

MARKUS DRAEGER

# NEUE DENK RÄUME

FÜR DIE  
FÜHRUNG  
VON MORGEN

LEISTUNG  
ENTWICKELN  
STATT  
ERGEBNISSE  
MANAGEN



MARKUS DRAEGER  
**NEUE DENKRÄUME**  
FÜR DIE FÜHRUNG  
VON MORGEN  
LEISTUNG ENTWICKELN  
STATT ERGEBNISSE MANAGEN



Verlag Agentur Altepost

### Hinweis zur geschlechtergerechten Sprache

Die in diesem Buch gewählte Form der Geschlechtsbezeichnung bezieht sich immer zugleich auf weibliche, männliche und diverse Personen. Auf eine Mehrfachbezeichnung wurde zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

Markus Draeger:	Lektorat: Carsten Tergast, Timo Görlitz
Neue Denkräume	Umschlagbild: freepik
für die Führung von morgen	Autorenporträts: Jasper Graetsch
© 2025 by Verlag Agentur Altepost,	Satz und Gestaltung: KleiDesign, Bielefeld
Hörstel	Druck & Verarbeitung:
<a href="http://www.agentur-altepost.de">www.agentur-altepost.de</a>	Rudolph Druck GmbH & Co. KG, Schweinfurt

1. Auflage 2025

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese  
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-982242-873

ISBN E-Book 978-3-982242-880

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.  
Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung,  
Verbreitung und sonstige Veröffentlichungen.

MARKUS DRAEGER

# NEUE DENK RÄUME

## FÜR DIE FÜHRUNG VON MORGEN

LEISTUNG ENTWICKELN  
STATT ERGEBNISSE MANAGEN



<b>Die Spielidee</b>	7
Kabinengeflüster	7
Veraltete Erfolgsformel	9
Limitierende Denkmuster	18
<b>Neue Denk- und Spielräume</b>	23
Rahmenbedingungen schaffen	24
Von Titelträumen und Stadionwürsten	25
Von Torprämien und einem Kaffeeservice	31
Von Königstransfers und Panikkäufen	35
Von Durchschnittshennen und Wandervögeln	47
Potenziale erkennen	54
Von Kickernoten und Heldentaten	55
Von grünen Bananen und „baby faces“	61
Von zu früher Talentauswahl und zu kurzen Karrierefenstern	66
Leistung abrufen	71
Von Motivationskünstlern und Menschenfängern	72
Von der Brechstange und Systemumstellungen	80
Von Erfolgsgaranten und „Expected Goals“	90
Von der Mutter aller Niederlagen und Elfmeter-Versagern	98
Von Leidenschaft, Emotionen und einem Schimpansen	117
Leistung entwickeln	132
Von Trainingsweltmeistern und Drückebergern	132
Von Schwächeprofilen und Spitzenkompetenzen	146
Vom Frühstück der Champions und Sandwichtechniken	156
Vom Gießkannenprinzip und Trendhopping	170
Von Lernzonen und Gedankenlesern	177
Leistung erhalten	193
Von Energieräubern und Duracell-Hasen	194
Von Pitstops und Povernaps	211

<b>Neue Haltung</b>	223
Die Führungskraft – vom Ergebnismanager zum Erfolgscoach	224
HR – vom Personaler zum Performance Coach	232
Leistung entwickeln, statt Ergebnisse zu managen	256
<b>Nachspielzeit</b>	267
Die Taktikfehler auf einen Blick	267
Schlusspfeiff	274
Über den Autor	278
Literaturverzeichnis	282



# Die Spielidee

## Kabinengeflüster

Die letzten Strahlen der untergehenden Sonne tauchten den Kraftraum des Handball-Bundesligisten SG Flensburg-Handewitt in warmes Licht. Eine lange, zermürende Einheit neigte sich dem Ende zu – eine Einheit, die nicht den Körper, sondern den Geist der „Athleten“ an ihre Grenzen brachte. Statt nach Schweiß roch es jedoch nach Pizza.

Obwohl auch zwei ehemalige Nationalspieler anwesend waren, handelte es sich bei den übrigen Teilnehmern um Unternehmer, Führungskräfte und Wissenschaftler. Mehrmals im Jahr lädt die sogenannte „Erfolgsmannschaft“ zu einem Austausch zwischen Experten aus Sport, Wirtschaft und Wissenschaft ein. Diese Veranstaltung, die längst Kultstatus erreicht hat, lässt tiefgehende Gespräche zu, in



denen konträre Standpunkte nicht nur toleriert, sondern ausdrücklich erwünscht sind.

Wir von der „Erfolgsmannschaft“ nennen dieses Format „Kabinengeflüster“.

Die Teilnehmer sitzen dort, wo sonst die Profis ihre Krafteinheiten absolvieren – auf unbequemen Umkleide- oder Hantelbänken, um manchmal noch unbequemere Wahrheiten ans Licht zu bringen. Die goldene Regel: Was in der Kabine besprochen wird, bleibt in der Kabine – genauso, wie es in jedem noch so kleinen Verein sein sollte. Doch weil wir unter uns sind, mache ich eine Ausnahme.

Wir hatten schon einige dieser „Kabinengeflüster“ abgehalten, und jedes Mal waren die Teilnehmer überrascht, wie viel der Sport von der Wirtschaft lernen kann und umgekehrt. Besonders beeindruckend war, welche wissenschaftlichen Erkenntnisse die Wirtschaft über Jahrzehnte hinweg erfolgreich ignoriert hatte. Doch dieser Sommerabend sollte mich länger beschäftigen und schließlich den Anstoß für dieses Buch geben.

Als sportpsychologischer Experte wurde ich an jenem Abend gefragt, wo ich die größten Unterschiede zwischen der Leistungskultur im Sport und der in der Wirtschaft sehe. Meine Antwort kam für einige überraschend – sie war weder wissenschaftlich fundiert noch besonders diplomatisch formuliert.

„Ich habe den Eindruck, dass viele Unternehmen nicht wirklich wissen, was Leistung ist – geschweige denn, dass sie den Unterschied zwischen Leistung und Ergebnissen erklären könnten“, gab ich zum Besten. „Während nachhaltig erfolgreiche Vereine leistungsorientiert arbeiten, sind viele Unternehmen eher ergebnisgetrieben. Sie fokussieren sich nicht auf die Leistung an sich, sondern jagen ihren eigenen Zielen hinterher, ohne den Weg dorthin zu hinterfragen.“

„Aber Ergebnisse sind doch der Grund, warum wir überhaupt existieren? Ist das im Leistungssport nicht genauso?“, warf ein Teilnehmer ein. Der Leiter der „Talentschmiede“ sprang mir zur Seite und merkte an, dass Ergebnisse zwar wichtig seien, sie diese aber lediglich als Folge der täglichen Arbeit betrachten – nicht als das alles dominierende Ziel. Er unterstrich seine Aussage, indem er die Erfolge seiner Schützlinge aufzählte, die sich einstellten, als sie die Arbeit im Nachwuchsleistungszentrum auf diesen Ansatz umstellten. Es wurden nicht nur mehr Titel gewonnen, sondern auch eine signifikant höhere Anzahl an Talenten schaffte den Sprung in den Handball-Profikader.

Jan Holpert, der in stolzen 245 Länderspielen für die deutsche Handball-Nationalmannschaft zwischen den Pfosten stand, fügte hinzu, dass Leistung nicht „gemanagt“ werden könne, sondern kontinuierlich entwickelt werden müsse. Dies rief einen Manager eines globalen Konzerns auf den Plan, der seit Langem ratlos war, warum ihr ausgeklügeltes „Performance Management System“ keine Früchte trug und es ihnen nicht gelang, ihre sogenannten „Low Performer“ zu motivieren. Ganz im Gegenteil – die Anzahl der Fehltage pro Mitarbeiter steige seit Jahren stetig an.

Es entstand ein „Kabinengeflüster“, das alle Anwesenden so sehr fesselte, dass sie die Zeit vergaßen und mit neuen Denkanstößen den Heimweg antraten. Bei einer Sache waren sich alle einig: Spitzenleistungen, Gesundheit und Nachhaltigkeit schließen sich nicht aus, sondern bedingen einander.

Hatten wir am Ende neue Antworten gefunden? Vielleicht einige wenige, aber viel entscheidender war, dass sich die Fragen, die wir uns stellten, verändert hatten – bewusst oder unbewusst. Was bedeutet eigentlich Leistung? Was ist Erfolg? Und welchen Einfluss haben unsere Ziele auf das, was wir erreichen?

## Veraltete Erfolgsformel

Vor allem bei den Teilnehmern aus der Wirtschaft hinterließ das Gespräch ein fast irritierendes Gefühl. In einer Welt, in der es vermeintlich nur um Bestzeiten, Siege und Niederlagen geht, scheint der Sport dem Ergebnis weniger Bedeutung beizumessen als die Wirtschaft. Dort sind Ergebnisse „nur“ die Folge, nicht das ultimative Ziel. Ich bin überzeugt, dass genau diese Perspektive die Sportpsychologie so wirksam macht. Sie unterstützt Athleten, sich auf die entscheidenden Elemente zu konzentrieren, die den Erfolg wahrscheinlicher machen – während ihre Konkurrenten verbissen auf die „Anzeigetafel“ starren.

Gleichzeitig wurde uns klar, dass Spitzenleistungen, Gesundheit und Nachhaltigkeit keine Gegensätze sind, sondern einander bedingen. So einfach, so einleuchtend – und dennoch weit entfernt von der Erfolgsformel, die in vielen Unternehmen noch immer Anwendung findet.

„Erfolg = Talent + harte Arbeit“ – diese Formel, die während des „Kabinengeflüsters“ von einem Wirtschaftsvertreter auf den Flipchart geschrieben wurde, war lange Zeit für viele von uns die Wahrheit. Doch

heute lässt sie uns ratlos zurück. Es wirkt beinahe zynisch, dass niemand Geringerem als Basketballlegende Michael Jordan diese Formel zugeschrieben wird.

### Die Zeiten ändern sich

Während wir weiterhin auf diese veraltete Erfolgsformel setzen, hat sich der Kontext, in dem sie angewendet wird, grundlegend verändert. Der Arbeitsmarkt hat sich gewandelt. Wir predigen unseren Mitarbeitern, dass Veränderung die einzige Konstante sei und sie sich flexibel anpassen müssten, während viele Führungsetagen bemerkenswert unbeweglich bleiben – oder, wie es heutzutage heißt, resilient. Nach jeder Krise kehren sie in ihren ursprünglichen Zustand zurück. Zwar werden kurzfristig Maßnahmen ergriffen, um die zum Teil selbst verursachten Krisen zu überstehen, doch die zugrunde liegenden Denkmuster werden selten hinterfragt oder an die neuen Realitäten angepasst.

Hier liegt das eigentliche Problem: Diese Veränderungen sind keine vorübergehenden Erscheinungen oder nur der Wunsch der sogenannten Generation Z. Sie spiegeln vielmehr eine sich tiefgreifend verändernde Gesellschaft wider, die menschliche Bedürfnisse und Werte in den Vordergrund rückt, die wir lange Zeit verdrängt haben – und zwar generationenübergreifend.

Ein genauerer Blick auf die Gleichung „Talent + harte Arbeit = Erfolg“ zeigt, dass sich nicht nur die Rahmenbedingungen verändert haben, sondern auch die einzelnen Komponenten dieser Formel einem tiefgreifenden Wandel unterliegen.

Die Komponente „Talent“: Während im Fußball weiterhin ein Überangebot an Talenten existiert, kann sich die Wirtschaft nicht mehr auf das altbewährte „hire & fire“-Modell verlassen. Der Fachkräftemangel ist allgegenwärtig, und die Bereitschaft, Führungsverantwortung zu übernehmen, ist auf einem historischen Tiefstand<sup>1</sup>.

Dies hängt auch damit zusammen, dass die zweite Komponente der Erfolgsformel, „harte Arbeit“ oft als Synonym für endlose Überstunden und persönliche Opfer in Bereichen wie Familie, Gesundheit oder Freizeit gesehen wird. Ein Preis, den immer weniger Menschen bereit sind zu zahlen.

Meine Altersgenossen, die in den 70er- und 80er-Jahren geboren wurde, sahen ehrfürchtig zu den Führungsetagen auf. Wir durchstöberten Karriereratgeber, um eines Tages selbst in den erlauchten Kreis der Führungskräfte aufzusteigen. Die jüngeren Menschen hingegen begegnen diesen Etagen mit wachsendem Zweifel. Zu groß erscheinen

die Opfer, die mit dem klassischen Karriereweg verbunden sind, und zu hoch der Preis, der für den vermeintlichen Erfolg gezahlt werden muss.

Doch anstatt diese neuen Werte als Chance zu begreifen, überdenken wir unsere Arbeitsweisen kaum. Statt die Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen zu erkennen und als solides Fundament zu nutzen, suchen wir nach Beweisen, dass früher alles besser war. Wir halten an der Überzeugung fest, dass es keine neuen Lösungen für altbekannte Probleme gibt. Die Haltung ist klar: „Wir wissen, wie man Krisen bewältigt. Da müssen wir halt durch.“

Während die einen glauben, wir müssten noch härter arbeiten als früher, um unseren Wohlstand und unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, strebt die andere Gruppe nach weniger Arbeit – oder vielleicht nur nach weniger sinnloser Arbeit?

Die Antwort auf die Frage, wie wir damit umgehen, hängt davon ab, wie wir Erfolg definieren.

### Eine veränderte Erfolgsdefinition

Damit sind wir beim dritten Teil der Gleichung angelangt: dem Erfolg. Wie vieles andere hat sich auch die Definition von Erfolg im Laufe der Zeit gewandelt. Ergebnisse, ein hohes Gehalt und eine steile Karriere sind für immer mehr Mitarbeiter nicht mehr die alleinigen Maßstäbe für Erfolg. Aspekte wie kontinuierliches Lernen, eine ausgewogene Work-Life-Balance und die Sinnhaftigkeit der Arbeit haben sich längst von „geschätzten Nebenprodukten“ zu „unverzichtbaren Grundpfeilern“ entwickelt. Diese veränderten Erwartungen betreffen nicht nur die jüngeren Generationen. Auch für die Generation 50 plus gewinnt Zeit zunehmend an Bedeutung gegenüber finanziellen Aspekten – schließlich bleibt immer weniger Zeit nach dem Berufsleben. Sinnstiftende Arbeit übertrifft dabei den Wert von Status und Karriere, und lebenslanges Lernen ist längst auch für so manchen „Silberrücken“ keine unbekannte Größe mehr.

Eine zunehmend kleinere Gruppe von Menschen würde sich heute als erfolgreich bezeichnen, wenn diese Elemente keine Berücksichtigung finden. Dennoch bleibt es unabdingbar, dass Unternehmen Gewinne erwirtschaften, um wettbewerbsfähig zu bleiben und in die Zukunft investieren zu können. Doch die Definition von Erfolg ist vielschichtiger geworden – und das ist eine überaus positive Entwicklung. Dies anzuerkennen, ist ein bedeutender, aber notwendiger Schritt auf dem Weg zu nachhaltigem Erfolg.

## Spitzenleistungen, Gesundheit und Nachhaltigkeit bedingen einander

Die gute Nachricht ist: Niemand muss auf Spitzenleistungen in Unternehmen verzichten. Ich selbst bin ein großer Verfechter von Höchstleistungen und davon überzeugt, dass wir sie brauchen, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Die neuen Bestandteile der Erfolgsdefinition stehen traditionellen Elementen nicht im Weg, sondern ergänzen diese. Ganzheitliche Leistungssteigerung kann gesund und nachhaltig sein – nein, sie muss es sogar sein. Dies zeigt uns die Sportpsychologie bereits eindrucksvoll.

Wenn Nachhaltigkeit, Gesundheit und persönliche Weiterentwicklung zentrale Bestandteile unserer Erfolgsdefinition geworden sind und den Wunsch nach Status und Karriere zunehmend verdrängen, müssen wir unser Handeln entsprechend ausrichten. Wenn die Währung „Zeit“ wertvoller ist als „Geld“, die Fälle von Burnout zunehmen und sowohl das Engagement als auch die Loyalität der Mitarbeiter sinken, dann ist es an der Zeit zu hinterfragen, ob uns Überstunden wirklich näher an unsere Erfolgsvorstellungen bringen. Es könnte vielmehr eine neue Herangehensweise erforderlich sein, um mit weniger Einsatz mehr zu erreichen.

Die wachsende Sorge, dass Leistung heute kein anerkanntes gesellschaftliches Prinzip mehr ist, existiert tatsächlich. Der Vorwurf lautet, die jüngeren Menschen seien weder leistungswillig noch leistungsfähig. Insbesondere das Infragestellen traditionsreicher Institutionen wie der Bundesjugendspiele lässt einige „Experten“ bereits das Ende der Leistungsgesellschaft prophezeien. Da kommt es zur Unzeit, dass man im Jugendfußball zunehmend auf Tabellen verzichtet – für Kritiker ein weiteres Zeichen des vermeintlichen Niedergangs.

Ich bin hingegen überzeugt, dass wir auch in Zukunft leistungsbegeisterte Sportlerinnen und Sportler sowie ambitionierte Trainerteams sehen werden, die mit ihren Mannschaften herausragende Erfolge erzielen – so wie in den vergangenen Jahren.

Während sich unsere erfolgsverwöhnten Frauen- und Herrenfußballnationalmannschaften derzeit eine Titelauszeit nehmen, treten andere Teams in die Bresche. Unsere Nationalmannschaften im Eishockey, Feldhockey, Handball, Basketball, oder die U17-Fußballer sammelten in den letzten Jahren regelmäßig Gold-, Silber- und Bronzemedallien sowie Welt- und Europameistertitel – und das über Geschlechter und Altersgruppen hinweg.

Wir sind also nach wie vor in der Lage, Höchstleistungen zu erbringen – insbesondere im „Team“. Was sich nicht geändert hat, ist das menschliche Bedürfnis, Wirkung zu entfalten, etwas zu schaffen, auf das man stolz sein kann, das anerkannt wird und einen positiven Unterschied macht. Menschen haben weiterhin Lust auf Leistung, aber auf eine, die Freude bereitet, das eigene Potenzial entfaltet und nicht in den Burnout führt.

## Gute „Trainer“ braucht das Land

Bemerkenswert ist, dass erfolgreiche Trainer aus allen Altersgruppen stammen. Von Jung bis Alt sind sämtliche Generationen vertreten. Es ist nicht das Alter, das diese Trainer auszeichnet, sondern die Haltung, mit der sie ihren Spielerinnen und Spielern begegnen, sowie die Motivation, mit der sie ihre Arbeit ausführen. Den Unterschied macht also nicht das Alter, sondern vielmehr die Einstellung, die Rahmenbedingungen, die geschaffen werden, und die Art und Weise, wie Teams geführt, gecoacht und unterstützt werden – davon bin ich überzeugt.

In den vergangenen Jahren konnten wir Vereine beobachten, die trotz begrenzter Ressourcen erfolgreich agierten – und das nicht nur in einer einzigen Saison, sondern über einen längeren Zeitraum hinweg. Sie schaffen es Jahr für Jahr, das Potenzial einzelner Spielerinnen und Spieler sowie des gesamten Teams zu entfalten und aus begrenzten Mitteln maximale Ergebnisse zu erzielen. Interessanterweise trainieren sie oft nicht *mehr*, sondern – wenn überhaupt – anders.

## Ungenutztes Potenzial

Apropos Potenzial: Mentale Arbeit im Sport hat in den letzten Jahren zwar an Bedeutung gewonnen, dennoch ist sie längst nicht dort angekommen, wo sie hingehört. Es ist unbestritten, dass mentale Stärke heute einen höheren Stellenwert hat als noch vor zehn Jahren. Athletik, Technik und Taktik sind fast schon Hygienefaktoren, während die kleinen Unterschiede zwischen Sieg und Niederlage oft im Kopf der Athleten entschieden werden. Ralf Rangnick, Vordenker und Fußballtrainer, drückte es treffend aus: Der entscheidende Unterschied liegt „oberhalb der Schultern“.

Dieses weitgehend unangetastete Potenzial findet sich auch in der Wirtschaft. Viele Arbeitsplätze erfordern heute geistige Leistung, doch das bedeutet nicht zwangsläufig, dass unser Denken zielführend und erfolversprechend ist. Im Gegenteil: Wir wundern uns über vermehrte Krankheitstage, zunehmende Burnout-Fälle, schwindende Motivation



und die oft kritisierte Einstellung der Generation Z. Auf der Suche nach einer Lösung werden immense Anstrengungen unternommen: Umstrukturierungen, großangelegte Employer-Branding-Kampagnen, Seminare zu Stressbewältigung und Achtsamkeit sowie die Einführung von „Wellbeing“-Managern und agilen Teams. Obstkörbe werden bereit- und Tischtennisplatten aufgestellt, Bonuspakete geschnürt und reflexartig Vier-Tage-Wochen eingeführt – alles im Wettbewerb um Talente und Fachkräfte.

Die schlechte Nachricht: Viele dieser Maßnahmen bleiben wirkungslos, solange grundlegende Rahmenbedingungen und Denkmuster nicht hinterfragt werden.

Die gute Nachricht: Oft braucht es keine radikale Transformation, sondern nur kleine Anpassungen, die große Wirkung zeigen können, wie Studien belegen<sup>2</sup>.

Auf der Suche nach diesen kleinen, wirkungsvollen Veränderungen habe ich Orte besucht, an denen bereits Rahmenbedingungen für eine nachhaltige und gesunde Leistungssteigerung geschaffen wurden. Ich sprach mit Olympiasiegern, Weltmeistern und aufstrebenden Talenten. Ich traf Profitrainer, Akademieleiter, Athletiktrainer, Performance-Coaches und Schlafwissenschaftler, die in Teamsportarten wie Fußball, Handball, Hockey und Basketball zu Hause sind.

Darüber hinaus diskutierte ich mit sportpsychologischen Kolleginnen und Kollegen über die Erfolgsfaktoren, die zu einer nachhaltigen Leistungssteigerung führen. Was motiviert die Leiter und Trainer der „Talentschmieden“ und welches Profil haben sie? Welche Umgebung ist nötig, um Potenziale auf allen Ebenen zu entfalten und gleichzeitig punktgenau abzuliefern? Was unterscheidet langfristig erfolgreiche Trainer von weniger Erfolgreichen? Und welche Rahmenbedingungen braucht es, damit Trainer ihr volles Potenzial ausschöpfen können? An welche Grenzen stößt der Sport, und was hat möglicherweise nicht funktioniert?

Diese Erkenntnisse führten mich schließlich zu der Frage, welche dieser Erfolgsfaktoren aus dem Sport auf die Unternehmenswelt übertragbar sind. Kurz gesagt: Was können wir vom Sport lernen, um unsere Leistung nachhaltig und gesund zu entwickeln?

Die Einsichten von Trainerlegenden und Vordenkern aus Sport, Wirtschaft und Wissenschaft spielten dabei ebenso eine Rolle wie Gespräche mit CEOs, Geschäftsführern, Personalleitern und meinen Kolleginnen und Kollegen aus der Welt des Executive Coachings.

Leider wurde im Rahmen meiner Recherchen und zahlreicher Interviews deutlich, dass im Spitzensport, trotz vieler positiver Beispiele,

noch immer vieles im Argen liegt. Umso bemerkenswerter ist es, dass einige Trainer und Vereine einen gesunden und nachhaltigen Weg eingeschlagen haben – mit erstaunlichen Erfolgen. Wenn ich also im Folgenden vom „Sport“ spreche, beziehe ich mich auf genau diese „Inseln“ und möchte keinesfalls den Sport pauschal glorifizieren. Auch hier gibt es noch viel zu tun.

### **Eigener Erfahrungsschatz**

In meiner beruflichen Laufbahn habe ich zahlreiche Veränderungen erlebt – erfolgreiche wie erfolglose. Diese Prozesse durfte ich nicht nur beobachten, sondern auch aktiv gestalten, begleiten und leiten. Manchmal war ich in der Rolle des Projekt- oder Teamleiters, manchmal Teil des Teams, manchmal Berater und gelegentlich stand ich nur als Beobachter am Spielfeldrand.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor der erfolgreichen Veränderungsbemühungen war, dass die Mitarbeiter als Mitdenkende, Mitlenkende und Mitfühlende in die Veränderung einbezogen wurden. Wann immer ich in diesem Buch von Mitarbeitern spreche, schließe ich somit diese drei Rollen mit ein.

Diese dynamische Beteiligung der Mitarbeiter war auch ein zentraler Punkt meiner eigenen Führungserfahrung. Sie hat dazu beigetragen, dass ich mich über die Jahre als Führungskraft weiterentwickeln konnte. Acht verschiedene Führungsphilosophien haben mich in meiner Karriere begleitet und geformt. Der Luxus, von diesen Ansätzen zu lernen, prägte mich und half mir, meine Überzeugungen zu entwickeln und zu schärfen.

Das bringt uns zum nächsten wichtigen Begriff in diesem Buch – „Führungskraft“. Ich habe mich mit diesem Begriff arrangiert, da auch die künstliche Intelligenz keine befriedigenden Alternativen bietet. Synonyme wie „Leiter“ oder „Vorgesetzter“ empfand ich als noch weniger passend. Somit bleibt es bei diesem Ausdruck, auch wenn mein Verständnis von Führung im Verlauf dieses Buches deutlich herausgearbeitet werden wird.

### **Das Spielergebnis: Neue Denkräume für Führungskräfte, Personalverantwortliche und Unternehmer**

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte, Personalverantwortliche und Unternehmer und bietet ihnen Denkanstöße oder, wie es der Titel sagt: neue Denkräume. Es lädt dazu ein, einen Perspektivwechsel vorzunehmen und die Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt

durch die Linse des Sports zu betrachten. Da ich mich zahlreichen Beispielen aus dem Sport und insbesondere aus der Sportpsychologie bediene, mag das Lesen dieses Buches sportaffinen Lesern noch mehr Freude bereiten als bekennenden „Sportmuffeln“. Aber auch diese Leser sollen sich keinesfalls ausgeschlossen fühlen.

Anstatt nur härter zu arbeiten, ermutigt das Buch dazu, den Fokus auf nachhaltige und gesunde Leistungsentwicklung zu legen. Es bietet Optionen für Unternehmen, die über die Einführung der Vier-Tage-Woche nachdenken, die erfahrene Fachkräfte und die jungen Arbeitnehmer gleichermaßen anziehen und beide erfolgreich zusammenbringen möchten.

Otto Rehhagel, einer der erfolgreichsten deutschen Fußballtrainer, sagte einmal scherzhaft: „Was nützt mir ein diametral abkippender 6er, wenn er nicht mit dem linken Fuß schießen kann?“ Mit dieser Aussage zielte er darauf ab, die immer komplexer werdenden taktischen Raffinessen mancher Trainer auf die Schippe zu nehmen. Ähnlich geht es in diesem Buch darum, die „Basics“ zu beherzigen und nicht den neuesten Trends hinterherzujagen. Es geht darum, die Essenz nicht aus den Augen zu verlieren – oder wie unser Bundestrainer Julian Nagelsmann nach seinem Amtsantritt sagte: „Wir müssen einfach wieder kicken.“

Es waren eben nicht die komplizierten taktischen Konzepte von Julian Nagelsmann, die uns bei der Fußball-EM 2024 beinahe ein zweites Sommermärchen beschert hätten, sondern die neue Haltung, mit der Trainer, Spieler und das gesamte Umfeld an die Herausforderungen herangingen. Es war weder „New Work“ noch „New Soccer“.

Dieses Buch stellt traditionelle Mythen infrage, die einer nachhaltigen und gesunden Leistungssteigerung im Weg stehen. Es hinterfragt konservative Denkmuster, die in den Chefetagen oft zu falschen strategischen Entscheidungen führen. Sie werden in diesem Buch über 100 Denk- und Verhaltensmuster begegnen, die Unternehmen daran hindern, ihre Potenziale voll auszuschöpfen. Diese nenne ich im Sinne des Sports Taktikfehler.

Dieses Buch ist kein klassischer Ratgeber, der fertige Lösungen liefert. Vielmehr möchte es Impulse geben, um Denk- und Handlungsprozesse anzustoßen. Es schafft neue Denk- und Handlungsräume, ohne pauschale Antworten vorzugeben. Ziel ist es, festgefahrene Denkmuster zu hinterfragen, wissenschaftliche Erkenntnisse anzuerkennen und die nötige Geduld aufzubringen, um neue Denkweisen und damit verbundene Verhaltensweisen zu kultivieren.

## Eintrittskarte Sport

Daher werde ich mich in diesem Buch nicht auf die oberflächlichen Diskussionen über Generationenkonflikte einlassen – vor allem, weil viele Studien hierzu wissenschaftlich fragwürdig sind. Vielmehr basiert die Essenz dieses Buches auf soliden Gemeinsamkeiten. Natürlich beeinflussen Alter und Lebensumstände unsere Haltung, aber die grundlegenden menschlichen Bedürfnisse haben sich über Jahrhunderte kaum verändert. Wissenschaftlich herrscht Konsens darüber, dass wir alle auf einem stabilen Fundament gemeinsamer menschlicher Bedürfnisse stehen.

Zudem bediene ich mich einem weiteren verbindenden Element – dem Sport. Nur eine Minderheit im deutschsprachigen Europa bezeichnet sich als „Sportmuffel“. Der Sport entpuppt sich häufig als ideale Eintrittskarte, um Managementteams und Führungskräften neue Denkräume zu eröffnen, die ihnen im hektischen Tagesgeschäft zu häufig verschlossen bleiben.

Ganz gleich, welchem Jahrgang oder welchem Geschlecht Sie sich also zugehörig fühlen, ich hoffe, dass Sie beim Lesen dieses Buches den einen oder anderen „Aha-Moment“ erleben werden – ähnlich wie die Teilnehmer unseres „Kabinengeflüsters“. Diese Momente des Nachdenkens und Erkennens sind der Grund, warum ich Coach und sportpsychologischer Experte geworden bin und warum ich dieses Buch geschrieben habe.

Ich bitte um Verständnis, dass ich in diesem Buch das generische Maskulinum verwende und auf alternative Formen wie „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ oder „Mitarbeitende“ verzichte. Diese sprachliche Wahl schließt jedoch ausdrücklich alle Geschlechter ein und dient ausschließlich der Vereinfachung.

Ich ermutige Sie, das Buch von vorne bis hinten zu lesen, um die Abhängigkeiten der Denkmuster und Taktikfehler in ihrer Gesamtheit zu erfassen. Es steht Ihnen aber ebenso frei, von hinten zu beginnen und gezielt diejenigen der über 100 Taktikfehler herauszupicken, bei denen Sie sich besonders „ertappt“ fühlen. Dazu finden Sie eine Auflistung aller Taktikfehler am Ende des Buches sowie den Verweis auf die relevanten Seitenzahlen.

# Limitierende Denkmuster

Wussten Sie, dass Sepp Herberger, der Trainer der deutschen Fußballweltmeistermannschaft von 1954, seinen Spielern während der Partie das Trinken verbot? Herberger war überzeugt, dass das Trinken während des Spiels die Leistungsfähigkeit minderte. Diese Auffassung hielt sich hartnäckig bei vielen Trainern bis in die 1970er Jahre, bevor man erkannte, dass die damit verbundene Dehydrierung die Spieler erheblich schwächte. Es dauerte eine Weile, bis sich diese Erkenntnis durchsetzte und das Umdenken in den Köpfen der Verantwortlichen stattfand. Der Fußball ist seit jeher ein Beispiel dafür, wie tief verwurzelte Überzeugungen und Denkfehler – wie der Wahrnehmungsfehler des „Social Proof“ – das Handeln prägen. Dieser Effekt, der uns dazu bringt, Dinge so zu tun, wie wir sie immer getan haben oder weil es andere genauso machen, bleibt allgegenwärtig. „Das haben wir schon immer so gemacht“ – kommt Ihnen das bekannt vor?

Die zentrale Hypothese dieses Buches lautet: Gesunde und nachhaltige Leistungsentwicklung funktioniert generationenübergreifend und kann mit weniger Aufwand bessere Ergebnisse erzielen, als wir heute annehmen. Doch um dieses Potenzial zu nutzen, müssen wir herausfinden, was uns bislang daran gehindert hat, diese neue Definition von Erfolg zu realisieren. Ein wichtiger Schritt dabei ist, die eingefahrenen Denkmuster in den Führungsetagen kritisch zu hinterfragen.

Einige dieser Denkmuster ähneln dem Trinkverbot von Herberger – sie sind fest verwurzelt und fast unverrückbar. Während meiner Recherchen habe ich insbesondere drei solcher Denkmuster identifiziert, die auf einer überholten Erfolgsdefinition basieren und veralteten Prinzipien folgen.

## 1. Wir spielen ergebnisorientiert

„Es gibt nur eine Möglichkeit: Sieg, Unentschieden oder Niederlage“, sagte Franz Beckenbauer einst und brachte damit die Einfachheit des Fußballs auf den Punkt. Im Fußball zählt am Ende nur das Ergebnis – Tore, Tore und nochmals Tore. Die Ästhetik des Spiels rückt in den Hintergrund, sobald es um Punkte und Siege geht. Trainer sprechen hier gerne von „ergebnisorientiertem Spiel“. Als Zuschauer mögen wir uns zwar ein kreatives, kunstvolles Spiel wünschen, doch spätestens nach dem Schlusspfiff fragt niemand mehr nach dem „Wie“. Fehlpässe, verpasste Chancen und die mangelnde Kreativität werden schnell

vergessen, solange gewonnen wird. Wir akzeptieren, dass nur das messbare Ergebnis zählt. Dieser Mentalität ordnen wir vieles unter – wir sind es gewohnt. Wichtig ist nicht, wie der Sieg zustande kam, sondern dass er errungen wurde. Fußball ist ein Ergebnissport.

In vielen Unternehmen wird genauso „gespielt“. Die Regel lautet: „Du erreichst, was du misst.“ Also machen wir uns auf die Suche nach messbaren Erfolgskriterien. Und um es noch einfacher zu gestalten, setzen wir Erfolg mit einem konkreten Ergebnis gleich, sei es Umsatz, Gewinn oder eine andere Kennzahl. Die Überzeugung lautet: „Wir bekommen, was wir messen.“ Doch diese Denkweise birgt einen fatalen Fehler: Sie macht uns zu Getriebenen unserer eigenen Zielvorgaben. Um diese nicht zu verfehlen, greifen wir oft zur „Brechtstange“ oder anderen kurzfristigen Maßnahmen. Diese einseitige Fokussierung auf Ergebnisziele führt dazu, dass kurzfristige Ergebnisse über nachhaltige Erfolge gestellt werden.

## 2. Wir müssen die Spieler motivieren

Jürgen Klopp, von seinen Anhängern liebevoll „Kloppo“ genannt, ist zweifellos eine lebende Trainerlegende. Egal, ob bei Mainz, Dortmund oder Liverpool, mit Klopp kamen Erfolg und Titel. Laut der Meinung zahlreicher Fußballbegeisterter verdankt er seinen Ruhm in erster Linie seiner Fähigkeit, Spieler zu motivieren. Schließlich war er als Fußballer eher für solide Hausmannskost bekannt. Wir staunen über seine leidenschaftliche Körpersprache am Spielfeldrand und stellen uns vor, wie er sein Team vor jedem Spiel „einpeitscht“ und sie täglich zu Höchstleistungen anspornt. In Führungstrainings gilt „Kloppo“ oft als das Sinnbild eines motivierenden Gewinnertyps. Viele sind überzeugt, dass charismatische Persönlichkeiten mit emotionalen Ansprachen das Unternehmen zum Erfolg führen und die Motivation des Teams steigern.

Doch genau hier liegt unser limitierendes Denkmuster. Wir versuchen, die Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter zu steigern, anstatt sie bei der Optimierung ihrer Leistungsfähigkeit zu unterstützen. Es lohnt sich, diesen Gedanken nochmals zu vertiefen: Wir bemühen uns um die Steigerung der Leistungsbereitschaft, anstatt die tatsächliche Leistungsfähigkeit zu optimieren. Überraschenderweise hat sich Jürgen Klopp nicht aufgrund seiner mitreißenden Ansprachen und Motivationskünste einen Namen gemacht, sondern weil er die individuellen Fähigkeiten jedes Spielers im Sinne des Teams maximiert. Dazu später mehr. Auf die Frage, wie er seine Spieler motiviert, antwortet „Kloppo“

wie viele andere erfolgreiche Trainer auch: „Ich muss meine Spieler nicht motivieren, sonst wären sie ja nicht hier.“

Im Irrglauben, dass Mitarbeiter ständig motiviert werden müssen, entwickeln wir Werkzeuge, die sie antreiben sollen. Wir investieren viel Energie in die Steigerung der Leistungsbereitschaft, anstatt die Selbstwirksamkeit und Effizienz der Teams und jedes einzelnen zu fördern. Diese Denkweise ignoriert die Tatsache, dass echte Motivation von innen kommt und dass Mitarbeiter ihr Bestes geben, wenn sie sich wirksam fühlen und ihre Stärken sowie Fähigkeiten einbringen können.

### 3. Wir rennen mehr als unsere Gegner

Schauen Sie gelegentlich Biathlon? Wenn ja, sind Ihnen sicher die Regeln bekannt: Macht ein Athlet beim Schießen Fehler, muss er für jeden Fehlschuss eine Strafrunde laufen und verliert dabei wertvolle Zeit im Vergleich zu seinen Konkurrenten. Dies sollte uns zum Nachdenken anregen. Insbesondere über die Art und Weise, wie wir im Geschäftsleben Überstunden als erstrebenswert und als Symbol für hohe Leistungsfähigkeit betrachten. Oder ist es möglicherweise eher die Leistungsbereitschaft, die wir hochhalten?

Tatsächlich verwechseln wir in diesem Denkmuster oft die Leistungsbereitschaft mit der tatsächlichen Leistungsfähigkeit. In unseren Stellenanzeigen suchen wir Mitarbeiter, die bereit sind, die „Extra-Meile“ zu gehen. Diese Kandidaten gelten als „High Potenzials“. In vielen Unternehmen loben wir Mitarbeiter für Überstunden und harte Arbeit, da sie zu hervorragenden Ergebnissen beigetragen haben. Besonders diejenigen, die mit müden Augen auf ihren nächsten Urlaub warten und dabei auch noch zu „familienfreundlichen“ Zeiten E-Mails beantworten sowie an Videokonferenzen teilnehmen, erhalten Dank und Anerkennung.

Im Gegensatz dazu vergessen wir häufig, jenen zu danken, die effizient arbeiten, Projekte kritisch hinterfragen und „Not-To-Do-Listen“ erstellen, um unnötige Meetings zu vermeiden oder gar nicht erst einzuleiten. Auch die, die rechtzeitig Feierabend machen, um ihre Energiereserven bei der Familie oder im Sport wieder aufzuladen, erhalten selten Anerkennung. Die Quantität der geleisteten Arbeit fungiert viel zu oft als Maßstab.

Wenn im Sport harte Arbeit zwangsläufig zu Titeln und Meisterschaften führen würde, bräuchten wir wahrscheinlich keine „Kloppos“ oder ähnliche Trainerpersönlichkeiten. Empathische Trainer mit einem

Interesse am Menschen und innovativen Spielideen wären im Schatten des harten Arbeitens und der Ergebnisgetriebenheit verborgen geblieben. Stattdessen sind es genau diese Trainer, die langfristig erfolgreich arbeiten. Der Slogan „Try harder“ ist im Profisport ein Relikt der Vergangenheit und gilt, insbesondere wenn es darauf ankommt, eher als Garant für Niederlagen als für nachhaltige Erfolge.

Wir hingegen glorifizieren die „Extra-Meile“ und befördern diejenigen zu Führungskräften, die am härtesten für den Erfolg arbeiten und ihre Anstrengungen zur Schau stellen. Dieser Kult um die Überanstrengung führt dazu, dass wir Leistung mit Quantität statt mit Qualität gleichsetzen. Die Konsequenz ist eine Sackgasse, in der wir immer mehr Arbeit als notwendigen Schlüssel zum Erfolg betrachten, während innovative und nachhaltige Lösungen oft auf der Strecke bleiben.

### Denkmuster führen zu Taktikfehlern

„Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann.“ Mit diesem Zitat prägte der französische Künstler Francis Picabia eine Ära, in der die Welt in Trümmern lag und eine junge Künstlerbewegung alles in Frage stellte. Sie überdachten ihr Schaffen und gingen neue Wege. Zwar befindet sich unsere Arbeitswelt nicht in Schutt und Asche, doch auch wir müssen unsere Denkweise ändern. Es bedarf keiner radikalen 180-Grad-Wende, sondern vielmehr einer Anpassung unserer aktuellen Denkmuster.

Die zuvor skizzierten Denkmuster erzeugen einen sich selbst verstärkenden Teufelskreis. Sie stehen in direkter Korrelation mit zahlreichen Taktikfehlern, die sich über ein Geschäftsjahr hinweg anhäufen und eine gesunde, nachhaltige Leistungsentwicklung verhindern. Stattdessen führt diese Denkweise dazu, dass wir immer mehr und härter arbeiten, ohne signifikant bessere Ergebnisse zu erzielen. In den kommenden Kapiteln begegnen wir über 100 solcher Taktikfehler. Diese sind zwar nicht so offensichtlich wie Sepp Herbergers Verbot der Flüssigkeitsaufnahme, wirken jedoch ebenso leistungshemmend. Im Fußball gilt: Je mehr Taktikfehler ein Trainer macht, desto geringer sind die Chancen auf Erfolg.

Im Business umgeben Mythen das Thema Führung und Motivation, geschürt von selbsternannten Management-Gurus und Beratungsfirmen. Mit erstaunlicher Konsequenz ignorieren wir wissenschaftliche Erkenntnisse und handeln nach dem Motto: „Was die Wissenschaft weiß, tut die Geschäftswelt nicht.“ Insbesondere Personalabteilungen

surfen von einer Trendwelle zur nächsten und wundern sich, warum all das Streben keinen nachhaltigen Effekt hat. Genau das passiert bei den meisten Veränderungsprojekten.

Neue Konzepte, Prozesse und Instrumente werden einem Patienten verordnet, dessen Denkmuster überholt sind. Diese Muster widersetzen sich bewusst oder unbewusst der veränderten Definition von Erfolg. Die Erfolgsaussichten sind dabei ungefähr so hoch wie bei einer Brigitte-Diät: eher enttäuschend.

Wir müssen unsere Denkweise hinterfragen und anpassen, um die Möglichkeiten zur Leistungssteigerung zu erkennen. Nur so können wir den Teufelskreis durchbrechen und echte, nachhaltige Veränderungen erzielen.



## Neue Denk- und Spielräume

Lassen Sie uns nun herausfinden, was passiert, wenn man eine neu definierte Erfolgsstrategie mit alten Denkmustern zu bewältigen versucht, und welche neuen Denk- und Handlungsspielräume sich eröffnen, wenn man die Richtung des eigenen Denkens justiert. Noch bedeutender: Was können wir von den Athleten und Vereinen lernen, bei denen blinder Ergebnisdruck einer gesunden und nachhaltigen Leistungsentwicklung gewichen ist? Was machen Vereine, Trainer und Teams anders, die ihre Erfolgsdefinition angepasst und veraltete Denkmuster über Bord geworfen haben?

Wir werden uns dabei an den grundlegenden Bausteinen für eine gesunde und nachhaltige Leistungsentwicklung orientieren und schrittweise die Verhaltensweisen aufdecken, die wir in Organisationen – oft getrieben von traditionellen Denkweisen – bewusst oder unbewusst begehen.



Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Leistungsentwicklung geht es darum, unterstützende Rahmenbedingungen zu schaffen, Potenziale zu erkennen, Leistung zu entwickeln, abzurufen und schließlich zu erhalten. Diese Bausteine lassen sich nicht linear abarbeiten, sondern sind eng miteinander verwoben, überschneiden sich und beeinflussen sich gegenseitig. Ihre Umsetzung ist komplex. Um Ihnen jedoch das Lesen so angenehm wie möglich zu gestalten, haben wir die Themen entlang der oben genannten Elemente strukturiert:

- Rahmenbedingungen schaffen
- Potenziale erkennen
- Leistung entwickeln
- Leistung abrufen
- Leistung erhalten

## Über den Autor

### Markus Draeger

Executive Coach, sportpsychologischer Experte,  
Familienmensch und Autor

Markus Draeger, geboren 1973 in Hamburg, ist Executive Coach, sportpsychologischer Experte und Autor. Er unterstützt Menschen und Organisationen, ihre Leistung gesund und nachhaltig zu entwickeln. Sein Schwerpunkt liegt dabei in der Entwicklung von Trainern, Führungskräften und Teams sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft. Als Keynote-Speaker gibt er seinen Zuhörer:innen Denkanstöße auf ihrem Weg zu einer gesunden und nachhaltigen Leistungsentwicklung.

Nach seiner Banklehre studierte Markus Betriebswirtschaftslehre in Flensburg. Sein Auslandssemester verbrachte er in der englischen Fußballhochburg Liverpool. Nach einem kurzen „Intermezzo“ bei einer Unternehmensberatung begann seine über 20 Jahre andauernde Karriere in einem international tätigen Konzern. Zwölf Jahre lang bekleidete er verschiedene globale Marketingpositionen, bei denen er nicht nur das strategische Denken entwickelte, sondern insbesondere das Führen von globalen Teams kennen- und schätzen lernte.

Nachdem Markus Draeger verschiedene Veränderungsprojekte leiten und erleben durfte, absolvierte er zwischen 2012 und 2014 berufsbegleitend seinen „Executive Master in Consulting and Coaching for Change“ an der Oxford University/Saïd Business School. Seine Einsicht: Veränderung muss entwickelt und kann nicht „gemanaged“ werden. Seine Masterarbeit zum Thema „Markt- und kundenorientierte Unternehmensführung“ setzte er erfolgreich als Mitglied des Führungsteams in einer der Geschäftseinheiten um.

Nach dieser erfolgreichen Transformation wurde Markus Draeger in die Inhouse Consulting Gruppe für den Bereich Vertrieb und Marketing berufen, als dessen Leiter er über fast fünf Jahre die weltweite Digitalisierung und Optimierung der Kundenerfahrungen verantwortete – eine intensive und prägende Zeit, die ihn darin bestätigte, dass nachhaltige Veränderung nur durch die betroffenen Menschen selbst gestaltet werden kann.

Seine Neugier am Menschen und der Wunsch, Potenziale zu entfalten, führten schließlich zu einem Schritt, den er in der Retrospektive als „Game Changer“ bezeichnet: Ende 2018 verließ Markus die typische Konzernlaufbahn und wechselte in den Bereich „Human Resources“. Als HR Business Partner unterstützte er fortan Executives und Managementteams in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung. Zu diesem Zeitpunkt schloss er auch seine einjährige, berufsbegleitende Coaching-Ausbildung in London ab. Die neue Perspektive änderte seine Sichtweise auf Führung und Zusammenarbeit und eröffnete ihm neue Denkräume. Auf dieser Einsicht basiert auch der Grundgedanke seines Buches: „Neue Denkräume für die Führung von morgen“.

Einen weiteren Perspektivwechsel „gönnte“ sich Markus Draeger im Jahre 2021. Nach 20 Jahren Konzernleben nahm er sich eine einjährige „Atempause“, die er dazu nutzte, seine eigene Definition von Erfolg neu zu justieren. Er ließ sich in Köln zum sportpsychologischen Experten ausbilden, gründete sein Coaching-Unternehmen und war fortan in beiden Welten zu Hause – im Sport und in der Wirtschaft. Durch seine sportpsychologische Arbeit reifte in ihm die Erkenntnis, dass nicht nur Veränderung, sondern insbesondere Leistung entwickelt und nicht „gemanaged“ werden sollte.

Heute unterstützt er vorrangig Trainer und Führungskräfte dabei, ihre auf ihren ganz persönlichen Werten, Motiven und Stärken basierende Führungsphilosophie zu definieren und umzusetzen. Er begleitet Mannschaften, Führungsteams und Organisationen dabei, eine Erfolgskultur zu entwickeln, die Ergebnisse schafft – gesund und nachhaltig. Sein Unternehmen hat er vielsagend „Beyond Results“ getauft, was so viel heißt wie „Jenseits von Ergebnissen“. Er unterstreicht damit seine Sichtweise, dass Ergebnisse nicht erreicht werden, indem man ihnen hinterherjagt, sondern indem man kontinuierlich an den relevanten Erfolgsgaranten arbeitet, die oftmals „unter dem Eisberg“ liegen und nicht über der Oberfläche glitzern.

Sein besonderes Faible für den Teamsport kommt nicht von ungefähr. Schon als Kind entdeckte Markus den Fußball. Mit Blick auf sein mangelndes spielerisches „Talent“ und trotz seiner geringen Körpergröße wurde er zum Torwart bestimmt. Über die Jahre gelang es ihm, seine Schwächen durch andere Stärken zu kompensieren. Der Fußball gab ihm das, was ihm sein anderes Hobby Tennis nicht zu geben vermochte – das Gefühl, dazu zu gehören und gemeinsam Großes schaffen zu können. Noch heute pflegt er enge Freundschaften zu seinen

alten Mannschaftskameraden des TuS Nortorf und guten Freunden aus seiner Jugend.

Im Alter von 25 Jahren landete Markus beim Traditionsfußballclub Flensburg 08 und hütete einige Jahre das Tor des nördlichsten Viertligisten der Republik. Die Tatsache, dass er für das Kicken plötzlich bezahlt wurde, war für ihn eher befremdlich als motivierend, half ihm jedoch, sein Studium zu finanzieren. Noch wichtiger: Auch hier entstanden Freundschaften, die bis heute andauern. Im Alter von 32 Jahren entschied er sich schließlich, seine berufliche Karriere in den Vordergrund zu stellen und die Fußballschuhe an den Nagel zu hängen.

Seine Zeit im Fußball prägte sein Verständnis von Führung. Markus wurde ein Verfechter der stärkenorientierten Führung und widmete sich fortan der Entfaltung von Potenzialen. Für ihn steht fest, dass diese Entwicklung gesund und nachhaltig erfolgen muss. Ein Schlüsselerlebnis in der behüteten Kindheit an der Seite seines Bruders prägte diese Überzeugung nachhaltig: Während Markus sich auf das Abitur vorbereitete, erkrankte sein Vater an einer Depression – eine Folge dauerhafter beruflicher Überforderung. Damals noch schwer zu diagnostizieren, ist diese Erkrankung heute weit verbreitet – fast schon eine „Volkskrankheit“.

In den folgenden Jahren wurden seine Eltern zu seiner Inspiration. Sein Vater besiegte die Depression, seine Mutter wuchs über sich hinaus und entfaltete in dieser schwierigen Zeit ungeahnte Fähigkeiten. Ihre lebensbejahende, optimistische Haltung erwies sich als die beste Medizin. Nach überstandener Krankheit strotzte sein Vater vor Ideen und Unternehmergeist und nutzte seine Stärken, um seine Werte zu leben. Im zarten Alter von 82 Jahren nahm er an seinem bisher jüngsten Start-up-Wettbewerb teil. Gesunderhaltung steht für Vater und Mutter sehr weit oben auf der Prioritätenliste.

Auch diese familiären Erfahrungen haben Markus Draeger geprägt. Genau wie seine Mutter ist er gern „in Bewegung“ – am liebsten an der frischen Luft. Neben seinem allmorgendlichen Yogaprogramm läuft er regelmäßig oder steht mit seiner Frau auf dem Stand Up Paddle.

Ein Adrenalin-Junkie ist er deshalb aber nicht. Und so ist das Laufen des Berlin-Marathons schon die extremste Erfahrung, der er sich selbst aussetzte. Vielmehr sind für ihn gerade in einer Zeit der Unsicherheit und Komplexität Klarheit und Kontinuität die Schlüssel zum Erfolg. Das ist wohl der Grund dafür, dass er die zum Teil effektheischenden Management-Konzepte ebenso ablehnt wie großangelegte Transformationen auf dem Reißbrett. Stattdessen glaubt er an die kleinen Ver-

haltens- und Haltungsänderungen, die in der Summe und über die Zeit zu Erfolg und Misserfolg führen.

So ist es nur konsequent, dass er insbesondere die Vereine, Athleten und Trainer schätzt, die durch kontinuierliche Arbeit und eine klare Philosophie nachhaltige Erfolge erzielen, und dass er den „Fahrstuhlmannschaften“ eher wenig abgewinnen kann.

Gemeinsam mit seiner Frau Svenja und seiner Tochter Nike lebt Markus glücklich im für ihn schönsten deutschen Bundesland Schleswig-Holstein. In seiner Freizeit sieht er seiner Tochter gern beim Handball zu, hilft ihr im Stall bei der Pflege ihres Pferdes „Delilah“, schmust mit der Familienkatze „Mucki“ oder erkundet gemeinsam mit seiner Frau neue Orte im Wohnmobil. Sein ständiger Begleiter ist sein „Kindle“. Und natürlich verbringt er auch Zeit auf den Sportplätzen und in den Sporthallen der Region, um die Fortschritte „seiner“ Sportler und Sportlerinnen zu verfolgen.

Dankbar für die Chancen, die ihm seine Konzernkarriere bot, sieht sich Markus nicht als harscher Systemkritiker. Vielmehr ist er überzeugt, dass die Arbeitswelt von morgen durch das Hinterfragen alter Denkmuster und das Etablieren neuer Prinzipien noch interessanter, motivierender und gesünder gestaltet werden kann. Er ist der Überzeugung, dass Gesundheit, Nachhaltigkeit und Spitzenleistungen sich nicht ausschließen, sondern einander bedingen – genauso wie im Leistungssport. Den vermeintlichen Generationenkonflikt sieht er als Chance, die insbesondere CEOs und Personalverantwortliche nutzen sollten. Vielleicht nennt er sich deshalb auch einen „optimistischen Realisten“. Er vereint in seiner Person die Bodenständigkeit eines Familienmenschen und die positive Neugier eines Coaches. Seine Fähigkeit, Menschen und Teams auf ihrem Weg zu nachhaltigem Erfolg zu begleiten, macht ihn zu einem gefragten Experten in Sport und Wirtschaft.

**Sie sind Personalverantwortliche(r), Unternehmer(in) oder Führungskraft? Sie möchten „abliefern“, ohne das „Hamsterrad“ für sich und Ihr Team noch schneller zu drehen?**

Mit zahlreichen Beispielen aus dem Sport und der Sportpsychologie bietet Ihnen dieses Buch praktische Impulse für eine unternehmensweite, gesunde und nachhaltige Leistungsentwicklung. Der Autor teilt mit Ihnen seine Entdeckung von über 100 Denk- und Taktikfehlern, die Organisationen daran hindern, ihr Potenzial zu entfalten.

Dieses Buch eröffnet neue Denkräume, die uns erkennen lassen, dass sich Spitzenleistungen, Gesundheit und Nachhaltigkeit nicht ausschließen, sondern gegenseitig bedingen. Damit liefert es Antworten auf die dringenden und wichtigen Herausforderungen in der Arbeitswelt von heute und morgen.



Verlag Agentur Altepost

Auch als eBook erhältlich

ISBN 978-3-982242-873



9

783982

242873

€ 26,00 [D]