

# Weniger Stress, mehr Gelassenheit, Erfolg und Zufriedenheit im Beruf mit Budo Prinzipien

---

**Alexander Plaschko ist seit 35 Jahren Judoka, Sumotori und Interims-CFO, CRO und CEO für mittelständische Unternehmen. Bei seinen weltweiten Einsätzen hat er eine Methode der Führungskräfteentwicklung und Unternehmensführung entwickelt, die auf den Prinzipien der japanischen Kampfkunst Budo aufbauen. Hierüber hat er ein Buch geschrieben. Mit Nicole Knudsen sprach der Autor über den Kern seiner Methode: Den Ausgleich von gegensätzlichen Führungsprinzipien wie Wettbewerb und Kooperation, Fokus und Vergessen, Regulierung und Gestaltung.**

**Nicole Knudsen:** Alexander, du bist als Interimsmanager seit Jahren weltweit unterwegs, ein Profi-Trouble-Shooter sozusagen. Du bist oder warst aber auch als Judoka erfolgreich. Was hat dich dazu bewogen, das eine mit dem anderen zu verknüpfen?

**Alexander Plaschko:** Das war eigentlich aus Notwendigkeit. Als Interims-Manager steht man insbesondere am Anfang seiner Tätigkeit mit dem Rücken zur Wand, weil man innerhalb kürzester Zeit Ergebnisse liefern muss. Da kann man nur automatisch reagieren und auf seine Reflexe zurückgreifen. Meine körperlichen und mentalen Reflexe kommen

aus dem Judo. Diese Reaktion mit „Judo“-Reflexen bei der Unternehmensführung hat mir und dem Unternehmen schnell zu positiven Veränderungen verholfen. Hier meine ich insbesondere

- \* die Leidenschaft im Management und der Belegschaft für eine neue Vision zu wecken
- \* Einen Wettbewerbsvorteil herauszuarbeiten, um mit dieser Vision im Markt zu bestehen
- \* Einen Lernprozess aller Mitarbeiter auf allen Ebenen zu starten, um diesen Wettbewerbsvorteil umzusetzen

Als ich dann dieses Prinzip der Übertragung von Budo-Prinzipien auf die Personal- und Unternehmensführung erkannt habe, habe ich mich gefragt: Was gibt es denn noch für Budo-Prinzipien, welche sich übertragen lassen?

Zum Beispiel geht es im Kampfsport auch um die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und es geht immer auch um die Entwicklung des menschlichen Potentials. Bei einem beruflichen Einsatz habe ich allerdings, anders als auf der Tatami, drei unterschiedliche Ebenen zu berücksichtigen: Den Menschen, das Team und das Unternehmen. Doch die Budo-Prinzipien greifen auch hier.

**Nicole Knudsen:** Du hast daraus eine Methode entwickelt, um Unternehmen erfolgreich zu führen. Der Fokus bei deinem Ansatz liegt in der Verschmelzung von Gegensätzen. Dafür nutzt du zwei Pfade. Der erste Lernpfad beschreibt die abwechselnde Anwendung der Prinzipien „Wettbewerb und Kooperation“. Was versteht man darunter?

**Alexander Plaschko:** Der erste Lernpfad beschreibt, wie das Unternehmen durch eine Erhöhung seiner Wettbewerbsfähigkeit wieder Stärke im Wettbewerb schafft. Doch nicht vergessen dabei darf man die Bedarfe der Mitarbeiter. Im Budo ist es das Wichtigste, die Begegnung mit einem Angreifer zu gestalten.

Das lässt sich im Prinzip auch auf Unternehmen übertragen. Man muss die Beziehung zwischen den Menschen, den Menschen als Teil eines Teams und des Teams als Teil des Unternehmens schaffen und gestalten. Einer meiner Glaubenssätze ist: Man muss sein wie eine Mischung aus einem römischen Galeerentrommler und Mutter Theresa. Erst wenn man eine Beziehung geschaffen hat, kann man Mitarbeiter zu neuen Leistungen trommeln. Meine persönliche Entwicklung kam ausgehend von dem Galeerentrommler hin zu Mutter Theresa, jetzt profitieren sozusagen beide Pole voneinander. Der Galeerentrommler bekommt mehr Leistung und die Mutter Theresa mehr Beziehung, weil die Mitarbeiter über das Lernen selbstbewusster geworden sind.

*Alles ist im Fluss, alles verändert sich stetig; wir müssen uns mit verändern, rauskommen aus der Komfortzone.*

**Nicole Knudsen:** Was meinst du damit?

**Alexander Plaschko:** Die meisten Menschen verharren in einer gewissen Trägheit. Das ist kulturell bedingt. Es braucht Energie und Impulse von außen, um den Schritt aus der Trägheit heraus zu wagen. Das ist quasi der Part des Galeerentrommlers. Nur so kann etwas Neues entstehen. Hätte man ein Unternehmen, das nur von Kindern geführt würde, müsste man genau anders herum agieren. Da überwiegt dann die Kreativität und Entschlussfreudigkeit und es braucht einer Mutter Theresa, die behutsam führt und steuert. Unsere Wirtschaft lebt aber unter dem Dogma Wettbewerb. Das hat auch seine Berechtigung, doch sind die Funktionsweisen – oder besser: die Spielregeln - des Wettbewerbs in Unternehmen oft unterentwickelt.

**Nicole Knudsen:** Und welche Bedeutung hat dann der zweite Teil des Prinzips: die Kooperation?

**Alexander Plaschko:** Wenn man, so wie ich, an die Polarität glaubt, gibt es zu allem einen Gegensatz. Es gehören immer zwei Dinge zusammen, die sich gegenseitig bedingen. Der Tag gehört zur Nacht, Ying zu Yang usw. Das Gegenteil von Wettbewerb ist Kooperation. Ich fragte mich also: Wo soll oder kann der Mitarbeiter, das Team oder das Unternehmen kooperieren und wo stehen diese Unternehmen im Wettbewerb? Diese Frage sollte sich jeder Unternehmensführer stellen. Nimm als Beispiel ein Vertriebsteam. Um der Beste zu sein, steht jeder im Wettbewerb mit den Kollegen. Mitarbeiter, die die

vorgegebenen Verkaufszahlen nicht einhalten, werden schnell nicht mehr wertgeschätzt. Sie werden abgehängt, es erfolgt kein Lernen mehr, kein Weitergeben von Wissen. Habe ich

nur lernende Mitarbeiter und nicht lernende Organisationen, kann sich das Unternehmen nicht weiterentwickeln. Ich muss also innerhalb dieser Wettbewerbssituation kooperieren, um das gesamte Unternehmen zu stärken. Der Teamleiter sollte also besser sein Team mit ein bisschen Mutter Theresa coachen. Die Frage wo Wettbewerb angebracht ist und wo Kooperation müssen sich Menschen als Individuen, Teams als funktionelle Einheit und Unternehmen als Teil des Wirtschaftssystem immer wieder stellen.

**Nicole Knudsen:** Dein zweiter Lernpfad beschreibt die Harmonisierung weiterer betrieblicher Gegensätze. Was verstehst du darunter?

**Alexander Plaschko:** Man muss eine Wahrnehmung dafür entwickeln, dass es betriebliche Gegensätze überhaupt gibt. Dann sieht man sie überall. Die Verschmelzung von Gegensätzen kann man in allen Bereichen einsetzen. In unserer Kultur ist zum Beispiel

das Fokussieren auf ein Ziel wichtig. Man muss unbedingt ein Ziel erreichen und lässt es nicht mehr aus den Augen. Jeder Budoka weiß, dass dieser Ansatz nicht unbedingt zum Erfolg führt. Wenn man sich im Kampf nur auf das Ziel konzentriert wird man vielleicht technisch gut, aber man verkrampft. Konzentriert sich der Kämpfer nur auf seine Technik, fehlt es ihm an Achtsamkeit und Präsenz. Man muss sein Ziel vergessen, um in die Situation eintauchen und sich auf Veränderungen einstellen zu können. Das Vergessen ist in unserer Kultur nicht gelernt und liegt außerhalb der Wahrnehmung. Unternehmen brauchen im übertragenden Sinn auch das Vergessen, um strategische oder taktische Flexibilität zu behalten.

Ein weiteres Beispiel ist der Ausgleich von Gestaltung und Regulierung. Regulierung meint: strenge Vorgaben für jeden, Gestaltung meint: Das Ziel ist definiert, egal wie du da hinkommst. Eine Finanzabteilung muss in und mit Regularien arbeiten, eine Verkaufsabteilung würde so nicht funktionieren. Beide Abteilungen können eigentlich nicht zusammen kommen, sie sprechen eine andere Sprache. Verkäufer müssen lernen, präziser zu arbeiten und in ihren Abläufen genau zu sein und andersherum müssen Controller beziehungsfähig werden bzw. lernen, Beziehungen zu gestalten.

**Nicole Knudsen:** Wann und wie kommt dabei Budo ins Spiel?

**Alexander Plaschko:** Im Budo steht der Mensch im Mittelpunkt. Dann kommt die Beziehung. Das Dojo ist ein Ort, in dem „Weg“ stattfinden kann, auch zum Ausgleich von Gegensätzen. Die Anwendung der Budo-Prinzipien ist eine von vielen richtigen Methoden. Sie hat den Vorteil, dass sie über Jahrtausende gewachsen ist und nur Elite-Samurai überlebten. Dieser Ausleseprozess war brutal, hat aber durch das

Weiterentwickeln menschlicher Potentiale zur Perfektion geführt. Natürlich kann das Budo-Prinzip auch ein Nicht-Budoka lernen, aber ein Budoka hat es einfacher, er verbindet mit den Ansätzen gleich etwas. Dreiviertel meiner Methode finden sich im Kampfsport wieder.

**Nicole Knudsen:** Wie gehst du dann vor?

**Alexander Plaschko:** Wenn ich neu in ein Unternehmen komme, sage ich nicht sofort: Wir machen es jetzt so wie im Kampfsport. Das würde in den meisten Fällen wohl falsche Assoziationen wecken. Doch im Laufe meines Einsatzes spreche ich es schon an. Im Schnitt dauert ein Einsatz sechs bis neun Monate. Voraussetzung für den Erfolg ist, dass sich Menschen, Teams und Unternehmen darüber bewusst sein müssen, dass eine Selbstveränderung enorm Energie verbraucht. Nimm als Beispiel ein Auto: Fährst du konstant 80 Km/h verbrauchst du vielleicht sechs Liter Sprit. Fährst du konstant 130 Km/h, verbrauchst du vielleicht acht Liter. Doch für den Beschleunigungsprozess brauchst du 30, 40 oder noch mehr Liter. Im übertragenden Sinn muss das ganze Unternehmen genügend Reserven mobilisieren, um auch die Beschleunigungsphase leisten zu können. Diese Energie muss ja irgendwo herkommen.

**Nicole Knudsen:** Das klingt schwierig...

**Alexander Plaschko:** ...Ist es. Unserer Mentalität entspricht es ja, bloß nichts ändern zu wollen. Unser System ist erst einmal träge. Ich brauche starke Impulse von außen, um es zu bewegen. So ein Impuls kann zum Beispiel eine Schmerzsituation sein. Ein Beispiel: Anfang der 2000er Jahre war ich CFO in einer Holding für Fast Moving Consumer Goods. Es war in mehreren Ländern erfolgreich. Der Leiter Vertrieb und der CEO waren geschwindigkeitsgetrieben, hatten es aber übertrieben und die Geschwindigkeit nicht durch den Gegensatz Präzision ausgeglichen. Das Resultat war: jeder Mensch und jede Abteilung, die Präzision brauchten, wie zum

Beispiel die Finanzabteilung, die IT oder die Produktion, sind zusammengebrochen. Am Ende hatte der Leiter einen Burnout und fiel ohne Stellvertreter aus. Weder er noch sein Unternehmen hatten ein Gefühl für den Ausgleich Präzision entwickelt. Als Interim-CFO kam ich in das Unternehmen, inzwischen war es nur noch „Management by Hühnerstall“. Zuerst schauen alle auf den CFO und vermuten das Problem bei ihm. Aber das stimmt ja nicht. Es fehlte im Unternehmen der Ausgleich zwischen Präzision und Geschwindigkeit. Nicht der Leiter Vertrieb war schuld, sondern dass das Prinzip Schnelligkeit ungeeignet ist für andere Unternehmensbereiche, wie zum Beispiel die Finanzabteilung. Schnell wird der Teil, den man nicht erkennt, dämonisiert. Erst wenn sich die Glaubenssätze verändern, ändert sich das Verhalten.

In einem anderen Einsatz war ich im Automotive-Bereich. Das Unternehmen war extrem finanzgetrieben, sehr präzise und überreguliert. Dabei wurde übersehen, dass das Menschen einengt und sie nur noch Dienst nach Vorschrift machen. Auch hier muss man erst die Wahrnehmung für Gegensätze schaffen, dem menschlichen Bedürfnis nach Kreativität Rechnung tragen. Auch hier habe ich mir erst die „Polarisationsbrille“ aufgesetzt und geschaut, was für Prinzipien im Unternehmen gelten und welche Gegensätze nicht berücksichtigt wurden. Mein Ergebnis bis jetzt lautet: Zehn Prozent der Mitarbeiter einer Finanzabteilung steigen aus, verlassen das Unternehmen. Aber neunzig Prozent bleiben und fühlen sich nach anfänglichem Ruckeln am Ende besser.

Privat ist es genauso: ich hätte den Job nicht so lange machen können wenn ich keine Handlungsmuster entwickelt hätte, die persönlichen Ausgleich schaffen.

**Nicole Knudsen:** Deine Erfahrungen hast du in einem Buch zusammengefasst. Es heißt: „Die 2 Pfade zur Unternehmensführung in Perfektion“. Was bedeutet für dich in dem Zusammenhang Perfektion? Was ist ein „perfektes“ Unternehmen?

**Alexander Plaschko:** Es heißt wohl besser: Die Suche nach Perfektion. Es ist das „sich auf den Weg machen“, Gegensätze erkennen und ausgleichen. Interessant ist auch das Gleichgewicht zwischen Zukunftsorientierung – eine starke Ausprägung hätte zum Beispiel ein start up - und Tradition wie bei einem Automobilkonzern. Also das Vergangenheitsprinzip mit dem Zukunftsprinzip verschmelzen. Der Ausgleich von Polaritäten ist nicht nur in der Philosophie wichtig sondern auch in Unternehmen. Am

Ende eines Prozesses könnte man ein Unternehmen also nur mit – ich sag mal vorsichtig – mit Spiritualität führen.

*In dem Moment, in dem  
sich Gegensätze  
verschmelzen, erzielst du  
Präzision.*

**Nicole Knudsen:** Dein Buch gibt nur Impulse; du empfiehlst, noch ein Trainingsprogramm zu absolvieren. Wie sieht das aus?

**Alexander Plaschko:** Treu dem Budo-Prinzip: „Bevor du andere lehrst, fang bei dir selber an“ beginnen die Kurse mit der Lektion „Less Stress, more Happiness and Performances for Executives“. Die Kurse dauern sechs Monate, sind international und virtuell. Führungskräfte stehen ja unter einer dauerhaften Aktivierung, sind permanent in einem Fight-or-Flight-Modus. Im ersten Kurs lernen sie den Wechsel zwischen hoher Performance und Entspannung, es ist ein Selbstführungsprozess zum Ausgleich der Ungleichgewichte. Bei mir lernen Manager auch, dass man Urlaub nehmen muss, Micro-Auszeiten, und sie lernen Techniken, um sich aus kurzen Tiefs selber herauszuholen. Wir trainieren also den

Ausgleich zwischen Aktivierung und Passivierung. Wenn man das Prinzip verinnerlicht hat, kann man es auch in seinen Unternehmen einsetzen. Dieser Grundkurs beinhaltet also die Selbstführung, es ist der fünfte Kyu sozusagen. Bis zum Master Black Belt dauert es dann rund fünf bis sieben Jahre.

**Nicole Knudsen:** Dann ist dein Terminkalender sicherlich sehr voll?

**Alexander Plaschko:** Ja. Das liegt auch daran, dass die Lernkultur bei uns schwach ausgeprägt ist. Mancher Judoclub ist besser geführt als ein Unternehmen. Da ist in der Tat noch viel Entwicklungspotential. Auch wenn dringende Veränderungen in einem Unternehmen notwendig sind, lautet das normale Verhaltensmuster „ich will nichts verändern, mich nicht verändern, ich schaffe es nicht, auf 30 oder 40 Liter Spritverbrauch zu kommen“, um bei obigem Beispiel zu bleiben. Dann folgen die Trägheit und dann der Schmerz. Wer erst dann versucht alle Kräfte zu mobilisieren, hat für den nachfolgenden Prozess keine Kraft mehr. Wir haben keinen Einfluss auf die Tiefe des Schmerzes und wissen nicht, wann er kommt, aber irgendwann ist er da. Natürlich hat jeder sein eigenes Schmerzkonto, das er abarbeiten kann. Nimm das Beispiel von dem Frosch, den du in einen Topf mit Wasser setzt. Erhitzt du das Wasser sehr schnell, wird er schnell rausspringen. Erwärmst du es dagegen immer nur ein klein wenig, wird der Frosch im Topf bleiben, bis er gekocht ist.

**Nicole Knudsen:** Du bist weltweit unterwegs. Gibt es Kulturen, die die Harmonisierung oder den Ausgleich von Gegensätzen besser handhaben?

**Alexander Plaschko:** Das kann man nicht so leicht sagen. Jede Kultur ist auch ein Realitätsfilter, eine Brille mit einer bestimmten Farbe. In einigen Kulturen werden unterschiedliche Führungsprinzipien einfach

nicht wahrgenommen. Amerikaner zum Beispiel können viel von der deutschen Präzision lernen. Dafür sind sie sehr schnell. Das entspricht ihrer Kultur. Amerikaner hatten immer schon ausreichend Ressourcen, da konnten sie es sich leisten, unpräziser zu sein. Was zählte, war nur die Geschwindigkeit, in Deutschland ist es genau andersherum. Aber beide Länder haben Polaritätsprobleme.

**Nicole Knudsen:** Lieber Alexander, ich danke für das Gespräch.