



# EO Institut

## Psychologie in der Organisation

03.2018

## Sparring für Führungskräfte – Kampfsport als innovativer Coaching-Ansatz für Manager

Von Alexander Tirpitz

### Zusammenfassung

Coaching ist ein bewährtes Instrument der individuellen Führungskräfteentwicklung. Mit Unterstützung durch einen erfahrenen Coach reflektieren die Führungskräfte eigene Denk- sowie Handlungsmuster und identifizieren eigene Stärken und Schwächen, um sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln oder aber ganz konkret mit bestimmten Situation besser umzugehen. Seit längerer Zeit wird der Boxsport erfolgreich im Coaching-Prozess als Instrument genutzt. In der Arbeitswelt 4.0, die für Beschäftigte und Führungskräfte durch zunehmende Möglichkeiten, aber auch Unsicherheiten und Komplexität geprägt ist, erweist sich eine Ausweitung des Kampfsport-basierten Führungskräfte-Coachings auf Grundlage des japanischen Ju-Jitsu als besonders interessant und zielführend. Da Ju-Jitsu einerseits geprägt ist durch klare Verhaltensregeln im Umgang miteinander und sich andererseits durch eine hohe situative Komplexität in der sportlich-kämpferischen Auseinandersetzung auszeichnet, ergeben sich zahlreiche Analogien zum Organisations- und Führungskontext. Diese Analogien werden im Coaching genutzt und eröffnen eine ganz neue Perspektive.

## „Führung ist ein täglicher Konflikt“

Führung als Versuch sozialer Einflussnahme im Arbeitskontext bedeutet stets, unterschiedlichen Interessen zu begegnen, sie zu berücksichtigen oder aber auch sie zurückzuweisen. Damit wird Führung zum täglichen Konflikt, wobei der Begriff nicht per se negativ zu verstehen ist. Konflikte können für Organisationen und deren Führungskräfte durchaus sehr nutzenstiftend sein, wenn sie konstruktiv und „sportlich“ ausgetragen werden. Gerade in der Arbeitswelt 4.0, in der zunehmend auf flache Hierarchien und Kollaboration anstelle von strikten Vorgaben und Anweisungen gesetzt wird und junge Beschäftigte ein Mitgestaltungsrecht geradezu einfordern, ist Führung als partnerschaftliche, sportliche Auseinandersetzung zu sehen. Wenn dies gelingt, steht am Ende ein Ergebnis, bei dem alle gewinnen. Für viele Führungskräfte, insbesondere aus traditionelleren Branchen, ist eine solche Perspektive auf ihr tägliches Handeln zunächst ungewohnt.

## Analogien zwischen Kampfsport und Führung

Die Führung eines Unternehmens sowie von Beschäftigten wird seit jeher in Analogie zum strategischen Denken und Handeln von Fürsten oder Militärs gesehen. Klassiker wie Machiavellis *Il Principe*<sup>1</sup> oder die *Kunst des Krieges* von Sun Zi<sup>2</sup> wurden hundertfach im Kontext von Management, Organisation und

Führung aufbereitet, um als Leitfäden zu dienen. Anders als diese Werke landläufig verstanden werden, sind sie kein Plädoyer für harte, unmenschliche Führung. Vielmehr wird die Bedeutung von Kooperation, Perspektivwechsel und der Beachtung von Interdependenzen betont.<sup>3</sup>

Vor diesem Hintergrund ist es wenig verwunderlich, dass sich auch zwischen Kampfsport und Führung interessante Analogien aufzeigen lassen – Analogien, die Führungskräften eine neue, inspirierende Perspektive auf ihre persönlichen Stärken und Schwächen und die tägliche Arbeit im Unternehmen eröffnen.

Gehen wir zunächst vom klassischen Boxsport aus, der schon lange erfolgreich als Coaching-Methode bei Führungskräften Anwendung findet. Der Boxsport und die Kampfsituation sind für das Coaching insofern geeignet, als dass sich in der ungewohnten Konfrontationssituation die eigene Persönlichkeit besonders gut offenbart. Personen ohne vorherige Boxerfahrungen vermögen hier nicht auf zuvor eingeübte Verhaltensmuster zurückzugreifen.<sup>4</sup> Hier kann das Coaching entsprechend ansetzen.

Im Kontext asiatischer Kampfsportarten wie z.B. beim japanischen Ju-Jitsu, verstärkt sich der Effekt zusätzlich. Ju-Jitsu zeichnet sich durch ein auf den ersten Blick striktes Hierarchiegefüge und eine entsprechende Etikette aus. Zu Beginn jeder Trainingsstunde stellen sich alle Schüler entsprechend ihrer Graduierung (Gürtelfarbe) geordnet in einer

---

<sup>1</sup> Machiavelli, N. (um 1513): *Il Principe*

<sup>2</sup> Sun Zi Bing Fa

<sup>3</sup> Thomas, M. (2000). Niccolò Machiavelli as relationship marketing guru. In P. Harris, A. Lock & P. Rees (Eds.), *Machiavelli, marketing, and management* (1. publ. ed., pp. XIII, 242 S.). London u.a.: Routledge.

<sup>4</sup> Hoffmann, K. (2007): Faustregeln des Selbstmanagements und der Führung - Handlungsaktive Mentaltechniken im BoxCoaching©. In: *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, Heft 1/2007, S. 49-61





Reihe gegenüber des Lehrers bzw. Trainers auf und verbeugen sich. Dadurch wird der wechselseitige Respekt und die Anerkennung der für das Training geltenden Verhaltensregeln bekundet. Der durch die Gürtelfarbe signalisierte Leistungsstand bildet auch im weiteren Verlauf des Trainings die Grundlage für die geltende Hierarchie. Dennoch ist das Training von Partnerschaftlichkeit und wechselseitigem Lernen geprägt. Ein Dan-Träger (Schwartzgurt) genießt zwar vereinzelte Privilegien, hat aber gleichzeitig auch eine entsprechende Verantwortung und Fürsorgepflicht für die weniger erfahrenen Trainierenden. Ein Schwarzgurt ist Vorbild und hat sich während des Trainings entsprechend zu verhalten. Ebenso lernt auch ein Schwarzgurt nie aus und ist auf die Kooperation der geringer Graduierten angewiesen, um selbst gut und möglichst verletzungsfrei trainieren zu können.

Im Vergleich zum klassischen Boxen zeichnet sich das Ju-Jitsu in Bezug auf die trainierten Techniken durch eine größere Vielfalt aus. Neben Schlagtechniken werden auch Tritt-, Wurf-, Hebel- und Würgetechniken trainiert – letztlich alles, was für die Selbstverteidigung von Nutzen sein kann. Im Rahmen eines sportlichen Wettkampfes erfolgt eine Beschränkung auf Techniken ohne erhöhtes

Verletzungsrisiko, wobei die Vielfalt jedoch erhalten bleibt.

Ein Kampf unterteilt sich in drei verschiedene Phasen. Erstens, die Auseinandersetzung im Stand mit Schlag- und Tritttechniken. Zweitens, den Griff- bzw. Wurfkampf, bei dem es darum geht, die andere Person zu Boden zu bringen. Und drittens, den Bodenkampf, der durch Halte-, Hebel- oder Würgetechniken für sich entschieden werden kann. Ein guter Ju-Jitsuka zeichnet sich dadurch aus, dass er oder sie in all diesen Bereichen leistungsstark ist, sich aber auch der individuellen Stärken und Schwächen bewusst ist. Letzteres ist entscheidend, um sich einerseits persönlich zu verbessern und andererseits die eignen Stärken im Kampf optimal zu nutzen. So wird eine vor allem im Wurfbereich starke Person stets versuchen, den Schlagabtausch möglichst schnell zu überwinden und die Gegnerin bzw. den Gegner zu greifen. Umgekehrt wird sich jemand verhalten, der selbst sehr stark im Schlag- und Trittbereich ist, dafür aber weniger versiert im Wurfkampf.

Sowohl aufgrund der oben kurz skizzierten Matten-Etikette, als auch durch die Vielfalt der trainierten Techniken und Situationen ergeben sich zahlreiche Analogien zur täglichen Arbeit von Führungskräften. Auch im Führungskontext besteht ein Hierarchiegefüge



– mal steiler, mal flacher, aber grundsätzlich ist dieses gegeben. Mit der Führungsrolle gehen ebenfalls Privilegien, aber auch Verantwortung und (Fürsorge-)Pflichten einher. Auch eine Führungskraft muss sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein und bei ihrer Aufgabenerfüllung entsprechend handeln. Eine gute Führungskraft – insbesondere in der Arbeitswelt 4.0 – begegnet ihren Beschäftigten respektvoll und auf Augenhöhe und ist offen, von diesen zu lernen. Ähnlich wie in einem Ju-Jitsu-Kampf sind auch die Führungssituationen im Tagesgeschäft vielfältig und erfordern vielfältige Kompetenzen und Erfahrungen. Gleichzeitig ist es wichtig, sich der eignen Stärken und Schwächen bewusst zu sein. Auf diese Weise können Stärken ausgebaut, Schwächen reduziert und wo nötig Beschäftigte mit ergänzenden Kompetenzen einbezogen werden.

### Kampfsport-basiertes Manager-Coaching

Aufgrund der aufgezeigten Analogien zwischen Ju-Jitsu und der Tätigkeit als Führungskraft eignet sich Kampfsport exzellent als Coaching-Methode für Führungskräfte. Boxen bewährt sich hier bereits seit Längerem. Ju-Jitsu bietet aufgrund der größeren Komplexität zusätzliche Vorteile.

Die Führungskräfte werden durch ein Ju-Jitsu-basiertes Coaching in eine für sie vollkommen neue Situation versetzt. In dieser ungewohnten, zuvor nicht trainierten Situation – einer sportlichen, kämpferischen Auseinandersetzung – treten typische, persönlichkeitsbasierte Verhaltensweisen offen zu Tage. Dies zeigt sich z. B. in einem stark abwartenden, defensiven, antreibenden oder sehr offensiven Kampfstil. Durch die Vielfältigkeit des Ju-Jitsu ergeben sich aber auch ganz unterschiedliche Situationen (Stand vs. Boden), so dass auch ganz unterschiedliche Verhaltensfacetten gezeigt werden. Diese Verhaltensweisen werden gemeinsam mit dem Coach analysiert und direkt in der Kampfsituation angepasst. In der nachfolgenden Videoanalyse mit dem Coach erfolgt die Übertragung auf den Führungsalltag. Der Coach unterstützt die jeweilige Führungskraft bei der Reflexion des Erlebten und der Ableitung entsprechender Handlungsstrategien für den Führungsalltag.