

FECHTEN UND FÜHRUNG



Inhaltsverzeichnis

1 Zielsetzung.....	3
2 Historisches Fechten.....	3
3 Führungskraft und Führungsfunktion.....	3
4 Eigenschaften und Fähigkeiten guter Führungskräfte.....	4
4.1 Anforderungen der Literatur an Führungskräfte.....	4
4.2 Anforderungen mit Bezug auf Personalverantwortung.....	4
4.3 Anforderungen mit Bezug auf Sachverantwortung.....	4
4.4 Anforderungen mit Bezug auf die Persönlichkeit der Führungskraft im engeren Sinn.....	4
5 Charakterbildung durch historisches Fechten.....	5
5.1 Verbesserung der Führungsfähigkeiten im engeren Sinn durch historisches Fechten.....	5
5.1.1 Delegation.....	5
5.1.2 Kooperationsfähigkeit.....	5
5.1.3 Menschenkenntnis.....	5
5.2 Verbesserung der Führungsfähigkeiten im weiteren Sinn durch historisches Fechten.....	5
5.2.1 Fachkompetenz.....	5
5.2.2 Schaffung einer guten Arbeitsumgebung.....	6
5.2.3 Analytische Fähigkeiten.....	6
5.3 Förderwirkung (historischen) Fechtens mit Bezug auf die Persönlichkeit der Führungskraft im engeren Sinn.....	7
5.3.1 Grundsätzliches zur Persönlichkeitsentwicklung im engeren Sinn.....	7
5.3.2 Überlegtes und konsequentes Handeln.....	8
5.3.3 Treffen klarer Entscheidungen.....	9
5.3.4 Fokus auf den Moment.....	9
5.3.5 Selbstsicherheit und Präsenz.....	9
5.3.6 Kommunikationsfähigkeit.....	10
5.3.7 Integrität.....	10
5.3.8 Konfliktbereitschaft und Fähigkeit.....	12
5.3.9 Kritikfähigkeit.....	12
5.3.10 Flexibilität.....	13
5.3.11 Authentizität.....	13
5.3.12 Zielorientierung.....	14
5.3.13 Selbstmotivation.....	14
5.3.14 Ganzheitliche Perspektive.....	14
5.3.15 Gewissenhaftigkeit.....	15
5.3.16 Lösungsorientierung.....	15
5.3.17 Intuition.....	15
5.3.18 Emotionale Stabilität.....	16
5.3.19 Verantwortungsbewusstsein.....	16
5.3.20 Bescheidenheit.....	16
5.3.21 Robuste Gesundheit.....	17
6 Fazit.....	18
7 Literaturverzeichnis.....	19

1 Zielsetzung.

Ziel der vorliegenden Ausarbeitung ist es, darzustellen, welche für Führungskräfte in Unternehmen wichtigen Eigenschaften durch das historische Fechten gefördert werden können.

2 Historisches Fechten.

Das Historische Fechten bezeichnet Kampftechniken, die in Europa vom Mittelalter bis in die frühe Neuzeit verbreitet waren, heute jedoch keine lebende Tradition mehr haben und nur in Form von Fechtbüchern erhalten sind.¹ Diese Kampftechniken umfassen neben den mittelalterlichen Disziplinen mit Dolchen, Schwertern und Stangenwaffen auch Disziplinen späterer Epochen wie z. B. Systeme der Neuzeit mit dem Rapier, verschiedenen Degen und Säbeln bis – bei sehr weiter Definition – hin zum Spazierstockfechten.²

3 Führungskraft und Führungsfunktion.

Ist in der vorliegenden Ausarbeitung von Führungskräften die Rede, so gilt folgende Definition: „Führungskräfte sind Personen mit Personal- und Sachverantwortung, die aufgrund ihrer (relativ hohen) hierarchischen Stellung Einfluss auf ein gesamtes Unternehmen oder seine wichtigsten Teilbereiche haben.“³

Personalverantwortung als Führung im engeren Sinn wird im Folgenden verstanden als eine durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Erreichung vorgegebener Ziele. Führung beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung. Teil der Personalverantwortung sind auch die Motivation der Mitarbeiter und die Sicherung des Gruppenzusammenhalts. Führung wird gemeinhin als psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen betrachtet. Neben Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft sind Faktoren wie die fachliche Autorität, die situativen Bedingungen, der Einsatz von Führungstechniken und die sozialen Beziehungen entscheidend für erfolgreiche Führung, die so zu einem komplexen sozialen Prozess wird.⁴

Sachverantwortung als Führung im weiteren Sinn wird im Folgenden verstanden als Managementfunktion in Form von Planung, Realisierung und Kontrolle, die von Führungskräften in allen Unternehmensbereichen erbracht wird. Zur Planung zählen die Problem- und Aufgabendefinition, die Zielsetzung, die Alternativenplanung und die Entscheidung. Die Realisierung umfasst die Organisation, die Information, Kommunikation, Motivation der Mitarbeiter und deren Koordination. Die Kontrolle besteht aus Rückmeldung, Soll- / Istvergleich für die weitere Planung und Steuerung.⁵

Häufig wird synonym zum Begriff der „Führungskraft“ zumindest für die oberen Führungsebenen auch der Begriff des „Managers“ verwendet⁶.

1 Definition in Anlehnung an www.psv-karlsruhe.de

2 Definition in Anlehnung an www.ddhf.de

3 Vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Führungskräfte, online im Internet:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57296/fuehrungskraefte-v7.html>

4 Vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Führung, online im Internet:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78154/fuehrung-v7.html>

5 Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Management, online im Internet:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55279/management-v9.html>

6 Vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Management, online im Internet:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55279/management-v9.html>

4 Eigenschaften und Fähigkeiten guter Führungskräfte.

4.1 Anforderungen der Literatur an Führungskräfte.

Es gibt zahlreiche Zusammenstellungen, die Eigenschaften und Fähigkeiten nennen, die eine gute Führungskraft ausmachen. Naturgemäß sind die Aufstellungen zu einem bestimmten Grad subjektiv und daher im Einzelnen weder absolut deckungsgleich noch abschließend. Dennoch gibt es eine Schnittmenge von Eigenschaften und Fähigkeiten, die häufig genannt werden. Dazu zählen:⁷

4.2 Anforderungen mit Bezug auf Personalverantwortung.

- Fähigkeit zur Delegation / Abgabe von Verantwortung für die richtigen Dinge an die richtigen Leute
- Kooperationsfähigkeit / Fähigkeit zu wertschätzendem und respektvollem Umgang
- Menschenkenntnis / Einfühlungsvermögen / Empathie
- Fähigkeit zur Mitarbeiterentwicklung

4.3 Anforderungen mit Bezug auf Sachverantwortung.

- Fähigkeit zur Strukturierung / Organisationsfähigkeit / Verteilung klarer Rollen
- Fähigkeit zur Schaffung einer guten Arbeitsumgebung / guter Rahmenbedingungen
- Analytische Fähigkeiten / Scharfsinn zum Verständnis komplexer Situationen und Ziehen der richtigen Rückschlüsse auf die erforderlichen Handlungen / Fähigkeit zum strategischen Denken
- Fachkompetenz

4.4 Anforderungen mit Bezug auf die Persönlichkeit der Führungskraft im engeren Sinn.

- Fähigkeit zum entschlossenen Handeln / (Eigen)Initiative
- Entscheidungsfreude / kalkulierte Risikobereitschaft / Mut
- Präsenz im „Hier und Jetzt“ / Fokussierung
- Ausstrahlung / Präsenz
- Kommunikationsfähigkeit
- Integrität / klares Wertesystem / Zuverlässigkeit / Loyalität / Fairness
- Konfliktbereitschaft und -fähigkeit
- aktive und passive Kritikfähigkeit / Fähigkeit zur Selbstkritik und Reflexion / Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen
- Lernbereitschaft / Anpassungsfähigkeit
- Flexibilität im Denken und Handeln / Kreativität
- Authentizität / Glaubwürdigkeit in Auftreten, Verhalten und Kommunikation
- Ehrgeiz / Zielorientierung mit Klarheit über die verfolgten Ziele
- Selbstdisziplin / (Selbst)motivation / Frustrationstoleranz
- robuste Gesundheit / Belastbarkeit
- gute Beobachtungsgabe / Ganzheitliche Perspektive
- Gewissenhaftigkeit
- Konstruktivität / Lösungsorientierung / Problemlösungskompetenz
- Intuition
- Unabhängigkeit / hohe emotionale Stabilität
- Verantwortungsbewusstsein
- Bescheidenheit

Diese bereits sehr umfassende Aufzählung ist nicht als abschließend anzusehen. Auch gibt es Überschneidungen zwischen den einzelnen Eigenschaften und zwischen den 3 vorgestellten Clustern, die sich nicht trennscharf aufstellen lassen.

⁷ Quellen: www.deutsche-handwerks-zeitung.de, www.wiwo.de (1); www.wiwo.de (2); www.impulse.de (1), www.impulse.de (2) michaelhyatt.com; digitaler-mittelstand.de; www.n-tv.de; www.hrweb.at; www.business-netz.com; www.rp-online.de; www.business-wissen.de; www.haysworld.de; www.haufe.de; karrierebibel.de

5 Charakterbildung durch historisches Fechten.

5.1 Verbesserung der Führungsfähigkeiten im engeren Sinn durch historisches Fechten.

5.1.1 Delegation.

Üblicherweise stellen sich historisches wie modernes Sportfechten vor allem als eins-zu-eins-Situation dar: zwei Fechter üben gemeinsam eine Technik ein, führen ein Freigefecht im Sinne eines Sparrings oder stehen sich im Rahmen eines Turniers gegenüber. Abgesehen von der herausgehobenen Funktion eines Fechtlehrers, der sich jedoch selbst eher als Lehrer oder Dienstleister verstehen wird, gibt es insoweit im historischen Fechten zunächst keine formalen Über- und Unterordnungsverhältnisse. Dennoch kann Fähigkeit zur Delegation gefragt sein: Soll eine technische Übung vorgeführt werden oder sollen in einem Freigefecht Obleute zum Einsatz kommen, so müssen dazu die geeigneten Fechter / Fechtschüler identifiziert werden, denen die entsprechende Aufgabe und Verantwortung guten Gewissens übertragen werden kann. Gleiches gilt für die Auswahl möglicher Trainingsbetreuer oder Helfer bei einem Turnier. Durch Sammeln von Erfahrungen in der Auswahl geeigneter Fechter und in einer guten Übertragung adäquater Aufgaben kann so die wichtige Fähigkeit zur Delegation geschult werden.

5.1.2 Kooperationsfähigkeit.

Obwohl historisches Fechten ähnlich einem Tennismatch oder einer Schachpartie (Fechten gilt manchem gar als eine Art „Schach mit der Klinge“⁸) zunächst im wahrsten Sinn des Wortes einen Zweikampf darstellt bzw. auf einen solchen vorbereitet, ist dennoch in fast allen denkbaren Situationen ein hohes Maß an Kooperationsfähigkeit gefordert. So kann insbesondere ein Techniktraining nur gelingen, wenn die Beteiligten sich aufeinander einlassen und durch Kooperation das gegenseitige Lernen zum Erfolg führen. Dabei sind die Beteiligten zwingend auf gegenseitige Kooperation angewiesen. Die so gewonnenen Erfahrungen können auf die Arbeitswelt übertragen werden.

5.1.3 Menschenkenntnis.

Empathie und Menschenkenntnis sind sowohl im technischen Training als auch speziell im Freigefecht unerlässlich. Ein Fechter, der die Charakterzüge wie die Tagesverfassung seines jeweiligen Gegenübers zutreffend einschätzen kann, wird in einer technischen Übung besser mit seinem Gegenüber harmonieren. In einem Freigefecht verhilft die Fähigkeit zu solcher Einschätzung zu signifikanten Vorteilen. Wer frühzeitig erkennt, ob sein Gegner grundsätzlich aggressiv oder defensiv, eher impulsiv oder kontrolliert, körperlich (noch) leistungsfähig oder (schon) ermüdet ist und was seine Absichten sind, der ist in der Lage, darauf eine gute eigene Strategie und Taktik aufzubauen und seine weiteren Aktivitäten passend zu wählen.⁹ Damit stellt das historische Fechten einen guten Weg dar, Empathie und Menschenkenntnis weiter zu verbessern.

5.2 Verbesserung der Führungsfähigkeiten im weiteren Sinn durch historisches Fechten.

5.2.1 Fachkompetenz.

Wenig überraschend wird Fachkompetenz regelmäßig von Führungskräften eingefordert. Auch im historischen Fechten ist es entscheidend, nicht auf dem Stand des „Naturfechters“ stehen zu bleiben¹⁰, sondern die fechterischen Kenntnisse zu erwerben, die zur sicheren Beherrschung der Waffe und der zugehörigen Techniken notwendig sind. So stellt z. B. Monstery das inhaltliche Können klar über die körperlichen Fähigkeiten: „The rowdy is a mere wild beast that has strength and practice in natural rough-and-tumble fights, and yet a gentleman, if he knows the way, has the advantage over such a ruffian.“¹¹ Die Bedeutung von Fachkompetenz und insbesondere Wege, sich Fachkompetenz auf bislang meist völlig neuem

8 Vgl. hierzu www.fechten-minden.de oder auch <http://www.sport.tu-clausthal.de>

9 Vgl. hierzu z. B. Hermann (1859), S. 47

10 Vgl. hierzu z. B. Fehn (1851), S. 59-60

11 Monstery (1877)

und unbekanntem Gebiet verlässlich anzueignen, lassen sich im historischen Fechten sehr gut erfahren. Dies kann wertvolle Impulse auch für den Führungsalltag bringen.

5.2.2 Schaffung einer guten Arbeitsumgebung.

Organisatorische Fähigkeiten zur Schaffung guter Rahmenbedingungen mit klarer Rollenverteilung in einer guten (Arbeits-)Umgebung werden in der Praxis historischen Fechtens ebenfalls geschult. Ob beim Einüben einer Technik, in einem Sparringsgefecht oder in einer Turniersituation: ein positiver Ausgang (Lern- oder Turniererfolg und nicht zuletzt Spaß an der Bewegung, die verletzungsfrei bleibt) ist nur dann zu erwarten, wenn sich die Beteiligten – je nach fechterischer Erfahrung unter Anleitung oder in Eigenregie – ein geeignetes Umfeld schaffen hinsichtlich

- der Struktur, z. B. mit Blick auf die Fragen
 - welches Ziel eine Übung haben soll
 - nach welchen Regeln ein Turnier abgehalten werden soll (Turniersystem, Einsatz von Obleuten, Definition von Treffern, Umgang mit unfairem Verhalten...)
- der Organisation, z. B. mit Blick auf die Fragen
 - wer welche Rolle in einer Übung weshalb für wie lange auf welche Weise übernehmen soll
 - wie eine Halle für ein Turnier vorzubereiten ist und wie ein reibungsloser Ablauf gewährleistet werden kann
- der Rahmenbedingungen und Umgebung, z. B. mit Blick auf die Fragen
 - wie Trainierende miteinander umgehen sollen, um einen für alle angenehmen Verlauf zu ermöglichen
 - welches Rahmenprogramm ein Turnier umgeben soll

5.2.3 Analytische Fähigkeiten.

Während eine Förderung von Fachkompetenz und organisatorischen Fähigkeiten in der skizzierten Weise zweifelsohne auch durch zahlreiche andere (vereinsmäßig organisierte) Sport- und Freizeitaktivitäten erreicht werden kann, fördert die Beschäftigung mit historischem Fechten die analytischen Fähigkeiten, strategisches Denken und das schnelle Verständnis komplexer Situationen sicherlich in ganz besonderem Maße. Bereits beim Erlernen und Üben von Techniken ist es für das tiefere Verständnis einer Technik, sie daraufhin zu analysieren und zu verstehen

- welche konkrete Zielsetzung sie hat
- aus welchen einzelnen Grundkomponenten (Startposition, einzelne Bewegungsschritte, Endposition, relative Position der Fechter zu einander, Bedeutung von Timings) sie besteht und
- welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, um sie mit Aussicht auf Erfolg anwenden zu können.

Ein reines körperliches Nachvollziehen ist damit schon beim technischen Training nicht ausreichend.

Spätestens ein Freigeft jedoch fordert vom historischen Fechter

- in kurzer Zeit (der Gegner kann jederzeit die Situation z. B. durch Hutwechsel, Änderung der Mensur, Erhöhung / Verminderung seiner Geschwindigkeit die Situation grundlegend verändern)
- den Gegner (welche Art von Fechter / welche Persönlichkeit steht dort? Wie erfahren ist der Gegner? Welche Techniken kennt er? Wie ausdauernd ist er? ...) ¹²
- die fechterischen Rahmenbedingungen im engeren Sinn (Tempo / Timing, Mensur, eigene und gegnerische Blößen, eigene und gegnerische Reichweite, räumliche Möglichkeiten zum Ausweichen oder Flankieren, mögliche Behinderungen durch andere Fechter...)

möglichst verlässlich einzuschätzen und daraus abzuleiten, mit welcher Strategie (z. B. Einschüchterung, Beschäftigung des Gegenübers, Ermutigung zu Fehlern, aggressiver oder passiver Auftritt, Schwerpunkt eher auf dem Hieb- oder Stoßfechten, Schwerpunkt auf Angriff oder Konterfechten) und mit welcher konkreten Taktik (im Sinne eines konkreten „Stückes“ oder „Spielzugs“) das Gefecht gewonnen werden soll.

12 Vgl. hierzu z. B. Schmidts (1780) S. 233 ff: „Das XIV. Capitulum / Von dem Verhalten eines Grossen und eines Kleinen / eines Starcken und eines Schwachen / eines überhäuften Courageusen und eines Furchtsamen / und wie sich beide Theile bey einer Action, im Fechten / erweisen sollen“. Siehe auch Hutton (1889) „The Assault“

Die Bedeutung überlegten strategischen wie taktischen Vorgehens ergibt sich auch aus historischen Fechtbüchern, wie z. B. bereits bei Hans Talhoffer, der fordert „Bedenk dich recht“ oder in einer anonymen Schrift, die ausführt

„Wen eyn(er) ernstlich wil fechten /
der vasse im eyn vertik sto(e)cke vo(e)r /
wels her wil / das do gancz und gerecht sey /
und neme im das ernstlich und steter in seyne(m) syn und gemu(e)te /
wenn her of eyne(m) wil recht zam her so(e)lde spreche(n) das meyne ich io zutreib(e)n /
und das sal und mus vorgank hab(e)n in der ho(e)lfe gotes so mag is im mit nichte velen“
(„Wenn einer sich aufmacht im Gefecht, der nehme sich ein fertiges Stück vor, welches er will, das vollständig und passend ist und nehme das in sich auf. Wenn er beginnt, so soll er sich sagen „Das werde ich jetzt tun“. So mag es ihm mit Gottes Hilfe nicht misslingen.“)¹³

Ein bedachtes Handeln und die Auswahl eines passenden, fertigen und vollständigen Stücks dürften ohne ebenso schnelle wie eingehende Erfassung der Situation und das Ziehen zutreffender Schlüsse daraus unmöglich sein oder allenfalls zu nicht beliebig reproduzierbaren Zufallserfolgen führen. Es versteht sich, dass entsprechende Analysen fundierte Fachkompetenz voraussetzen. Schnell und unter immensem Zeitdruck eine Situation zu analysieren, darauf eine Strategie aufzubauen und sie unmittelbar umzusetzen lässt sich somit im historischen Fechten auf sehr kompakte und unmittelbare Weise üben. Die daraus gewonnenen Erlebnisse und Erfahrungen können auf den Führungsalltag übertragen werden.

5.3 Förderwirkung (historischen) Fechtens mit Bezug auf die Persönlichkeit der Führungskraft im engeren Sinn.

5.3.1 Grundsätzliches zur Persönlichkeitsentwicklung im engeren Sinn.

Als Fechten noch für den Ernstfall erlernt und laufend geübt wurde, war bereits klar, dass Fechten auf vielen darüber hinaus gehenden Feldern zur Persönlichkeitsentwicklung beiträgt und damit einen hohen Zusatznutzen für jeden Fechter bietet. So erläuterte Jakob Sutor im 16. Jahrhundert:

„Daß die löblich ubeliche und Ritterliche Kunst des Fechtens ein uralte Kunst ist, auch allen und jeden Personen, weiß Stands die seyen,
sehr nützlich und dienlich, so woll zu Erhaltung dersoselben,
bestendiger Gesundheit, als auch zur Definition des Leibes und Lebens“

(„Die löbliche und ritterliche Kunst des Fechtens ist eine uralte Kunst, für alle und jeden, egal von welchem Stand.

Sehr nützlich und dienlich, sowohl zur Erhaltung derselben, beständiger Gesundheit als auch zur Definition des Leibes und Lebens.“)¹⁴

Sutor stellt damit klar, dass Fechten über seinen damaligen ursächlichen Wert für die Selbstverteidigung hinaus der körperlichen Gesunderhaltung und der persönlichen Entwicklung („Definition des (...) Lebens“) dient.

13 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

14 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

In Sachen Führungsfähigkeiten sogar noch interessanter sind die Ausführungen eines unbekanntes Fechtmeisters des 14. Jahrhunderts:

„Kunheit und rischeit vorsichtikeit list und klugheit, vornunft vorborge(n)heit mosze bevorbetrachtu(n)ge, fetigkeit wil fechten haben und fro(e)lichs gemu(e)te tragen.
(„Kühnheit, Entschiedenheit, Vorsicht, List und Klugheit, Vernunft, Verborgtheit, Maß, Vorbetrachtung, Fertigkeit will das Fechten haben und fröhliches Gemüt tragen.“)¹⁵

Diese Aufzählung von Eigenschaften eines fähigen (historischen und ernsten) Fechters deckt einen erstaunlich großen Teil der Fähigkeiten ab, die heutige Führungskräfte mitbringen sollen. Entsprechend sollte eine Führungskraft davon profitieren, sich mit historischem Fechten dauerhaft in Theorie und Praxis zu befassen.

5.3.2 Überlegtes und konsequentes Handeln.

Noch konkret auf das Fechten bezogen, empfiehlt ein unbekannter Fechtmeister des 14. Jahrhunderts ein entschlossenes und konsequentes, dabei aber überlegtes Handeln, das nach allgemeinem Dafürhalten auch heutige Führungskräfte auszeichnen soll:

„Und was du wilt treiben /
by guter vornu(n)ft saltu bleben.“
(„Was du willst treiben, bei guter Vernunft sollst du bleiben.“)¹⁶

Ein ebenfalls anonymen Verfasser eines Fechtbuchs fordert zudem im 15. Jahrhundert dazu auf, Dinge entschieden und richtig oder überhaupt nicht zu tun, wenn er schreibt:

„Rausch hin trif oder la faren“
(„Rausche heran, triff oder lass fahren; Sinngemäß: „Tu es ordentlich oder lass es“)¹⁷

Die Bedeutung entschlossenen Handelns im Fechten beschreibt Hermann im 19. Jahrhundert wie folgt: „Der Entschlossene wird nicht hin und hergezogen durch Bedenklichkeiten, er weiß, was er im Ganzen will; er hat Grundsätze und wird in jedem besonderen Falle seinen Theil zu ergreifen wissen. Mit der Erkenntniß des Angriffs und der Vertheidigung hat er auch schon entschlossen und eilt zur That.“¹⁸

Ebenfalls im 19. Jahrhundert fordert Quehl Fechter zum ebenso überlegten wie entschiedenem Handeln auf, wenn er schreibt: „Man stößt nie aufs Gerathewohl, sondern sucht des Gegners Blößen zu erspähen und zu benützen. Man verschafft sich Blößen durch leichte und starke Mittel.“¹⁹

Wer zögerliche, unüberlegte oder inkonsequente Aktionen im historischen Fechten beobachtet oder selbst ausgeführt hat, wird bestätigen können, dass ein solches Vorgehen wenig Aussichten auf Erfolg hat und oftmals mit einem gegnerischen Treffer endet. Umgekehrt können im Grunde einfache, aber überlegte und konsequent umgesetzte Maßnahmen im Wortsinn einschlagende Wirkung haben. Die Qualität, überlegt, entschlossen und konsequent zu handeln können Führungskräfte damit im historischen Fechten auf- und ausbauen. Das historische Fechten hat dabei den großen Vorteil, dass sich die Ergebnisse eines solchen Vorgehens unmittelbar zeigen. Daraus sollte eine positive Haltung entschlossenem Handeln gegenüber entstehen, die idealerweise in die Arbeitswelt übertragen wird.

15 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

16 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

17 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

18 Hermann (1859), S. 46

19 Quehl (1866), § 5 „Die Blößen“

5.3.3 Treffen klarer Entscheidungen.

Um eine Handlung wie eben beschreiben konsequent umsetzen zu können, muss zuvor eine klare Entscheidung getroffen werden. In einem komplexen, stark verrechtlichten und fehlerorientierten Umfeld, wie es die heutige Arbeitswelt häufig darstellt, kann dies schwer fallen. Dennoch ist es nötig, setzt allerdings Mut voraus.

In einem Freigeft sind permanent eindeutige Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen, die kaum aufgeschoben werden können, da der Gegner erheblichen Einfluss auf die eigene Bedenkzeit hat. Die von Führungskräften eingeforderte Entscheidungsfreude und kalkulierte Risikobereitschaft ist also auch hier gefordert und kann durch historisches Fechten entsprechend trainiert werden, was sich auch in folgenden Zitaten aus Fechtbüchern des 14. Jahrhunderts unbekannter Verfasser zeigt:

„Und gar mit(t) gute(n) mute und guter gewissen ader vernunft sal deyn fechte(n) dar gehe(n) und an alle vorchte.“ (Und gar mit gutem Mut und gutem Gewissen oder Vernunft soll dein Fechten sein und ohne alle Furcht) und „So magstu achten und mit gutem mute betrachten was du salt füren und keyn im dich ru(e)ren.“ (Mögest Du darauf achten und mit gutem Mut betrachten was du willst führen und lass keinen daran rühren.)²⁰

5.3.4 Fokus auf den Moment.

Führungskräfte sollen trotz oftmals hoher Belastung durch Arbeitsmenge und Verantwortung für vielerlei Themen eine starke Präsenz im „Hier und Jetzt“ zeigen und sich auf den Moment fokussieren. Dies ist schwierig zu erreichen, doch können diese Fähigkeiten durch historisches Fechten gefördert werden, ist es doch ein wesentliches Ziel eines historischen Fechters, stets im „indes“ zu sein.

Das Ausblenden aller Störfaktoren und das Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten kann speziell im Freigeft geübt werden. Ablenkungen und Selbstzweifel lassen die Siegchancen schwinden, da sie geistige Kapazität vom einzig Wichtigen, dem Geschehen auf dem Fechtboden jetzt in diesem Moment, abziehen. Entsprechend empfiehlt ein unbekannter Fechtmeister des 14. Jahrhunderts: „Fro(e)hlichen / mit gutem mute / und ku(e)nlichen an alle vorchte / an dem sw(e)рте stehen“ („Fröhlich mit gutem Mut und Kühnheit, ohne alle Furcht am Schwert stehen.“)²¹ Moderner formuliert es Windsor, der sich intensiv mit der Rekonstruktion des Rapierfechtens auseinandersetzt: „This (*gemeint ist das historische Fechten*) brings us to (...) the ability to make graceful, artistic choices under extreme pressure.“²²

5.3.5 Selbstsicherheit und Präsenz.

Selbstbewusstes Auftreten, selbstsichere Ausstrahlung und Präsenz sind weitere oft genannte Eigenschaften, die Führungskräfte mitbringen oder entwickeln sollen. Auch im historischen Fechten sind diese Wesenszüge von Bedeutung. Fechter sollen und können sich diese aneignen. Mit zunehmender Kenntnis der Techniken und mit wachsender Erfahrung insbesondere im Freigeft nimmt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu. Der Fechter lernt in einer grundsätzlich geschützten Umgebung, in der Fehler bei Beachtung üblicher Sicherheitsstandards in aller Regel ohne ernsthafte Konsequenzen bleiben, dass und wie er fordernde und stressige Situationen meistern kann – eine Erfahrung, die in einer Führungsfunktion auch auf das berufliche Umfeld transferiert werden kann. Sigmund Ringeck schrieb dazu im 16. Jahrhundert: „Wann ain blöds verzags herz dy tu(ot) kain guot wann es wirt by aller kunst geschlagen“ („Ein verzagtes Herz wird trotz allen Könnens geschlagen“).²³ Positiv formulierten es Hans Talhoffer im Jahrhundert zuvor „Erschrick ab kainen man stand und sich in ernstlich an“ (Erschrick vor keinem Mann, steh und sie ihn ernsthaft an.)²⁴ und Monstery im späten 19. Jahrhundert: „The man of superior mind always makes the best fencer in the end.“²⁵

20 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

21 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

22 Windsor (2012), S. 6

23 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

24 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

25 Monstery (1877)

5.3.6 Kommunikationsfähigkeit.

Die für Führungskräfte wichtige Kommunikationsfähigkeit spielt im historischen Fechten auf den ersten Blick keinerlei Rolle. Plakativ lässt sich argumentieren, dass ein ernstes Gefecht am Ende aller Kommunikation gestanden haben dürfte. In der Tat spielt diese Fähigkeit im historischen Fechten zunächst nur eine sehr untergeordnete Rolle. Dennoch wird im Techniktraining auch sie gefördert. Wollen zwei Fechter miteinander eine technische Übung erfolgreich durchführen, so müssen sie sehr klar miteinander vereinbaren, wie die Übung aufgebaut sein soll und welcher Teilnehmer wann welche Aktion ausführen soll. Wollen sich die Übenden dabei gegenseitig korrigieren, so müssen sie ihrem Gegenüber klar verständlich und empfängerorientiert ausdrücken können, wo genau sie gegebenenfalls einen Fehler vermuten. Es versteht sich, dass an die kommunikativen Fähigkeiten eines Trainers oder Fechtlehrers sehr hohe Anforderungen gestellt werden. Da dies jedoch für jede Trainertätigkeit gilt, wird darauf an dieser Stelle nicht näher eingegangen.

Norling geht über die Kommunikation im engeren Sinn hinaus und vergleicht historisches Fechten mit einer Diskussion, da es in beiden Fällen darum gehe, schnell und spontan Informationen hin und her zu senden und gegebenenfalls auch Lügen (Finten) zu identifizieren. Dabei sei es gleichzeitig wichtig, nicht nur zu „sprechen“, sondern auch „zuzuhören“ und über eigene Angriffe und Paraden die erwünschten Wirkungen oder Reaktionen zu erzeugen, was mit zunehmender Erfahrung besser gelinge. Dabei werde im Fechten über drei Wege kommuniziert: die Mimik (allenfalls historisch, nicht unter Verwendung von Fechtmasken), die Körper der Fechter und die Waffen. Insoweit kann also die Kommunikationsfähigkeit auch über das Fechten selbst trainiert und besser im Führungsalltag angewandt werden.²⁶

5.3.7 Integrität.

Die Erfüllung der hohen Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, wird in der Regel an der Erreichung vorab definierter und quantifizierbarer Zielerreichung gemessen. Um die Motivation der Führungskraft zur Erreichung der vereinbarten Ziele sicherzustellen, ist häufig ein Teil der jährlichen Vergütung („variable Vergütung“, „Prämie“, „Bonus“ o. ä.) an die so gemessene Zielerreichung gebunden. Oftmals können diese Ziele zumindest kurzfristig auch über unlautere Mittel erreicht werden – z. B. auf Kosten des langfristigen Unternehmenserfolgs, durch Missachtung regulatorischer Vorgaben oder zulasten der Mitarbeiter. Entsprechend sollen Führungskräfte loyal, integer und vertrauenswürdig sein und sich in ihrem Handeln von einem klaren Wertesystem leiten lassen, das den Regeln des fair play genügt, anstatt lediglich auf den kurzfristigen eigenen Vorteil zu setzen.

Vor dem Hintergrund, dass für die überwiegende Mehrzahl aller Betroffenen in einem historischen ernstem Gefecht die Bewahrung der eigenen körperlichen Unversehrtheit oberste Priorität gehabt haben und der Zweck dabei die Mittel geheiligt haben dürfte, erstaunt es, dass Fechtmeister in ihren Schriften Fechter dennoch eindringlich zu moralisch einwandfreiem Verhalten auffordern. Am einleuchtendsten erscheint zunächst noch Hans Talhoffers Forderung „Nu hab ain mans muot gen dem der dir unrechtt tuot“ („Habe eines Mannes Mut gegen den, der dir Unrecht tut.“)²⁷, passt diese doch noch in das beschriebene Umfeld, insbesondere wenn man an Gerichtskämpfe denkt²⁸. Unerwartet sind die die folgenden zwei Forderungen Talhoffers: „wiltu mit eren beliben so soltu die warhait nut v(e)rtriben(n) („Willst du bei Ehren bleiben, sollst du die Wahrheit nicht verbergen“)²⁹ und insbesondere „Huet dich vor den bösen die trw nit kündent lösen haust du das recht v(er)num(m)en so gesell dich zuo den frumen“ („Hüte dich vor den Bösen, die keine Treue halten können. Hast du das recht vernommen, so gesell dich zu den Frommen“)³⁰. Diese Forderungen erscheinen – selbst mit Blick auf die Möglichkeit des Gerichtskampfs – nicht eingängig. Offenbar war es

26 Vgl. Norling (2016)

27 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

28 Vgl. Pirntke (2016), 4.1.1 Gerichtskampf

29 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

30 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

zumindest angesehen Fechtmeistern schon im Spätmittelalter nicht mehr gleichgültig, mit welchen Mitteln fechterischer Erfolg erreicht wurde und in welchem Umfeld sich ihre Schüler bewegten.

Die praktische Relevanz anständigen Verhaltens mindestens in einer Fechtschule zeigt Schmidts auf, der schreibt „(...) wann man nemlich siehet, wie die übelbeschaffene Scholaren aus blosser Einbildung und für überhäuffter Courage einen Handel nach dem andern anstellen, und gemeinlich mit Blut besudelt heimlauffen: da hat dann das Fechten alle Schuld auf sich (...)“³¹. Durch unangebrachtes Verhalten von Fechtern fürchtet Schmidts also, dass das Fechten insgesamt in Verruf geraten könne. Noch deutlicher wird Schmidts an anderer Stelle, wenn er schreibt: „(...) wird ein rechtschaffener Fecht-Meister niemals die unchristliche Intention bey sich hegen, seine Scholaren zu unrechtmässigem Gezäncke und Schlägereyen, noch weniger zu vorsetzlichen Duellen anzureitzen, vielmehr erfordert seine Pflicht, ihnen dergleichen Gedancken zeitlich zu benehmen, und sie dafür zu unterrichten, wie sie zur Zeit der Noth ihren Leib, gegen unvermuthete Anfälle böser Leute, beschützen, und ihr Leben wider alle angedrohte Gefahr vertheidigen sollen (...)“³² Verhalten sich die Fechtschüler unangemessen, so kann dies also auf den Fechtmeister zurückfallen, der ein vitales Interesse an einem guten Ruf hat, denn „Vornehme Potentaten und grosse Herren würden an den Höfen und in ihren Städten schwerlich einen Fecht-Meister dulden, woferne deren Kunst und Geschicklichkeit keinen Nutzen bey sich führete“³³. Auch die übergeordneten Fechtgesellschaften³⁴ legten großen Wert auf ehrenhaftes und moralisch einwandfreie Verhalten – wer den ethischen Ansprüchen nicht genügte, konnte ausgeschlossen werden.³⁵

Spätestens im 19. Jahrhundert, als das Fechten über seine praktische Bedeutung hinaus (wieder) auch eine gesellschaftliche und sportliche Komponente erhielt, war integres Handeln im Einklang mit einem auf Fairness ausgelegten Wertesystem ein Wert an sich. So fordert Monstery „Be civil to all, and never seek a quarrel, but if one is forced on you, strike quick and surprise your opponent“³⁶. In Huttons Ausführungen zu sportlichen Freigefechten nehmen Forderungen nach ehrlichem und fairem Verhalten breiten Raum ein. Am deutlichsten wird dies in der Feststellung „The presence of the judges does not absolve the combatants from honourably acknowledging a fair hit when it has taken effect.“³⁷ Sowohl Hutton wie auch Monstery erwarten, dass sich Fechter generell wie Gentlemen verhalten³⁸.

Anständiges Verhalten im besten Wortsinn wurde mithin schon vor Jahrhunderten auf dem Fechtboden eingefordert und hat im historischen Fechten auch heute einen hohen Stellenwert. Wie früher ist dies auch heute zum Teil sehr praktischen Gründen geschuldet. So kann z. B. nicht jedes Freigefecht zwischen zwei Fechtern von drei Obeluten beobachtet werden. Kommt es – wie häufig – z. B. zu Situationen, in denen unklar ist, ob und wer wann einen Treffer setzte, so ist eine zufriedenstellende und konstruktive Sparrings-Situation nur möglich, wenn die Fechter ehrlich miteinander umgehen und sich gegenseitig erhaltene Treffer signalisieren, wie dies schon Hutton fordert. Noch offensichtlich ist die Einhaltung von Sicherheitsregeln, die über reine Bestimmungen zur Ausstattung hinausreichen, insbesondere gegenseitige Rücksichtnahme und Verzicht auf unnötig kräftige Angriffe. In einem gesellschaftlichen Umfeld, in dem die Nutzung von Grauzonen zum eigenen Vorteil oftmals als Cleverness aufgefasst und breit akzeptiert wird, kann ein Gegenumfeld, das zunächst scheinbar nachteiliges, gentleman-likes Verhalten indirekt belohnt, weil eine gute Atmosphäre entsteht und sich bei Gegenseitigkeit Vor- und Nachteile im Zeitablauf ausgleichen werden, dazu ermutigen, sich auch in anderen Lebensbereichen wie nicht zuletzt dem Führungsalltag an den Regeln

31 Schmidts (1780), Vorrede an den Leser

32 Schmidts (1780), Vorrede an den Leser

33 Schmidts (1780), Vorrede an den Leser

34 Vgl. Kiermeyer (k. A.), S. 4

35 Vgl. Hermann (1859), S. 11

36 Monstery (1877)

37 Hutton (1889), „Judges“; vergleiche auch die Ausführungen unter „To acknowledge a hit“ und „The Assault“

38 So z. B. Hutton (1889): „They utterly ignore the rules and customs of gentlemanly fencing, and betake themselves to mere fighting of a nature scarcely creditable to a Whitechapel rough; and such being the case they deserve to be met,“

des fair play zu orientieren, ausgehend von der Erfahrung, dass fairer Umgang miteinander langfristig allen Beteiligten nützt.

5.3.8 Konfliktbereitschaft und Fähigkeit.

Die Förderung von Konfliktbereitschaft und -fähigkeit, die durch historisches Fechten erreicht werden kann, erscheint offensichtlich. In der heutigen Gesellschaft hat der Begriff des Konflikts jedoch eine fast durchgängig negative Konnotation. Konflikte gelten als etwas, das zu vermeiden ist – auch wenn dadurch aus einem offen ausgetragenen heißen Konflikt lediglich ein unterschwelliger und gegebenenfalls verdeckt ausgetragener kalter Konflikt wird³⁹. Die Entstehung von kleineren wie größeren Konflikten erscheint jedoch nach allgemeiner Lebenserfahrung bei einem Zusammenleben und -arbeiten in Gruppen, deren Mitglieder sich in der Regel nicht gegenseitig auswählen können, faktisch unausweichlich.

Eine sehr klare Einstellung dazu vertrat noch im späten 19. Jahrhundert Monstery (allerdings mit starkem Bezug auf Konflikte in Ehrengangelegenheiten), der forderte „Every Gentleman should be able to protect himself from insult and violence, with or without weapons“⁴⁰.

Es erscheint daher sehr hilfreich, wenn im historischen Fechten erlebt werden kann, dass Konflikte nicht per se negativ sein müssen. Dies kann in idealer Weise im Freikampf erfolgen: „Im Freikampf wird versucht, den Gegner zu überwinden. (...) Es geht darum, einen ernsthaften Schwertkampf möglichst sicher, aber auch möglichst realitätsnah zu simulieren. Sicherheit ist oberstes Gebot – aber darüber hinaus wird jede Schwäche des Gegners genutzt, um den Kampf für sich zu entscheiden. Sie sollten einen Freikampf auch mit dieser Einstellung beginnen.“⁴¹

So kann z. B. aus dem (gestellten) Konflikt eines Freigefechts eine Verbesserung fechterischer Fähigkeiten und weiter gar eine Verbesserung der Beziehung der Beteiligten, die fechterisch aneinander wachsen, entstehen. Dies mag zunächst paradox erscheinen, ist aber häufig zu beobachten und kann das oftmals sehr ambivalente Verhältnis von Führungskräften zu ihren (so ist zu hoffen) unbewaffneten Konflikten im Arbeitsalltag grundlegend verändern und die Bereitschaft, notwendige Konflikte auf akzeptable Weise auszutragen, deutlich erhöhen.

Dass zudem relevant ist, zwischen wem ein Konflikt ausgetragen wird, zeigt sich in einer Aussage eines anonym verfassten Fechtbuchs des 14. Jahrhunderts. Dort heißt es: „Der ist eyn ku(e)ner man der synen gleichen tar bestan“ („Der ist ein kühner Mann, der gegen seinesgleichen besteht.“)⁴² Übertragen auf eine Führungsfunktion kann daraus mitgenommen werden, dass das bewusste Austragen eines Konflikts mit anderen Führungskräften auf derselben oder womöglich einer übergeordneten Hierarchieebene durchaus auch den oft von Führungskräften eingeforderten Mut beweisen kann.

5.3.9 Kritikfähigkeit.

Das Eingestehen eigener Fehler (in einem Umfeld, das Fehler oft kaum toleriert), aktive wie passive Kritikfähigkeit auch über Hierarchieebenen hinweg und eine selbstkritische, reflektierte Sichtweise auf die eigenen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen zählen ebenfalls zur langen Liste der positiven Eigenschaften, die von guten Führungskräften erwartet werden.

Ganz ähnlich den Konflikten gelten Fehler oftmals ausschließlich als Fehltritte, die unbedingt zu vermeiden sind („Null-Fehler-Umfeld“⁴³). Eher selten werden sie als normale Begleiterscheinungen auf der Suche nach dem richtigen Lösungsweg gesehen. Entsprechend schwer fällt manchen Führungskräften eine gewisse

39 Zur Begriffsdefinition siehe z. B. Siems / Kumschick (2006), S. 33-36

40 Monstery (1877)

41 Schmidt (2011), 2. 166

42 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

43 Vgl. z. B: Hänßler (2011)

(Selbst-)Kritik, da diese unter Umständen als Schwäche ausgelegt zu werden droht und mithin eine Gratwanderung darstellt.

Das historische Fechten gibt Gelegenheit, in einem in gewisser Weise konsequenzfreien Raum Fehler, (Selbst-)Kritik und das Lernen aus Fehlern zuzulassen. Neben der Korrektur durch einen Fechtlehrer während technischer Übungen ist dies insbesondere im Freigefecht möglich. So stellt Schmidt fest: „Der Freikampf ist ein sehr wichtiger Bestandteil des Trainings. Ohne den Freikampf kann man das Fechten nicht erlernen. Im Freikampf werden die Techniken und das eigene Können auf die Probe gestellt. Im Freikampf stellen wir uns auch immer wieder von neuem den Problemen, die wir im Fechten haben. Besondere Schwachstellen sollten regelmäßig im Freikampf angegangen werden, um eine Verbesserung zu erreichen. Der Freikampf kommt dem echten Kampf mit scharfen Klingen am nächsten.“⁴⁴ Wer in diesem Zusammenhang positive Erfahrungen im historischen Fechten gemacht hat, wird sich möglicherweise leichter tun, auch im Führungsalltag eine andere Fehlerkultur zu leben.

Das hier Gesagte kann inhaltlich parallel auch auf die geforderte Lernbereitschaft von Führungskräften übertragen werden. Passend hierzu stellte Rösener fest: „Schempt euch nicht zu lernn / sondern thut stetts übung begern („Schämt euch nicht zu lernen, sondern tut stets Übung begehren.“)⁴⁵

5.3.10 Flexibilität.

Im Führungsalltag ist häufig Flexibilität im Denken und Handeln gefragt, um auf oft schnell veränderte Situationen angepasst reagieren zu können. Wie beschrieben ist ein Freigefecht im historischen Fechten von großer Dynamik und sich schnell verändernden Gegebenheiten geprägt, die ein flexibles, aber auch qualifiziertes Reagieren erforderlich machen. Sich auf ein sich ständig änderndes, forderndes Umfeld einzulassen, dabei auf die eigenen Fähigkeiten zu vertrauen und trotz allem die nötige Ruhe zu bewahren, die für ebenso durchdachtes wie flexibles Handeln erforderlich ist, kann durch regelmäßiges Freifechten entsprechend trainiert und auf andere Situationen wie z. B. die eigene Führungsaufgabe übertragen werden. Zur erforderlichen Flexibilität findet sich in einem Fechtbuch des 14. Jahrhunderts die Aussage des unbekanntes Verfassers: „Auch saltu mosse hab(e)n yn deyne gefechte dornoch als sichs gepürt“ (Auch sollst Du Maß haben in deinem Gefecht, je nachdem wie es sich geziemt.)⁴⁶ Rösener stellte hierzu fest: „Merck fleißig auff die rechte zeit / Und las dich bald erschrecken nicht.“ (Spüre den richtigen Moment und lass dich nicht erschrecken.)⁴⁷

5.3.11 Authentizität.

Führungskräfte sollen authentisch und glaubwürdig in ihrem Auftritt sein. Auf einer nonverbalen Ebene lassen sich diese Fähigkeiten durch regelmäßige Freigefechte im historischen Fechten schulen. Umfassend auf das Fechten bezogen postulierte Talhoffer „fechtten wil haben ein h(er)tz“ (Fechten verlangt (d)ein Herz)⁴⁸, was unter anderem als Forderung nach Authentizität und Glaubwürdigkeit verstanden werden kann. Eine offensichtliche praktische Erfordernis nach Glaubwürdigkeit besteht insbesondere bei Finten, die einen Angriff auf eine Stelle vortäuschen, um anschließend einen echten Angriff auf diejenige Blöße zu starten, die durch die Verteidigung der scheinbar angegriffenen Stelle geöffnet wurde⁴⁹. Hier muss der erste (Schein-)Angriff glaubwürdig und authentisch durchgeführt werden, um die gewünschte Reaktion überhaupt auszulösen.⁵⁰ Der eigentliche, zweite Angriff hat ebenfalls wenig Chancen auf Erfolg, wird er nicht glaubwürdig umgesetzt.

44 Schmidt (2011), S. 166

45 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

46 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

47 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

48 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

49 Vgl. Hutton (1890), S. 143: „„Feints. Simulated attacks made at various points in order to draw the parry, while the real attack is directed at the opening left by it“ (Hutton 1890)“

50 Vgl. hierzu auch Norling (2016)

5.3.12 Zielorientierung.

Ohne den häufig geforderten Ehrgeiz und die notwendige Zielorientierung wären Führungskräfte mehrheitlich – so ist zu hoffen – nicht in ihre Positionen gelangt. Insoweit sollte die Förderung dieser Eigenschaften eine eher untergeordnete Rolle spielen. Eine verbreitete variable Vergütung tut ein übriges. Dennoch kann auch hier das historische Fechten weiter förderlich sein. So umfasst besonders das Lange Schwert einen sehr umfangreichen Katalog an Techniken, der ohne einen gewissen Ehrgeiz kaum zu erlernen ist. Auch in Freigefechten oder gar bei der Teilnahme an Turnieren werden die erforderliche Vorbereitung, das Durchhaltevermögen und die Konzentration ohne entsprechenden Ehrgeiz kaum aufzubieten sein.

5.3.13 Selbstmotivation.

Disziplin, Selbstmotivation und Frustrationstoleranz soll eine gute Führungskraft ebenfalls mitbringen. Diese Eigenschaften lassen sich durch historisches Fechten weiter ausbauen. Schon das Erlernen der komplexen Bewegungen und der taktischen Anwendungsmöglichkeiten einer historischen Fechtwaffe erfordern eine große intrinsische Motivation, da eine typische externe Motivation (insbesondere finanziell) im historischen Fechten üblicherweise fehlt.

Auch das erforderliche laufende Training gerade scheinbar simpler und schon lange beherrschter Fähigkeiten wie z. B. sauber ausgeführter Grundhiebe und ordentlicher Beinarbeit in Form von Solo-Drills nicht zuletzt auch außerhalb des regelmäßigen organisierten Unterrichts erfordert Selbstmotivation und dauerhafte Disziplin.

Für erfolgreiche Partner-Übungen ist ebenfalls Disziplin zur sicheren Ausführungen der Techniken erforderlich, um Trainingsverletzungen insbesondere beim Gegenüber zu vermeiden.

Besondere Disziplin und Frustrationstoleranz sind jedoch im Freigegecht gefordert. Ein Fechter, der wild darauf losstürmt (oft abwertend als „Büffel“ bezeichnet⁵¹), wird wenig Aussicht auf Erfolg haben. Vielmehr ist es erforderlich, ein „Stück“ (einen klaren Plan im Sinne eines Spielzugs) zu wählen und diesen bei passender Gelegenheit – und nur dann – umzusetzen. Dabei kann es insbesondere bei mehrstufigen Stücken (z. B. Parade/Riposte) vom Verhalten des Gegners abhängen, ob dem Plan Erfolg beschieden ist. Sind die Voraussetzungen für das eigene Stück nicht gegeben, so muss abgebrochen und ein erneuter Anlauf genommen werden – womöglich mit einem neuen, anderen Stück. Auch so lassen sich die Zitate von Rösener „Merck fleißig auff die rechte zeit / Und las dich bald erschrecken nicht“ („Spüre den richtigen Moment und lass dich nicht erschrecken“)⁵² und eines unbekanntes Fechtmeisters des 14. Jahrhunderts „Wen eyn(er) ernstlich wil fechten / der vasse im eyn vertik sto(e)cke vo(e)r / wels her wil / das do gancz und gerecht sey / und neme im das ernstlich und steter in seyne(m) syn und gemu(e)te / wenn her of eyne(m) wil recht zam her so(e)lde spreche(n) das meyne ich io zutreib(e)n / und das sal und mus vorgank hab(e)n in der ho(e)lfe gotes so mag is im mit nichte velen“ („Wenn einer sich aufmacht im Gefecht, der nehme sich ein fertiges Stück vor, welches er will, das vollständig und passend ist und nehme das in sich auf. Wenn er beginnt, so soll er sich sagen „Das werde ich jetzt tun“. So mag es ihm mit Gottes Hilfe nicht misslingen.“)⁵³ verstehen.

5.3.14 Ganzheitliche Perspektive.

Idealerweise sollen Führungskräfte eine gute Beobachtungsgabe mitbringen und diese auf eine ganzheitliche Perspektive anwenden. Diese Eigenschaften lassen sich durch historisches Fechten gut üben. In technischen Partnerübungen wie im Freigegecht ist es entscheidend, die gesamte Körperhaltung des Gegners, die Position des gegnerischen Schwerts, die Mensur und – außerhalb des Fechtbodens auf naturnahem Gelände – die Gegebenheiten der Umgebung (rutschiger Grund, Bewuchs, ...) genau zu erfassen und aus der Gesamtsituation die richtigen Schlüsse für das eigene Handeln zu ziehen. Ein Fechtlehrer der k. k. Militär-

51 Vgl. z. B. www.hema-glossar.de

52 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

53 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

Akademie schrieb Mitte des 19. Jahrhunderts dazu: „Scharfblick gehört (...) zu den Haupteigenschaften eines guten Fechters. Derselbe ist durch viele Uebung leicht zu erreichen, durch ihn erkennt er allsogleich das Wahre und Rechte, und weiß durch schnelles Ergreifen des Angriffes oder der Vertheidigung seine Interessen gut zu wahren und zu fördern.“⁵⁴ Und weiter: „Der Verstand muß die verschiedenen Lagen des Fechters im Vorhinein errathen, (...), um im Stande zu sein, mit Besonnenheit zu agiren; – denkend muß der Fechter sich und die Zuschauer befriedigen, und die rechte Weise seiner Aktionen ergründen. Vollkommenheit die mit hellem Blicke alles umfaßt, allem seine Stelle anweist, und alles auf das Beste verwendet, ist die edle Frucht dieses Denkens. Beschaffenheiten, Verhältnisse, Regeln und Gesetze werden uns offenbar, indem wir zu jedem besonderen Zwecke, besondere Seiten aus besonderen Gesichtspunkten ins Auge fassen. Es ist ein Hauptgeschäft des Denkens beim Fechten, das was durch Prüfung des Angriffes oder der Vertheidigung gewonnen worden ist, nach den Gesetzen der Kunst in Verbindung zu bringen, und sich so ein System der Ueberzeugung zu bilden, in welchem zwar nicht alles entwickelt ist, auf das jedoch gewiß Alles hingeleitet werden kann.“⁵⁵

5.3.15 Gewissenhaftigkeit.

Sorgfältig und gewissenhaft sollen gute Führungskräfte sein. Beide Anforderungen stellt auch das historische Fechten an den Übenden. „Rausch hin trif oder la faren“ (Rausche heran, triff oder lass fahren; Sinngemäß: „Tu es ordentlich oder lass es“) stellt im 15. Jahrhundert ein unbekannter Verfasser eines Fechtbuchs fest. Eine nicht ordentlich beherrschte und ausgeführte Technik, nachlässige Beinarbeit oder schlechte Körperhaltung werden im historischen Fechten häufig dazu führen, dass ein Stück nicht funktioniert, wie vorgesehen. Umgekehrt wird die sorgfältige und gewissenhafte Ausführung unter gegebenen Voraussetzungen mit Erfolg belohnt – eine Erfahrung, die sich auf andere Lebensbereiche übertragen lassen sollte und historisches Fechten zu einer guten Übung für sorgfältiges Handeln auch im Führungsalltag macht.

5.3.16 Lösungsorientierung.

Führungskräfte sollen konstruktiv und lösungsorientiert an Probleme herangehen. Gerade das Freigeftcht kann als Problemstellung begriffen werden, an der ein lösungsorientierter Ansatz eingeübt und vertieft werden kann. Im Turnier und damit abseits freundschaftlichen Sparrings wird der Gegner einem Fechter kaum absichtlich den Gefallen erweisen, sich für ihn günstig aufzustellen und wünschenswerte Verhaltensweisen an den Tag zu legen, die dem Fechter die ersehnten Punkte bringen. Insoweit steht ein Fechter bei jedem Freigeftcht vor der Frage, wie er mit der Problemlage, einen Treffer bei einem Gegner setzen zu müssen, der alles regelkonform möglich tun wird, um das zu verhindern, ohne selbst getroffen zu werden. Dabei dürfte es wenn schon nicht so viele Problemlagen wie Paarungen in Gefechten geben, so doch eine erhebliche Anzahl, die sich mindestens aus der Menge unterschiedlicher Fechttypen, Tagesverfassungen und der mathematischen Kombinatorik beider ergibt. Überdies steht der Gegner vor demselben Problem und wird, um es zu lösen, sehr wahrscheinlich mit Beginn des Gefechts in Aktion treten. Ein Beklagen oder Vertagen der Situation ist somit nicht möglich, der Fechter muss sich des Problems annehmen oder sich geschlagen geben. Insoweit erscheint eine allgemein lösungsorientierte Einstellung, von der auch die tägliche Führungsarbeit profitiert, durch historisches Fechten hervorragend trainierbar.

5.3.17 Intuition.

Neben aller Rationalität sollen Führungskräfte auch fähig sein, intuitiv richtig zu handeln. In einem ansonsten sehr rational geprägten Umfeld kann dies eine besondere Herausforderung darstellen. Auch im historischen Fechten kann es darauf ankommen, seiner Intuition zu vertrauen – unter anderem so lässt sich Rösener verstehen, wenn er schreibt: „Merck fleißig auff die rechte zeit / Und las dich bald erschrecken nicht.“ (Spüre den richtigen Moment und lass dich nicht erschrecken.)⁵⁶ Später verfasst Hutton Anweisungen für Übungen mit verbundenen Augen, in denen der Fechtschüler fühlen soll, was er sonst nur sieht, mit dem Ziel, ein solches Feingefühl für das Schwert zu bekommen, als ob es ein Teil des Körpers des Fechters

54 Hermann (1859), S. 46

55 Hermann (1859), S. 47

56 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

wäre⁵⁷. Für die Weiterentwicklung der eigenen Intuition und den Aufbau von Vertrauen in sie auch abseits des Fechtbodens in einer Führungsfunktion kann historisches Fechten damit förderlich sein.

5.3.18 Emotionale Stabilität.

Um den hohen Anforderungen und Belastungen gerecht werden zu können, sollen Führungskräfte eine hohe emotionale Stabilität mitbringen und sich trotz eines oft stark reglementierten Umfelds ausreichend Unabhängigkeit schaffen und bewahren. Unter Druck und Stress sich selbst treu zu bleiben, die erforderliche Ruhe zu bewahren, sich nicht einschüchtern zu lassen und im Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten ein gesetztes Ziel zu verfolgen lässt sich sicherlich kaum irgendwo besser einüben als in einem Freigeft, das von den Beteiligten mit ausreichendem sportlichem Ehrgeiz betrieben wird.⁵⁸

Umso mehr dürfte dies für ernste Gefechte gegolten haben, weshalb es nicht überraschen kann, dass sich in Fechtbüchern zahlreiche Hinweise in diese Richtung finden. In Fechtbüchern unbekannter Verfasser des 14. Jahrhunderts finden sich die folgenden drei Passagen, die sich unter anderem vor diesem Hintergrund verstehen lassen: „Und gar mit(t) gute(n) mute und guter gewissen ader vernunft sal deyn fechte(n) dar gehe(n) und an alle vorchte.“ („Und gar mit gutem Mut und gutem Gewissen oder Vernunft soll dein Fechten sein und ohne alle Furcht“) sowie „So magstu achten und mit gutem mute betrachten was du salt füren und keyn im dich ru(e)ren“ („Mögest Du darauf achten und mit gutem Mut betrachten was du willst führen und lass keinen daran rühren“) und auch „Fro(e)hlichen / mit gutem mute / und ku(e)nlichen an alle vorchte / an dem sw(e)rte stehen“ (Fröhlich mit gutem Mut und Kühnheit, ohne alle Furcht am Schwert stehen)⁵⁹. Ringeck bemerkte in diesem Zusammenhang „Wann ain blöds verzags herz dy tu(ot) kain guot wann es wirt by aller kunst geschlagen“ (Ein verzagtes Herz wird trotz allen Könnens geschlagen.)⁶⁰. Monstery formuliert es positiv und rät „Above all things, never lose your presence of mind.“⁶¹

Die durch Freigeft gewonnene und erweiterte emotionale Stabilität sollte der Fechter vom Fechtboden in seinen Führungsalltag mitnehmen und auch dort von ihr profitieren können – ein weiterer Nutzen, den Führungskräfte aus historischem Fechten für ihre persönliche Entwicklung ziehen können.

5.3.19 Verantwortungsbewusstsein.

Wegen der Tragweite ihrer Entscheidungen ist es verständlich, dass Führungskräfte verantwortungsbewusst entscheiden und handeln sollen. Verantwortungsvolles Handeln spielt auch im sportlichen historischen Fechten eine bedeutende Rolle. Obwohl ausschließlich mit stumpfen Waffen geübt und geeignete Schutzkleidung getragen wird, können Verletzungsrisiken nicht völlig ausgeschlossen werden. Das Gefühl für verantwortungsvolles Handeln, das im Führungsalltag gefordert ist, kann ganz konkret im historischen Fechten vertieft werden. So stellt Schmidt fest: „Schläge sollten zwar im Freikampf in voller Geschwindigkeit geschlagen werden, doch nicht notwendigerweise mit maximaler Kraft. Zudem sollten Sie fähig sein, einen Schlag oder Stich abzustoppen, wenn Sie sehen, dass Sie Ihren Partner damit verletzen würden. Mit genügend Training kann in dieser Hinsicht viel für die Sicherheit getan werden. Vergessen Sie nie: Es geht um das Trainieren und Erlernen, nicht immer nur um das Gewinnen. Sie fechten mit einem Partner und nicht mit einem Gegner!“⁶² und selbst Talhoffer, der seine Schüler auf den Ernstfall vorbereitete, forderte: „vnd bruch all din stercke als in der rechtte wage“ (Gebrauche all deine Stärke in rechtem Maße).

5.3.20 Bescheidenheit.

Obwohl es für Führungskräfte entscheidend sein kann, sich und ihre Arbeitsergebnisse ins rechte Licht zu rücken, sollen sich gute Führungskräfte einer häufigen Forderung zufolge durch Bescheidenheit auszeichnen. Dasselbe wurde und wird von guten historischen Fechtern erwartet. So stellt Joachim Meyer fest „Ein

57 Vgl. Hutton (1889), „The blindfold lessons on defence with foil or sword“

58 Siehe hierzu auch die vorangegangenen Ausführungen zu Freigeft.

59 Alle drei zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

60 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

61 Monstery (1877)

62 Schmidt (2011), S. 166

Fechter sol sich halten fein / Kein Rümer / Spiler Sauffer sein /“ („Ein Fechter soll sich halten fein, kein Prahler, Spieler, Säufer sein.“⁶³) und Rösener fordert „Solt auch durch aus keins andern spottn / In der übung / es ist verbottn“ (Sollst keinen anderen verspotten, in der Übung ist es verboten.⁶⁴).

Die Vorstellung, (überdurchschnittlich gute) historische Fechter sollten sich anderen (gerade auch schwächeren, unerfahreneren Fechtern) gegenüber bescheiden und wertschätzend verhalten, lässt sich bis ins 19. Jahrhundert zu Hutton⁶⁵ und Monstery⁶⁶ verfolgen, für die Fechter stets auch Gentlemen sein sollen.

Dieser Geist findet sich auch auf den Fechtböden des 21. Jahrhunderts. Ein regelmäßiger Aufenthalt dort kann Führungskräfte erden und für das Thema „Bescheidenheit“ sensibilisieren – gerade dann, wenn sie dort selbst (noch) zu den unerfahreneren zählen, die von der Bescheidenheit der fortgeschrittenen Fechter profitieren.

5.3.21 Robuste Gesundheit.

Um den hohen Anforderungen gewachsen zu sein, die an sie gestellt werden, sollen Führungskräfte belastbar sein, über eine robuste Gesundheit verfügen und diese erhalten. Dazu scheint das historische Fechten in besonderem Maße geeignet.

Historisches Fechten beansprucht und trainiert (insbesondere im Fall des Langen Schwerts) den gesamten Körper. Neben dem eigentlichen Einsatzzweck im Krieg, zur zivilen Selbstverteidigung oder im Duell wurde dieser Zusatznutzen früh erkannt. Rösener stellt in diesem Zusammenhang fest: „Auch macht Fechten / wer es wol kan / Hurtig und thetig einen Mann. Geschickt und rundt / leicht und gering / Gelengk / fertig zu allem ding. Gegm Feind beherzt und unverzagt / Tapffer und keck / wers Mannlich wagt. Kühn und großmütig in dem Krieg / Zu gewinnen Lob / Ehr und Sieg.“ („Fechten macht, wer es wohl kann, hurtig und tätig einen Mann. Geschickt und rund, leicht und gering, gelenk und fertig zu allem Ding. Gegen den Feind beherzt und unverzagt, tapfer und keck, wer es mannlich wagt. Kühn und großmütig in den Krieg, zu gewinnen Lob, Ehr und Sieg.“)⁶⁷ Noch deutlicher wird Sutor, wenn er schreibt: „Daß die löblich ubeliche und Ritterliche Kunst des Fechtens ein uralte Kunst ist, auch allen und jeden Personen, weiß Stands die seyen, sehr nützlich und dienlich, so woll zu Erhaltung dersoselben, bestendiger Gesundheit, als auch zur Definition des Leibes und Lebens“ („Die löbliche und ritterliche Kunst des Fechtens ist eine uralte Kunst, für alle und jeden, egal von welchem Stand. Sehr nützlich und dienlich, sowohl zur Erhaltung derselben, beständiger Gesundheit als auch zur Definition des Leibes und Lebens.“)⁶⁸

Je später sich Verfasser von Fechtbüchern mit dem Schwertfechten befassen, desto mehr tritt dabei der Aspekt der Gesunderhaltung bzw. Fitness in den Vordergrund. Bei Hermann heißt es „Abgesehen davon, entwickelt und fördert die Fechtkunst alle physischen Kräfte, so wie die Haltung des Körpers und setzt jeden echten Mann in den Stand, der Bosheit, Verfolgung und Cabale (...) ein Paroli zu bringen und sie unschädlich zu machen“.⁶⁹ Monstery stellt einige Jahre später mit Bezug auf den Trainingseffekt des Fechtens trocken fest „He who lives by the sword, lives long“⁷⁰ und führt weiter aus „Physically, it (*das Fechten*) employs every muscle of the body, as God meant they should be used“⁷¹. Monstery gibt schließlich auch Ratschläge, die mit dem Fechten nur noch am Rande, mit Gesunderhaltung jedoch zentral zu tun haben: „Follow nature

63 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

64 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

65 Vgl. z. B. Hutton (1889), „The Asssault“

66 Vgl. Monstery (1877)

67 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

68 Zitiert nach Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)

69 Hermann (1859), S. VII-VIII

70 Monstery (1877)

71 Monstery (1877)

in your living. Don't eat too much, but eat enough. Avoid dieting, and exercise in the open air when you can“⁷²

6 Fazit.

Die Überschneidung zwischen Fähigkeiten, die eine gute Führungskraft ausmachen, und den Fähigkeiten, die einen guten historischen Fechter auszeichnen, ist überaus groß. Die aktive Beschäftigung mit historischem Fechten, die Teilnahme an Übungen und insbesondere an Freigezeiten kann daher als attraktive Möglichkeit für Führungskräfte gelten, in einem völlig anderen Umfeld erkannte Schwächen anzugehen und bestehende Stärken weiter auszubauen. Dabei bietet das historische Fechten die seltene Gelegenheit, in einem geschützten und weitestgehend konsequenzfreien Umfeld neue Verhaltensweisen auszuprobieren, die sich bei Erfolg auf den beruflichen Alltag übertragen lassen. Es ist daher nur folgerichtig, dass verschiedentlich bereits Seminare für Führungskräfte angeboten werden, die diese Verbindung herstellen und für den Führungsalltag nutzbar machen wollen.⁷³

72 Monstery (1877)

73 Vgl. z. B. <https://www.ifsm-online.com/ifsm-akademie/fuehrungsseminare/praesenztraining-mit-dr-sabine-bau> sowie <http://www.seminardmc.at/de/menu10/seminare7/> oder auch <http://www.handelsblatt.com/panorama/kultur-kunstmarkt/bei-degen-saebel-und-florett-siegen-reaktion-und-schnelligkeit-ueber-die-blosse-kraft-auf-zum-ersten-gefecht/2560600.html>

7 Literaturverzeichnis.

- Bott / Schneider / Schüle (2012-2013)
Bott, Christian / Schneider, Arne / Schüle, Michael; „Wortschätze europäischer Fechtkunst / Sammlung aus vier Jahrhunderten“; Kuppinger Verlag; 2012-2013
- digitaler-mittelstand.de
Kainz, Oliver; <https://digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/mitarbeiterfuehrung-10-eigenschaften-guter-chefs-2209>; 27.03.2015
- Fehn (1851)
Fehn, August; „Die Fechtkunst mit Stoß- und Hieb Waffen von A. Fehn, Fechtlehrer an der Königl. Hannov. Kadetten-Anstalt“; Karl Rümpler, Hannover, 1851
- Hänßler (2011)
Hänßler, Boris; „Null-Fehler-Kultur“: Wie deutscher Perfektionismus ins Fiasko führt“
<http://www.spiegel.de/lebenundlernen/job/mieses-hochschul-management-ein-fehltritt-bleibt-selten-allein-a-742602-2.html>
- Hermann (1859)
Hermann, k. k. Hauptmann August; „Grundzüge einer Anleitung zum Säbel-Fechten nebst Fechtaufgaben und deren Lösung“; Verlag von Hermann Geibel, Pest 1859
- Hutton (1889)
Hutton, Captain Alfred; „Cold Steel: A Practical Treatise On The Sabre“; William Clowes And Sons, Limited; London, 1889
- Hutton (1890)
Hutton, Captain Alfred; „Fixed Bayonets“; William Clowes And Sons, Limited, London, 1890
- karrierebibel.de
<http://karrierebibel.de/managerqualitaeten/>
- Kiermeyer (k. A.)
Kiermeyer, Alexander; „Geschichte der deutschen Fechtkunst bis 1900“
http://www.schwertkampf-ochs.de/Essays/Referat_Geschichte.pdf
- michaelhyatt.com
Hyatt, Michael; <https://michaelhyatt.com/the-five-marks-of-authentic-leadership.html>; 20.07.2016
- Monstery (1877)
Monstery, Colonel Thomas H.; „Physical Education for Gentlemen“, The Spirit of the Times, USA, 1877
zitiert nach Miller, Ben; „Self-Defense for Gentlemen and Ladies“, Blue Snake Books, Berkeley 2015
- Norling (2016)
Norling, Roger; „Fighting as a communicative skill“; <http://hroarr.com/fighting-as-a-communicative-skill/>; 15.08.2016
- Pirntke (2016)
Pirntke, Gunter; „Geschichte des Rechts und der Wirtschaft: Vorlesungsskripte“; BROKATBOOK Verlag 2016
- Quehl (1866)
Anweisung zum Fechten auf Stoß und Hieb mit einer Anleitung zum Unterricht größerer Abtheilungen im Fechten von Fr. W. Quehl, Lehrer der Fechtkunst an der Universität Erlangen, Verlag von Eduard Besold, 1866
- Siems / Kumschick (2006)
Siems, Martina / Kumschick, Irina Rosa; „Grundlagen Konfliktmanagement (Glasl, 1999)“; FU Berlin 2006
http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/lehre/ws0607/12577/glasl_01112006.pdf

- Schmidt (2011)
Schmidt, Herbert; „Schwertkampf / Band 1 / Der Kampf mit dem langen Schwert nach der Deutschen Schule“; Wieland Verlag GmbH, 2011
- Schmidts (1780)
„Fecht- und Exercitienmeisters Fecht-Kuns oder leichte und getreue Anweisung auf Stoß und Hieb zierlich und sicher zu fechten. Nebst einem curieusen Unterricht vom Voltigiren und Ringen deutlich und gründlich beschrieben, und mit saubern, nach den Actionen gezeichneten Kupfern gezieret.“
Schmidts, Johann Andreas; Christoph Weigelische Kunsthandlung, Nürnberg 1780.
- Windsor (2012)
Windyor, Guy; „The Duellist´s Companion / A training manual for 17th century Italian rapier“; Guy Windsor & The School of European Swordsmanship Oy; Finnland und USA 2012
- www.business-netz.com
Miller, Brigitte; <http://www.business-netz.com/Karriereentwicklung/Erfolgreiche-Fuehrungskraft-Eigenschaften-die-Sie-beherrschen-sollten>
- www.business-wissen.de
<https://www.business-wissen.de/artikel/leadership-diese-eigenschaften-und-faehigkeiten-sollten-fuehrungskraefte-mitbringen/>
- www.ddhf.de
N. N.; <http://www.ddhf.de/>
- www.fechten-minden.de
<http://www.fechten-minden.de/index.php?page=fechten>
- www.hema-glossar.de
N. N.; „Büffel“
<http://www.hema-glossar.de/home/a-h/b/bueffel>
- www.deutsche-handwerks-zeitung.de
N. N.; <http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/zehn-eigenschaften-die-einen-guten-chef-ausmachen/150/3099/295392>; 02.06.2017
- www.haysworld.de
<https://www.haysworld.de/ausgaben/2015/01/fuehrung-sollte-in-erster-linie-funktional-sein/>
- www.haufe.de
https://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrungspersoenlichkeit-und-verhalten-erfolgreicher-fuehrungskraefte_80_411600.html
- www.hrweb.at
<https://www.hrweb.at/2014/02/fuehrungspersoenlichkeit-fuehrungskraft-eigenschaften/>
- www.impulse.de (1)
Egerer, Kristina; <https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/merkmale-fuehrungsstaerke/3552951.html>; 17.02.2017
- www.impulse.de (2)
<https://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/erfolgseigenschaften/2441834.html>
- www.n-tv.de
<http://www.n-tv.de/wirtschaft/karriere/Fuenf-Praxistipps-fuer-Fuehrungskraefte-article17564731.html>
- www.psv-karlsruhe.de
<https://www.psv-karlsruhe.de/kampfsport-selbstbehauptung/historisches-fechten/>
- www.rp-online.de
<http://www.rp-online.de/leben/beruf/was-macht-einen-guten-chef-aus-bid-1.3087820>
- www.sport.tu-clausthal.de
<http://www.sport.tu-clausthal.de/die-sportart-fechten/>
„Was wird durch das Fechten gefördert?“
- www.wiwo.de (1)
Ehrenfried, Felix; <http://www.wiwo.de/erfolg/management-der-zukunft/der-perfekte-boss-vertrauen-aufbauen/15001856-2.html>; 04.01.2017

- www.wiwo.de (2)
<http://www.wiwo.de/erfolg/management/ceo-studie-was-erfolgreiche-manager-ausmacht/13469874-all.html>