

DAS PLAYBOOK

THE PLAYBOOK

Challenge Yourself & Inspire Others

25 Prinzipien für Leadership, Performance & Leben

ROBERT DITTRICH

5

Bereiche

25

Prinzipien

75

Fragen

"Challenge yourself. And then inspire others." — Robert Dittich

Wie du dieses Playbook nutzt

Dieses Playbook ist kein Buch, das du von vorne nach hinten liest. Es ist ein Werkzeugkasten. 25 Kapitel – jedes für sich ein Werkzeug.

01 Greif rein, wann du es brauchst.

Es gibt keine Reihenfolge. Ein Kapitel für Fokus, wenn dein Kopf zu voll ist. Eins für Resilienz, wenn es schwer wird. Eins für Kultur, wenn dein Team Halt sucht.

02 Nimm, was passt.

Wenn ein Werkzeug funktioniert: behalte es. Wenn nicht: leg es zurück in die Kiste und greif zum nächsten.

03 Nutze die Reflexionsfragen.

Am Ende jedes Kapitels findest du drei Fragen. Nicht zum Lesen – zum Antworten. Die unbequemen Fragen sind die wertvollen.

04 Teile, was dich bewegt.

Wenn ein Kapitel dich herausfordert oder etwas auslöst: teile es. Führung durch Beispiel beginnt damit, ehrlich zu zeigen, woran man arbeitet.

"Challenge yourself. And then inspire others."

— Robert Dittich

Die 5 Bereiche & 25 Kapitel

Teil I Ownership & Drive

- 01 Ownership statt Titel
- 02 Klarheit vor Harmonie
- 03 Drive schlägt IQ

Teil II Team & Kultur

- 04 Teamfit vor Skills
- 05 Vertrauen Ist Beidseitig
- 06 Kultur als Gamechanger
- 07 Diversität als Vorteil

Teil III Produkt, Strategie & Delivery

- 08 Praxis schlägt Theorie
- 09 Fokus & Meetings, Die Liefern
- 10 Real Talk statt Hochglanz
- 11 Features Sind Nicht Erfolg
- 12 S-Kurven Der Technologie
- 13 Purpose > Busy
- 14 Geschwindigkeit schlägt Perfektion

Teil IV Leadership & Gründeralltag

- 15 Lead By Example
- 16 Gründeralltag = Chaos als Normalzustand
- 17 Resilienz schlägt Brillanz
- 18 Energie-Management statt Zeit-Management
- 19 Work-Life-Integration statt Work-Life-Balance
- 20 Entscheidungen unter Unsicherheit

Teil V Sport & Mindset

- 21 Training schlägt Talent
- 22 Fortschritt in Kleinen Schritten
- 23 Ernährung Ist Mindset
- 24 Wettkampf als Spiegel
- 25 Regeneration Ist Arbeit

TEIL I

Ownership & Drive

- 01 Ownership statt Titel
- 02 Klarheit vor Harmonie
- 03 Drive schlägt IQ

Ownership statt Titel

Es war zwei Uhr morgens, als mich mein Handy aus dem Schlaf riss. Ein kritisches System war ausgefallen, die Monitoring-Alerts liefen heiß. Wir hatten damals viele Kunden, die direkt von unserer Plattform abhingen – jeder Ausfall bedeutete finanziellen und noch viel schlimmer: vertrauensmäßigen Schaden.

Eigentlich war ich in dieser Nacht nicht der primär Verantwortliche. Aber ich loggte mich trotzdem sofort ein. Was mich aber mehr beeindruckte als mein eigenes Handeln, war der Einsatz eines Kollegen. Er hatte keinen großen Titel, kein offizielles Mandat, aber er war sofort da. Sein einziger Satz war: „Ich bin dran.“ Keine Ausreden, keine Zuständigkeitsdiskussion. Zwei Stunden später lief das System wieder. Am nächsten Tag war allen klar: Er war derjenige, der Ownership gezeigt hatte.

Dieses Erlebnis hat mich geprägt: Titel sind nur Etiketten. Ownership ist Substanz.

Miyamoto Musashi schrieb schon im 17. Jahrhundert in Die fünf Ringe: „Es gibt keinen Unterschied zwischen Strategie und Alltag.“ Ownership ist keine Rolle, die man irgendwann übernimmt. Es ist eine Haltung, die man lebt. Peter Drucker formulierte es Jahrhunderte später anders: „Die effektivsten Executives fragen nicht nach Rechten, sondern nach Verantwortung.“

Bei Searchmetrics, einem Berliner SaaS-Unternehmen für Suchmaschinen- und Content-Analysen, habe ich das hautnah erlebt. Wir bauten damals große Enterprise-Lösungen für internationale Kunden – Konzerne, die ihre Online-Sichtbarkeit mit Daten und Algorithmen verstehen und verbessern wollten. Es war ein Umfeld voller kluger Köpfe, ambitionierter Ziele und ständigen Veränderungen. Genau dort habe ich gelernt, dass es nicht die Titel sind, die Projekte erfolgreich machen, sondern die Menschen, die Verantwortung übernehmen – egal auf welcher Hierarchiestufe.

Und diese Lektion begleitet mich bis heute: Bei Searchmetrics gab es brillante Entwickler mit Top-Titeln – aber wenn es darauf ankam, erklärten sie lieber, warum etwas nicht ihr Bereich sei. Und dann gab es jene ohne Titel, die Probleme einfach lösten. Am Ende erinnern sich die Teams nicht an den Titel, sondern an den, der gehandelt hat. Im Sport ist es genauso. Ein HYROX fragt nicht nach deinem Titel, wenn du auf der Strecke bist. Niemand interessiert sich dafür, ob du CEO, Manager oder Praktikant bist. Am Ende zählt nur, ob du die 100 Wall Balls am Stück machst oder nicht. Ownership bedeutet: auch dann durchziehen, wenn es keiner kontrolliert.

Und auch im Alltag ist es sichtbar. Ownership heißt, sich um die Dinge zu kümmern, die einem wichtig sind – nicht nur im Beruf. Wenn der Müll schon wieder überquillt und du denkst: „Eigentlich wäre das nicht meine Aufgabe“ – genau dann entscheidet sich, ob du Verantwortung übernimmst oder wegschaust.

Das Prinzip ist einfach: Verantwortung übernehmen, auch wenn es nicht in deiner Jobbeschreibung steht. Lösungen bringen statt Probleme melden. Ergebnisse liefern statt Ausreden. Ownership bedeutet, dass man nicht auf die perfekte Gelegenheit oder den richtigen Titel wartet, sondern im entscheidenden Moment handelt.

Der Weg dahin ist unspektakulär, aber wirkungsvoll. Bei jedem Projekt kannst du dich fragen: „Was kann ich hier übernehmen, ohne dass es jemand von mir verlangt?“ Mach deine Ziele messbar, sag klar „Ich nehme das“ und liefere kleine Ergebnisse schnell. Am Ende jeder Woche lohnt sich die Reflexion: Habe ich Verantwortung übernommen – oder nur verwaltet?

Natürlich lauern auch Fallen. Ownership ist nicht Ego. Es bedeutet nicht, alles allein machen zu wollen. Wer glaubt, dass Verantwortung gleichbedeutend ist mit Kontrolle, verbrennt schnell. Ownership braucht Balance: Verantwortung nehmen und gleichzeitig das Team mitziehen.

Ob man es lebt, erkennt man schnell. In Teams, die Ownership atmen, hörst du öfter „Ich kümmere mich drum“ statt „Das ist nicht mein Job.“ Deadlines werden eingehalten, weil klar ist, wer verantwortlich ist. Fehler werden schneller transparent, weil keiner sie versteckt.

Das ist die wahre Essenz von Ownership: Sie verändert nicht nur Ergebnisse, sondern ganze Kulturen. Titel können beeindrucken – aber Ownership inspiriert.

FRAG DICH:

1. Wo übernimmst du gerade Verantwortung, auch wenn es niemand von dir erwartet?
2. Wo wartest du auf Titel, Mandat oder Erlaubnis – anstatt einfach zu handeln?
3. Was würde sich ändern, wenn du dir wöchentlich fragst: Habe ich Verantwortung übernommen – oder nur verwaltet?

Klarheit vor Harmonie

*„Eines der größten Probleme erfolgreicher Teams ist nicht Streit – sondern zu viel Harmonie.“
Diesen Satz von Patrick Lencioni habe ich zum ersten Mal in Die 5 Dysfunktionen eines Teams
gelesen. Er klingt paradox, aber genau das habe ich selbst immer wieder erlebt: Schweigen ist
bequemer als Konflikt und genau deshalb gefährlich. –*

Ich erinnere mich an ein Meeting bei LIZ, meinem Smart-Office-Startup aus Berlin. Wir entwickelten Software und Hardware, mit der Unternehmen ihre Büroflächen effizienter nutzen, Meetingräume buchen und Energie sparen konnten. Wir arbeiteten in einem kleinen Team mit großen Ambitionen – und da war klar: Wir konnten uns keine Fehlentscheidungen leisten.

In einem dieser Meetings stellte ein Kollege ein neues Konzept vor. Es war solide, sauber aufgebaut, und doch merkte jeder im Raum: Da passt etwas nicht. Man sah es an den Blicken, an den leicht angespannten Körperhaltungen. Aber niemand sprach es aus. Zu groß war die Versuchung, die Harmonie nicht zu stören. Auch ich habe gezögert – und wäre fast still geblieben. Schließlich stellte ich die unbequeme Frage: „Wie stellen wir sicher, dass das wirklich skaliert?“ Es wurde still. Doch dann kam die Diskussion in Gang – und plötzlich war allen klar: Wir hatten gerade einen möglichen Fehltritt verhindert, bevor er teuer wurde.

Genau diese Dynamik sehe ich auch im Sport. In meiner HYROX-Vorbereitung gab es Trainingstage, an denen ich wusste: Die Burpee Broad Jumps sind meine Schwäche. Es wäre leicht gewesen, das zu verschweigen und nur die Disziplinen zu betonen, in denen ich stark war. Doch spätestens im Wettkampf kommt die Wahrheit ans Licht. Nur wer sich den unbequemen Fakten stellt, verbessert sich.

Und auch im Alltag, gerade in der Familie, gilt dasselbe. Harmonische Stille kann trügerisch sein. Wenn man Konflikte unterdrückt – ob bei Kindern, Partnern oder Freunden – entstehen kleine Risse, die irgendwann zu großen Brüchen werden. Klarheit bedeutet nicht Härte. Klarheit bedeutet, die Wahrheit zu sagen – respektvoll, aber deutlich.

Das Prinzip ist simpel: Harmonie ist bequem, aber selten wirksam. Klarheit ist unbequem, aber fast immer hilfreich. Daniel Kahneman beschreibt in *Thinking, Fast and Slow*, dass unser Gehirn den bequemen Weg liebt – schnelle, harmonische Entscheidungen. Doch echte Qualität entsteht, wenn wir die unbequeme Klarheit suchen. Der Weg dahin ist anspruchsvoll, aber machbar. Stelle dir in Meetings die Frage: „Halte ich gerade etwas zurück, nur um niemanden zu verärgern?“ Formuliere in Ich-Botschaften, sei konkret mit Zahlen und Verantwortlichkeiten, und etabliere Rituale wie eine „Runde der unbequemen Fragen“. Im Training heißt es: Geh bewusst an deine Schwächen. Im Alltag: Sprich Dinge an, auch wenn sie unangenehm sind.

Die Fallen sind klar: Schweigen und passiv-aggressives Verhalten. Klarheit mit Härte verwechseln. Kritik äußern, ohne Lösungen vorzuschlagen.

Klarheit hat mich gelehrt: Ein Team, das offen spricht, wächst. Ein Athlet, der seine Schwächen anerkennt, wird stärker. Eine Familie, die ehrlich ist, bleibt stabil. Harmonie fühlt sich kurzfristig leichter an – aber nur

Klarheit baut Vertrauen und Fortschritt. - Klarheit bedeutet nicht Härte, sondern Wahrheit auszusprechen.

FRAG DICH:

1. Welches unbequeme Gespräch schiebst du gerade auf?
2. Wo wählst du Schweigen, obwohl Klarheit dem Team oder Projekt helfen würde?
3. Wie kannst du kritisches Feedback so formulieren, dass es klar ist – ohne hart zu sein?

Drive schlägt IQ

Wenn man in Startup-Büros oder auf Konferenzen unterwegs ist, begegnet man vielen sehr klugen Menschen. Ideen, Analysen, Frameworks – alles auf höchstem Niveau. Aber in meiner Erfahrung ist Intelligenz allein selten der entscheidende Erfolgsfaktor. Viel häufiger habe ich erlebt: Nicht die Cleversten haben Projekte nach vorne gebracht, sondern die Hartnäckigsten.

Bei Searchmetrics hatten wir einen Kollegen, der fachlich nicht der Star im Raum war. Er war nicht derjenige, der die elegantesten Algorithmen entwarf oder die brilliantesten Präsentationen hielt. Aber er hatte etwas anderes: Drive. Er kam jeden Morgen mit dem klaren Ziel, etwas fertigzustellen. Er gab nicht auf, wenn Dinge kompliziert wurden, er arbeitete sich durch Probleme, während andere längst frustriert aufgegeben hatten. Am Ende hatte er mehr Impact als manch hochgelobter „Star-Analyst“.

Angela Duckworth nennt dieses Zusammenspiel aus Leidenschaft und Ausdauer Grit. Es ist der unscheinbare Faktor, der langfristig mehr bewirkt als Talent. Carol Dweck ergänzt in Mindset, dass dieser Drive fast immer mit der Überzeugung zusammenhängt, dass man wachsen kann – ein Growth Mindset. Wer glaubt, seine Fähigkeiten seien festgelegt, hört auf, wenn es schwer wird. Wer glaubt, er kann besser werden, macht weiter.

Auch bei LIZ habe ich Drive in Aktion erlebt. ISO-27001-Zertifizierungen klingen nach trockenen Listen und Prozessen – und das sind sie auch. Aber sie verlangen eine Menge Ausdauer. Wochenlanges Schreiben von Policies, Nachweise sammeln, Audits vorbereiten. Das ist kein Feld für schnelle Ideen, sondern für zähe Umsetzung. Viele unterschätzen das – bis sie mittendrin sind. Am Ende haben wir es nicht wegen unseres IQs geschafft, sondern wegen unseres kollektiven Drives, durchzuhalten, auch wenn es langweilig und mühsam war.

Im Sport sehe ich es jeden Tag noch deutlicher. HYROX ist kein Talentwettbewerb. Klar, Grundfitness hilft. Aber wenn du nicht bereit bist, Kilometer für Kilometer zu laufen, Burpees bis zum Umfallen zu machen und die ungeliebten Wall Balls immer wieder zu trainieren, gewinnst du nicht. Drive ist, wenn du an einem verregneten Dienstagabend ins Studio gehst, obwohl du lieber auf der Couch bleiben würdest. Drive ist, wenn du nach einem miesen Tag trotzdem deine Einheit durchziehst.

Und auch im Alltag ist Drive der Unterschied. Drive ist, nach einem langen Tag im Büro noch Zeit und Energie für die Kinder zu haben. Drive ist, Routinen aufrechtzuerhalten, auch wenn Chaos herrscht. Drive ist, nicht bei Rückschlägen alles hinzuschmeißen, sondern weiterzumachen.

Das Prinzip ist klar: IQ öffnet Türen. Drive bringt dich hindurch. Wer Disziplin, Ausdauer und Leidenschaft mitbringt, überholt den, der nur mit Intelligenz glänzt.

Der Weg dorthin führt über Routinen, die unabhängig von Motivation funktionieren. Kleine Schritte zählen mehr als große Pläne. Wie James Clear in Atomic Habits beschreibt, summieren sich kleine 1%-Verbesserungen über Wochen und Monate zu echten Transformationen.

Die Fallen sind verführerisch: Motivation mit Begeisterung verwechseln. Sich nach Rückschlägen entmutigen lassen. Glauben, dass Drive eine einmalige Entscheidung ist, statt tägliche Praxis.

Drive ist leise, aber mächtig. Er macht aus Ideen Ergebnisse, aus Trainierenden Athleten, aus Managern Leader. IQ bewundern viele.

Drive verändert alles. TEIL II

Team & Kultur

FRAG DICH:

1. Was treibt dich an, wenn niemand hinschaut und keine Motivation da ist?
2. Welche Routine funktioniert bei dir unabhängig von Stimmung oder Motivation?
3. Wo gibst du zu früh auf – und was würde "noch eine Runde drehen" konkret bedeuten?

TEIL II

Team & Kultur

- 04 Teamfit vor Skills
- 05 Vertrauen Ist Beidseitig
- 06 Kultur als Gamechanger
- 07 Diversität als Vorteil

Teamfit vor Skills

Ich erinnere mich noch gut an eine Bewerbungsrunde bei LIZ. Wir suchten dringend Verstärkung im Entwicklungsteam, die Bewerberliste war lang. Auf dem Papier waren viele perfekt: Zertifikate, Buzzwords, beeindruckende Lebensläufe. Und doch fehlte bei den meisten etwas: das Gefühl, dass sie wirklich zu uns passen würden.

In Startups ist Teamfit kein „Nice-to-have“. Es ist der Unterschied zwischen einem Team, das miteinander wächst – und einem Team, das sich gegenseitig blockiert. Ich habe erlebt, dass Leute mit mittelmäßigen Skills, aber mit der richtigen Einstellung, ein Team nach vorne gebracht haben. Und ich habe erlebt, wie High- Performer mit der falschen Haltung die Kultur vergiften haben. Skills kann man lernen. Haltung nur schwer.

Bei Searchmetrics haben wir einen Entwickler eingestellt, der technisch nicht auf dem neuesten Stand war. Aber er hatte etwas anderes: Leidenschaft, Lernbereitschaft und eine fast ansteckende Energie. Innerhalb von Monaten war er nicht nur auf Skill-Level, sondern auch ein Motor für das ganze Team. Das Gegenteil habe ich auch erlebt: ein „Top-Profil“, das aber null Ownership mitbrachte. Ergebnis: Wochen voller Reibung, Frust im Team – und am Ende kein Mehrwert.

Seitdem frage ich in Bewerbungen nicht nur nach Erfahrung, sondern nach Projekten, die wirklich etwas bedeuten: „Was hast du auf eigene Faust gebaut?“ – „Wo hast du Verantwortung übernommen, ohne dass es dein Job war?“ – „Was treibt dich an, wenn niemand hinschaut?“ Diese Antworten sagen mehr als jedes Zertifikat.

*Daniel Coyle beschreibt in *The Culture Code*, dass die erfolgreichsten Teams drei Dinge gemeinsam haben: Sicherheit, Verletzlichkeit und Sinn. Genau das habe ich in meinen eigenen Teams wiedergefunden. High Performance entsteht nicht dort, wo die besten Skills aufeinandertreffen, sondern wo Menschen einander vertrauen und offen sein dürfen. Skills wachsen auf diesem Boden fast automatisch.*

Im Sport sieht man dasselbe. Teams mit weniger Stars gewinnen gegen Mannschaften voller Einzelkötter, weil sie als Einheit funktionieren. Teamgeist frisst Einzelskills zum Frühstück. Ich denke an mein HYROX-Training: Niemand absolviert 100 Wall Balls gern allein. Mit einem Trainingspartner, der dich kennt, pusht und auffängt, gehst du über deine Grenzen hinaus.

Und im Alltag? Auch dort zeigt sich, dass Teamfit zählt. In einer Familie oder Freundesgruppe sind es nicht die „besten Fähigkeiten“, die tragen, sondern Haltung, Verlässlichkeit und Werte. Wer da ist, wenn es darauf ankommt.

Das Prinzip ist einfach: Skills veralten, Haltung bleibt. Teamfit schlägt Skills, weil Vertrauen, Motivation und Neugier nicht erlernbar sind wie Programmiersprachen oder Tools.

Der Weg dahin? Im Recruiting nicht nur nach Tech-Stacks oder Zertifikaten fragen, sondern nach Ownership-Geschichten. Haltung testen: Wie geht die Person mit Feedback oder Unsicherheit um? Teaminterviews nutzen, damit auch das Bauchgefühl des Teams zählt. Und dafür sorgen, dass neue

Leute Skills nachholen können – Mentoring statt endloser Perfektionismus beim Einstellen.

Die Falle ist naheliegend: sich zu sehr auf Lebensläufe zu fixieren. Oder „Culture Fit“ als Ausrede für Gleichförmigkeit zu nutzen. Schnell einstellen – und langsam bereuen.

Mein Fazit: Wer nur auf Skills schaut, baut eine Excel-Tabelle. Wer auf Teamfit setzt, baut eine Mannschaft. Und die gewinnt.

FRAG DICH:

1. Nach welchen Kriterien wählst du Menschen für dein Team – und was ist nicht verhandelbar?
2. Wer in deinem Team bringt Haltung und Energie, die andere mitziehen?
3. Wo tolerierst du das Falsche, weil die Skills beeindrucken?

Vertrauen Ist Beidseitig

Vertrauen ist einer dieser Begriffe, die jeder im Mund führt – aber nur wenige wirklich leben. Die meisten verstehen darunter: „Ich vertraue dir, solange du mich nicht enttäuschst.“ Doch echtes Vertrauen funktioniert anders. Es ist keine Einbahnstraße, sondern ein beidseitiger Prozess.

Ich erinnere mich an eine Situation bei Productsup. Wir standen unter Druck, ein großes Feature pünktlich für einen Enterprise-Kunden live zu bringen. Das Team war unsicher, ob wir es schaffen würden. In diesem Moment hätte ich als Product Lead micromanagen können – jeden Commit kontrollieren, jede Entscheidung absegnen. Aber ich wusste: Das hätte das Vertrauen zerstört. Also entschied ich mich bewusst anders. Ich gab den Rahmen vor, machte die Prioritäten klar – und ließ das Team entscheiden, wie wir es schaffen. Das Ergebnis: Wir lieferten rechtzeitig, das Team war stolz, und die Motivation war höher als vorher.

*Patrick Lencioni beschreibt in *The Five Dysfunctions of a Team*, dass fehlendes Vertrauen die Wurzel vieler Teamprobleme ist. Ohne Vertrauen entstehen Angst und Politik – mit Vertrauen dagegen entsteht Offenheit und Verantwortung. Genau das habe ich in meinen eigenen Teams gespürt: Je mehr Vertrauen ich gab, desto stärker kam es zurück.*

Bei Searchmetrics habe ich aber auch gesehen, wie gefährlich falsches Vertrauen sein kann. Wir setzten zu sehr darauf, dass ein Projektmanager seine Deadlines im Griff hatte – und merkten zu spät, dass er längst überfordert war. Da wurde mir klar: Vertrauen heißt auch, ehrlich hinzusehen und Probleme früh anzusprechen. Vertrauen ohne Feedback ist Fahrlässigkeit.

Und bei LIZ war Vertrauen fast die Währung unseres Alltags. Wir waren ein kleines Team, das mit großen Kunden arbeitete. Ich konnte nicht bei jedem Meeting dabei sein, nicht jede Mail gegenlesen. Wir mussten uns gegenseitig vertrauen – dass jeder in seinem Bereich die Verantwortung trägt. Gleichzeitig bedeutete es, dass wir uns die Wahrheit sagten, wenn etwas nicht funktionierte. Ohne dieses Wechselspiel wäre das Startup nicht überlebensfähig gewesen. Stephen M.R. Covey betont in *The Speed of Trust*, dass Vertrauen nicht nur ein weiches Thema ist, sondern einen direkten wirtschaftlichen Effekt hat: Je höher das Vertrauen, desto schneller laufen Prozesse – und desto geringer sind die Reibungskosten. Genau das habe ich erlebt: Teams mit Vertrauen arbeiten schneller, leichter, besser.

Im Sport ist Vertrauen genauso entscheidend. Wer schon mal einen Partner beim Bankdrücken gesichert hat, weiß: Wenn du den anderen nicht ernst nimmst, wird es gefährlich. Vertrauen ist keine Option, sondern eine Notwendigkeit. Und es wächst nicht durch große Worte, sondern durch wiederholte Erfahrungen, in denen man sich aufeinander verlassen kann.

Auch im Alltag zeigt sich, dass Vertrauen beidseitig ist. Kinder spüren sofort, ob Eltern ihre Versprechen halten. Freunde merken, ob man da ist, wenn es ernst wird. Vertrauen wächst nicht durch Erwartungen, sondern durch Handlungen.

Das Prinzip ist klar: Vertrauen ist kein Vertrag, den man einmal unterschreibt, sondern ein ständiger Austausch. Es funktioniert nur, wenn beide Seiten investieren.

Der Weg dorthin: Offenheit in beide Richtungen. Führungskräfte müssen zeigen, dass sie ihren Teams vertrauen – indem sie Freiraum geben und Fehler zulassen. Teams müssen zurückspiegeln, wenn Dinge schief laufen, statt Probleme zu verstecken. Vertrauen entsteht durch Transparenz, Feedback und Verlässlichkeit.

Die Fallen sind offensichtlich: Misstrauen durch Micromanagement. Blindes Vertrauen, das Probleme übersieht. Oder die Haltung „Vertrauen muss man sich erst verdienen“ – die in Wahrheit bedeutet, dass es nie entsteht.

Mein Fazit: Vertrauen ist wie ein Muskel. Er wächst, wenn man ihn nutzt – und verkümmert, wenn man ihn nicht trainiert. Aber nur wenn beide Seiten trainieren, wird er

FRAG DICH:

1. Wie zeigst du deinem Team konkret, dass du ihm vertraust?
2. Wo hast du Vertrauen durch Kontrolle oder Micromanagement ersetzt?
3. Was würde sich verändern, wenn du 20% mehr Vertrauen geben würdest – heute?

Kultur als Gamechanger

Es gibt diesen Satz: „Culture eats strategy for breakfast.“ Ich habe ihn anfangs belächelt – bis ich selbst erlebt habe, wie wahr er ist. Eine gute Strategie auf dem Papier ist wertlos, wenn die Kultur sie nicht trägt.

Bei Productsup, einer Berliner SaaS-Plattform für Produktdaten-Management, habe ich das hautnah erlebt. Wir halfen großen Enterprise-Kunden dabei, ihre oft riesigen und komplexen Produktdaten so aufzubereiten, dass sie über hunderte Kanäle – von Google Shopping über Amazon bis hin zu Social Ads – konsistent ausgespielt werden konnten. Ein hochdynamisches Umfeld, in dem Technologie, Kundenanforderungen und Geschwindigkeit gleichzeitig aufeinanderprallten.

Dort wurde mir klar: Die beste Strategie hilft dir nichts, wenn die Kultur nicht funktioniert. Wir hatten brillante Köpfe, eine klare Roadmap und das nötige Kapital. Aber erst als wir eine Kultur etablierten, in der Feedback nicht nur erlaubt, sondern erwünscht war, ging es wirklich voran. Offene Kommunikation, gegenseitiges Vertrauen und der Mut, Fehler anzusprechen – das war der wahre Unterschied.

Daniel Coyle beschreibt in The Culture Code, dass High- Performance-Teams drei Dinge teilen: psychologische Sicherheit, Verletzlichkeit und Sinn. Diese drei Elemente habe ich immer wieder erlebt: Psychologische Sicherheit heißt, dass man Fehler zeigen darf, ohne Angst. Verletzlichkeit heißt, zuzugeben: „Ich brauche Hilfe.“ Und Sinn heißt, dass alle verstehen, warum sie tun, was sie tun. Genau diese Mischung war es, die auch bei uns den Unterschied machte.

Bei Searchmetrics habe ich auch die Schattenseite gesehen: eine Kultur, in der Silos entstanden, in der Abteilungen gegeneinander statt miteinander arbeiteten. Da halfen auch die besten Pläne nichts. Projekte wurden langsamer, Konflikte schwelten, die Energie verpuffte. Mir wurde klar: Kultur ist kein „weiches Thema“, sondern harte Realität.

Und bei LIZ war Kultur fast wichtiger als das Produkt. Als kleines Team mit begrenzten Ressourcen konnten wir nur bestehen, wenn wir eine Kultur lebten, die uns trug. Verantwortung übernehmen, füreinander da sein, auch mal lachen im Chaos. Das war unser Treibstoff. Im Sport ist es ähnlich. Ein Team mit Stars, aber ohne Kultur, verliert gegen ein Team mit durchschnittlichen Spielern, die füreinander kämpfen. Kultur ist, wenn du beim Training weißt: Dein Partner pusht dich nicht, um dich fertigzumachen, sondern damit ihr beide besser werdet.

Auch im Alltag prägt Kultur alles. In einer Familie entscheidet die gelebte Kultur darüber, wie man Konflikte löst, wie man mit Stress umgeht, wie man Freude teilt. Werte sind nicht das, was man aufschreibt, sondern das, was man lebt.

Patrick Lencioni beschreibt in The Advantage, dass gesunde Unternehmenskulturen nicht nur „nice to have“ sind, sondern den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen. Strategie lässt sich kopieren, Kultur nicht.

Das Prinzip ist klar: Kultur ist der unsichtbare Rahmen, der alles trägt – oder alles zerstört.

Der Weg dahin? Kultur bewusst gestalten, nicht dem Zufall überlassen. Rituale einführen, die Werte sichtbar machen. Fehlerkultur leben, statt Schuldige zu suchen. Erfolge feiern, statt sie als selbstverständlich hinzunehmen.

Die Fallen sind offensichtlich: Kultur auf Poster drucken, aber im Alltag ignorieren. Werte predigen, die niemand lebt. Oder Kultur als „HR-Thema“ abtun, statt sie zur Chefsache zu machen.

Edgar Schein, einer der großen Kulturforscher, sagte einmal: „Die einzige wirklich wichtige Aufgabe von Führung ist es, Kultur zu schaffen und zu managen.“ Genau das habe ich gelernt: Kultur ist nicht Beiwerk. Kultur ist das Fundament.

Mein Fazit: Kultur frisst nicht nur Strategie zum Frühstück. Sie bestimmt, ob dein Startup, dein Team oder deine Familie überhaupt satt wird.

FRAG DICH:

1. Welche Werte lebt dein Team wirklich – nicht auf Papier, sondern im Alltag?
2. Was verstärkst du mit deinem eigenen Verhalten täglich – bewusst oder unbewusst?
3. Welches Ritual könntest du einführen, das Kultur sichtbar und greifbar macht?

Diversität als Vorteil

Ich erinnere mich an einen Workshop bei Searchmetrics, bei dem wir ein komplexes Problem diskutierten: Wie wir unsere SEO-Datenarchitektur so umbauen, dass sie für internationale Kunden skalierbar bleibt. Im Raum saßen Entwickler aus Deutschland, ein Data Scientist aus Indien, eine Projektmanagerin aus den USA und ein Kollege aus Frankreich. Jeder brachte eine völlig andere Sichtweise mit – und genau das machte die Lösung besser. Wo wir allein in Berlin wahrscheinlich einen Kompromiss gefunden hätten, entstand in dieser Runde eine robuste Architektur, die global funktionierte.

Diversität wird oft auf oberflächliche Merkmale reduziert: Geschlecht, Herkunft, Alter. Doch wirkliche Diversität bedeutet mehr – unterschiedliche Erfahrungen, Perspektiven und Denkstile. Scott E. Page beschreibt in *The Difference*, dass heterogene Teams Probleme oft kreativer lösen, weil sie mehr „Werkzeuge“ im Kopf haben. Vielfalt ist kein Selbstzweck, sondern ein strategischer Vorteil.

Bei Productsup habe ich das wieder gesehen. Unser Team war extrem international – Entwickler aus Osteuropa, Produktmanager aus Westeuropa, Designer aus Südamerika. Anfangs war es anstrengend: unterschiedliche Kommunikationsstile, Missverständnisse, Konflikte. Aber sobald wir gelernt hatten, diese Vielfalt zu nutzen, wurden unsere Lösungen stärker. Wir sahen Probleme von mehreren Seiten, bevor sie eskalierten.

Auch bei LIZ war Diversität ein Schlüssel. Wir waren ein kleines Team, aber bewusst gemischt: unterschiedliche Altersgruppen, verschiedene berufliche Hintergründe, Männer und Frauen. Gerade weil die Ressourcen knapp waren, hat uns diese Vielfalt geholfen, kreativer und flexibler zu sein. Jeder brachte etwas anderes mit an den Tisch.

Im Sport ist es ähnlich. Ein HYROX-Team, das nur aus starken Läufern besteht, wird in den Kraftdisziplinen schwächeln. Ein Team voller Kraftpakete verliert beim Laufen. Erfolg entsteht erst durch die Mischung – Geschwindigkeit, Ausdauer, Kraft, Technik. Diversität in Fähigkeiten macht das Ganze stärker.

Auch im Alltag gilt das. Freundeskreise, die nur aus „Gleichgesinnten“ bestehen, fühlen sich bequem an – bringen aber wenig neue Impulse. Wer sich mit Menschen umgibt, die anders denken, wächst. Kinder profitieren enorm davon, wenn sie verschiedene Vorbilder erleben – Lehrer, Trainer, Großeltern, Mentoren.

Das Prinzip ist klar: Diversität ist kein Störfaktor, sondern ein Verstärker. Unterschiedliche Perspektiven machen Lösungen besser – wenn man bereit ist, sie zuzulassen.

Der Weg dahin ist nicht immer einfach. Diversität bedeutet auch Reibung. Unterschiedliche Meinungen führen zu Diskussionen, manchmal zu Konflikten. Aber genau diese Reibung bringt Fortschritt. Der Schlüssel liegt darin, Strukturen zu schaffen, in denen alle Stimmen gehört werden – und in einer Kultur, die Vielfalt nicht nur toleriert, sondern aktiv nutzt.

Die Fallen liegen auf der Hand: Diversität als Quote behandeln, statt als echten Vorteil. Vielfalt feiern, aber nicht integrieren. Oder Unterschiede zu schnell glätten, bis alle gleich denken – und der Vorteil verloren

geht.

Mein Fazit: Homogene Teams mögen sich schneller einig sein. Aber diverse Teams sind fast immer stärker. Vielfalt ist keine Bremse, sondern der Turbo – im Business, im Sport und im Leben. TEIL III

Produkt, Strategie & Delivery

FRAG DICH:

1. Welche Perspektiven fehlen in deinen wichtigsten Entscheidungen?
2. Wann hast du zuletzt eine Idee zugelassen, die du anfangs abgelehnt hättest?
3. Wie nutzt du aktiv unterschiedliche Sichtweisen – statt sie nur zu tolerieren?

TEIL III

Produkt, Strategie & Delivery

- 08 Praxis schlägt Theorie
- 09 Fokus & Meetings, Die Liefern
- 10 Real Talk statt Hochglanz
- 11 Features Sind Nicht Erfolg
- 12 S-Kurven Der Technologie
- 13 Purpose > Busy
- 14 Geschwindigkeit schlägt Perfektion

Praxis schlägt Theorie

Ich erinnere mich an eine Szene bei Productsup, die mir bis heute im Kopf geblieben ist. Wir diskutierten wochenlang über ein neues Feature: Wie sollte das Datenmodell aussehen, welche Architekturen wären am skalierbarsten, wie könnten wir theoretisch alle Use Cases abdecken? Die Whiteboards waren voll, die Dokumente immer länger.

Am Ende kam ein Entwickler und sagte: „Ich habe einfach mal einen Prototypen gebaut.“ – und plötzlich war klar, worüber wir eigentlich reden mussten. Praxis hatte die Diskussion in wenigen Stunden weitergebracht, als die Theorie es in Wochen geschafft hatte.

Theorie ist wichtig. Aber Theorie ohne Praxis bleibt abstrakt. Eric Ries beschreibt in *The Lean Startup*, dass man Hypothesen so schnell wie möglich am Markt testen muss. „Build – Measure – Learn“ ist mehr als ein Framework – es ist eine Haltung. In meiner Erfahrung ist es oft besser, etwas Kleines auszuprobieren und aus Feedback zu lernen, statt auf den perfekten Plan zu warten.

Bei Searchmetrics haben wir genau das Gegenteil erlebt: Wochenlange Meetings über Strategien, die am Ende nicht umgesetzt wurden, weil niemand den ersten Schritt gemacht hat. Erst als wir angefangen haben, kleine Experimente zu fahren – Prototypen, die man innerhalb von Tagen testen konnte – kamen echte Fortschritte.

Auch bei LIZ war das ein zentraler Punkt. Wir hätten endlos diskutieren können, wie ein Arbeitsplatz-Buchungssystem „ideal“ aussehen müsste. Aber erst, als wir eine erste Version bei Kunden live brachten, merkten wir: Was wir dachten, war wichtig, spielte kaum eine Rolle. Stattdessen kam Feedback zu ganz anderen Punkten. Theorie wäre blind geblieben, die Praxis hat uns den Weg gezeigt.

Im Sport zeigt sich das genauso. Du kannst stundenlang Trainingspläne lesen, Youtube-Videos schauen oder Bücher über Ernährung studieren. Aber nichts ersetzt die Praxis. Der erste 10-km-Lauf, die erste HYROX-Competition, die erste Ernährungsumstellung – das sind die Momente, in denen Lernen real wird. Theorie liefert Landkarten, aber Praxis ist das Gehen des Weges.

Auch im Alltag sind es oft die kleinen Praxis-Schritte, die zählen. Kinder lernen Radfahren nicht, indem sie Bücher über Physik lesen. Sie lernen, indem sie aufsteigen, straucheln, hinfallen – und wieder aufstehen.

Das Prinzip ist klar: Theorie gibt Orientierung. Praxis bringt Fortschritt. Der Weg dahin: Hypothesen schnell testen. Nicht nach dem perfekten Plan suchen, sondern ins Handeln kommen. Kleine Prototypen, schnelle Feedbackschleifen. Im Sport: Trainiere, statt nur über Training zu lesen. Im Alltag: Mach den ersten Schritt, auch wenn er holprig ist.

Die Fallen: Sich in Theorien verlieren, ohne je ins Tun zu kommen. Perfektion suchen, bis die Chance vorbei ist. Praxis mit Planlosigkeit verwechseln.

Mein Fazit: Theorie ist wie ein Kompass – wertvoll, aber nutzlos, wenn man nicht losgeht. Erst in der Praxis zeigt sich, was wirklich trägt.

FRAG DICH:

1. Was diskutierst du gerade zu lange, anstatt es auszuprobieren?
2. Wie schnell bekommt ihr echtes Feedback von Nutzern – Tage oder Wochen?
3. Was wäre der kleinste erste Schritt, den du heute noch gehen könntest?

Fokus & Meetings, Die Liefern

Gerade wenn man frisch in ein neues Projekt startet oder Verantwortung übernimmt, ist die Versuchung groß: überall mitmischen, in jede Diskussion einsteigen, zu allem eine Meinung haben. Klingt engagiert – ist in Wahrheit reiner Overload.

Ich habe das selbst erlebt. Als Gründer bei LIZ hätte ich mich stundenlang in Webdesign oder Büroeinrichtung verlieren können. Macht Spaß, fühlt sich produktiv an – bringt das Business aber keinen Zentimeter voran. In Konzernen sieht man dasselbe Muster: Da diskutieren Leute lieber endlos über Kantinen-Essen oder die Farbe neuer Folien, statt echte Kundenprobleme zu lösen.

Das Problem: Wer ständig versucht, Dinge außerhalb seines Einflussbereichs zu ändern, verliert den Fokus auf das, was er wirklich steuern kann. Und genau dieser Einflussbereich schrumpft dann. Statt Respekt erntest du Augenrollen.

Ein Beispiel bei Searchmetrics: Wir haben ganze Tage damit verbracht, Wettbewerbsanalysen in Excel-Tabellen zu pflegen. Riesige Listen voller Feature- Vergleiche – beeindruckend, aber komplett wertlos, wenn sie keinen Impact auf die Kunden hatten. Erst als wir uns wieder auf das Wesentliche konzentriert haben – direkte Gespräche mit Kunden, schnelle Experimente mit Prototypen – kam echter Fortschritt. Fokus heißt: weg vom Lärm, hin zu den Hebeln, die wirklich Wirkung haben.

Und es betrifft nicht nur die inhaltliche Arbeit, sondern auch Meetings. Meetings sind wie schwarze Löcher: Alle gehen rein, nichts kommt raus. Ich habe Management-Runden erlebt, in denen zehn Leute drei Stunden zusammensaßen, um am Ende nichts zu entscheiden. Hochgerechnet auf Gehälter waren das teure Kaffeerunden.

Wir haben das bei LIZ radikal geändert: Keine Meetings ohne klare Agenda. Keine Teilnehmer, die nur „dabei sein“ wollen. Kein Vorlesen von Dingen, die im Dokument stehen. Meetings sind da, um Entscheidungen zu treffen – nicht, um Informationen vorzulesen. Lieber 15 Minuten Daily mit echten Updates als zwei Stunden „wir reden mal drüber“. Genau das ist es, was Stephen R. Covey in Die 7 Wege zur Effektivität betont:

Erfolg entsteht nicht durch Aktivität um der Aktivität willen, sondern durch konsequente Fokussierung auf das Wesentliche. Und John Doerr zeigt in Measure What Matters sehr konkret, wie man dieses Prinzip mit OKRs (Objectives & Key Results) übersetzt: Indem du dir zwingend nur wenige Ziele setzt – und alles andere bewusst ausblendest. Das gleiche Denken gilt für Meetings: Jedes Meeting muss auf ein Ziel einzahlen. Wenn nicht, ist es schlicht nicht wert, deine Zeit zu blockieren.

Im Sport ist es nicht anders. Du kannst stundenlang über Trainingspläne reden, Schuhe vergleichen oder Supplements diskutieren. Am Ende zählt nur: Hast du deine Kilometer gelaufen, deine Burpees gemacht, deine Wall Balls absolviert? Fokus im Training heißt, die Energie dorthin zu lenken, wo Fortschritt passiert – nicht in Nebenschauplätze.

Auch im Alltag zeigt sich das: Wer ständig alles gleichzeitig erledigen will – Haushalt, Kinder, Arbeit, Sport – verliert am Ende überall. Fokus heißt, bewusst Prioritäten zu setzen und Dinge auch mal liegen zu lassen.

Das Prinzip ist simpel: Weniger, aber klarere Ziele bringen mehr Fortschritt. Meetings sind kein Selbstzweck, sondern Entscheidungstools.

Der Weg dahin: Drei klare Prioritäten pro Person – nicht mehr. Bei Meetings: Agenda vorher, Entscheidungen danach. Alles andere in Slack, Mail oder Confluence. Im Sport: Trainingsplan einhalten statt ständig neue Varianten ausprobieren. Im Alltag: Ein Projekt bewusst abschließen, bevor das nächste startet.

Die Fallen: Busy sein mit falschen Themen. Meetings ohne Ziel. Diskussionen, die nur Energie verbrennen. Fokus verlieren, weil man allen gefallen will.

Mein Fazit: Fokus ist kein Verzicht, sondern eine Investition. Wer das Wichtige vor das Dringende stellt, gewinnt

FRAG DICH:

1. Welche Meetings bei euch könntest du sofort streichen oder halbieren?
2. Was sind deine drei wichtigsten Prioritäten diese Woche – und was blockiert sie?
3. Wo verzettelst du dich in Dingen, die außerhalb deines echten Einflussbereichs liegen?

Real Talk statt Hochglanz

Kennst du diese Meetings, in denen sich alle einig sind? Auf 10.000 Meter Flughöhe klingt das super: „Ja, wir sehen das gleich.“ „Ja, das passt.“ Auf dem Papier herrscht Harmonie. Nur: Wenn du runtergehst auf Bodenhöhe, merkst du, dass die Ziele hunderte Kilometer auseinanderliegen.

Ich habe das bei Searchmetrics oft erlebt. Da saßen wir in Management-Runden mit perfekten Slides, fancy Charts und Buzzwords, die sich alle gut anhörten. Auf der High-Level-Ebene war alles schlüssig. Aber sobald du mit den Leuten im Produkt oder im Vertrieb sprachst, kam die Realität ans Licht: Lücken, Missverständnisse, Konflikte. Genau das beschreibt Alfred Chandler in *Strategy and Structure*: Strategien, die nur auf der oberen Ebene existieren, verlieren ihre Wirkung, wenn sie nicht in die operative Realität heruntergebrochen werden.

Das Problem: Auf Hochglanz-Folien sieht immer alles glatt aus. Aber die echten Probleme verstecken sich in den Details. Eine Firmenübernahme kann auf C-Level logisch wirken – „passt strategisch perfekt“ – und trotzdem im Alltag scheitern, weil keiner die operativen Risiken offen diskutiert.

Jim Collins beschreibt in Good to Great genau dieses Muster: Die Unternehmen, die wirklich groß werden, stellen sich den brutalsten Fakten – ohne Ausflüchte. Er nennt das das „Stockdale-Paradox“: Hoffnung und Ehrlichkeit müssen Hand in Hand gehen. Und genau das ist Real Talk: Klarheit, auch wenn sie unbequem ist, gepaart mit dem Glauben, dass man es trotzdem schaffen kann.

Mein Learning: Man muss runter auf die Flughöhe, auf der die Konflikte sichtbar werden. Das ist unbequem, weil es bedeutet, Uneinigkeit aushalten zu müssen. Aber genau da entscheidet sich, ob eine Strategie trägt oder nur eine PowerPoint bleibt.

Bei Productsup habe ich genau das umgesetzt. Wir haben uns bewusst angewöhnt, in Projekt-Reviews nicht nur die Erfolgs-Stories zu hören, sondern auch die harten Realitäten: Welche Kunden sind unzufrieden? Wo hakt es technisch wirklich? Welche Deadlines sind uns entglitten? Dieser Real Talk war unbequem – aber er hat uns davor bewahrt, monatelang mit Hochglanz-Plänen in die falsche Richtung zu laufen. Auch im Sport habe ich gelernt, dass Schönrederei nichts bringt. Wenn ich meinem HYROX-Coach sage: „Ja, Laufen passt schon“, aber nicht erwähne, dass ich bei Kilometer sechs Seitenstiche bekomme, dann kann er den Plan nicht anpassen. Real Talk heißt: auch die unangenehmen Wahrheiten auf den Tisch bringen – egal, ob im Training oder im Meetingraum.

Und im Alltag gilt dasselbe. In Familien oder Freundeskreisen ist es bequem, Probleme unter den Teppich zu kehren. Aber die Spannung bleibt – und irgendwann bricht sie auf. Real Talk heißt, Klarheit zu schaffen, auch wenn es gerade unbequem ist.

Das Prinzip ist klar: Real Talk schlägt Hochglanz. Wahrheit kostet Mut, verhindert aber langfristig mehr Schaden als jede noch so schöne Folie.

Der Weg dahin: Direkte Gespräche mit denen, die wirklich an der Basis arbeiten. Kritische Fragen nicht wegmoderieren. In Meetings bewusst eine „Was läuft nicht?“-Runde einbauen. Und im Sport oder Alltag:

nicht nur über die Erfolge reden, sondern auch über die Schwächen.

Die Fallen: Nur auf Harmonie setzen. Probleme beschönigen, bis sie eskalieren. Slides als Ersatz für echte Diskussionen nutzen.

Mein Fazit: Strategien, die nur in Hochglanz-PowerPoints existieren, sind wertlos. Real Talk mag unangenehm sein – aber er ist das einzige Fundament, auf dem echte Ergebnisse entstehen.

FRAG DICH:

1. Welche Wahrheit vermeidest du gerade im Team auszusprechen?
2. Wie ehrlich sind eure Projekt-Reviews – und wer spricht die harten Fakten aus?
3. Was würde sich ändern, wenn du Real Talk als Standard setzt, nicht als Ausnahme?

Features Sind Nicht Erfolg

Es klingt so logisch: Mehr Features = mehr Wert = mehr Erfolg. In Wahrheit ist es oft genau das Gegenteil.

Bei Productsup habe ich gelernt, wie verführerisch diese Falle ist. Wir hatten ein starkes Produkt, das es Unternehmen erlaubte, ihre Produktdaten in hunderte Kanäle auszuspielen. Doch je mehr wir wuchsen, desto öfter kam die Frage: „Können wir nicht noch Feature X hinzufügen? Und Feature Y? Unsere Wettbewerber haben das auch.“ Auf dem Papier klang das nach Wachstum. In der Praxis bedeutete es: aufgeblähte Roadmaps, halfertige Features, verwirrte Kunden.

Es gibt in vielen SaaS-Teams einen Reflex: Wenn die Kunden unzufrieden sind oder das Wachstum stockt, bauen wir einfach noch mehr Features. Ich habe das bei Searchmetrics hautnah erlebt. Die Roadmap war voll, die Listen lang, das Marketing hatte jede Menge Material für „Look, how much we deliver!“. Aber als wir ehrlich in die Daten schauten, stellte sich heraus: Über 70 % der Funktionen wurden kaum oder gar nicht genutzt.

Marty Cagan schreibt in Inspired, dass erfolgreiche Produkte nicht diejenigen sind, die die meisten Features haben, sondern die, die die wichtigsten Probleme am besten lösen. Genau das sehe ich in jedem SaaS-Produkt wieder. Kunden nutzen am Ende nur wenige Kernfunktionen und entscheiden anhand dieser, ob sie bleiben oder – gehen. Alles andere ist Lärm.

Bei Searchmetrics hatten wir ein mächtiges Analysetool mit unzähligen Reports. Doch in Gesprächen mit Kunden wurde klar: Die meisten nutzten vielleicht 20 % der Funktionen. Der Rest war Ballast. Erst als wir verstanden, dass Fokus wichtiger ist als Vollständigkeit, konnten wir echten Mehrwert schaffen – indem wir die Kernfeatures besser machten, statt immer neue hinzuzufügen.

Auch bei LIZ hat sich dieses Muster gezeigt. Als wir das Smart-Office-Produkt entwickelten, kamen ständig Ideen: Parkplatz-Buchung, Besucher-Management, Kaffeemaschinen-Anbindung. Alles interessant – aber die wirkliche Stärke lag im Kern: Räume und Arbeitsplätze effizient zu nutzen. Kunden blieben nicht, weil wir irgendwann alles konnten, sondern weil wir den Kernprozess richtig gelöst haben. Im Sport ist es ähnlich. Du kannst alle fancy Trainings-Gadgets kaufen: Pulsuhren, Apps, Supplements. Aber am Ende zählt: Läufst du deine Kilometer, machst du deine Burpees, hältst du durch bei den Wall Balls? Features sind nett, aber die Basis – Training, Ernährung, Schlaf – entscheidet über den Erfolg.

Auch im Alltag sieht man das. Du kannst dein Smartphone mit hundert Apps vollpacken – aber nutzen wirst du wahrscheinlich nur wenige, die wirklich relevant sind.

Das Prinzip ist klar: Mehr ist nicht gleich besser. Erfolg entsteht durch Fokus auf Kernnutzen, nicht durch Feature-Inflation.

Der Weg dahin: Kundenfeedback ernst nehmen – aber immer filtern: Ist das wirklich ein Kernproblem, das viele haben, oder nur ein Wunsch? Features priorisieren, die messbaren Impact auf Retention oder Umsatz haben. Lieber ein Feature perfekt als fünf halbgar.

Die Fallen: Sich von Wettbewerbern treiben lassen. Roadmaps als Wunschlisten behandeln. Features bauen, die man selbst cool findet, die aber keinen echten Mehrwert schaffen.

Eric Ries bringt es in The Lean Startup auf den Punkt: Produkte werden nicht durch Masse erfolgreich, sondern durch schnelles Lernen. Features sind Hypothesen, die erst in der Praxis beweisen müssen, dass sie Wert schaffen.

Mein Fazit: Features sind nicht Erfolg. Erfolg ist, wenn Kunden begeistert sind, bleiben und dich weiterempfehlen – auch dann, wenn dein Produkt weniger kann als das der Konkurrenz. Weniger Features, mehr Impact.

FRAG DICH:

1. Welche Features auf deiner Roadmap lösen wirklich ein Kernproblem der Kunden?
2. Was könntest du morgen streichen, ohne dass es jemand vermissen würde?
3. Wie misst du echten Erfolg – jenseits von Features delivered?

S-Kurven Der Technologie

Technologie entwickelt sich selten linear. Sie wächst in Schüben – zuerst langsam, dann explosionsartig, und irgendwann stagniert sie. Dieses Muster folgt einer S- Kurve: Ein langsamer Start, ein steiler Aufstieg, eine Phase der Sättigung. Wer diesen Zyklus erkennt, kann rechtzeitig den nächsten Sprung wagen. Wer ihn ignoriert, bleibt zurück.

Clayton Christensen beschreibt in The Innovator's Dilemma genau diesen Mechanismus: Etablierte Firmen klammern sich oft an alte Technologien und Features, während Startups die Chance haben, früh auf neue S-Kurven zu setzen. Aber auch Startups müssen das Timing treffen. Zu früh ist genauso gefährlich wie zu spät.

Bei Searchmetrics habe ich das selbst erlebt. Anfangs war unser Geschäft klar: klassische SEO-Rankings tracken. Die ersten Jahre waren die Wachstumsphase dieser Kurve. Doch irgendwann stagnierte das Modell. Kunden wollten mehr – nicht nur wissen, wo sie ranken, sondern verstehen, wie Content wirkt, wie Sichtbarkeit ganzheitlich funktioniert. Wer zu lange an der alten Kurve festhielt, riskierte den Anschluss. Der Sprung auf die nächste Kurve – Content-Analysen, KI- basierte Empfehlungen – war entscheidend.

Auch bei Productsup war die S-Kurve deutlich spürbar. Am Anfang ging es darum, einfache Datenfeeds von A nach B zu schieben. Das funktionierte – bis die Kunden erkannten, dass sie mehr brauchten: eine Plattform, die ihre gesamte Product Experience über hunderte Kanäle kontrollieren konnte. Die alte S-Kurve war „Feed Management“. Die neue hieß „Product-to-Consumer“. Der Unterschied entschied über Wachstum oder Stillstand.

Und bei LIZ war die S-Kurve fast überlebensnotwendig. Unsere ersten Produkte drehten sich um Arbeitsplatz-Buchungen – ein simples Problem, das wir gut lösten. Doch nach Corona verschoben sich die Märkte. Plötzlich wollten Kunden nicht nur Plätze reservieren, sondern hybride Teams managen, Energie sparen, ganze Flächen optimieren. Wer weiter nur „Buchungssystem“ blieb, war irrelevant. Der Sprung auf die neue Kurve machte den Unterschied.

Im Sport kennt jeder dieses Muster – nur heißt es dort „Formkurve“. Am Anfang passiert wenig, dann kommen schnelle Fortschritte, bis irgendwann ein Plateau erreicht ist. Wenn man dann nicht neue Reize setzt – andere Übungen, mehr Intensität, andere Methoden – bleibt man stehen. Ich habe es selbst erlebt: Wochenlang stagnierte meine HYROX-Zeit, bis ich die Trainingsmethodik änderte. Erst der Sprung auf die „neue Kurve“ brachte mich weiter.

Auch im Alltag wirkt dieses Prinzip. Neue Routinen starten oft schleppend, dann wird es leicht, und irgendwann flacht es ab. Wer nicht rechtzeitig Abwechslung hineinbringt, verliert Motivation.

Das Prinzip ist klar: Alles verläuft in S-Kurven. Alte Kurven geben Sicherheit, neue Kurven bringen Wachstum.

Der Weg: Früh auf Signale achten – stagnierende Wachstumswahlen, sinkendes Engagement, fehlende Energie. Kleine Experimente starten, um neue Kurven zu testen, ohne die alte sofort loszulassen. Im Sport: Trainingszyklen variieren. Im Alltag: Routinen regelmäßig auffrischen.

Die Fallen: Alte Kurven zu lange verteidigen. Zu früh springen und auf einem Markt landen, der noch nicht bereit ist.

Mein Fazit: Wer die Logik der S-Kurven versteht, erkennt, dass jedes Plateau die Einladung für den nächsten Aufstieg ist. Mut zum Sprung entscheidet – ob im Business, im Sport oder im Leben.

FRAG DICH:

1. Auf welcher S-Kurve sitzt dein Produkt oder dein Markt gerade?
2. Was sind die frühen Signale, dass dein aktuelles Modell an Grenzen stößt?
3. Welche neue Kurve könntest du jetzt klein und vorsichtig testen?

Purpose > Busy

Es gibt eine Eigenschaft, die ich bei Führungskräften und Gründern immer wieder beobachtet habe: Sie sind unglaublich beschäftigt. Kalender voll, Meetings im Akkord, To-do-Listen endlos. Doch wenn man genauer hinschaut, fehlt oft das Wichtigste: ein klarer Purpose. Busy ist nicht gleich produktiv.

Ich erinnere mich an eine Phase bei Searchmetrics, in der wir von Meeting zu Meeting hetzten. Wir fühlten uns beschäftigt, ständig „on“. Doch als wir nach Wochen zurückschauten, merkten wir: Wir hatten zwar viel diskutiert, aber kaum Substanz geschaffen. Erst als wir uns wieder darauf besannen, warum wir eigentlich bestimmte Features oder Projekte vorantreiben, kam Klarheit zurück. Simon Sinek beschreibt in *Start with Why*, dass Menschen und Organisationen nicht durch Aktivität inspiriert werden, sondern durch ein klares Warum.

Bei Productsup war das besonders deutlich. Kunden wollten schnelle Lösungen, das Team jonglierte dutzende Projekte gleichzeitig. Aber echte Fortschritte kamen erst dann, wenn wir Projekte bewusst abbrachen, die zwar „Beschäftigung“ erzeugten, aber keinen echten Wert. Purpose bedeutete: Nicht alles machen, sondern das Richtige machen. Busy bedeutete: alles anfassen, aber nichts zu Ende bringen.

*John Warrillow beschreibt in *The Automatic Customer*, dass Unternehmen, die langfristig wachsen, ihre Energie nicht nur in den Vertrieb, sondern vor allem in wiederkehrenden Wert für ihre Kunden stecken. Genau das unterscheidet Purpose-getriebene Firmen von denen, die sich in reiner Geschäftigkeit verlieren: Sie schaffen nachhaltige Beziehungen, statt kurzfristige Aktivität.*

Auch bei LIZ musste ich diese Lektion lernen. Als Gründer fühlt sich Busy oft wie Fortschritt an – Mails beantworten, Calls machen, Slack-Nachrichten tippen. Doch die entscheidenden Durchbrüche kamen nie aus dem hektischen Alltagsrauschen, sondern aus Momenten der Klarheit: Gespräche mit Kunden, die uns halfen, den Kern des Produkts zu schärfen. Cal Newport bringt es in *Deep Work* auf den Punkt: Tiefe, fokussierte Arbeit schafft Wert. Oberflächliche Aktivität verbraucht nur Energie.

Im Sport ist es genauso. Ich kann stundenlang am Handy Apps durchscrollen, die perfekte Playlist bauen, Supplements sortieren – das fühlt sich „busy“ an. Aber Purpose heißt: Schuhe anziehen und loslaufen. Purpose ist das Ziel: eine HYROX- Zeit unter einer Stunde, die 100 Wall Balls am Stück. Busy sind die Ablenkungen drumherum. Auch im Alltag zeigt sich das ständig. Eltern kennen es: Man kann den ganzen Tag beschäftigt sein – waschen, einkaufen, organisieren – und trotzdem abends das Gefühl haben, nichts Wichtiges erlebt zu haben. Purpose ist, sich bewusst Zeit für ein gemeinsames Abendessen, ein Gespräch oder eine Spielstunde zu nehmen. Busy ist alles drumherum.

Das Prinzip ist klar: Purpose schlägt Busy. Aktivität ohne Richtung ist nur Bewegung im Kreis. Klarheit im Warum bringt Substanz.

Der Weg: Regelmäßig innehalten und sich fragen: „Zahlt das, was ich gerade tue, auf mein eigentliches Ziel ein?“ Projekte bewusst beenden, die keinen Beitrag leisten. Zeitfenster schaffen für Deep Work, für Training, für echte Gespräche.

Die Fallen: Busy mit Effektivität verwechseln. Den Kalender als Statussymbol nutzen. Purpose so abstrakt formulieren, dass er nicht in den Alltag übersetzt wird.

Mein Fazit: Busy macht müde. Purpose macht wirksam. Wer sein Handeln am Warum ausrichtet, schafft Ergebnisse, die bleiben – im Business, im Sport und im Leben.

FRAG DICH:

1. Zahlt das, womit du heute am meisten Zeit verbringst, auf dein eigentliches Ziel ein?
2. Womit bist du beschäftigt, ohne echten Wert zu schaffen?
3. Was würdest du sofort streichen, wenn du nur noch drei Dinge tun dürftest?

Geschwindigkeit schlägt Perfektion

In vielen Unternehmen habe ich denselben Satz gehört: „Wir müssen das erst noch perfektionieren.“ Klingt vernünftig – ist aber oft der sicherste Weg, nie etwas auf den Markt zu bringen.

Bei Productsup hatten wir einmal ein Feature, das technisch noch nicht in jedem Randfall perfekt lief. Die Diskussion drehte sich ewig darum, ob wir es so überhaupt ausrollen könnten. Am Ende entschieden wir uns, es als Beta-Version mit klar kommunizierten Grenzen zu veröffentlichen. Und was passierte? Die Kunden waren begeistert. Sie bekamen früher Zugriff, konnten Feedback geben – und halfen uns so, das Produkt in wenigen Wochen massiv zu verbessern. Hätten wir gewartet, wäre der Markt längst weitergezogen.

Das Gegenteil erlebte ich bei Searchmetrics. Dort wurde oft so lange gefeilt, bis eine Lösung „vollständig“ war – und dann war der Markt schon weiter. Die Konkurrenz hatte einfache, schnelle Lösungen, während wir noch über Details diskutierten. Genau das beschreibt Eric Ries in *The Lean Startup*: Geschwindigkeit schlägt Perfektion, weil Feedback aus echten Nutzererfahrungen immer wertvoller ist als theoretische Vollständigkeit.

*Clayton Christensen zeigt in *The Innovator's Dilemma*, dass gerade etablierte Unternehmen oft an alten Features und Technologien festhalten – und dadurch Chancen für neue S-Kurven verpassen. Startups haben den Vorteil, schneller reagieren zu können. Aber auch sie müssen das richtige Timing treffen: zu früh ist genauso gefährlich wie zu spät. Geschwindigkeit bedeutet also nicht Planlosigkeit, sondern die Fähigkeit, rechtzeitig zu lernen.*

Auch bei LIZ haben wir diesen Grundsatz gelebt. Wir wussten: Unsere ersten Smart-Office-Lösungen waren nicht perfekt. Aber wir haben sie bewusst früh bei Kunden pilotiert. Dadurch bekamen wir sofort Klarheit: Was wird genutzt? Was funktioniert nicht? Wo müssen wir nachschärfen? Die Energie, die andere in „perfekte Planung“ stecken, haben wir in echte Lernerfahrungen investiert – und genau das hat uns schneller gemacht. Im Sport ist das genauso. Wenn du auf den perfekten Trainingsplan wartest, wirst du nie starten. Du musst loslaufen, Gewichte heben, Burpees machen – auch wenn Technik und Ausdauer noch nicht perfekt sind. Fortschritt entsteht durch Wiederholung, nicht durch Warten. „Done is better than perfect“ gilt für HYROX genauso wie für Startups.

Auch im Alltag zählt Geschwindigkeit oft mehr als Perfektion. Wer den Start einer Veränderung immer weiter hinausschiebt, weil die Bedingungen „noch nicht passen“, bleibt stehen. Der erste Schritt, auch wenn er unvollkommen ist, macht den Unterschied.

Das Prinzip ist klar: Geschwindigkeit schlägt Perfektion. Früh lernen, statt spät feilen.

Der Weg: MVPs bauen, Pilotkunden einbinden, Beta-Versionen veröffentlichen. Fehler klar kommunizieren – und dann aus Feedback echte Verbesserungen ziehen. Im Sport: lieber ein nicht perfekter Lauf heute als der perfekte Plan, den man nie umsetzt. Im Alltag: den ersten Schritt machen, auch wenn noch nicht alles durchdacht ist.

Die Fallen: Geschwindigkeit mit Schlampigkeit verwechseln. Feedback ignorieren. Beta-Phasen als Dauerzustand nutzen, statt konsequent zu verbessern.

Reid Hoffman, der Gründer von LinkedIn, hat es einmal so formuliert: „Wenn du dich für dein erstes Produkt nicht ein bisschen schämst, hast du es zu spät veröffentlicht.“ Genau das ist der Kern. Mut zur Unvollkommenheit – und die Bereitschaft, schnell zu lernen.

Mein Fazit: Geschwindigkeit ist kein Selbstzweck. Aber wer schnell handelt, schnell testet und schnell lernt, baut langfristig bessere Produkte. Perfektion ist eine Illusion – Fortschritt ist real. TEIL IV

Leadership & Gründeralltag

FRAG DICH:

1. Was hältst du gerade zurück, weil es noch nicht fertig genug ist?
2. Wie schnell bekommt ihr echtes Nutzerfeedback auf eine neue Idee?
3. Was ist das Schlimmste, das passieren kann, wenn ihr jetzt startet – und könnt ihr damit leben?

TEIL IV

Leadership & Gründeralltag

- 15 Lead By Example
- 16 Gründeralltag = Chaos als Normalzustand
- 17 Resilienz schlägt Brillanz
- 18 Energie-Management statt Zeit-Management
- 19 Work-Life-Integration statt Work-Life-Balance
- 20 Entscheidungen unter Unsicherheit

Lead By Example

Leadership beginnt nicht mit Worten, sondern mit Handeln. Ich erinnere mich an eine Situation bei Searchmetrics, die mir bis heute klar vor Augen steht: Eine stressige Release-Woche, Deadlines, Bugs, schlaflose Nächte. Ich hätte als Führungskraft das Recht gehabt, mich rauszuhalten und die Verantwortung an die Teams zu delegieren. Stattdessen blieb ich im Büro, testete Features mit, dokumentierte Fehler, organisierte Pizza – und zeigte damit: Wir sitzen in diesem Boot gemeinsam. Das war keine große Geste, aber es war ein klares Signal.

Simon Sinek beschreibt in Leaders Eat Last, dass echte Führung darin besteht, die eigenen Privilegien hintanzustellen und den Raum für andere sicher zu machen. Führungskräfte, die nur delegieren und Distanz halten, verlieren Vertrauen. Wer dagegen sichtbar mit anpackt, gewinnt Respekt – ohne ihn je einfordern zu müssen.

Bei Productsup habe ich diesen Unterschied noch deutlicher gespürt. Es gab Manager, die in Meetings glänzten, aber nie in den operativen Alltag eintauchten. Ihre Worte verhallten schnell. Und es gab Leader, die neben dir saßen, wenn es brannte. Die nicht nur sagten „wir schaffen das“, sondern dich aktiv durch die schwierigsten Phasen begleiteten. Sie mussten Autorität nie einfordern – sie hatten sie, weil sie Vorbilder waren.

Patrick Lencioni erklärt in The Five Dysfunctions of a Team, dass Vertrauen die Basis jeder Zusammenarbeit ist. Und Vertrauen entsteht nicht durch Ansagen, sondern durch Vorbild. Wenn ein Leader zeigt, dass er selbst verletzlich ist, Verantwortung übernimmt und auch unbequeme Aufgaben nicht scheut, entsteht eine Kultur, in der andere nachziehen.

Im Sport zeigt sich das glasklar. Ein Kapitän, der nur Anweisungen ruft, motiviert niemanden. Aber ein Kapitän, der selbst den Sprint bis zum Schluss zieht, auch wenn er erschöpft ist, steckt das Team an. Vorbild führt, Worte folgen.

Auch im Alltag gilt das Prinzip. Kinder hören nicht auf Predigten, sie schauen auf das Verhalten. Freunde vertrauen nicht schönen Reden, sondern Taten. Kollegen orientieren sich nicht an Vision-Statements, sondern an dem, wie du dich verhältst, wenn Stress aufkommt. Jeff Bezos hat es treffend formuliert: Er spricht nicht von Work-Life-Balance, sondern von Work-Life-Harmony. Für ihn ist klar: Vorbild sein bedeutet nicht, Beruf und Privatleben strikt zu trennen, sondern beides so zu leben, dass es sich gegenseitig stärkt. Das gilt genauso für Leadership – es ist keine Rolle, die man an- und ablegt. Es ist ein Verhalten, das sich durchzieht.

Das Prinzip ist eindeutig: Leadership heißt Vorbild. Worte motivieren kurzfristig, Handeln inspiriert langfristig.

Der Weg dahin: Kleine Gesten machen oft mehr Unterschied als große Reden. Verantwortung übernehmen, auch wenn es unbequem ist. Zuhören, wenn es schwerfällt. Und Anerkennung weitergeben, statt sie selbst einzusammeln.

Die Fallen: Führung mit Ansagen verwechseln. Titel oder Status für ausreichend halten. Vorbild nur dann sein wollen, wenn jemand hinsieht.

Mein Fazit: Führungskräfte, die Vorbild sind, prägen Kulturen. Sie inspirieren, ohne es zu erzwingen. Wer vorlebt, was er von anderen erwartet, braucht keine Machtworte – er führt durch Beispiel.

FRAG DICH:

1. Was erwartest du von anderen, das du selbst nicht täglich vorlebst?
2. Welche kleine Geste würde zeigen, dass du wirklich dahinter stehst?
3. Wie verhältst du dich, wenn niemand hinschaut?

Gründeralltag = Chaos als Normalzustand

Wenn ich auf meine Zeit als Gründer zurückblicke, gibt es ein Bild, das immer wieder auftaucht: Ich sitze am Schreibtisch, das Telefon klingelt, Slack-Nachrichten laufen heiß, ein Investor will Zahlen, ein Kunde hat ein Problem, und gleichzeitig fragt mein Sohn, ob ich mit ihm Lego bauen kann. Willkommen im Gründeralltag – Chaos pur.

Am Anfang habe ich geglaubt, Chaos sei ein Zeichen von Kontrollverlust. Ich dachte: „Wenn wir nur die richtigen Prozesse bauen, wird es irgendwann ruhiger.“ Heute weiß ich: Das Gegenteil ist wahr. Chaos ist kein Ausnahmezustand, es ist die Normalität. Und die Kunst besteht nicht darin, es zu eliminieren, sondern es zu strukturieren.

*Ben Horowitz beschreibt in *The Hard Thing About Hard Things*, dass Gründer nie „einfache Probleme“ lösen – weil diese längst jemand anders gelöst hat. Wir bekommen die harten Dinge, die unklaren Situationen, das tägliche Feuerlöschen. Genau das unterscheidet die Realität vom Hochglanz-Bild.*

Bei LIZ war das jeden Tag spürbar. Morgens saß ich mit Kunden im Gespräch über die Zukunft des Büros. Mittags kämpfte ich mit dem Tech-Team um Bugs in der App. Nachmittags wollte ein Investor KPIs sehen, die wir eigentlich erst Monate später haben würden. Und abends musste ich überlegen, wie wir die Gehälter zahlen. Chaos? Definitiv. Aber Struktur entstand dadurch, dass wir Prioritäten setzten: Welches Feuer muss heute gelöscht werden, welches kann warten, welches ist vielleicht gar kein echtes Feuer?

Auch bei Productsup war es ähnlich. Als wir international expandierten, gab es keine Blaupause. Ein Kunde in den USA wollte eine ganz andere Lösung als einer in Frankreich. Sales rief ständig nach Features, das Tech-Team nach Fokus. Wir mussten Strukturen finden, die flexibel genug waren, um das Chaos auszuhalten – aber klar genug, um es nicht alles bestimmen zu lassen.

Im Sport ist es genauso. HYROX fühlt sich im Wettkampf wie Chaos an: Menschenmengen, Adrenalin, Erschöpfung. Aber wer sich vorbereitet, hat einen Plan – wann trinken, wann pushen, wie die Energie einteilen. Chaos draußen, Struktur drinnen.

Auch im Alltag spiegelt es sich wider. Eltern wissen: Kinder bringen jeden Plan durcheinander. Termine verschieben sich, Dinge laufen nicht wie gedacht. Aber genau da hilft es, kleine Strukturen zu haben – Routinen, die tragen, auch wenn drumherum Chaos herrscht.

Das Prinzip ist klar: Chaos ist normal, Struktur ist optional. Wer versucht, Chaos komplett zu eliminieren, wird scheitern. Wer Struktur in das Chaos hineinträgt, kann wachsen.

Der Weg: Routinen und Prioritäten als Anker. Tages- und Wochenstrukturen, die nicht starr, sondern flexibel sind. Rituale, die Stabilität geben – egal ob im Daily Standup oder beim Abendessen mit der Familie.

Die Fallen: Zu glauben, dass es irgendwann „ruhig“ wird. Alles gleichzeitig bekämpfen zu wollen. Oder sich vom Chaos komplett treiben zu lassen, ohne Strukturen einzuziehen.

Mein Fazit: Gründeralltag ist wie HYROX: Chaos ist garantiert. Aber wer Struktur hineinbringt – durch klare Prioritäten, Routinen und Haltung – verwandelt das Chaos in Energie.

FRAG DICH:

1. Welche Routinen geben dir Stabilität, wenn um dich herum Chaos herrscht?
2. Was versuchst du zu kontrollieren, das du schlicht nicht kontrollieren kannst?
3. Welches Feuer muss heute gelöscht werden – und welches kann warten?

Resilienz schlägt Brillanz

Wenn ich zurückblicke, wer in meinen Teams langfristig den größten Impact hatte, dann waren es selten die brillantesten Köpfe. Es waren die, die Rückschläge aushalten konnten. Die, die auch nach drei gescheiterten Versuchen noch einmal aufgestanden sind. Resilienz schlägt Brillanz.

Bei Searchmetrics habe ich das zum ersten Mal so richtig verstanden. Wir hatten brillante Strategen im Team – Menschen mit beeindruckendem Wissen, scharfen Analysen, cleveren Ideen. Aber wenn ein Projekt scheiterte oder ein Kunde absprang, waren viele von ihnen blockiert. Gleichzeitig gab es andere, die nicht das größte Rampenlicht hatten, aber die zäh waren. Sie machten weiter, passten sich an, probierten Neues. Am Ende waren sie es, die das Produkt vorantrugen.

Bei Productsup zeigte sich das noch deutlicher. Expansion in neue Märkte klingt spannend – in Wahrheit war es oft frustrierend. Abgelehnte Pitches, kulturelle Missverständnisse, technische Rückschläge. Brillanz konnte uns den Weg zeigen. Aber Resilienz war es, die uns am Laufen hielt.

Angela Duckworth beschreibt das in Grit sehr treffend: Erfolg ist kein Sprint, sondern das Ergebnis von Ausdauer und Leidenschaft über lange Zeit. Routinen sind das Werkzeug, das diese Ausdauer möglich macht.

Auch bei LIZ war Resilienz die Grundlage. Wir hatten keine großen Budgets, keine riesigen Teams. Wir hatten Rückschläge: Kunden, die absprangen, Features, die flopten, Investoren, die absagten. Hätten wir auf Brillanz gesetzt, wären wir stehengeblieben. Es war die Resilienz des Teams – der Glaube, dass wir einen Weg finden würden –, die uns durchgetragen hat.

Im Sport wird Resilienz noch sichtbarer. HYROX ist kein Wettkampf, den man allein durch Talent gewinnt. Jeder bricht irgendwann ein – sei es bei den Burpees, beim Laufen oder bei den Wall Balls. Wer dann nicht stehenbleibt, sondern weitermacht, gewinnt. Brillanz kann dir den Start erleichtern. Resilienz bringt dich ins Ziel.

Auch im Alltag ist Resilienz wichtiger als Brillanz. Kein Elternteil ist brillant genug, um alle Herausforderungen vorherzusehen. Aber resiliente Eltern geben nicht auf, wenn die Nacht kurz, das Kind krank oder der Job stressig ist. Sie stehen wieder auf, auch wenn es schwer ist. Das Prinzip ist klar: Brillanz kann Türen öffnen. Resilienz sorgt dafür, dass man durchgeht – und auch durchhält.

Der Weg: Rückschläge als Teil des Prozesses akzeptieren. Fehler nicht als Niederlage sehen, sondern als Feedback. Routinen schaffen, die auch an schlechten Tagen tragen. Und bewusst Menschen um sich haben, die Energie geben, wenn die eigene nachlässt.

Die Fallen: Erfolg mit Talent verwechseln. Glauben, dass Brillanz allein reicht. Resilienz mit Sturheit verwechseln – denn es geht nicht darum, blind durchzuhalten, sondern klug weiterzumachen.

Mein Fazit: Brillanz glänzt kurz. Resilienz strahlt langfristig. Wer durchhält, wenn es schwer wird, überholt am Ende fast immer die, die nur brillant starten. - Dein Team spürt: Du bleibst stabil, auch wenn es turbulent wird.

FRAG DICH:

1. Was hat dich zuletzt wirklich ins Wanken gebracht – und was hat dich aufgefangen?
2. Welche Routinen helfen dir, stabil zu bleiben, wenn es hart wird?
3. Wo siehst du Rückschläge noch als Niederlage – statt als Feedback?

Energie-Management statt Zeit-Management

Lange Zeit dachte ich, gutes Zeitmanagement sei der Schlüssel, um als Gründer alles unter einen Hut zu bekommen – Familie, Team, Training, Termine. Ich hatte To-do-Listen, Kalenderblöcke, Reminder. Doch irgendwann merkte ich: Ich plante perfekt – aber meine Energie reichte nicht. Das Problem war nie die Zeit. Es war die Energie.

*Tony Schwartz beschreibt in *The Power of Full Engagement*, dass High Performer nicht ihre Zeit managen, sondern ihre Energie. Sie wissen, wann sie am produktivsten sind, wann sie Pausen brauchen, wann sie Höchstleistung abrufen können und richten ihren Alltag – danach aus. Genau das war der Wendepunkt für mich.*

Bei LIZ wurde das zur Überlebensstrategie. Gründeralltag bedeutet: 12-Stunden- Tage, Entscheidungen im Minutentakt, ständige Kontexte. Ich begann, meinen Tag nach Energiephasen zu planen: Vormittags strategische Themen, mittags kurze Bewegung, nachmittags Kommunikation, abends Sport. Das war nicht einfach ein Kalendertrick – es war der Unterschied zwischen Dauerstress und nachhaltiger Leistungsfähigkeit.

Auch bei Searchmetrics habe ich erlebt, wie gefährlich falsches Energie- Management ist. Teams, die dauerhaft unter Volllast liefen, produzierten irgendwann mehr Fehler, mehr Konflikte, mehr Stillstand. Burnout kam nicht über Nacht, sondern schleichend – weil Energie als selbstverständlich galt. Erst als wir bewusst Pausen, Rückzugszeiten und klare Fokusphasen einführten, kam wieder Kreativität ins Spiel.

Im Sport ist das Prinzip selbstverständlich. Kein Athlet trainiert permanent im Vollgas-Modus. Training funktioniert in Wellen: Belastung, Pause, Regeneration. Ohne Pausen kommt kein Fortschritt. Ich habe das am eigenen Körper gemerkt: Wer seine Energie überzieht, verliert die Freude am Training – und am Ende auch die Leistung.

Auch im Alltag funktioniert Energie-Management besser als Zeit-Management. Wenn man ständig versucht, jede Minute zu füllen, bleibt keine Energie für die Dinge, die wirklich zählen: Gespräche, Familie, Fokus. Die Kunst ist nicht, alles unterzubringen – sondern das Richtige mit voller Energie zu tun.

Das Prinzip ist klar: Zeit ist begrenzt, Energie ist erneuerbar. Wer Energie bewusst auflädt, kann mehr schaffen – mit weniger Druck.

Der Weg: Eigene Energiequellen kennen. Bewegung, Ernährung, Schlaf und Pausen als Teil des Arbeitstages begreifen, nicht als Belohnung danach. Wichtiges in Hochphasen legen, Routinetätigkeiten in Low-Energy-Zeiten. Und bewusst Übergänge schaffen – zwischen Arbeit, Sport und Familie.

Die Fallen: Zeitplanung überoptimieren. Pausen als Schwäche sehen. Energieverluste ignorieren, bis sie zur Erschöpfung führen.

Jim Loehr, Co-Autor von The Power of Full Engagement, bringt es auf den Punkt: „Energy, not time, is the fundamental currency of high performance.“ Genau das ist die Wahrheit. Zeit kannst du nicht vermehren – Energie schon.

Mein Fazit: Wer seine Energie managt, gewinnt mehr Zeitgefühl. Und wer Pausen nicht als Luxus, sondern als Strategie begreift, bleibt langfristig leistungsfähig – im Business, im Sport und im Leben.

FRAG DICH:

1. Wann bist du am produktivsten – und nutzt du diese Zeit für das Wichtigste?
2. Was raubt dir täglich am meisten Energie, ohne echten Wert zu schaffen?
3. Wann hast du zuletzt wirklich regeneriert – nicht einfach Pause gemacht?

Work-Life-Integration statt Work-Life-Balance

Wenn man gründet, arbeitet oder Familie hat, kennt man diesen Satz: „Ich brauche mehr Work-Life-Balance.“ Lange habe ich das auch geglaubt – bis mir klar wurde: Balance ist ein Mythos. Sie suggeriert, Arbeit und Leben seien Gegensätze, die man austarieren muss. In Wahrheit gehören sie zusammen.

Jeff Bezos bringt das perfekt auf den Punkt. Er lehnt den Begriff Work-Life-Balance ab und spricht lieber von Work-Life-Harmony. Es geht nicht darum, zwei Welten gegeneinander aufzuwiegen, sondern sie so zu verweben, dass sie sich gegenseitig stärken. Genau das ist der Kern von Integration: Arbeit, Familie, Sport und persönliche Zeit als miteinander verbundene Teile eines sinnvollen Lebens zu sehen – nicht als Gegner.

Bei LIZ habe ich das gelernt, oft auf die harte Tour. Als Gründer gibt es keine Trennung zwischen Job und Privatleben. Kundenanrufe kommen abends, Ideen entstehen unter der Dusche, Teamgespräche laufen manchmal parallel zum Abendessen. Am Anfang versuchte ich, das alles zu trennen – mit klaren Grenzen, festen Zeiten, Disziplin. Das Ergebnis war Frust, weil ich gegen die Realität kämpfte. Erst als ich begann, Arbeit und Leben bewusst zu integrieren, wurde es leichter. Morgens Sport, dann Fokus-Zeit, mittags Familienzeit, abends nochmal Mails. Kein perfekter Plan, aber ein Rhythmus, der funktioniert.

Stewart Friedman beschreibt in Total Leadership, dass Menschen dann am erfolgreichsten und zufriedensten sind, wenn sie vier Lebensbereiche bewusst aufeinander abstimmen: Arbeit, Familie, Gemeinschaft und Selbst. Integration bedeutet, dass diese Bereiche sich gegenseitig unterstützen – anstatt miteinander zu konkurrieren.

Bei Productsup war es ähnlich. Wir hatten Mitarbeiter in verschiedenen Zeitzonen, junge Eltern, digitale Nomaden. Wir merkten schnell: Wer seinen Alltag so gestalten konnte, dass Arbeit sich in das Leben integrierte – statt es zu verdrängen – war motivierter, kreativer und loyaler. Die, die versuchten, Arbeit und Leben strikt zu trennen, wirkten oft ausgebrannt.

Im Sport ist das Prinzip klar. Man kann nicht „nach der Arbeit leben“. Training, Ernährung und Regeneration sind kein Extra, sondern Teil des Lebensrhythmus. Wer Sport nur als Ausgleich sieht, kämpft ständig gegen Zeit und Motivation. Wer ihn integriert, lebt gesünder – nicht trotz Arbeit, sondern wegen ihr.

Auch im Alltag ist Integration der Schlüssel. Es geht nicht darum, ständig zu arbeiten, sondern bewusst zu leben – mit Energie, Flexibilität und Fokus. Ein Spaziergang nach einem Call, ein Gespräch mit dem Kind auf dem Heimweg, ein Workout in der Mittagspause – das sind keine Widersprüche, sondern Synergien.

Das Prinzip ist klar: Work-Life-Integration ist kein Kompromiss, sondern eine bewusste Entscheidung, das Ganze zu gestalten, statt Teile gegeneinander auszuspielen.

Der Weg: Eigene Prioritäten kennen. Arbeit so organisieren, dass sie Raum für Leben lässt – und umgekehrt. Rituale schaffen, die Übergänge erleichtern: Laptop zu, Schuhe an, raus. Und klar kommunizieren, wann man präsent ist – bei Kunden, im Team, in der Familie.

Die Fallen: Integration mit ständiger Erreichbarkeit verwechseln. Keine Grenzen setzen, bis Erschöpfung einsetzt. Oder versuchen, alles gleichzeitig zu tun, statt bewusst zu wechseln.

Tony Schwartz schreibt: „Energy flows where attention goes.“ Wer seine Aufmerksamkeit bewusst lenkt, schafft Harmonie statt Balance.

Mein Fazit: Balance will trennen. Integration verbindet. Wer Arbeit, Familie, Sport und persönliche Ziele als ein System versteht, gewinnt – nicht durch Perfektion, sondern durch bewusste Gestaltung.

FRAG DICH:

1. Welche Übergänge in deinem Alltag funktionieren – und welche zerren an dir?
2. Was integrierst du bereits gut – und wo kämpfst du noch gegen die Realität an?
3. Welches Ritual würde dir helfen, zwischen Arbeit und privatem Leben besser zu wechseln?

Entscheidungen unter Unsicherheit

Führung bedeutet selten, zwischen richtig und falsch zu wählen. Meistens geht es darum, zwischen unvollständigen Informationen, widersprüchlichen Meinungen und Zeitdruck eine Entscheidung zu treffen – und danach mit den Konsequenzen zu leben.

Ich erinnere mich an eine Situation bei LIZ, die das perfekt beschreibt. Wir standen vor der Frage, ob wir ein neues Feature für ein großes Kundenprojekt priorisieren sollten. Die Datenlage war dünn, die Zeit knapp. Eine Entscheidung war trotzdem nötig. Ich hatte zwei Optionen: warten, bis wir „mehr wissen“, oder handeln und aus dem Ergebnis lernen. Wir entschieden uns für Letzteres. Es war nicht perfekt – aber richtig, weil wir Tempo hielten und sofort Feedback bekamen.

*Ben Horowitz schreibt in *The Hard Thing About Hard Things*, dass es im Unternehmertum keine klaren Antworten gibt – nur Trade-offs. Gute Führung zeigt sich nicht daran, immer richtig zu liegen, sondern daran, nach falschen Entscheidungen schnell zu korrigieren. Genau das unterscheidet reaktive von reflektierten Führungskräften.*

Bei Productsup habe ich gesehen, wie lähmend Entscheidungsangst sein kann. In Wachstumsphasen wollten viele erst „mehr Daten“ oder „mehr Alignment“, bevor sie handeln. Das Ergebnis: Stillstand. Entscheidungen wurden zu Meetings, Meetings zu Endlosschleifen. Geschwindigkeit ging verloren. Der Mut, zu entscheiden, auch wenn man nicht alles weiß, wurde zum Erfolgsfaktor.

Auch bei Searchmetrics war Unsicherheit täglicher Begleiter. Marktveränderungen, technologische Sprünge, neue Wettbewerber. Wir hatten nie alle Antworten. Aber wir lernten, Annahmen offen zu kommunizieren, Hypothesen zu testen, Verantwortung zu übernehmen. Es ging nicht darum, perfekt zu entscheiden – sondern konsequent.

Im Sport ist das nichts anderes. Kein Wettkampf läuft wie geplant. HYROX ist Chaos in Bewegung – du weißt nie, wie sich dein Körper anfühlt, wann du einbrichst, wann du über dich hinauswächst. Du entscheidest permanent unter Unsicherheit: schneller laufen oder Energie sparen? riskieren oder sichern? Die besten Athleten sind nicht die, die alles kontrollieren, sondern die, die in Unsicherheit handlungsfähig bleiben. Auch im Alltag sind die meisten Entscheidungen unscharf. Familie, Karriere, Gesundheit – alles ist voller Variablen, die man nicht kennt. Wer auf absolute Sicherheit wartet, verpasst Chancen.

Das Prinzip ist klar: Unsicherheit ist kein Feind, sondern ein Feld, das Führung sichtbar macht. Entscheidungen unter Risiko sind kein Zeichen von Waghalsigkeit, sondern von Verantwortung.

Der Weg: Besser schnell 80 % richtige Entscheidungen treffen und korrigieren, als ewig auf 100 % zu warten. Hypothesen formulieren, testen, Feedback holen. Im Team klar machen, dass Irrtum kein Versagen ist, sondern Lernprozess.

Die Fallen: Entscheidungen delegieren, um sie nicht selbst tragen zu müssen. Zu lange analysieren, bis der Markt weiter ist. Fehler verschweigen, statt sie als Lernchancen zu nutzen.

Andy Grove, der legendäre Intel-CEO, sagte: „Bad companies are destroyed by crisis. Good companies survive them. Great companies are improved by them.“ und das gilt auch für Entscheidungen. – Unsicherheit ist unvermeidlich. Wachstum entsteht, wenn man sie umarmt.

Mein Fazit: Wer nur entscheidet, wenn alles klar ist, trifft kaum Entscheidungen. Führung heißt, mutig zu handeln, bewusst zu reflektieren – und daraus stärker hervorzugehen. TEIL V

Sport & Mindset

FRAG DICH:

1. Welche Entscheidung schiebst du auf, weil du auf mehr Klarheit wartest?
2. Wie dokumentierst du deine Entscheidungen – damit du später daraus lernen kannst?
3. Was ist die schlechteste Konsequenz einer falschen Entscheidung – und kannst du damit leben?

TEIL V

Sport & Mindset

- 21 Training schlägt Talent
- 22 Fortschritt in Kleinen Schritten
- 23 Ernährung Ist Mindset
- 24 Wettkampf als Spiegel
- 25 Regeneration Ist Arbeit

Training schlägt Talent

Ich erinnere mich an meinen ersten HYROX-Wettkampf. Ich war nervös, um mich herum Athleten mit perfekter Technik, beeindruckender Statur und top Equipment. Und doch war es nicht der stärkste oder schnellste, der am Ende vorne lag – sondern der, der sein Training konsequent durchgezogen hatte.

Im Sport ist Talent sichtbar – aber Training unsichtbar. Training bedeutet Disziplin, Wiederholung, Geduld. Angela Duckworth nennt das in Grit den entscheidenden Unterschied zwischen Potenzial und Leistung: Leidenschaft und Ausdauer über lange Zeit. Genau das trennt diejenigen, die etwas anfangen, von denen, die etwas vollenden.

Bei Searchmetrics habe ich dieselbe Dynamik im Business erlebt. Wir hatten brillante Köpfe – Menschen mit enormem Talent. Doch die erfolgreichsten Projekte kamen nicht von den Genies, sondern von den Teams, die regelmäßig lieferten, Routinen schufen und Fehler als Trainingsreize nutzten. Talent ist der Startpunkt, Training der Verstärker.

Auch bei LIZ war das klar. Wir hatten kein riesiges Budget, keine große Marketingmaschine. Aber wir trainierten – im übertragenen Sinn: Prozesse verfeinern, Kundengespräche wiederholen, Learnings dokumentieren. Kleine Verbesserungen, Tag für Tag. Das war kein Glanz, aber es brachte Substanz.

Im Buch Peak beschreibt Anders Ericsson, dass Spitzenleistung nicht durch angeborene Begabung entsteht, sondern durch deliberate practice – gezieltes, strukturiertes Üben mit Feedback. Dieses Prinzip gilt überall: Wer regelmäßig trainiert, verbessert sich – egal ob im Vertrieb, im Produktmanagement oder im Sport.

Im Sport ist Training die ehrlichste Währung. Du kannst kein Talent vortäuschen, wenn du bei 80 Burpee Broad Jumps zusammenklappst. Nur konsequentes Training macht dich stärker. Und wie James Clear in Atomic Habits schreibt: „You don't rise to the level of your goals; you fall to the level of your systems.“ Ziele motivieren. Routinen verändern.

Auch im Alltag zeigt sich das. Niemand ist „von Natur aus“ ein guter Elternteil, ein geduldiger Partner oder ein entspannter Mensch – man wird es durch Übung. Durch Wiederholung. Durch bewusste Anpassung. Das Prinzip ist klar: Talent bringt dich an den Start. Training bringt dich ins Ziel.

Der Weg: Routinen schaffen, die Fortschritt messbar machen. Kleine tägliche Einheiten statt seltener Kraftakte. Feedback suchen, nicht Bestätigung. Und im Sport wie im Business: den Schmerz des Trainings akzeptieren – weil er der Preis für Wachstum ist.

Die Fallen: Auf Talent vertrauen und nachlassen. Training mit Routine verwechseln. Oder auf Motivation warten, statt Systeme zu bauen, die unabhängig davon funktionieren.

Mein Fazit: Training schlägt Talent – immer. Wer konsequent übt, reflektiert und dranbleibt, überholt selbst die Begabtesten. Talent öffnet Türen. Training geht hindurch.

FRAG DICH:

1. Was trainierst du regelmäßig – im Business, nicht nur im Sport?
2. Wo verlässt du dich zu sehr auf Talent oder Erfahrung statt auf bewusstes Üben?
3. Welche eine Routine würde dich in sechs Monaten spürbar besser machen?

Fortschritt in Kleinen Schritten

Wenn man an Veränderung denkt, stellt man sich oft große Sprünge vor – den Durchbruch, das Ziel, das große Finale. Aber in Wahrheit entsteht Fortschritt fast immer in kleinen, unspektakulären Schritten.

Ich erinnere mich an die ersten Monate bei LIZ. Wir hatten keine große Vision, die sofort funktionierte. Stattdessen bestand jeder Tag aus winzigen Fortschritten: ein stabilerer Build, ein zufriedenerer Kunde, ein besseres Onboarding. Nichts davon war spektakulär – aber zusammengenommen veränderte es alles.

James Clear beschreibt in Atomic Habits, dass kleine, konsequente Verbesserungen langfristig eine enorme Wirkung entfalten. Ein Prozent besser jeden Tag – klingt wenig, aber nach einem Jahr ist man 37 Mal besser als am Anfang. Genau das ist das Geheimnis: Fortschritt durch Kontinuität.

Bei Searchmetrics habe ich den Fehler oft selbst gemacht: zu schnell zu viel wollen. Große Projekte, große Ambitionen – aber wenig Geduld. Erst als wir lernten, uns auf kleine, messbare Schritte zu konzentrieren, wurde es stabiler. Statt „in sechs Monaten alles neu“ hieß es plötzlich: diese Woche API stabilisieren, nächste Woche User Flows optimieren. Kleine Schritte, große Wirkung.

Auch im Sport ist das Gesetz der kleinen Schritte brutal ehrlich. Niemand läuft einen Marathon oder HYROX aus dem Stand. Fortschritt entsteht durch tägliches Training – manchmal nur 30 Minuten, manchmal nur ein Satz mehr. Ich habe Läufe gehabt, bei denen ich dachte, es geht nichts mehr – und genau diese kleinen Einheiten waren es, die mich langfristig stärker machten.

Im Buch The Compound Effect erklärt Darren Hardy, dass Erfolg das Ergebnis vieler kleiner, scheinbar unbedeutender Entscheidungen ist. Nicht der eine große Sprung zählt, sondern die Summe der kleinen Schritte, die du jeden Tag gehst. Auch im Alltag gilt das. Beziehungen, Routinen, Gesundheit – alles wächst schrittweise. Ein gutes Gespräch statt fünf oberflächlicher. Eine gesunde Mahlzeit statt einer Diät. Zehn Minuten Fokus statt einer ganzen To-do-Liste. Kleine Fortschritte summieren sich.

Das Prinzip ist klar: Fortschritt ist selten spektakulär. Er ist still, stetig und kumulativ.

Der Weg: Große Ziele in kleine Schritte herunterbrechen. Erfolge sichtbar machen – auch die unscheinbaren. Routinen schaffen, die Wachstum ermöglichen, selbst wenn Motivation fehlt.

Die Fallen: Ungeduld. Vergleiche mit anderen, die „weiter“ sind. Oder die Illusion, dass große Sprünge dauerhaft halten.

Mein Fazit: Fortschritt in kleinen Schritten ist die ehrlichste Form von Wachstum. Er braucht Geduld, Disziplin und Vertrauen in den Prozess – aber genau das ist es, was dich langfristig unschlagbar macht.

FRAG DICH:

1. Was ist dein nächster konkreter kleiner Schritt – heute, nicht irgendwann?
2. Wie machst du kleine Fortschritte für dich und dein Team sichtbar?
3. Wo wartest du auf den großen Moment – statt kleine Schritte zu gehen?

Ernährung Ist Mindset

Ich hatte lange ein gestörtes Verhältnis zu Ernährung. Nicht im klassischen Sinn – eher funktional. Essen war Energiezufuhr, mehr nicht. Kalorien rein, Leistung raus. Doch irgendwann merkte ich: Ernährung ist weit mehr als das. Sie ist kein technischer Vorgang, sondern ein Spiegel des eigenen Mindsets.

Im Sport versteht man das schnell. Du kannst noch so hart trainieren – wenn du dich schlecht ernährst, wirst du stagnieren. Ich habe es selbst erlebt: Trainingseinheiten liefen mies, obwohl ich physisch fit war. Der Grund lag nicht in der Kraft, sondern im Kopf. Disziplin beim Essen ist nichts anderes als Respekt vor sich selbst.

James Clear schreibt in Atomic Habits, dass Identität der wahre Hebel für Veränderung ist. Wer sich sagt „Ich bin jemand, der auf seine Ernährung achtet“, verändert Verhalten nachhaltiger als jemand, der „eine Diät macht“. Ernährung ist damit kein Ziel, sondern eine Haltung.

Bei LIZ habe ich gelernt, wie ähnlich das im Business funktioniert. Unternehmen, die ständig „auf Diät“ sind – also hektisch Kosten senken, weil sie zu spät reagiert haben – kommen nie in Balance. Firmen, die dagegen ein gesundes System pflegen – klare Prioritäten, regelmäßige Reflektion, saubere Prozesse – sind resilient. Genau wie beim Körper: Wer dauerhaft in Balance ist, muss keine Extreme mehr fahren.

Auch bei Searchmetrics habe ich den Unterschied erlebt. Es gab Phasen, in denen wir uns von kurzfristigen Erfolgen ernährten – schnelle Deals, Features, Hypes. Aber echte, nachhaltige Stärke kam erst, als wir unser „Ernährungssystem“ umstellten: Fokus auf Produktqualität, langfristige Kundenbeziehungen, kontinuierliche Verbesserung.

Im Alltag zeigt sich das genauso. Ernährung ist die ehrlichste Form der Selbstführung. Du kannst nicht outsourcen, was du dir zuführst. Jeder Griff, jede Entscheidung formt dich – nicht nur körperlich, sondern mental. Es geht nicht darum, perfekt zu essen, sondern bewusst.

Rich Roll beschreibt in Finding Ultra, wie sich sein Leben komplett veränderte, als er Ernährung als geistige Praxis begriff. Nicht als Einschränkung, sondern als tägliche Entscheidung für Klarheit, Energie und Präsenz.

Das Prinzip ist klar: Ernährung ist kein Ernährungsplan – sie ist eine Einstellung.

Der Weg: Bewusst essen, statt gedankenlos konsumieren. Ernährung als Werkzeug für Energie, Fokus und Wohlbefinden verstehen. Nicht alles verbieten – sondern verstehen, was einem guttut. Im Business heißt das: Systeme schaffen, die langfristig nähren, nicht kurzfristig sättigen.

Die Fallen: Diäten statt Disziplin. Perfektion statt Bewusstsein. Ernährung als Zwang, statt als Gestaltung.

Mein Fazit: Ernährung ist Mindset. Wer achtsam isst, denkt klarer, trainiert besser, lebt bewusster. Es geht nicht um Verzicht – es geht um Haltung.

FRAG DICH:

1. Wie nährst du dich – körperlich, mental und sozial?
2. Was ist die bewussteste Entscheidung, die du heute für deine Energie triffst?
3. Was würde sich ändern, wenn du Ernährung als Haltung begreifst – nicht als Routine?

Wettkampf als Spiegel

Ich erinnere mich an meinen ersten HYROX-Wettkampf, als wäre er gestern gewesen. Wochenlang hatte ich trainiert, Pläne optimiert, Ernährung umgestellt. Ich dachte, ich wäre bereit. Doch als der Startschuss fiel, wurde mir klar: Ein Wettkampf zeigt nicht, wie gut du vorbereitet bist – er zeigt, wer du wirklich bist.

Wettkämpfe sind gnadenlos ehrlich. Du kannst nichts verstecken. Kein Filter, keine Ausreden, keine Theorie. Wenn du an deine Grenzen kommst, bleibt nur dein wahres Ich. In diesen Momenten erkennst du, ob du nur trainiert hast oder wirklich gewachsen bist.

Im Business ist es nicht anders. Produktlaunches, Investoren-Pitches, große Kundentermine – das sind die Wettkämpfe des Unternehmertums. Du kannst tagelang proben, Strategien schreiben, Präsentationen perfektionieren. Aber in dem Moment, in dem du liefern musst, zeigt sich, was wirklich sitzt. Ich habe es bei Productsup erlebt: Der Tag des Launches entscheidet, ob Vorbereitung echte Substanz hatte oder nur Show war.

Auch bei LIZ gab es diese Momente: Pitches vor potenziellen Partnern, Go-Lives bei Kunden, ISO-Audits. Es waren unsere Wettkämpfe – Momente, in denen wir merkten, ob wir wirklich ein Team waren oder nur eine Gruppe von Menschen mit demselben Logo. Und immer dann, wenn der Druck am größten war, zeigten sich die Charaktere, die Haltung und der Zusammenhalt.

Im Sport ist das noch unmittelbarer. Ein Wettkampf ist der Spiegel deines Trainings. Du siehst, was du versäumt hast, wo du dich selbst belogen hast – und worauf du stolz sein kannst. HYROX hat mir gezeigt, dass Training allein nicht reicht. Du brauchst auch mentale Stärke, Selbstführung und Demut. Kein Lauf verläuft perfekt, kein Plan überlebt den ersten Kilometer.

Mark Divine schreibt in The Way of the SEAL, dass Druck nichts Neues in dir schafft er bringt nur das hervor, was schon da ist. Das – trifft es exakt: Der Wettkampf ist kein Feind, sondern ein Spiegel.

Auch im Alltag haben wir unsere Wettkämpfe. Präsentationen, Gespräche, Konflikte, Entscheidungen. Wir sehen, wer wir sind, wenn's ernst wird. Und genau das ist die Einladung: dich selbst zu beobachten, statt dich zu verurteilen.

Das Prinzip ist klar: Druck verändert nicht, er offenbart. Der Weg: Wettkämpfe – ob im Sport oder im Business – als Feedback betrachten, nicht als Urteil. Nach jedem großen Moment innehalten: Was lief gut? Wo warst du echt? Wo hast du dich selbst überrascht?

Die Fallen: Ergebnisse über Bedeutung stellen. Verlieren als Scheitern sehen, statt als Erkenntnis. Nur in Hochphasen sichtbar sein, statt konstant präsent.

Mein Fazit: Wettkampf ist Spiegel, kein Gegner. Wer hinschaut, lernt. Wer daraus wächst, wird stärker – im Business, im Sport und im Leben.

FRAG DICH:

1. Welcher "Wettkampf" in deinem Leben zeigt dir gerade, wer du wirklich bist?
2. Was hat dir der letzte Hochdruckmoment über dich selbst gezeigt?
3. Wie nutzt du Druck als Feedback – und nicht als Urteil über dich?

Regeneration Ist Arbeit

Es gibt diese Tage, an denen du denkst: „Ich müsste eigentlich trainieren“ – obwohl dein Körper klar sagt: „Ich brauche Pause.“ Früher habe ich diese Signale ignoriert. Ich glaubte, Stärke bedeute, immer weiterzumachen. Heute weiß ich: Regeneration ist keine Schwäche. Sie ist Arbeit.

Im Sport lernt man das spätestens dann, wenn man verletzt ist. Du kannst alles richtig machen – Trainingsplan, Ernährung, Motivation – und trotzdem einbrechen, wenn du die Erholung ignorierst. Muskeln wachsen nicht im Training, sondern in der Pause danach. Leistung entsteht in der Balance zwischen Belastung und Regeneration.

Rich Roll beschreibt in Finding Ultra, dass sein Körper erst dann wirklich stärker wurde, als er anfang, auf ihn zu hören. Schlaf, Ernährung, mentale Ruhe – all das sind keine Extras, sondern der Kern nachhaltiger Leistungsfähigkeit.

Bei LIZ habe ich das auf mentaler Ebene erlebt. Als Gründer glaubst du, du müsstest immer präsent sein, immer abrufbar, immer „on“. Aber irgendwann merkst du: Dauerleistung ist kein Zeichen von Stärke, sondern von Selbstüberschätzung. Pausen sind kein Stillstand – sie sind strategische Entscheidungen, um wieder klar denken zu können.

Auch bei Productsup war das ein Thema. In Wachstumsphasen lief das Team auf Anschlag: Deadlines, Releases, neue Märkte. Wir feierten Fortschritt, aber übersahen Erschöpfung. Erst als wir bewusst Räume für Regeneration geschaffen haben – Fokuszeiten, Meetingfreie Tage, Sportangebote – kam die Energie zurück. Regeneration braucht Struktur, genau wie Arbeit.

Tony Schwartz schreibt in The Power of Full Engagement, dass die besten Performer ihre Energie wie Profisportler managen: in Wellen. Sie wissen, wann sie pushen müssen – und wann sie auftanken. Diese Dynamik ist im Business genauso entscheidend wie auf der Laufbahn. Im Alltag zeigt sich das überall. Schlaf, Ernährung, Bewegung, mentale Ruhe – das sind keine Luxusgüter, sondern Grundvoraussetzungen für Klarheit. Wer ständig durchpowert, verliert irgendwann die Fähigkeit, wirklich präsent zu sein.

Das Prinzip ist klar: Regeneration ist kein Gegensatz zu Leistung – sie ist ihre Voraussetzung.

Der Weg: Pausen fest einplanen, nicht, wenn „Zeit bleibt“. Aktiv regenerieren – durch Bewegung, Stille, Schlaf, Reflexion. Im Team Pausenkultur fördern, statt Dauerstress zu glorifizieren. Und im Sport: bewusst auf Recovery achten, weil Fortschritt dort passiert.

Die Fallen: Pausen als Faulheit sehen. Erschöpfung ignorieren. Immer weitermachen, bis der Körper oder Kopf streikt.

Mein Fazit: Regeneration ist Arbeit – und zwar die wichtigste, die oft vergessen wird. Wer sie ernst nimmt, bleibt nicht nur leistungsfähig, sondern lebendig.

FRAG DICH:

1. Wann hast du zuletzt wirklich regeneriert – nicht einfach aufgehört zu arbeiten?
2. Was ist deine bewussteste Erholungsroutine – und wie konsequent hältst du sie ein?
3. Wo kämpfst du gegen Erschöpfung an, anstatt ihr Raum zu geben?

Die 25 Prinzipien

Dein Werkzeugkasten auf einen Blick

<p>01 Ownership statt Titel Titel sind Etiketten. Ownership ist Substanz.</p>	<p>02 Klarheit vor Harmonie Nur Klarheit baut Vertrauen und Fortschritt.</p>	<p>03 Drive schlägt IQ IQ öffnet Türen. Drive bringt dich hindurch.</p>
<p>04 Teamfit vor Skills Wer Teamfit setzt, baut eine Mannschaft.</p>	<p>05 Vertrauen ist beidseitig Vertrauen wächst, wenn beide Seiten geben.</p>	<p>06 Kultur als Gamechanger Kultur frisst Strategie zum Frühstück.</p>
<p>07 Diversität als Vorteil Vielfalt ist der Turbo, nicht die Bremse.</p>	<p>08 Praxis schlägt Theorie Theorie ist ein Kompass – geh los.</p>	<p>09 Fokus & Meetings, die liefern Fokus ist Investition, nicht Verzicht.</p>
<p>10 Real Talk statt Hochglanz Das Fundament echter Ergebnisse.</p>	<p>11 Features sind nicht Erfolg Weniger Features, mehr Impact.</p>	<p>12 S-Kurven der Technologie Jedes Plateau lädt zum nächsten Aufstieg ein.</p>
<p>13 Purpose > Busy Busy macht müde. Purpose macht wirksam.</p>	<p>14 Geschwindigkeit schlägt Perfektion Fortschritt ist real – Perfektion nicht.</p>	<p>15 Lead by Example Handeln inspiriert. Reden motiviert kurz.</p>
<p>16 Chaos als Normalzustand Struktur im Chaos macht Energie draus.</p>	<p>17 Resilienz schlägt Brillanz Brillanz glänzt kurz. Resilienz strahlt lang.</p>	<p>18 Energie- statt Zeit-Management Zeit ist fix – Energie ist erneuerbar.</p>
<p>19 Work-Life-Integration Balance trennt. Integration verbindet.</p>	<p>20 Entscheidungen unter Unsicherheit Mutig handeln, bewusst reflektieren.</p>	<p>21 Training schlägt Talent Talent öffnet Türen. Training geht hindurch.</p>
<p>22 Fortschritt in kleinen Schritten Still, stetig, kumulativ.</p>	<p>23 Ernährung ist Mindset Kein Plan – eine Einstellung.</p>	<p>24 Wettkampf als Spiegel Druck verändert nicht. Er offenbart.</p>
<p>25 Regeneration ist Arbeit Erholung ist Voraussetzung für Leistung.</p>		

Challenge Yourself & Inspire Others

Wenn ich eines über die letzten Jahre gelernt habe – im Sport, im Beruf, als Gründer, als Vater –, dann dies: Wachstum beginnt nie im Komfort. Immer dort, wo es unbequem wird, wo Zweifel laut werden, wo du dich fragst, ob du wirklich weitermachen willst. Genau da passiert Entwicklung.

Challenge Yourself war für mich nie nur ein Spruch. Es war eine Haltung. Eine Einladung, jeden Tag bewusst gegen Bequemlichkeit zu arbeiten. Ob im Büro, im Training oder im Alltag – Fortschritt entsteht, wenn man sich selbst infrage stellt.

Aber der zweite Teil ist genauso wichtig: Inspire Others. Denn Erfolg, der nur für dich selbst zählt, bleibt leer. Was wirklich zählt, ist, was du in anderen auslöst – durch dein Beispiel, deine Haltung, deinen Mut.

Bei LIZ habe ich gesehen, wie Teams über sich hinauswachsen, wenn sie Verantwortung bekommen. Bei PulseFusion sehe ich, wie Menschen sich gegenseitig antreiben – weil sie erleben, dass geteilte Motivation stärker ist als individuelle Leistung.

Im Buch Give and Take beschreibt Adam Grant, dass die erfolgreichsten Menschen nicht die sind, die nur nehmen oder nur geben, sondern die, die inspirieren, indem sie beide Perspektiven verbinden: Sie fordern sich selbst heraus – und helfen anderen, das Gleiche zu tun.

Im Sport zeigt sich das am klarsten. Niemand läuft allein. Selbst im Einzelwettkampf tragen dich Menschen durchs Ziel: Trainingspartner, Freunde, Familie. Du bist Teil einer Bewegung – einer Kette von Energie, die weitergegeben wird.

Auch im Alltag gilt das. Wenn du dein Umfeld mitreißt, entsteht Wirkung weit über dich hinaus. Kinder lernen durch Vorbilder, Teams wachsen durch Vertrauen, Freunde verändern sich, wenn sie sehen, dass du dich veränderst.

Das Prinzip ist einfach: Wachstum ist ansteckend.

Der Weg: Herausforderungen nicht meiden, sondern gestalten. Jeden Tag etwas tun, das dich fordert – körperlich, mental, emotional. Und gleichzeitig Menschen um dich herum inspirieren, dasselbe zu tun. Nicht durch Worte, sondern durch Beispiel. Die Fallen: Challenge nur mit Leistung gleichsetzen. Inspiration mit Perfektion verwechseln. Der wahre Antrieb liegt nicht im Vergleichen, sondern im Vorangehen.

Mein Fazit: Challenge Yourself & Inspire Others ist kein Ziel, sondern ein Kreislauf. Jeder, der wächst, zieht andere mit. Jeder, der inspiriert, wird selbst wieder gefordert. Das ist das Spiel.

Also: Geh raus. Fordere dich heraus. Teile, was du lernst. Und sei der Beweis, dass Wachstum ansteckend ist.

Danke

Danke, dass du dir die Zeit genommen hast, dieses Buch zu lesen – und noch wichtiger: dass du dir selbst die Chance gibst, dich weiterzuentwickeln.

Dieses Buch ist kein Soloprojekt. Es ist das Ergebnis unzähliger Gespräche, Begegnungen und Erfahrungen mit Menschen, die mich begleitet, herausgefordert und inspiriert haben.

Danke an alle Teams, mit denen ich arbeiten durfte – bei Searchmetrics, Productsup und LIZ. Ihr habt mir gezeigt, dass Leadership nicht in Titeln steckt, sondern in Vertrauen und Haltung.

Danke an meine Familie, die den wahren Marathon mitläuft – mit Geduld, Humor und unerschütterlicher Unterstützung, auch wenn Arbeit und Training manchmal zu viel Raum einnehmen. Ohne euch gäbe es keine Balance, keine Richtung und kein Warum.

Danke an die Gründerinnen und Gründer, die ihre Erfahrungen geteilt haben, an Kolleg:innen, die ehrlich waren, wenn es unbequem wurde, und an all die Sportlerinnen und Sportler, die jeden Tag beweisen, dass Ausdauer wichtiger ist als Talent.

Und schließlich: Danke an alle, die dieses Buch lesen.

Denn mit jedem, der sich selbst herausfordert, wächst die Idee weiter.

Challenge Yourself & Inspire Others ist keine abgeschlossene Geschichte – sie lebt durch euch.

Für mich war der Weg hierhin geprägt von Herausforderungen, Erfolgen und auch Rückschlägen. Aber genau daraus ist dieser Werkzeugkasten entstanden. Wenn auch nur ein Kapitel dir einen neuen Blick eröffnet oder dich zu einer Handlung inspiriert hat, dann hat sich das Schreiben gelohnt.

Vergiss nicht: Challenge Yourself & Inspire Others ist kein Endpunkt, sondern ein Start. Deine nächste Challenge wartet schon – und vielleicht inspirierst du auf deinem Weg andere, ihre eigene anzunehmen.

Danke, dass du Teil dieser Reise bist.

Robert

www.robert-dittrich.de

QUELLEN

Literatur

- Bezos, Jeff (Amazon) – diverse Interviews & Briefe an Shareholder: Work-Life-Harmony statt Work- Life-Balance
- Cagan, Marty – Inspired: How to Create Tech Products Customers Love (Wiley, 2017)
- Chandler, Alfred D. – Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise (MIT Press, 1962)
- Christensen, Clayton M. – The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Harvard Business Review Press, 1997)
- Clear, James – Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones (Avery, 2018)
- Collins, Jim – Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't (HarperBusiness, 2001)
- Covey, Stephen R. – The 7 Habits of Highly Effective People (Free Press, 1989)
- Covey, Stephen M.R. – The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything (Free Press, 2006)
- Coyle, Daniel – The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups (Bantam, 2018)
- Divine, Mark – The Way of the SEAL: Think Like an Elite Warrior to Lead and Succeed (Reader's Digest Books, 2013)
- Doerr, John – Measure What Matters: OKRs – The Simple Idea that Drives 10x Growth (Portfolio Penguin, 2018)
- Duckworth, Angela – Grit: The Power of Passion and Perseverance (Scribner, 2016)
- Ericsson, Anders – Peak: Secrets from the New Science of Expertise (Houghton Mifflin Harcourt, 2016)
- Friedman, Stewart D. – Total Leadership: Be a Better Leader, Have a Richer Life (Harvard Business Press, 2008)
- Grant, Adam – Give and Take: A Revolutionary Approach to Success (Viking, 2013)
- Hardy, Darren – The Compound Effect: Jumpstart Your Income, Your Life, Your Success (Success Media, 2010)
- Hoffman, Reid – diverse Interviews & Essays (LinkedIn-Gründerzitat: „If you're not embarrassed by the first version of your product, you launched too late.“)
- Horowitz, Ben – The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers (HarperBusiness, 2014)
- Lencioni, Patrick – The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business (Jossey-Bass, 2012)
- Lencioni, Patrick – The Five Dysfunctions of a Team (Jossey-Bass, 2002)
- Loehr, Jim & Schwartz, Tony – The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal (Free Press, 2003)
- Miyamoto, Musashi – Das Buch der fünf Ringe: Strategie für den modernen Kampf (versch. Ausgaben) Page, Scott E. – The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies (Princeton University Press, 2007)
- Ries, Eric – The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses (Crown Business, 2011)
- Roll, Rich – Finding Ultra: Rejecting Middle Age, Becoming One of the World's Fittest Men, and Discovering Myself (Harmony Books, 2012)
- Schein, Edgar H. – Organizational Culture and Leadership (Jossey-Bass, 2010)
- Schwartz, Tony – The Power of Full Engagement (gemeinsam mit Jim Loehr, 2003)
- Sinek, Simon – Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (Portfolio, 2009)
- Sinek, Simon – Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't (Portfolio, 2014)
- Tracy, Brian – Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time (Berrett-Koehler, 2007)

Warrillow, John – The Automatic Customer: Creating a Subscription Business in Any Industry (Portfolio, 2015)