegen beim Arbeiten im Umgang mit ihre Kollegen aufrecht zu erhalten.

Die Arbeit in den *Expertengruppen* „Technische Hilfsmittel“, „Arbeitsschutzkleidung“ und „Motivation“ wurde immer eigenständiger fortgeführt, und aus allen Expertengruppen wurden sogenannte *Strukturelle Lösungen* entwickelt, die nach Beendigung des Projekts die Projektergebnisse und -verbesserungen nachhaltig wirksam werden lassen sollten.

Zum Abschluss des Projekts wurde ein *Tag der offenen Tür* durchgeführt, bei dem die Projektergebnisse durch die Mitarbeiter sichtbar gemacht wurden und sich der Technische Betrieb der Hafeneisenbahn gleichzeitig in seiner umfassenden Qualifikationsdichte dem gesamten Amt Strom- und Hafenbau zeigen konnte.

So wurden die Arbeitsergebnisse des Projekts „Gesünder Arbeiten – Gesundheitsförderung beim Technischen Betrieb Hafeneisenbahn“ in ihrem Modellcharakter anschaulich transparent gemacht.

#### **5.1.1.4 Erfahrungen im Bereich der Entfaltung von Leistungs-Kompetenz in den Leistungs-Feldern des Bewagens, Beachtens, Begegnens und des fachspezifischen Arbeitens**

In dem oben beschriebenen Projekt wurde deutlich, wie die Leistungs-Felder des Bewagens, Beachtens, Begegnens und des fachspezifischen Arbeitens ineinander greifen, sich gegenseitig beeinflussen und so Teil eines *ganzen* Leistungs-Prozesses sind. Erkennt man das Zusammenwirken dieser Leistungs-Felder, dann ist auch verständlich, dass Ansätze zur Entfaltung der Leistungs-Kompetenz in diesen Leistungs-Feldern ganzheitliche Auswirkungen haben. Wenn also eine Kompetenz sich weiterentfaltet, dann hat das immer auch Folgen für die Entfaltung der gesamten Leistungs-Qualität.

Zunächst wurde im Arbeitsprozess unmittelbar beim Bewegen angesetzt: Dabei war es den Mitarbeitern der Forschungswerkstatt zunächst nur wichtig, dass die Mitarbeiter auf ihr eigenes Bewegen aufmerksam wurden. Man verzichtete gänzlich auf Bewegungsrichtlinien oder -normen, wie sie zum Beispiel in bestimmten Rückenschulen (vgl.: Gudel, 2003) mit den Bewertungen richtig und falsch oder gesund und krankmachend verwendet werden, weil man die in diesem Bewertungsraster gegebenenfalls als negativ zu bewertenden Bewegungsgewohnheiten eben nicht als *falsches* Bewegen einordnen und abtun wollte.

Im ersten Schritt ging es also darum, nicht zu werten, sondern vielmehr, Neugierde für das Bewegen zu wecken und Unterschiede im Bewegen zu bemerken. Dafür war es notwendig, dass die Mitarbeiter ihr eigenes Bewegen, aber auch das der Kollegen beachteten und dann auch beschreibend zur Sprache brachten.

Erst im Beachten wurde deutlich, wie verschieden die Bewegungsantworten der unterschiedlichen Mitarbeiter auf gleiche Umwelt- bzw. Arbeitsanforderungen (verstanden als Fragen aus der Umwelt) ausfielen. Im Erkennen dieser vielfältigen Bewegungsmöglichkeiten offenbarten sich mehrere für die Leistungs-Entfaltung maßgebliche Aspekte:

- Aus der Bewegungsgewohnheit heraus können Freiheitsgrade und Handlungsvielfalt entfaltet werden.
- Aus der gewohnten Leistungs-Einwegigkeit kann ein Leistungs-Feld<sup>128</sup> mit vielen brauchbaren Leistungs-Wegen erschlossen werden.
- Das *andere* Bewegen kann das *eigene* Bewegen verändern und bereichern. So kann das andere Bewegen dem eigenen Bewegen eine Hilfe und ein Ratgeber sein, sowie natürlich auch das eigene Bewegen diese Funktion bei Anderen erfüllen kann. Gleichfalls werden aber neben den Unterschiedlichkeiten auch die Gemeinsamkeiten im bewegendem Machen offensichtlich.
- Der vorerst nur neugierig-sichtende Charakter des Beachtens kann sich zu einem interessiert-achtenden Entgegenkommen hin zum Bewegen des Anderen, aber auch zur anderen Persönlichkeit entwickeln.
- Über das *Beachten* des *Bewegens* kommt es so zum *Begegnen*.

Aus der etymologischen Betrachtung lassen sich die unterschiedlichen Bedeutungsdimensionen des Beachtens herausfiltern: Das Beachten enthält als Wortstamm das „Achten“, welches die Bedeutungen „aufpassen, beachten; für etwas halten; schätzen, hoch achten“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 20) hat. Aus diesen Verwendungen des Wortes werden drei Bedeutungsrichtungen erkenntlich:

1. ein aufmerksames, beobachtendes Aufpassen, aber auch ...
2. - ein erkennendes, abschätzendes Werten, und letztlich ebenso ...
3. - eine hochachtende Wertschätzung.

Man kann also beim Beachten des Bewegens einerseits wertfrei *beob-achten*, andererseits den Wert der Bewegung in Bezug auf Brauchbarkeit und Zweckmäßigkeit schätzend *er-achten*, letztlich kann man aber auch dem Bewegen und dem Bewegenden wertschätzende *Hoch-Achtung* entgegenbringen.

---

<sup>128</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.4 Das Entdecken von Spielräumen in Weizsäckers *Leistungsfeld*“ der vorliegenden Arbeit.



Aus diesem Verständnis heraus haben die beschriebenen Bedeutungsrichtungen ihren Sinn und ihre Funktion in Bezug auf die Entfaltung der Leistungs-Kompetenz im Zusammenspiel der Leistungs-Felder des Bewegens, Beachtens, Begegnens und des fachspezifischen Arbeitens.

Wieder bezugnehmend zum oben beschriebenen Projekt, ließ sich im Verlauf der zweiten Phase beobachten, wie aus einem wenig beachteten *bewegenden Arbeiten* ein sich selbst und die Kollegen beachtendes *arbeitendes Bewegen* wurde. In diesem *arbeitenden Bewegen* verbesserten sich einhergehend auch die Leistungs-Kompetenzen der Leistungs-Felder (1.) des Begegnens und (2.) des fachspezifischen Arbeitens.

1. Für das Begegnen wurde oben schon erwähnt, dass sich durch ein differenziertes Beachten beim Bewegen auch die Qualität des Begegnens entfaltet.

Man kann in der Begegnung im Fremden das Andere entdecken (wobei sich das Andere nicht nur auf das körperliche Bewegen bezieht, sondern auf das gesamte Wirken und Auswirken des Menschen) und dies als Unterschied oder sogar Widerspruch zum Eigenen *auch* als brauchbar erkennen. Genau so kann man in der Begegnung aber auch im Anderen das Eigene erkennen, was dann bekannt und vertraut erscheint und Verständnis erweckt.

Wenn man es also schafft, in einer beachtenden Begegnung den Unterschied transparent zu machen, so liegt der Nutzen im Erweitern der eigenen Bewe-gens- und Verhaltensqualität. Wenn man es in der beachtenden Begegnung möglich macht, im Anderen das Eigene zu entdecken, so liegt der Nutzen in einem mit-fühlenden Verstehen des Anderen.

Letztlich wird in diesem wechselseitigen Beachten in der Begegnung das Erleben einer grundlegenden menschlichen Ver- und Gebundenheit möglich. Aus dem Bewegen heraus wird aus dem beachtenden Begegnen ein sich *aus-wirkender* „Dialog“ im Sinne von „Zwiegespräch, Wechselrede“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch, 1997, S. 125).

Dies erscheint mir als wesentlich machbarer Weg zu mehr Verständnis, Toleranz und Mitgefühl, als diese ethischen Werte einfach nur vorauszusetzen oder einzufordern.

Im beachtenden Bewegen in der Begegnung sehe ich einen Schlüssel zu solidarischer Leistungs-Entfaltung und achtender Wertschätzung innerhalb der Mitarbeiterschaft.

2. Die Entfaltung der Leistungs-Kompetenz des Leistungs-Feldes des fachspezifischen Arbeitens im Projekt wurde bisher vernachlässigt, weil sie sich *einhergehend* und *wechselwirkend* mit der Entfaltung der anderen drei Leistungs-Felder auch und weiter entwickelte:

*a. Im Leistungs-Feld des Bewegens:*

Fachspezifisches Arbeiten verbesserte sich einhergehend mit der Entfaltung der Leistungs-Kompetenz im Leistungs-Feld des Bewegens in folgender Ausprägung:

Durch das Aufmerksam-Werden auf das eigene Bewegen und das der Kollegen entdeckten die Mitarbeiter im arbeitenden Bewegen vielfältige neue Freiheitsgrade im Bewegen und die dementsprechende Handlungsvielfalt ebenfalls im Arbeiten. Das Beachten, Bemerkend und Variieren von Bewegungsgewohnheiten eröffnete den gleichen Prozess auch in Bezug auf Arbeitsablaufgewohnheiten. So wurde *mit* dem Entdecken und Erarbeiten des Leistungs-Feldes des Bewegens *auch* das Leistungs-Feld des fachspezifischen Arbeitens entfaltet.

Die dabei entstandene Neugierde und entdeckende Forscherfähigkeit (Vgl.: Jacoby, 1994, S. 32-33), welche das Bewegen beim Arbeiten und das Arbeiten beim Bewegen beleuchtete, war dabei die tragende Kraft.

*b. Im Leistungs-Feld des Beachtens:*

Fachspezifisches Arbeiten verbessert sich einhergehend mit der Entfaltung der Leistungs-Kompetenz im Leistungs-Feld des Beachtens in folgender Ausprägung:

Im Selbst- und Fremd-Beachten beim arbeitenden Bewegen wurden „Muster von Unterschieden“ (Vgl.: Tiwald, 1984, S. 18) entdeckt und durch die Vielzahl von Unterscheidungsvarianten damit die Qualität des Beachtens feindifferenziert. Das Beachten entdeckt somit immer mehr und feinere Unterschiede, wodurch sich die Arbeit des Beachtens immer weiter entfaltet. Die entfaltete Leistungs-Kompetenz des Beachtens als universell einsetzbare Kompetenz ist natürlich auch für die Steigerung der Kompetenz beim fachspezifischen Arbeiten zuträglich.

Je feiner und mehr beachtet wird, um so mehr kann auch bemerkt und erkannt werden.

Je mehr bemerkt und erkannt wird, umso mehr kann situationsangemessen *gemacht* bzw. fachspezifisch situativ gearbeitet werden.

*c. Im Leistungs-Feld des Begegnens:*

Fachspezifisches Arbeiten verbessert sich einhergehend mit der Entfaltung der Leistungs-Kompetenz im Leistungs-Feld des Begegnens in folgender Ausprägung:

Beim arbeitenden Bewegen wurde das eigene Bewegen und Arbeiten und das der Kollegen beachtet und im gemeinsamen Austausch, sich begegnend, zur Sprache gebracht. Das arbeitende Bewegen wurde so zum Medium der Begegnung, und der Anlass des Begegnens war das dem Beachten folgende *zur Sprache bringen*. Man begegnete sich also nicht nur einfach um der Begegnung willen, sondern die Begegnung hat einen alle betreffenden Sinn. Die Begegnung wird so zu einem themen- und sinnorientierten Austausch, bei dem für die Gemeinschaft relevante Sachbezüge, wie das Verhalten und die damit verbundene Qualität beim fachspezifischen Arbeiten, im Mittelpunkt des *aus-tauschenden* Interesses stehen.

## 5.2 Aufbau und Strukturelemente des Integralen Trainings

Unmittelbar ansetzend beim *leistenden Machen*, welches sich beim Bewegen, Beachten, Begegnen und beim fachspezifischen Arbeiten offenbart, beinhaltet das Integrale Training unterschiedliche, aber ineinander wirkende Strukturelemente, die sich gegenseitig ergänzen, unterstützen und bereichern. Das Integrale Training ist ein Maßnahmensystem, welches mit seinen Strukturelementen zielgerichtet in unterschiedlichen Arbeits- und Lebensbereichen das *leistende Machen* der Mitarbeiter, bzw. der Menschen entfaltet:

- beim leistenden Machen während der Arbeit
- beim leistenden Machen bei Fortbildungsveranstaltungen
- beim leistenden Machen innerhalb von Bewegungsaktivitäten vor, zwischen und nach der Arbeit
- beim leistenden Machen in Gemeinschafts-, Freizeit- und Gesundheits-orientierten Workshops und Aktivurlauben

Die Strukturelemente sind:

- Arbeitsplatzbegleitendes Leistungs-Training (während der Arbeit)
- Leistungs- und gesundheitsorientierte Intensivkurse (vor, während und nach der Arbeit)
- Leistungsentfaltende Seminar- und Veranstaltungsbegleitung (innerhalb von Fortbildungen etc.)
- Gemeinschafts-, Freizeit- und Gesundheits-orientierte Workshops, Aktivurlaube und Wochenenden für spezielle Gruppen und Familien (außerhalb der Arbeit)

Die jeweiligen Strukturelemente setzen in ihren unterschiedlichen Ausformungen konkret beim *leistenden Machen* an und haben keine hierarchische Ordnung oder Reihenfolge. Obwohl also das *Was* als Medium und Anknüpfungspunkt und das *Wie* als methodisch-didaktische Vorgehensweise des Trainings verschieden sind, zielt das Integrale Training

aus verschiedenen Richtungen auf den selben Focus: auf die Entfaltung einer sinnerfüllenden und gesundenden Leistungs-Kompetenz.

### **5.2.1 Strukturelement: Arbeitsplatzbegleitendes Training**

#### *Äußerer Rahmen:*

Das Strukturelement des arbeitsplatzbegleitenden Trainings findet im unmittelbaren Arbeitsvollzug statt.

#### *Ansatz und Verlauf des Trainings:*

Das Training setzt direkt an beim *leistenden Machen*<sup>129</sup>, also beim Bewegen, Beachten, Begegnen und beim fachspezifischen Arbeiten. Die Mitarbeiter werden beim Arbeiten von externen Moderatoren begleitet, die sich ihrerseits am Arbeitsvollzug beteiligen und sich in die Mitarbeitergruppe integrieren.

Für die Moderatoren geht es bei dieser Mitarbeit darum, ...

- mit den Mitarbeitern in Kontakt zu kommen,
- sich möglichst wirklichkeitsnah in den Arbeitsprozess zu integrieren,
- das Arbeiten an sich selbst zu erleben und zu beachten,
- das Arbeiten bei den Mitarbeitern zu beobachten,
- im vertrauensvollen Umgang, gemeinsam mit dem Expertenwissen der Mitarbeiter, Verbesserungspotential im *leistenden Machen* zu entdecken
- und dann aus diesem Verbesserungspotential mit den Mitarbeitern, verstanden als Experten ihres eigenen Arbeitsplatzes, Veränderungsmöglichkeiten in den Leistungs-Feldern des Bewegens, Beachtens, Begegnens und des fachspezifischen Arbeitens zu entwickeln.

---

<sup>129</sup> Vgl.: Abschnitt „5.2 Aufbau und Strukturelemente des Integralen Trainings“ der vorliegenden Arbeit.

## **5.2.2 Strukturelement: Leistungs- und gesundheitsorientierte Intensivkurse**

### *Äußerer Rahmen:*

Das Strukturelement der leistungs- und gesundheitsorientierten Intensivkurse findet entweder vor oder nach der Arbeit oder auch in Arbeitspausen (zum Beispiel der Mittagspause) statt.

### *Ansatz und Verlauf der Intensivkurse:*

Das grundlegende Anliegen der Intensivkurse ist, die speziellen Leistungsanforderungen einer bestimmten Mitarbeitergruppe in einem bestimmten Berufsfeld in einem arbeitsplatzspezifischen Training aufzugreifen und im Kurs gemeinsam mit den Mitarbeitern Strategien, Verbesserungs- und Veränderungspotentiale in Bezug auf das Verhalten (*leistendes Machen*) bzw. die Verhältnisse zu erarbeiten. So wird am Beispiel von vorwiegend sitzender Tätigkeit bei PC-Arbeitsplätzen ein Training eingesetzt, welches zunächst in den Leistungs-Feldern des Bewegens und Beachtens ansetzt.

## **5.2.3 Strukturelement: Leistungsentfaltende Seminar- und Veranstaltungsbegleitung**

### *Äußerer Rahmen:*

Das Strukturelement der leistungsentfaltenden Seminar- und Veranstaltungsbegleitung findet innerhalb von Fortbildungen oder Kongressen statt.

### *Ansatz und Verlauf des Trainings:*

Innerhalb von Fortbildungen werden in der Regel bestimmte Ausschnitte des *leistenden Machens* thematisiert, zum Beispiel wird ein Teilbereich des fachspezifischen Arbeitens geschult oder die Mitarbeiter werden in einem Teilbereich des Leistungs-Feldes des Begegnens weitergebildet oder in einem Kongress wird zu einem bestimmten Thema getagt.

Der Ansatz dieser Trainingsform der leistungsentfaltenden Seminar- und Veranstaltungsbegleitung ist das Er-gänzen (im Sinne von *ganz machen*) eines Fortbildungsinhalts, also eines spezifischen Ausschnitts des *leistenden Machens*, durch die nicht unmittelbar angesprochenen Leistungs-Felder.

Wenn zum Beispiel in einem Führungskräfteseminar der Fortbildungsinhalt die Kommunikation und der Kontakt mit den Mitarbeitern ist und somit das Leistungs-Feld des Begegnens betrifft, so würde man diesen Inhalt er-gänzen mit dem Erlebbar-Machen, wie die Leistungsfelder des Beachtens, des Bewegens und des fachspezifischen Arbeiten in den eigentlichen Fortbildungsinhalt eingreifen und wie sie mitwirken.

Es soll damit aufgezeigt und erlebbar gemacht werden, dass die unterschiedlichen Leistungs-Felder eine Einheit bilden und man deshalb, wenn man eine ganzheitliche Leistungs-Entfaltung zum Ziel hat, immer auch das Mitwirken und Beteiligt-Sein der anderen Leistungs-Felder transparent machen sollte, welche nicht zum konkreten Fortbildungsinhalt gehören.

#### **5.2.4            Strukturelement: Gemeinschafts-, Freizeit- und Gesundheits-orientierte Workshops, Aktivurlaube und Wochenenden für spezielle Gruppen und Familien**

*Äußerer Rahmen:*

Das Strukturelement der Gemeinschafts-, Freizeit- und Gesundheits-orientierten Workshops, Aktivurlaube und Wochenenden für spezielle Gruppen und Familien findet außerhalb der Arbeit statt. Dies können Seminar- und Urlaubsformen sein, die an eine bestimmte Natursportart, wie zum Beispiel Wandern oder Skilaufen, geknüpft sind. Aber auch Freizeitformen, wie kreativ-künstlerische, handwerklich-schaffende oder historisch-lebensweltliche<sup>130</sup> Workshops, bei denen *leistendes Machen* in unterschiedlichen Formen aufgegriffen wird, tragen zielgerichtet zur Leistungs- und Gesundheits-Entfaltung bei.

---

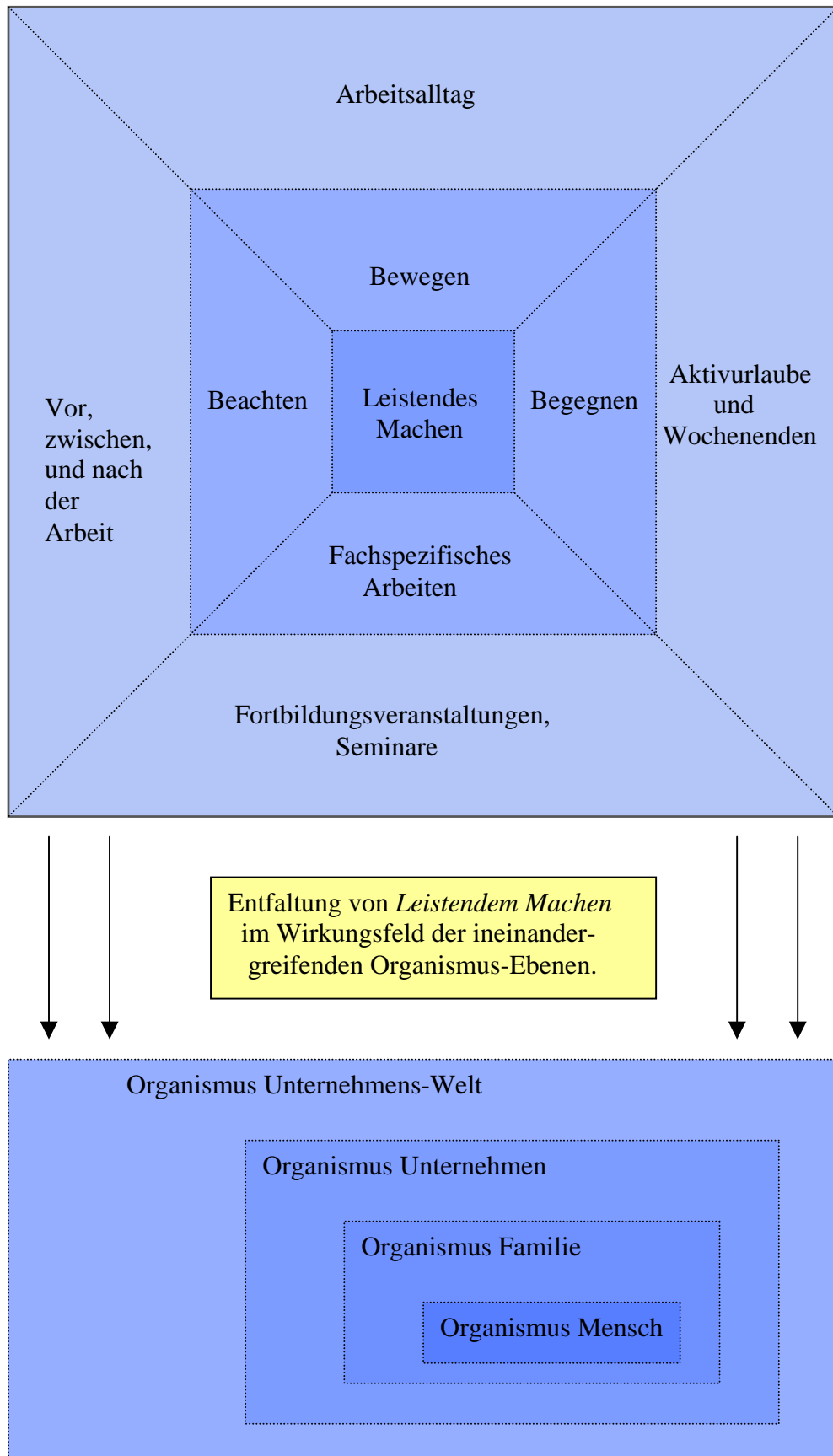
<sup>130</sup> Vgl: Stripp, „Historisches Spiel“, beschrieben im Abschnitt „4.1.7 Leistung, Not-Wendung und Sinn-Gebung“.

*Ansatz und Verlauf der Workshops, Aktivurlaube und Wochenenden:*

Die verschiedenen Strukturelemente des Integralen Trainings haben jeweils unterschiedliche Ansatzpunkte, welche einen Zugang zur Gesamtheit des *leistenden Machens* mit dem Ziel einer ganzheitlichen Leistungs- und Gesundheits-Entfaltung gewährleisten. Der Ansatz der Workshops, Aktivurlaube und Wochenenden ist das *leistende Machen* in Gemeinschaft und Freizeit. In solchen gemeinschaftsorientierten Veranstaltungen wird das *leistende Machen* in den Leistungs-Feldern des Bewegens, des Beachtens und des Begegnens gefördert, *ohne* dass das Leistungs-Feld des fachspezifischen Arbeitens unmittelbar angesprochen wird.



### 5.3 Modell des Integralen Trainings



## 6 Wissenschaftliches Interesse, Schlussbetrachtung und Ausblick

### 6.1 Wissenschaftliches Interesse

Mein wissenschaftliches Interesse liegt in einem Forschungsbestreben nach den Zusammenhängen und dem Zusammenwirken des *Ganzen* und *Heilen*. Was macht also das *Ganze* und *Heile* eines Organismus aus, welchen Wirkzusammenhängen unterliegt er und was sind die Prinzipien seiner Funktion? Diesen Fragen gehe ich in meiner lebensweltlichen Praxis und in der vorliegenden Arbeit innerhalb folgender Schwerpunkte nach:

- Beim Bewegenden-lernenden *Organismus Mensch*
- Beim zusammenwirkenden *Organismus Team* oder *Organismus Mannschaft*
- Beim leistenden *Organismus Unternehmen*

Das Bewegende erkannte ich dabei als grundlegendes Merkmal des Organismus, deshalb war das Bewegende das Feld meiner Auseinandersetzung.

Innerhalb der vorliegenden Arbeit lag mein Bestreben darin, einen wirkungsvollen Beitrag zur bewegungswissenschaftlichen Leistungs- und Gesundheitsentfaltung im *Organismus Unternehmen* zu erbringen. Deshalb musste ich mich der zentralen Aktivität des *Organismus Unternehmen*, dem Arbeiten, zuwenden. In der Regel werden Arbeiten und Bewegende als zwei verschiedene und (örtlich, zeitlich und inhaltlich) voneinander getrennte Aktivitäten betrachtet. Das Arbeiten wird vorwiegend als ein Werkvollbringendes Machen, das Bewegende eher als Sport- und Spass-orientiertes Machen eingeordnet. In meiner Auseinandersetzung mit dem Zusammenspiel von Bewegenden, Arbeiten, Leisten und Gesunden wurde mir das grundlegende Zusammenwirken und die Einheit dieser menschlichen Aktivitäten klar. Um das Gemeinsame, das Zusammenwirken und das miteinander komplementär

Verwunden-Sein<sup>131</sup> zu akzentuieren, sollen hier einige Richtungen von Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Im oben beschriebenen Zusammenspiel von Bewegen, Arbeiten, Leisten und Gesunden ist eine Focusverschiebung denk- und machbar:

- von einem (sich) *bewegenden Arbeiten* zu einem *arbeitenden Bewegen*,
- von einem (sich) *bewegenden Leisten* zu einem *leistenden Bewegen*,
- und von einem (sich) *bewegenden Gesunden* zu einem *gesundenden Bewegen*.

Mit diesen drei Entwicklungswegen soll verdeutlicht werden, dass das Hauptmerkmal der biologischen Ausrüstung des Menschen (wieder zurück) in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt werden sollte. Es sollte also nicht Arbeit, Leistung und Gesundheit betrieben werden, sondern im Bewegen (auch) gearbeitet, (auch) geleistet und (auch) gesundet werden. Im achtsamen und zweckmäßigen Bewegen ist die Arbeit, die Leistung und die Gesundheit Ergebnis, aber nicht das Hauptaugenmerk.

Das Bewegen kann aber nicht ohne das Begegnen betrachtet werden. Einhergehend mit jedem Bewegen des Organismus ergibt sich ein Begegnen mit der Um- oder/und Mitwelt, durch das Bewegen entsteht die Auseinandersetzung mit dem Anderen und das Ent-Decken des Gemeinsamen.

Das Werkzeug des menschlichen Begegnens ist die Achtsamkeit oder wie es Heraklit ausdrückte:

„Wie die Spinne, die in der Mitte ihres Gewebes sitzt, es merkt, sobald eine Fliege einen Faden ihres Gewebes zerstört und daher schnell dorthin läuft, als wenn sie sich über die Zerstörung des Fadens grämte, so eilt die Seele des Menschen, wenn ein Teil seines Körpers verletzt ist, schnell dorthin, als ob sie durch die Verletzung des Körpers gekränkt sei, mit dem sie fest und in einem bestimmten Verhältnis verbunden ist.“ (Capelle, 1958, S. 147-148)

---

<sup>131</sup> Vgl.: Tiwald. 13.11.98. Gewandtheits- und Achtsamkeitstraining. Als Hinführung zur Bewegungstheorie von Max Thun-Hohenstein.

Die Achtsamkeit ist also die Spinne, die zum Ort der Störung des *Organismus Spinnengewebe* läuft, ebenso wie die Achtsamkeit die Seele ist, die zum verletzten Teil des *Organismus Mensch* eilt. Die Begegnung ist der Ort und der Moment des In-Kontakt-Tretens mit der Um- und Mitwelt, in diesem Beispiel die Zerstörung des Fadens und die Verletzung des Körpers. Bei diesem In-Kontakt-Treten geht es um beides, die Auseinander-Setzung und das damit verbundene Unter-Scheiden vom Anderen und die Suche nach dem Gemeinsamen und das damit verbundene Ent-Decken des verbindenden Gleichen.

Heraklit beschrieb dies so:

„Man muss dem Gemeinsamen folgen. Obgleich aber die Vernunft gemeinsam ist, lebt die Masse der Menschen, als ob sie eine eigene Einsicht hätte.“ (Capelle, 1958, S. 153)

Nur in einem besteht die Weisheit: Die Einsicht zu erkennen, die alles durch alles lenkt.“ (Capelle, 1958, S. 153)

## 6.2 Schlussbetrachtung

Als Ausgangspunkt für das Verstehen des Zusammenwirkens des *Ganzen* und *Heilen* diene mir das Organismusverständnis von Bier, aber auch seine weltanschaulichen Standpunkte, die er in theoretischer Anlehnung an Heraklit und Hippokrates und aus seiner praktischen Erfahrung als Arzt und *Waldarzt* entwickelte. Folgende Erkenntnisse sind dabei hervorzuheben:

Alles ist in ständiger Bewegung und Veränderung begriffen und die Form der Veränderung ist die Auseinander-Setzung. Dieses Gegen-Einander-Bewegen, verstanden als immerwährender Kampf der unterschiedlichen Kräfte ist das *lebendige Potential* oder die Lebendigkeit des Organismus. Die Harmonie der Gegensätze *be-steht* dabei nicht aus einem Gleichgewichts-*Zustand*, sondern aus einem wechselseitigen Gegen- und Zusammenwirken der Gegensätze zu einem sinnvollen Ganzen.

Für mich stellte sich im Weiteren die Frage, wie sich aus Lebendigkeit, also aus dem lebendigen Potential, Beweglichkeit im Sinne eines zweckmäßigen Einsatzes des lebendigen Potentials entwickeln kann. Wie wird aus der Lebendigkeit als Möglichkeit die Beweglichkeit als Wirklichkeit, wie bekommt

man also letztlich einen Zugang zu *beweglicher Leistung* und *gesundendem Leisten*?

Für die Beantwortung dieser Fragen fand ich Unterstützung im menschlich-pädagogischen Erarbeitungsprozess, den Jacoby und Gindler in ihrer Arbeit erforschten, sowie östlichen Ansätzen zum Verständnis der Übung als Heilmittel zur menschlichen Reife (oder Heil-Werdung) beim *Organismus Mensch* in den Arbeiten von Bollnow, Dürckheim und Herrigel und in der Auseinandersetzung Tiwalds mit den, von mir als Meta-Leistungen bezeichneten, menschlichen Werkzeugen Achtsamkeit, Geistesgegenwart und Gelassenheit. Der Ausgangspunkt für mein Verständnis vom Zusammenhang von Leistung und Gesundheit war das Leistungsverständnis von Weizsäcker.

Durch Jacobys Verständnis einer umfassenden biologischen Ausrüstung, welche dem *Organismus Mensch* mit Hilfe von zweckmäßigen Fragestellungen zugänglich und nutzbar werden kann, wurde mir erkenntlich, dass das Leistungs-Potential und damit auch die Leistungs-Möglichkeit des *Organismus Mensch*, und in Folge dessen auch die des *Organismus Team* oder *Organismus Unternehmen*, in der Regel nur unzulänglich ausgeschöpft werden. Am Beispiel der Höchstleistungen von vermeintlich Hochbegabten und Behinderten erkannte Jacoby, dass den Menschen im Entfaltungsprozess ihrer Fähigkeiten viel mehr möglich ist, als im Normalfall genutzt wird.

Bei der Erziehung von Kindern oder der Nachentfaltung von Erwachsenen oder auch der Freilegung des Leistungs-Potential von Teams und Unternehmen gilt es also zu beachten, dass als Leistungs-Reiz zweckmäßige Frage- und Aufgabenstellungen angewandt werden, damit eine Mehr-Entfaltung des menschlichen Potentials in Richtung einer Voll-Entfaltung möglich werden kann. Zweckmäßige Frage- und Aufgabenstellungen sind solche, die die, bei kleinen Kinder noch nicht eingeschränkte, Ent-deckerfreude nicht verschütten. Es wird also von einer grundlegenden Motivation zur Leistung ausgegangen, die erst durch unzweckmäßige Fragestellungen, welche am Unterschied von Lernen und Erarbeiten<sup>132</sup> deutlich werden, verringert wird. Bei der Erziehung, der Nachentfaltung oder Selbstnachentfaltung ist bei der Aufgaben- oder

---

<sup>132</sup> Vgl.: Die Kapitel über die Arbeit Jacobys im Abschnitt 3.7 der vorliegenden Arbeit.

Fragestellung darauf zu achten, dass die Lösung oder Beantwortung<sup>133</sup> das Verwirklichen des biologischen Potentials des Menschen ermöglicht.

So praktiziert kann aus dem zweckmäßigen Leistungs-Prozess ein Heilungs-Prozess für den *Organismus Mensch* werden, der neben der äußeren Leistung auch die menschlichen Reife entfaltet. Bei altjapanischen Bewegungskünsten ist die Übung das Heil-Mittel, welches zur Entfaltung der menschlichen Reife dient. Leistung bedeutet in diesem Zusammenhang die Einheit aus dem Geschafften und dem Geschaffenen<sup>134</sup>, aus dem äußerlichen Werk-Aspekt der Leistung und dem inneren Reifungs- und Persönlichkeitsentfaltungs-Aspekt.

### 6.3 Ausblick

Bei der Entfaltung der Leistung im *Organismus Mensch* und *Organismus Unternehmen* gilt es zu beachten, dass es leistungsbehindernde oder leistungsverhindernde, sowie leistungsfördernde Faktoren gibt, die das grundlegend in der biologischen Ausrüstung des Menschen eingebaute Leisten-Wollen und Leisten-Können beeinflussen. Das Leistungs-Umfeld, bestehend aus Um- und Mitwelt, müsste also hinsichtlich eines günstigen Leistungs-Klimas überprüft werden.

Die wichtigsten zu überprüfenden Merkmale eines förderlichen Leistungs-Klimas sind:

- das Vorhandensein von Leistungsspielräumen<sup>135</sup>
- das Entdecken des Zusammenhangs von äußerer Leistung und menschlicher Reife<sup>136</sup>
- die Möglichkeit der Rückbesinnung auf Leistungs-Motive<sup>137</sup>

---

<sup>133</sup> Vgl.: Den Begriff der „widerspruchsinduzierten Leistungsaktivierung“ bei Tiwald: 2004, S. 26.

<sup>134</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.3 Leistung und menschliche Reife“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>135</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.4 Das Entdecken von Spielräumen in Weizsäckers *Leistungsfeld*“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>136</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.3 Leistung und menschliche Reife“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>137</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.6 Leistung und Motivation“ der vorliegenden Arbeit.

- die Erkennbarkeit einer Not-Wendung und das Erleben von Sinn-Gebung der Leistung<sup>138</sup>
- die Akzeptanz des lernenden Falschmachens im ernsthaften Leistungs-Versuch<sup>139</sup>
- der Spielraum für kreatives und rhythmusorientiertes Leisten und die Entfaltungsmöglichkeit von Begabten zu talentiert-Begabten und von Talentierten zu begabt-Talentierten<sup>140</sup>
- die Möglichkeit der Freude an Leistung<sup>141</sup>
- die Erholungsmöglichkeit bei und nach dem Leistungsvollzug<sup>142</sup>
- die Möglichkeit des Erlebens der Identifikation mit und der Identität in der Gemeinschaft<sup>143</sup>
- die Erlebnismöglichkeit des Zusammenspiels von Leistung und Gesundheit<sup>144</sup>

Gleichzeitig scheint es mir von Bedeutung für Möglichkeiten von Leistungserlebnissen in unterschiedlichen Leistungsfeldern zu sorgen. Leistung kann dann von den Leistenden selbst als sinnbringender Vollzug und *Lebensquell* erlebt werden und gegebenenfalls bestehende Vorurteile oder negative Bewertungen der Leistung im eigenen Erleben ausgeräumt werden. Der Leistende leistet dann nicht mehr ausschließlich für Andere oder für Geld,

---

<sup>138</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.7 Leistung, Not-Wendung und Sinn-Gebung“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>139</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.5 Leistung und der Mut zum Unvollkommenen“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>140</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.11 Leistung, Kreativität und Rhythmus“ und Abschnitt „4.1.12 Leistung, Talentförderung und Team“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>141</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.17 Leistung und Freude“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>142</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.18 Leistung und Erholung“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>143</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.10 Leistung und Gesundheit, Gemeinschaft und Identifikation“ der vorliegenden Arbeit.

<sup>144</sup> Vgl.: Abschnitt „4.1.19 Gesunde Leistung – Leistende Gesundheit“ der vorliegenden Arbeit.

sondern ebenso für sich selbst. Das Image der Leistung würde so eine andere und zweckmäßigere Bewertung erfahren.

Beim Integralen Training besteht die *gemeinsame* Aufgabe des *Organismus Unternehmen* und des *Organismus Mensch* also darin, Räume und Möglichkeiten zu schaffen, das individuelle und gemeinsame Leisten zu entfalten.

Bei der Betrachtung der Entfaltungsmöglichkeit von Leistungs-Potentialen und dem damit einhergehenden Ganzwerdungs-, Heilung- oder Gesundungsprozess von Organismen gehe ich davon aus, dass ein unterschiedliches Maß an Leistungshemmung oder Leistungsbehinderung dem *Organismus Mensch* und *Unternehmen* immer innewohnt. Ein vollendetes Leistungs- und Gesundungs-Niveau ist also nie erreicht, der Organismus ist mehr oder minder fortwährend im Ganzwerdungs-, Heilungs- oder Gesundungsprozess begriffen.

Ausgehend von dem Sprichwort „Lernen ist für das Leben da“ möchte ich einen Bewertungswandel dieser Aussage zur Diskussion stellen, der über den Funktionszusammenhang von Lernen oder Leisten *für* das Leben hinausreicht zu einem Leisten als *vitalem Bestandteil von* Leben. Ich möchte also mit Verweis auf den Titel meiner Arbeit die These aufstellen: Leben ist die Entfaltung von „Beweglicher Leistung und gesundendem Leisten“.

### **Verwendete Abkürzungen**

bzw.	–	beziehungsweise
d.h.	–	das heißt
etc.	–	et cetera
usw.	–	und so weiter
u.v.a.	-	und viele andere
vgl.	–	vergleiche
z.B.	–	zum Beispiel



## Literaturangabe

Bier, August. 1941. Die Seele. 7. Auflage. München/ Berlin: J. F. Lehmanns Verlag.

Bier, August. 1951. Das Leben. München: J. F. Lehmanns Verlag.

Bollnow, Otto Friedrich. 1991. Vom Geist des Übens, Eine Rückbesinnung auf elementare didaktische Erfahrungen. Stäfa (Schweiz): Rothenhäusler Verlag.

Bollnow, Otto Friedrich. 1997. Mensch und Raum. 8. Auflage. Stuttgart/ Berlin/ Köln: Kohlhammer.

Capelle, Wilhelm. 1958. Die Vorsokratiker. Berlin: Akademie Verlag.

Duden. 1974. Das Fremdwörterbuch. 3. Auflage, Band 5. Mannheim, Wien, Zürich: Dudenverlag.

Duden. 1997. Band 7 - Das Herkunftswörterbuch, Etymologie der deutschen Sprache. 2. Auflage. Mannheim, Wien, Zürich: Dudenverlag.

Dürckheim, Karlfried Graf. 1986. Sportliche Leistung - Menschliche Reife, Die Kunst, über eine ganzheitliche Sportpraxis Wohlbefinden und Lebensfreude zu steigern – ein aktiver Weg der Selbsthilfe und Heilung. Aachen: N. F. Weitz Verlag.

Dürckheim, Karlfried Graf. 1996. Wunderbare Katze, Und andere Zen-Texte. Freiburg/ Basel/ Wien: Verlag Herder.

Dürckheim, Karlfried Graf. 2001. Der Alltag als Übung. 10. Auflage. Bern/ Göttingen/ Toronto/ Seattle: Verlag Hans Huber.

Eichler, Gerd. 1979. Spiel und Arbeit, Zur Theorie der Freizeit. Stuttgart: Problemata Fromann-Holzboog.

Ehmler, Rainer. 2004. Zweckmäßiges Verhalten im beruflichen Alltag. Eine Untersuchung zu körperorientierten Angeboten in Hamburger Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Ansatzes von Elsa Gindler und Heinrich Jacoby. Dissertation am Fachbereich Sportwissenschaft der Universität Hamburg.

Feldenkrais, Moshe. 1978. Bewusstheit durch Bewegung, Der aufrechte Gang. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.

Fromm, Erich. 1991. Vom Haben zum Sein, Wege und Irrwege der Selbsterfahrung. Hrsg.: Rainer Funk. Weinheim/ Basel: Beltz Verlag

Gross, Günter F.. 2001. Mut und Entschlossenheit, Die Multiplikatoren des Erfolges. Landsberg/ Lech: Verlag Moderne Industrie.

Gudel, Dieter. 2002. Neue Ansätze in der Rückenschule, Metatheoretische Betrachtung von Inhalten, Zielen- Effekten – Anwendung alternativer pädagogischer Ansätze. Hamburg: Band 5 der Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V..

Gudel, Dieter; Landmann, Rainer; Prüfer, Oliver (Hrsg.). 2003. Gedankensprünge in Bewegung, Festschrift zur Emeritierung von Prof. Dr. Horst Tiwald, Fragmente einer bewegten Sportwissenschaft. Hamburg: Band 7 der Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V..

Gudel, Dieter (Hrsg.). 2003. Bewegungswissenschaft, Achtsamkeit und gesunde Unternehmenskultur, Dokumentation der Veranstaltung ‚Entwicklung von Konzepten für einen achtsamen Umgang im Unternehmen‘. Hamburg: Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V..

Gudel, Dieter. 2004. Transkulturelle Bewegungsforschung - Entdeckendes Begegnen eines bewegungswissenschaftlichen Forschungsansatzes. Dissertation am Fachbereich Sportwissenschaft der Universität Hamburg.

Herrigel, Eugen. 1991. Zen in der Kunst des Bogenschiessens. 31. Auflage. Bern/ München/ Wien: Otto Wilhelm Barth Verlag.

Hirschberger, Johannes. 1948. Geschichte der Philosophie, Band 1 – Altertum und Mittelalter. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder.

Höhnke, Olaf; Ramme-Wichmann, Astrid. 1990. Bewegung und Entspannung am Arbeitsplatz, Ganzheitliches Trainingsprogramm für alle, die am Bildschirm arbeiten, viel sitzen und etwas gegen die Folgen einseitiger Beanspruchung unternehmen wollen. Stuttgart: Georg Thieme Verlag.

Höhnke, Olaf. 1994. Sehtraining und ganzheitlicher Anspruch. Historische Entwicklung des Sehtrainings und dessen Perspektiven aus der Sicht einer anthropologischen Bewegungswissenschaft. Dissertation am Fachbereich Sportwissenschaft der Universität Hamburg.

Hölderlin, F.. Hyperion. Stuttgarter Ausgabe, 3. Bd.

Jacoby, Heinrich. 1986. Musik: Gespräche – Versuche 1954. Hrsg.: Ludwig, Sophie. Hamburg: Christians Verlag.

Jacoby, Heinrich. 1989. Erziehen – Unterrichten – Erarbeiten, Aus Kursen in Zürich 1954/ 1955. Hrsg.: Ludwig, Sophie. Hamburg: Christians Verlag.

Jacoby, Heinrich. 1994. Jenseits von ‚Begabt‘ und ‚Unbegabt‘, Zweckmäßige Fragestellung und zweckmäßiges Verhalten – Schlüssel für die Entfaltung des Menschen. Hrsg.: Ludwig, Sophie. Hamburg: Christians Verlag.

Jacoby, Heinrich. 1995. Jenseits von ‚Musikalisch‘ und ‚Unmusikalisch‘, Die Befreiung der schöpferischen Kräfte am Beispiele der Musik. Hrsg.: Ludwig, Sophie. Hamburg: Christians Verlag.

Krauß, Herbert. 1986. Der Sauener Wald – Das große ökologische Experiment des Chirurgen August Bier nach 70 Jahren. Basel, Boston, Stuttgart: Birkhäuser Verlag.

Kroug, Wolfgang. 1966. Über Ontologie des Könnens und Primat des Nichtkönnens. In: Jahrbuch für Psychotherapie und medizinische Anthropologie, 14. Jahrgang, 1966.

Lausen, Frank. 1992. Persönlichkeitsentwicklung durch körperzentriertes Achtsamkeitstraining. Diplomarbeit am Fachbereich Sportwissenschaft der Universität Hamburg.

Loser, Fritz. 1968. Die Übung im Unterricht und ihre Bedeutung für eine pädagogische Theorie des Lehrens und Lernens. In: Zeitschrift für Pädagogik, 14. Jahrgang, 1968.

Malik, Fredmund. 2001. Führen, Leisten, Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit. München: Wilhelm Heyne Verlag.

Neuland, Frank (Hrsg.). 2000. Bewegung und Möglichkeit, Akzente einer ganzheitlichen Bewegungswissenschaft. Hamburg: Band 1 der Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V..

Nyanaponika. 1989. Geistestraining durch Achtsamkeit, Die buddhistische Satipatthana-Methode. Konstanz: Verlag Christiani.

Rajneesh, Shree. 1974. Die verborgene Harmonie – Vorträge über die Fragmente des Heraklit. Köln: Rajneesh Verlag.

Sophie Ludwig (Hrsg.). 2002. Elsa Gindler – von ihrem Leben und Wirken, ‚Wahrnehmen, was wir empfinden‘. Bearbeitet im Auftrag der Heinrich Jacoby/ Elsa Gindler Stiftung von Marianne Haag. Hamburg: Christians Verlag.

Sprenger, Reinhard K.. 2002 a. Mythos Motivation, Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt/ New York: Campus Verlag.

Sprenger, Reinhard K.. 2002 b. Vertrauen führt, Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt/ New York: Campus Verlag.

Stratmann, Annette. 1997. Die Bedeutung der Bewegungstheorie von Rudolf Klapp für die Prävention von heute. Diplomarbeit am Fachbereich Sportwissenschaft der Universität Hamburg.

Auch veröffentlicht unter dem Titel: Mit Händen und Füßen zur Aufrichtung. Vom Wert historischer Forschungsansätze am Beispiel der Diskussion um Rudolf Klapp. Hamburg: Schriftenreihe des Instituts für Bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V.. Band 13.

Straus, E.. 1960. Formen des Räumlichen. Ihre Bedeutung für die Motorik und die Wahrnehmung. In: Psychologie der menschlichen Welt. Gesammelte Schriften. Berlin, Göttingen, Heidelberg 1960.

Stripp, Konrad; Röllke, Paul. 1996. Bericht über Forschungsaktivitäten am Fachbereich Sportwissenschaft. Unveröffentlichtes Projektpapier.

Stripp, Konrad. 1997. Wie sich Menschen spielend in der einfachen Arbeit begegnen und ihren Leib üben. In: Kultur, Bewegungskultur, Interkulturelles Lernen. Aus der Zeitschrift: Bewegungserziehung (Leibesübungen Leibeserziehung, 51. Jahrgang) Wien 1997/ Heft 5.

Tiwald, Horst. 1974. Impulse und Modelle sportwissenschaftlichen Denkens. Band 23 der Schriftenreihe Sportwissenschaft und Sportpraxis. Hrsg.: Czwalina, Clemens. Ahrensburg bei Hamburg: Verlag Ingrid Czwalina.

Tiwald, Horst. 1979. Breitensport und Leistungssport? Dieser Beitrag wurde für die Zeitschrift "ASKÖ-Sport 1978/4 und 5" verfasst. Er wurde auch 1979 publiziert in: "WISO" , Sondernummer Jahrgang 2, Linz/Donau. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 1979. Betriebssport und Breitensport. Dieses Referat wurde am 8. 4. 1978 in Haid-Ansfelden am Landestages der ASKÖ-Oberösterreich gehalten. Es wurde 1979 publiziert in: "WISO" , Sondernummer Jahrgang 2, Linz/Donau März 1979.

Tiwald, Horst. 1979. Sport und die Humanisierung des Arbeitslebens. Dieser Beitrag ist 1979 erschienen in "WISO" , Sondernummer Jahrgang 2, Linz/Donau. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 1979. Sport, Bewegung und Spiel für Arbeitnehmer. Sport als Medium der Humanisierung der Arbeitswelt und der aktiven Freizeitgestaltung. In: "WISO" , Sondernummer Jahrgang 2, Linz/Donau. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 1980. Zum Training der Geistesgegenwart im Budo. In: Judo-Revue. 5. Jg./15. Niedernhausen/Taunus 1980.

Tiwald, Horst. 1980. Zur ‚Gelassenheit‘ im Judo. In: „Judo-Revue“ 1980/17. Die Zeitschrift für den Judoka, begründet von Mahita Ohogo. Niedernhausen/Ts.: Falkenverlag.

Tiwald, Horst. 1981. Psycho-Training im Kampf- und Budo-Sport, Zur theoretischen Grundlegung des Kampfsports aus der Sicht einer auf dem Zen-Buddhismus basierenden Bewegungs- und Trainingstheorie. Band 38 der Reihe: Sportwissenschaft und Sportpraxis – Hrsg.: Czwalina, Clemens. Ahrensburg bei Hamburg: Verlag Ingrid Czwalina.

Tiwald, Horst. 1983. Kritische Sporttheorie, Zur problemorientierten Einführung in die Sportwissenschaft. Band 3 der Reihe: Budo und transkulturelle Bewegungsforschung. Hrsg.: Tiwald, Horst. Ahrensburg bei Hamburg: Verlag Ingrid Czwalina.

Tiwald, Horst. 1983. Budo-Tennis 1, Eine Einführung in die Bewegungs- und Handlungstheorie des Budo am Beispiel des Anfänger-Tennis. Band 1 der Reihe: Budo und transkulturelle Bewegungsforschung – Hrsg.: Tiwald, Horst. Ahrensburg bei Hamburg: Verlag Ingrid Czwalina.

Tiwald, Horst: 1984. Budo-Ski - Psychotraining im Anfängerskilauf. Band 5 der Reihe: Budo und transkulturelle Bewegungsforschung – Hrsg.: Tiwald, Horst. Ahrensburg bei Hamburg: Verlag Ingrid Czwalina.

Tiwald, Horst. 1987. Betriebssport – wohin? Dieses Referat wurde am 23.5.1987 in Kassel als Festansprache anlässlich des 25-jährigen Jubiläums des Bezirk Kassel im Betriebssport-Verband Hessen e.V. gehalten. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 1990. Integrales Training, Beitrag zur Gesundheitsförderung. In: Sport im Betrieb. Betriebssportverband v. 1949 e.V. Hamburg 1990/2. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 1996. Die Kunst des Machens oder der Mut zum Unvollkommenen, Die Theorie der Leistungsfelder und der Gestaltkreis im Bewegenglernen. Hamburg: Verlag Edition Lietzberg.

Tiwald, Horst. 1997. Über die Erdverwurzelung im Sport. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 1997. Bewegen zum Selbst, Diesseits und jenseits des Gestaltkreises. Für Bewegungswissenschaftler, Philosophen, Mediziner, Psychologen und Pädagogen als Hinführung zum Grundgedanken der 'Theorie des Gestaltkreises'. Hamburg: Verlag Edition Lietzberg.

Tiwald, Horst. 1998 – überarbeitet und erweitert 2002. Im Sport zur kreativen Lebendigkeit, Bewegung und Wissenschaft, Philosophische Grundlegung der Sportwissenschaft. Hamburg: Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V., Band 2.

Tiwald, Horst. 1998. Gewandtheits- und Achtsamkeitstraining, Als Hinführung zur Bewegungstheorie von Max Thun-Hohenstein. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 1999. ‚Konzentration‘ im ‚Gewandtheits- und Achtsamkeitstraining‘, Zur Erinnerung an Elsa Gindler. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 1999. Mudo im ‚Gewandtheits- und Achtsamkeitstraining‘. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 2000. Yin und Yang, Zur Komplementarität des leiblichen Bewegens. Immenhausen bei Kassel: Prolog Verlag.

Tiwald, Horst. 2001. ‚Einstellwirkung‘ und ‚Empathie‘, Gedanken zu Heinrich Jacoby. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 2001. Querverbindungen von Heinrich Jacoby zum MuDo-Ansatz des Bewegenlernens. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 2002. Über die ‚Mitte‘ in das ‚In-Form-Sein‘. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de)

Tiwald, Horst. 2002. Zur künftigen Entwicklung des Betriebssports. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 2002. Bewegen und Achtsamkeit - vor dem Hintergrund des Lernens/Lehrens im alpinen Skilauf. In: Klaus Moegling (Hrsg.) "Integrative Bewegungslehre Teil III. Lernen und Lehren von Bewegungen". Immenhausen bei Kassel. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 2003. Leiblicher Einsatz - gesunde Unternehmenskultur. Dieser Beitrag wurde am 14.4.2003 als Vortrag gehalten. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 2002. Gedanken zum geistigen Umfeld von Heinrich Jacoby. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 2003. Talent im ‚Hier und Jetzt‘, Eine Zusammenschau von buddhistischen Sichtweisen und abendländischem Denken mit dem Ziel, Gesichtspunkte westlicher, östlicher und fernöstlicher Trainings-Praktiken in die Talent-Entfaltung fördernd einzubringen. Hamburg: Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V., Band 11.

Tiwald, Horst. 2003. Skilaufen oder Skifahren – Orientierung auf die Körper-Mitte. Lehrbrief 4 für den Internationaler Alpen-Skivererein. Im Internet: [www.mathias-zdarsky.de](http://www.mathias-zdarsky.de)

Tiwald, Horst. 2003. Die Leibes-Mitte. Im Internet: [www.mathias-zdarsky.de](http://www.mathias-zdarsky.de)

Tiwald, Horst. 2004. Zur gesunden und kranken Unternehmenskultur, Kompromiss und Optimierung. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 2004. Bewegen zum Team, Vom Gemeinen und All-Gemeinen. Hamburg: Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V., Band ... . Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Tiwald, Horst. 2004. Unternehmenskultur und Teamfähigkeit. Im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de).

Vogeler, Karl. 1942. August Bier – Leben und Werk. 2. Auflage. München/Berlin: J. F. Lehmanns Verlag.

Von Weizsäcker, Victor. 1973. Der Gestaltkreis. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.

Weinberg, Peter. 2000. Materialien zum Thema ‚Kultur - Bewegungskultur‘. Unveröffentlichtes Arbeitspapier zum Sommersemester 2000.

Weinberg, Peter. 1999. Bewegungsanalyse BeWEGungssynthese. Unveröffentlichtes Arbeitspapier.

Weinberg, Peter. Verkörperter WEG. Unveröffentlichtes Arbeitspapier.

Wilde, Mike. 2003. Natürliches (Fort) Bewegen, Thun-Hohensteins ‚Natürliche Bewegungspflege‘ und die Kooperation mit der Evolution als Grundlagen für ein gesundes (Fort) Bewegen, Verdeutlicht anhand des Skilanglaufens. Dissertation am Fachbereich Sportwissenschaft der Universität Hamburg. Hamburg: Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V., Band 8.

Winterhalder, Ludwig. 1962. Das Wort Heraklits. Erlenbach-Zürich/ Stuttgart: Eugen Rentsch Verlag.

Zeitler, Peggy (Hrsg.). 1991. Erinnerungen an Elsa Gindler. Aus den Schriften der Sensory Awareness Foundation.

