

## Leadership

## Führen wie ein Samurai

Was haben moderne Führungskräfte mit den historischen Samurai gemeinsam? Bei beiden bildet mentale Stärke die Grundlage für Schlagkraft im Handeln. Der folgende Artikel zeigt die mentalen Parallelen zwischen japanischen Kampfkünstlern und heutigen Führungskräften auf. Herbert Kubat, Autor des neuen Management-Bestsellers „Führen wie ein Samurai“, fasst hier für Sie die wesentlichen Erkenntnisse, die Sie in die Praxis umsetzen können, zusammen.



Herbert Kubat ist Fachpsychologe und Executive Master of Business Management. Seit 1974 praktiziert er das traditionelle Shokotan Karate nach einem bekannten japanischen Meister. Als Trainer und Coach für Führungskräfte hat er sich auf die Themen Stressmanagement und Persönlichkeitsentwicklung spezialisiert. [www.kubat.ch](http://www.kubat.ch)

Im ausgehenden 19. Jahrhundert verloren die Samurai ihre soziale Vormachtstellung und ihren Status als Kämpferelite. Sie waren gezwungen, sich neue Beschäftigungsfelder zu suchen. Sie fanden diese in Handel, Verwaltung und Politik wieder. Anfangs des 20. Jahrhunderts stellten die Samurai etwa 40 Prozent der Führungselite des Landes, obwohl sie nur fünf Prozent des Bevölkerungsstandes ausmachten. Nicht zuletzt dank der Samurai-Führungselite überholte Japan damals innerhalb einer Generation 700 Jahre Technologiefortschritt des Westens. Nach dem 2. Weltkrieg brachte Japan sein zerstörtes Land in relativ kurzer Zeit wieder auf einen technologischen Höchststand. Im folgenden möchte ich die Grundprinzipien dieser Samurai-Mentalität erläutern:

## TECHNISCHES WISSEN UND STARKER GEIST

Ein Kampfkünstler beginnt mit dem Erlernen von einzelnen Techniken, genauso wie eine angehende Führungskraft in der Ausbildung theoretisches Wissen über Management und Führung lernt. Der Erfolg hängt aber davon ab, mit welcher mentalen Einstellung diese Techniken und Theorien in der Praxis angewendet werden. Stellen Sie sich zwei Samurai vor, die unter sonst gleichen technischen Bedingungen, aber mit einer unterschiedlichen Mentalität gegeneinander kämpfen: Der eine mutig, entschlossen und selbstsicher im Auftreten, der andere ängstlich, zögernd und um seine Sicherheit bedacht. Wer von beiden wird siegen? Selbstverständlich ist es derjenige mit der stärkeren Mentalität. Es ist derjenige, der bereit ist, mit voller Kraft sein Bestes zu geben.

Für die Samurai war es überlebenswichtig, im Kampf stets sein Bestes zu geben und aus jeder Handlung die größtmögliche Wirkung zu erzielen. Aus dieser Mentalität entspringt das Perfektionsstreben der Japaner in der heutigen Wirtschaft.

## STRATEGISCHES GESCHICK

Hat ein Kampfkünstler einmal seine einzelnen Techniken erlernt, beginnt er diese miteinander zu kombinieren. In verschiedenen Kämpfen sammelt er Erfahrungen, beginnt zu improvisieren, sich unterschiedlichen Situationen anzupassen und nicht blind,

sondern strategisch zu kämpfen. Je nach Gegner, Umstände oder Gelände wird er sein Vorgehen anpassen. Beispielsweise wissen auch gute Führungspersonen, dass es den besten Führungsstil nicht gibt. Es ist nicht eine Frage, ob kooperatives oder direktives Führen das Richtige ist. Es geht darum, den richtigen Führungsstil, in der richtigen Situation, im entsprechenden Kontext und je nach Reifegrad der Mitarbeitenden zu wählen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Als Führungsperson begegnen Sie den unterschiedlichsten Verhandlungs- und Entscheidungssituationen mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeiterin oder Geschäftspartnern. Um ein Ziel zu erreichen, werden Sie sich darauf mit einem geschickten Plan strategisch vorbereiten und sich nicht blind in die „Schlacht“ stürzen. Genauso wie ein Kampfkünstler ein geschicktes Vorgehen wählt.

## SOZIALE UND EMOTIONALE KOMPETENZ

Ein Kampfkünstler weiß, dass er zur erfolgreichen Anwendung einer Strategie, sein Gegenüber kennen muss. Er wird versucht sein, die Stärken und Schwächen seines Gegners zu erfassen. Dies gelingt ihm umso mehr, je mehr Kampferfahrung er besitzt. Auch hatte der höfliche, respektvolle Umgang unter Samurai einen hohen Stellenwert. Es galt die soziale Harmonie aufrecht zu erhalten, um unnötige Konflikte, Kämpfe und Schwierigkeiten zu vermeiden.

Mit guter sozialer Kompetenz sind Sie im Geschäftsleben erfolgreicher. Zwei Drittel der Arbeitszeit kommunizieren Sie als Führungsperson mit Sozialpartnern. Um angemessen mit Kunden und Mitarbeitenden zu kommunizieren, müssen Sie erfassen, wo Ihr Gesprächspartner steht. Dies setzt Einfühlungsvermögen voraus. Sie und Ihr Team arbeiten besser zusammen, wenn sie ein gutes Verhältnis mit ihnen pflegen. Dies erreichen Sie mit sozialer Kompetenz, so wie der Kampfkünstler sein Gegenüber erspürt.

## INTUITION UND INTELLEKT

Erst wenn der Kämpfer nicht mehr über die Anwendung seiner Techniken nachdenken muss, sondern diese intuitiv anwenden kann, ist er in der Lage, spontan auf Angriffe zu reagieren. Durch unermüdliches

DIE SAMURAI GABEN DEM PRAKTISCHEN  
ERFAHRUNGSWISSEN GEGENÜBER REIN  
INTELLEKTUELLEM BÜCHERWISSEN  
DEN VORZUG.



Training entscheidet sein Unterbewusstsein beziehungsweise seine Intuition automatisch über seine Reaktionen im Kampf.

Das Unterbewusstsein ist in der Lage, in komplexen Situationen, in denen wenig Zeit zum Nachdenken bleibt, sinnvoll zu reagieren. Intuition ist nicht eine mysteriöse, esoterische, parapsychologische Kraft. Sie ist die Folge unmittelbarer, unterbewusster Entscheidungen, die auf langjährige Erfahrungen beruhen und im Unterbewusstsein abgespeichert sind.

Fragt man Führungspersonen öffentlich, ob ihre Entscheidungen auch durch ihr „Bauchgefühl“ beeinflusst werden, traut sich kaum jemand die Hand zu heben. In anonymen Umfragen sind es dann aber erstaunliche zwei Drittel der Befragten, die zugeben, dass sie in Entscheidungssituationen nicht nur ihren Verstand benutzen.

Der Manager, der ein Geschäft platzen lässt, weil ihm sein Geschäftspartner suspekt erscheint, obwohl die rechtlichen Verträge einwandfrei erscheinen, der Geschäftsmann, der einen sozialen Trend mit seinem Geschäftsinstinkt erspürt und ein neues Produkt auf dem Markt bringt oder der Personalverantwortliche, der im Bewerbungsgespräch sich des Eindrucks nicht erwehren kann, dass mit dem Bewerber trotz einwandfreier Referenzen wahrscheinlich Schwierigkeiten im Team zu erwarten sind. Sie alle reagieren aufgrund von Signalen ihres unterbewussten Erfahrungswissens, das sie über Körperempfindungen wahrnehmen.

Die rationale Analyse ist zwar wichtig und unumgänglich, kann aber mit der Intuition ergänzt werden. Letztere auszuschliessen würde bedeuten, einen wesentlichen Teil des Erfahrungswissens in unserem Gehirn zu ignorieren. Die Resultate der neueren Gehirnforschung scheinen jenen Recht zu geben, die sagen, dass in jeder Entscheidung auch emotionale, unterbewusste Prozesse beteiligt sind.

Die Samurai erkannten dies und gaben dem praktischen Erfahrungswissen gegenüber rein intellektuellem Bücherwissen den Vorzug. In der Schlacht nutzte Ihnen keine Theorie, sondern nur wirkungsvolles, erfolgreiches Handeln, dass ihnen half zu überleben

und zu siegen. Das japanische Management hat sich von dieser Haltung der historischen Samurai beeinflussen lassen.

#### OHNE ETHIK KEIN ERFOLG

Entgegen dem, was der Laie vielleicht denken möchte, war ein Samurai nicht nur ein brutaler Schlächter. Die Samurai sahen ein, dass ihr Verhalten verrohen würde, wenn sie mit ihrer Kampfkunst nicht auch ihren Charakter bilden würden. Um die Macht, die ihnen aufgrund ihres sozialen Status verliehen war, nicht zu missbrauchen, musste diese in Mitgefühl, Loyalität, Integrität und gegenseitigem Respekt eingebettet werden. Sie hatten schliesslich als Vorbild für die Gesellschaft zu dienen.

Ein Meister der japanischen Kampfkunst weiß, dass das letzte Ziel der Kampfkunst nicht darin besteht, andere zu bekämpfen, sondern seine inneren Gegner in Form von menschlichen Schwächen wie Egoismus, Ängsten oder respektloser Unbeherrschtheit zu besiegen. Die Negativfolgen von Bilanzskandalen, Schmiergeldaffären, fragwürdigen Gehältern, millionenschweren Abgangsentschädigungen oder illegalen Insidergeschäften mancher Manager, zeigen, dass ein nachhaltiger Erfolg ethisches Bewusstsein erfordert. Nachhaltiger Erfolg lässt sich nur durch ethische Standards, Integrität und Handeln im Interesse der Gemeinschaft (Stakeholder) erreichen. Dies ist die Basis für Glaubwürdigkeit und Vertrauen, letztlich auch die Grundlage für charismatische Führungspersonen, denen Mitarbeitende gerne folgen.

#### GUTE FÜHRUNGSKRÄFTE SIND SAMURAI

Erfolgreiche Führungskräfte wenden alle diese fünf Prinzipien an. Sie pflegen eine Mentalität, wie sie die historischen Samurai seit Jahrhunderten kultivierten. Sie sind mental stark, strategisch geschickt, um soziale Harmonie bemüht, beziehen ihre Intuition in Entscheidungsprozesse mit ein und handeln nach ethischen Standards. Alle Führungskonzepte, ob neu oder alt, lassen sich bei genauerer Betrachtung auf eines oder mehrere dieser fünf Prinzipien zurückführen. Selten entspricht ein Führungskonzept all diesen fünf Prinzipien gleichzeitig.



**Buchtipp:**  
Herbert Kubat,  
Führen wie ein  
Samurai. Mentale  
Stärke - Schlagkraft  
im Handeln,  
Orell Füssli (Management) 2007

UNTERNEHMEN WIE TOYOTA, MATSUSHITA,  
HITACHI, SONY UND HONDA STÜTZTEN  
SICH BEI IHRER GRÜNDUNG AUF DIE  
MENTALITÄT DER SAMURAI AB



Führungspersonen in diesem Sinne werden von Mitarbeitenden als charismatisch erlebt. Sie zeigen einen entwicklungsorientierten Umgang mit ihren Mitarbeitenden, werden als Vorbild wahrgenommen, sind in der Lage auch unkonventionelle Wege zu gehen, sind mutig, verfügen über ein erhebliches Selbstvertrauen und lassen sich auch von ihren Gefühlen und ihrer Intuition leiten, ohne deshalb ihren Verstand auszuschalten. Unter diesen Führungspersonen leisten Mitarbeitende mehr, als von ihnen erwartet werden darf.

Unternehmen wie Sumitomo, Toyota, Matsushita, Hitachi, Sony und Honda stützten sich bei ihrer Gründung auf die Mentalität der Samurai ab. Die Tatsache, dass diese Unternehmen auch heute noch erfolgreich auf dem Markt funktionieren, ist ein Zeichen dafür, dass die Erfolgsprinzipien der Samurai, nicht nur auf den Kampf, sondern auch auf das Geschäftsleben anwendbar sind.

#### STÄRKEN SIE IHREN CHARAKTER!

Das Verhalten des Chefs seinen Mitarbeitenden gegenüber wirkt sich direkt auf den Geschäftserfolg aus. Bis zu 20 Prozent des Umsatzes oder des Profits oder 50 bis 70 Prozent des Arbeits-, Betriebs- oder Serviceklimas lassen sich auf das Verhalten des Chefs gegenüber seinen Mitarbeitenden zurückführen. Leistungsfähigkeit, Absenzen, Bindung an das Unternehmen, Engagement, Gesundheit, Stressniveau, Work-Life-Balance, kurzum das ganze Leistungs-

spektrum der Mitarbeitenden wird von einer Person, nämlich der des Chefs stark beeinflusst. Nicht zufällig ist der finanzielle Rücklauf bei einer menschenzentrierten Führung höher als wenn nur auf finanzielle Ergebnisse fokussiert wird.

Unternehmenserfolg und die Persönlichkeit von Führungspersonen hängen zusammen. Es braucht nicht nur technisches Management- oder betriebswirtschaftliches Wissen, sondern auch Persönlichkeit und eine erfolgreiche mentale Einstellung. Deshalb galt für die historischen Samurai - und dies gilt auch für heutige Führungspersonen - die Stärkung des eigenen Charakters als oberstes Prinzip. Darauf beruhen der Erfolg und der legendäre Ruf der Samurai.

Unter bestimmten Voraussetzungen, die ich hier nicht weiter ausführen kann, ist Persönlichkeitsentwicklung lebenslang möglich. Am wichtigsten dabei ist die Bereitschaft, das erwünschte Lernziel regelmäßig anzuwenden und zu trainieren. Die Samurai haben ihren Geist nicht an einem einmaligen Wochenendseminar, sondern nur durch regelmäßiges, unermüdetes, tägliches Training gestärkt. Ein Trainingsseminar oder Coaching, in dem die fünf besprochenen Erfolgsprinzipien über geeignete Bewegungsübungen sogar physisch nachweisbar sind, kann einen ersten Anstoß vermitteln. Die eigene Mentalität wird letztlich aber nur über regelmäßiges Üben im Alltag gestärkt. Oder wie das Zen- Sprichwort sagt: „Der Weg liegt unter Deinen Füßen.“

## IMPRESSUM

### MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER:

INSIGHT VERANSTALTUNGS- UND BERATUNGS-GES.M.B.H.  
HAUPTSTRASSE 51 B, 3411 KLOSTERNEUBURG WEIDLING,  
TECHNOKONTAKTE VERANSTALTUNGS-GMBH, 1010 WIEN,  
GONZAGAGASSE 1/22A, TEL.: 01/533 04 66-0, FAX: DW 13,  
E-MAIL: INFO@TECHNOKONTAKTE.AT INTERNET:  
WWW.TECHNOKONTAKTE.AT

### GESCHÄFTSFÜHRUNG UND CHEFREDAKTION:

DR. HARALD THURNHER

### GASTAUTOREN DIESER AUSGABE:

UNIV.-PROF. DIPL.-ING. ROMAN BOUTELLIER, UNIV.-PROF.  
DR. KURT BUCHINGER, DR. RICHARD DELLANOI, NORBERT  
GROSSE ENTRUP, HERBERT KUBAT, DIPL.-ING. DR.  
RAIMUND MITTERBAUER, UNIV.-PROF. DR. LUTZ VON  
ROSENSTIEL, PROF. DR. JURIJ RYSCHKA, UNIV.-PROF. DR.

CHRISTIAN SCHOLZ, DR. ANJA SCHULZE, THORSTEN  
STRÖMER, JOHANNES VOSS

LAYOUT: SYLVIA PISKULA FOTOS: PETRA SPIOLA,  
HERSTELLER, ANZEIGEN: MAG. CHRISTINE BAIER,  
MAG. BARBARA PELZ

ABONNEMENT: PIA HAUSER DRUCK: FIRST SMILE,  
ALEXANDRA WINTER ERSCHEINUNGSORT: WIEN,  
ERSCHEINUNGSWEISE: FÜNF MAL JÄHRLICH,  
ABONNEMENTPREIS: INLAND: 24 EURO /JAHR,  
AUSLAND: 30 EURO /JAHR

DRUCKAUFLAGE: 12.000 STÜCK

REDAKTIONELLE ZIELSETZUNG: DARSTELLUNG VON  
MÖGLICHKEITEN, DIE ZUM WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG  
VON UNTERNEHMEN ODER ZUM PERSÖNLICHEN ERFOLG  
FÜHREN, PRÄSENTATION VON INNOVATIVEN BEST-  
PRACTICE-MODELLEN VON TOP-UNTERNEHMEN,  
BERICHTERSTATTUNG ÜBER AKTIVITÄTEN UND VER-  
ANSTALTUNGEN VON TECHNOKONTAKTE, FÖRDERUNG  
DES NETWORKING VON KREATIVEN MANAGERN