

Executive Sparring

Ein Manifest von Martin Rosenauer

Unternehmer und Top-Executives entscheiden selten in einer Welt, in der sich alles berechnen lässt. Sie entscheiden unter Druck, unter Ungewissheit und oft allein. Executive Sparring setzt genau dort an: psychologisch fundiert, auf Augenhöhe und mit dem Ziel, dass Entscheidungen und Verhalten auch dann tragen, wenn es darauf ankommt.

Prolog

Nach außen läuft vieles. Die Zahlen stimmen, die Termine sind voll, die Verantwortung wächst. Innen kostet es zunehmend Kraft. Eine Entscheidung fällt nicht, obwohl alles durchdacht ist. Eine Anspannung läuft nachts weiter. Ein Gespräch wird aufgeschoben, Woche um Woche.

Die üblichen Antworten helfen dann wenig: mehr Disziplin, mehr Analyse, mehr Reflexion. Was hier blockiert, ist selten ein fehlendes Argument. Es ist ein Muster, das schneller reagiert als jeder bewusste Gedanke. Wer es verändern will, braucht mehr als ein Gespräch über das Problem.

Sechs Thesen

1 Augenhöhe statt Gefälle.

Ein Sparringspartner ist weder Ratgeber von oben noch bloßer Zuhörer. Er bringt eigene Expertise und eigenes Urteil mit, er fragt, und er hält dagegen, wenn es nötig ist. Er stellt sich ganz in den Dienst des Anliegens. Auf Augenhöhe entsteht die Klarheit, um die es geht.

2 Entscheiden in großen Welten.

In kleinen Welten sind alle Optionen und Risiken bekannt; dort hilft Rechnen. Unternehmerische Entscheidungen fallen meist in großen Welten: unter echter Ungewissheit, mit unvollständigen Informationen und unter Zeitdruck. Dort reicht Analyse allein nicht, und gute Intuition und einfache, bewährte Regeln können besser abschneiden als komplexe Modelle. Die Frage ist deshalb nicht, ob man dem Bauch oder dem Kopf folgt, sondern welche Welt gerade vorliegt und was die eigene Intuition darin tatsächlich weiß.

3 **Absicherung ist keine Entscheidung.**

Viele Entscheidungen in Unternehmen dienen vor allem dem Schutz dessen, der entscheidet: Man wählt die zweitbeste Option, weil sie sich besser rechtfertigen lässt. Das ist menschlich und macht Organisationen doch langsamer, teurer und vorsichtiger, als sie sein müssten. Executive Sparring macht sichtbar, wo Absicherung die Führung übernommen hat, im eigenen Denken wie im Unternehmen.

4 **Verändern statt nur verstehen.**

Einsicht ist ein Anfang, selten das Ende. Muster, die Entscheidungen und Verhalten unter Druck steuern, laufen im Nervensystem ab: als Kampf, Flucht, Erstarrung oder Anpassung. Sie sind schneller als jeder Vorsatz. Deshalb arbeitet das Sparring nicht nur im Gespräch, sondern auch an der Regulation des Nervensystems und an den emotionalen Reaktionen selbst, bis sich etwas spürbar verändert hat.

5 **Stabilität vor Strategie.**

Die beste Strategie nützt wenig, wenn der, der sie umsetzt, unter Druck die Richtung verliert. Innere Stabilität ist keine Frage des Charakters, sie lässt sich entwickeln. Sie zeigt sich nicht darin, keinen Druck mehr zu spüren, sondern darin, dass er nicht mehr durchschlägt: auf Entscheidungen, auf Gespräche, auf den Schlaf.

6 **Konkret im Alltag.**

Was im Sparring entsteht, muss am Montagmorgen tragen. Deshalb endet die Arbeit nicht bei der inneren Veränderung, sondern führt zurück ins Führungsverhalten: zu klaren Vereinbarungen, zu dem schwierigen Gespräch, zu der Entscheidung, die fällig ist.

Epilog

Verantwortung zu tragen heißt nicht, alles allein tragen zu müssen. Es heißt, sich immer wieder neu zu fragen, wer man in dieser Rolle sein will, und dann zu tun, was zu tun ist. Epiktet hat das vor fast zweitausend Jahren in einem Satz gesagt:

„Sag dir zuerst, wer du sein willst; dann tu, was du zu tun hast.“

Executive Sparring ist der Raum, in dem diese Frage beantwortet und in Handlung übersetzt wird. Psychologisch fundiert, unternehmerisch erfahren, auf Augenhöhe.
