

**MAGAZIN**



**Interview**

FDP-Vize Pieper fordert  
umfassende Bildungsreformen



**Namibia**

Bildungspolitik mit  
viel Weitsicht

**Die Investition in Wissen  
bringt noch immer  
die besten Zinsen.**

BENJAMIN FRANKLIN  
17.01.1706 - 17.04.1790



**Sonderdruck**

# **Kraftvoller Sportler – Kraftspendende Führungskraft**

**Anmerkungen zu den Schnittstellen von Sport und Führung in Unternehmen**

Weitere Informationen unter:

[www.q-verband.de](http://www.q-verband.de)



**Führungskraft** und alle wollen etwas von ihr: die Geschäftsleitung, die Mitarbeiter, die Familie, das soziale Umfeld und dann noch sie selbst.

# Kraftvoller Sportler – Kraftspendende Führungskraft

## Anmerkungen zu den Schnittstellen von Sport und Führung in Unternehmen

**D**ie Führungskraft: Bis in die Antike reichen Vorschläge zurück, die vom Manager als Heeresführer und dem durchsetzungsstarken Dirigenten sprechen. Wirkungsvoll und energisch soll er sein und so auch andere führen. Kraft und Ausdauer sind tagtägliche Wegbegleiter. Diese sportlichen Attribute verführen dazu, die Frage nach der Bedeutung von Kraft und ihren Einsatz zum Erreichen von Zielen einmal vergleichend zu betrachten.

„Kraftfeld“ Führungskraft: Alle wollen etwas von ihr: die Geschäftsleitung, die Mitarbeiter, die Familie, das soziale Umfeld und dann noch sie selbst: die

Führungskraft. Führungskräfte scheinen vielfältig gefragt. Führung wird überall benötigt. Sie ist offensichtlich eine Tätigkeit, die Kraft erfordert und anstrengt. Heißt die Führungskraft deswegen so, weil sie viel Kraft benötigt?

Andererseits erzielt eine Führungskraft gerade dadurch eine nachhaltige Wirkung, dass es ihr gelingt, ein Kraftfeld zu schaffen, in dem bisher schlummernde Energien geweckt, miteinander gebündelt und effizient genutzt werden. So ist es ebenso Aufgabe der Führungskraft, Energien erst entstehen zu lassen. Heißt die Führungskraft also Führungskraft, weil sie viel Kraft auslösen und freisetzen soll?

Kraft bewirkt etwas. In der Physik spricht man von Kraft als einer Fähigkeit, den Bewegungszustand eines Körpers zu ändern oder einen Körper zu verformen. Wer kennt nicht den Satz, Mitarbeiter müssen geformt, ja sogar „geknetet“ werden – also mit Kraft verändert werden. Heißt die Führungskraft vielleicht auch deshalb so, weil sie mit Kraft einiges bewegen, verändern, neu gestalten möchte?

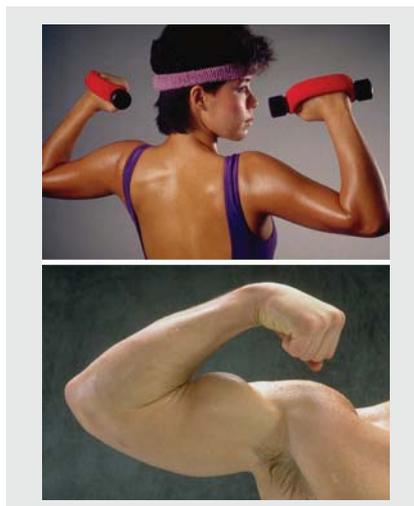
Die vielfältigen Sichtweisen auf die Kraft einer Führungsperson erinnern an den Umgang mit Kraft in Zweikampfsportarten. Ein Ringer muss Kraft aufwenden, um seinen Gegner hochzuheben.

Und ein Aikido-Kämpfer nimmt die Kraft des Angreifers als Energie auf, bewegt sich geschickt und dreht den Energiefluss um, so dass die Wucht des Angriffs als Kraft wieder auf den Angreifer zurückwirkt. Ist also dieser Kampfsportler wenn schon keine Führungskraft, dann doch ein "Kraftführer", weil er die Energie des anderen aufnimmt und in die gewollten Bahnen lenkt? Wäre dann die Führungskraft als „Kraftführer“ jemand, der die einzelne Kräfte - Energie – im Unternehmen für das Erreichen gemeinsamer Ziele aufnimmt, umlenkt und nutzt?

Nun ist Führung in der Regel kein Wettkampf. Aber auch beim Führen geht es darum, durch eigenes Verhalten das Gegenüber in seinem Vorgehen zu beeinflussen. Eine weit verbreitete Annahme ist, dass man viel Kraft aufwenden muss, um diesen Einfluss auszuüben und um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Daher empfiehlt es sich – im Sport wie beim Führen – zu überlegen, wie der eigene Energieaufwand und das Verhältnis von Investition und Ertrag optimiert werden kann.

Allerdings wird diese Frage – im Sport wie beim Führen im Unternehmen – so nur selten gestellt. Sie scheint von vornherein schon beantwortet mit dem Motto, dass der „der Erfolg die Mittel heiligt“. Die immensen Kraftanstrengungen, die Führungskräfte auf sich nehmen und für normal halten, sowie die Segnungen der Chemie, ohne die einige Hochleistungssportler nicht mehr auszukommen scheinen, sprechen eine deutliche Sprache. Beim Fußball heißt es, daß wer Erfolg hat, alles richtig gemacht hat. Kurzfristig gesehen mag es so scheinen. Langfristig ist diese Interpretation zumindest fragwürdig. Erfahrene Sportler wissen, dass der Sieg von heute der erste Schritt in die nächste Niederlage sein kann; die Niederlage von heute ebenso der Start in eine sich anschließende lange Siegesserie. Aus Niederlagen kann und muss man lernen, will man dauerhaft Erfolg haben. Erfolgssportler wie der legendäre Boxer Henry Maske sprechen sogar davon, aus ihren verlorenen Kämpfen mehr gelernt zu haben, als aus den vielen gewonnenen.

Aus Sicht der Führungskraft kann das Kriterium "Erfolg" alleine nicht ausreichen. Sie muss sich auch fragen, wie hoch ihr Aufwand ist, um Wirkungen zu erzielen. Das Verhältnis von Aufwand und Wirkung gibt ihr Hinweise, wie viel Vertrauen sie in ihren zukünftigen Erfolg setzen darf. Wenn sie den Erfolg auf Dauer



In der Physik spricht man von Kraft als einer Fähigkeit, den Bewegungszustand eines Körpers zu ändern oder einen Körper zu verformen. Wer kennt nicht den Satz, Mitarbeiter müssen geformt, ja sogar „geknetet“ werden.

nur um den Preis der Selbstüberforderung erzielen kann, wird er nicht tragfähig sein. Denn auch für das Tragen benötigt man Kraft.

Ein mit außerordentlicher Kraftanstrengung erreichter unternehmerischer Erfolg erfreut alle Beteiligten und macht sie gierig nach mehr. Es ist wie im Sport: Ein Weltrekord erfreut zwar, treibt aber gleichzeitig die Wettstreiter zu noch mehr Kraftanstrengung. „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel.“ Dies erhöht den Leistungsdruck auf den Weltrekordler, wenn er nicht seine Karriere beenden und sich auf seinen Lorbeeren ausruhen will. Er wird nun noch mehr trainieren müssen, noch mehr Kraft aufwenden müssen, um weiterhin der Beste zu bleiben.

Das Dilemma liegt auf Seiten der Führungskraft. Aus Sicht der Organisation kann eine verbrauchte Führungskraft durch eine andere ersetzt werden; der globale Ressourcenmarkt ist unendlich. Und aus Sicht der Person? Ihre Ressourcen sind definitiv nicht unbegrenzt. Sie kann punktuell und zeitlich befristet an ihre Grenzen gehen – als Sportler im Wettkampf, als Führungskraft bei besonderen situativen Herausforderungen oder Projektaufgaben. Doch mittelfristig werden beide wieder auftanken müssen. Die Kraft regeneriert sich zwar von selbst. Sie braucht aber hierfür Zeit und vor allem die Chance dazu.

Als Führungskraft, Teammitglied und Mannschaftssportler kommt – wie oben bereits beschrieben – eine Mitverantwortung für andere hinzu. Der eigene Um-

gang mit Kraft steckt immer auch andere an, die gleiche oder bessere Leistungen erbringen wollen – selbst überfordernd oder eben im geschickten Umgang mit den eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten.

### Krafteffizientes Führen - Den Dialog suchen

Mit Dialog ist eine Gesprächsform gemeint, die dadurch gekennzeichnet ist, dass unterschiedliche konkurrierende Meinungen ebenbürtig geprüft und diskutiert werden. Er umfasst öffnende Gesprächselemente wie Fragen oder Paraphrasieren ebenso wie schließende Elemente, um Entscheidungen herbeizuführen und Abstimmungsprozesse zu ermöglichen. Der Dialog bezeichnet ein Miteinanderreden – in Abgrenzung zum Aneinandervorbeireden oder sich Abgrenzen.

Der Dialog kann verglichen werden mit zwei Karateka, die miteinander trainieren, ohne sich zu treffen und dabei beide ihre Kräfte stärken und weiterentwickeln – ernsthaft aufeinander zugehen, angreifen, abwehren, kontern, ohne jedoch den anderen zu verletzen. Sie beobachten sich. Die Argumente werden durch Schläge und die Gegenargumente durch Abwehr und Konter ausgetauscht – geprägt durch Fairness, gegenseitigen Respekt und Achtung voreinander. Dialog meint genau das: einen offenen und oft kontroversen Diskurs, der von Fairness und gegenseitigem Respekt getragen ist, aber auch "die Dinge beim Namen nennt", nichts "schönredet" oder "unter den Teppich kehrt" – der aber auch in ein Ergebnis mündet, das die Stärken und Fähigkeiten der Beteiligten sinnvoll miteinander verknüpft.

Die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit einer dialogischen Haltung steht auf der Nagelprobe, wenn die Standpunkte oder Interessen sehr kontrovers sind und zusätzlich ein eindeutiges Machtgefälle besteht. Ein Karateka könnte seinen Wettkampfpartner auch mit einem harten Schlag außer Gefecht setzen. Dies ist jedoch nicht erlaubt. Und so, wie er dafür bestraft würde, wird auch die Führungsperson bestraft, die den Dialog durch unfaire Schläge zum eigenen Vorteil beenden möchte. So gut das durchsetzungsstarke Verhalten der Führungsperson nachvollziehbar ist und so wirkungsvoll das kurzfristig oft sein mag, sind Spätfolgen in der Regel unberechenbar. Vertrauen zueinander und Offenheit im Umgang

miteinander werden belastet oder zerstört. Die als unerwünschte Nebenwirkung verursachten Beziehungsschäden sind nur zeit- und kraftaufwändig zu reparieren.

Welcher Partner möchte schließlich mit dem unfairen, zu harten Karateka noch trainieren? Und, wie häufig kann der Körper des gedopten Athleten, der ständig an seine Grenzen geht, noch Schäden kompensieren? Wie sieht es mit den Mitarbeitern im Unternehmen aus? Wer möchte einen kraftvollen Chef haben, der sich ständig hart durchzuboxen glaubt? Und welcher Manager möchte als unbändige, kraftstrotzende egoistische Führungskraft gesehen werden – in der ständigen Angst, dass die eigene Kraft irgendwann nicht mehr reichen oder die wachsenden Kräfte der anderen zu groß wird?

In allen diesen Situationen wird also wieder Kraft benötigt, um das aufzubauen, was vorher mit viel Kraft beschädigt wurde. Man muss doppelte Energie investieren, um das eigentliche Ziel zu erreichen. Sowohl die kurzfristige Zielerreichung als auch die Reparatur benötigen Kraft. Der zweite Weg häufig sogar mehr. Die Kliniken und Rückzugsorte, die der aufwendigen Manager-reparatur dienen, können dafür Zeugnis ablegen.

Wenn sich zwei Boxer vor dem Kampf in die Augen sehen, versuchen sie dabei die Persönlichkeit, die persönliche Integrität, die körperlich und geistige Verfassung wie auch die Motivation des Gegners abzulesen. Und wer im Blick des Anderen dessen Kraft und Sicherheit erkennen kann, wird seine eigenen Chancen anders einschätzen, als wenn er den Eindruck hat, dass sein gegenüber "unter Hochdampf steht". Der in sich ruhende und konzentrierte Kämpfer ist im Vorteil. Bei ihm ist nicht erkennbar, über welche Kraftreserven er noch verfügt.

**Persönliche Integrität und Dialogkompetenz**

Persönliche Integrität und Dialogkompetenz sind die Werkzeuge, durch die die gewünschte Wirkung erzielt werden kann. Persönliche Integrität bezeichnet die Übereinstimmung der kommunizierten Werte und Überzeugungen mit dem tatsächlichen Verhalten. Sie ist Vorausset-



Führung ist eine Herausforderung, die viel Ernsthaftigkeit, Einsatz und Lernbereitschaft erfordert, aber auch gemeinsame Erfolgserlebnisse und Leistungsimpulse schaffen kann, die es auch im Mannschaftssport gibt.

zung für gegenseitiges Vertrauen und Glaubwürdigkeit, baut dabei auf Zivilcourage und Geduld. Zivilcourage heißt, die Fähigkeit zu haben, den eigenen Werten sogar dann treu zu bleiben, wenn dies zu Problemen oder vorübergehend zu Nachteilen führt. Geduld meint die Fähigkeit, Spannungen auszuhalten und beharrlich am Erreichen der eigenen Ziele unter Einhaltung der selbst propagierten Werte zu arbeiten.

Wenn ein Leichtathlet vor dem Sprint zum Startblock geht, geht er aufrecht. Seine Schultern sind nach hinten gezogen, die Brust geschwellt und sein Blick nach vorne gerichtet. Er weiß, dass er für diese wenigen Sekunden des Wettkampfs trainiert hat und glaubt fest daran, dass er eine gute Leistung erzielen wird, dass er eine Chance hat. Auch wenn ein Athlet weiß, dass ein Konkurrent stärker scheint, geht er mit erhobenem Haupt an den Start - nie mit gesenkten Schultern und einem in den Boden versunkenen Blick.

Warum sollte eine Führungsperson anders vorgehen? Sie hat eine Aufgabe und sich gut darauf vorbereitet. Es ist günstiger für sie, sich nicht einschüchtern zu lassen und auch kurzfristige Niederlagen oder Rückschläge mit geradem Rückrat hinzunehmen und weiter ihr Ziel zu verfolgen. Von Sportlern lernen, heißt auch, dass eine Führungsperson nach einer Niederlage konsequent ihren Weg weitergehen kann und muss. Athleten trainieren auch nach Niederlagen – und diese sind häufiger als man glaubt – weiter und bereiten sich geduldig und zielstrebig auf ihren nächsten Wettkampf vor. Die nächste Begegnung und die nächste Chance kommen bestimmt.

**Sport ist Kampf – Führung ist Kampf?**

Ist Führung also auch ein Kampf gegeneinander wie Boxen oder Karate?

Vielleicht scheint es manchmal so. Führung ist jedoch nicht bedingungsloser Kampf gegeneinander, sondern Wettkampf um Wirksamkeit. In sozialen Systemen, wie einem Unternehmen oder einem Team sind immer mehrere Kräfte wirksam, die sich in ihrer Richtung und ihrem Effekt gegenseitig behindern oder unterstützen und ergänzen können. Es ist Aufgabe der Führungskraft bei kluger Anwendung der eigenen begrenzten Kräfte, diese Kräfte im sozialen Feld zu wecken, zu schulen, zur rechten Zeit abzurufen und geschickt einzusetzen. Nur so kann eine positive Energiebilanz aller Beteiligten erreicht werden.

Oder ist Führung ein Spiel wie Fußball? Führung ist eine Herausforderung, die viel Ernsthaftigkeit, Einsatz und Lernbereitschaft erfordert, aber auch gemeinsame Erfolgserlebnisse und Leistungsimpulse schaffen kann, die es auch im Mannschaftssport gibt. Es gewinnt bei weitem nicht immer das Team mit den besten Einzelspielern, sondern die Mannschaft, der es gelingt, Synergien entstehen zu lassen und diese geschickt zu nutzen. Gemeinsam Erfolge zu erzielen, sie zu genießen und zu feiern hilft ebenso eine positive Energiebilanz zu erzielen, wie die Fähigkeit, Fehlschläge anzunehmen und zu respektieren, miteinander aus ihnen zu lernen und daraus neue Ideen und Kraft zu gewinnen.

Um dies leisten zu können, braucht es Dialogkompetenz und persönliche Integrität: Eine Führungskraft ohne diese beiden Qualitäten steht vor demselben Dilemma wie ein Fußballspieler ohne taktische und technische Grundfähigkeiten. Ihr bleibt dann nur die Chance, den Kraftaufwand zu erhöhen, um vergleichbare Erfolge zu erzielen wie eine Führungsperson, die über solche Qualitäten verfügt. ■

**RAINER RÖPNACK, DIPLOM-PÄDAGOGE, IST SELBSTSTÄNDIGER TRAINER, BERATER UND AUTOR FÜR MITARBEITERFÜHRUNG, KOMMUNIKATION UND SELBSTMANAGEMENT UND LEIDENSCHAFTLICHER FUSSBALLSPIELER;**  
[WWW.RAINER-ROEPNACK.DE](http://WWW.RAINER-ROEPNACK.DE)  
[<HTTP://WWW.RAINER-ROEPNACK.DE>](http://WWW.RAINER-ROEPNACK.DE)

**PATRICK RIES, DIPLOM-KAUFMANN, VIELE JAHRE PROFESSIONELL IN UND FÜR SPORTVERBÄNDE UND FIRMAN TÄTIG, DOZENT UND INHABER EINER AGENTUR FÜR KOMMUNIKATIONS-MANAGEMENT (WWW.AGENTUR-RIES.DE)**  
[<HTTP://WWW.AGENTUR-RIES.DE>](http://WWW.AGENTUR-RIES.DE) ) UND EHEMALS ERFOLGREICHER KARATEKA,  
[RIES@AGENTUR-RIES.DE](mailto:RIES@AGENTUR-RIES.DE)