

1 Einleitung

Nirgendwo wird der Geist des Sports so greifbar wie im »olympischen Dorf«. Hier treffen sich die Besten der Welt – hochkonzentriert, voller Ambition, und doch familiär unter sich wie in einem Dorf. Jeder Athlet, der hier wohnt, ist in seiner Disziplin ein Star: Manche sind Millionen Menschen ein Begriff. Andere kennen nur Experten. Aber alle bewegen sich auf ganz außergewöhnlichem Leistungsniveau.

Während meiner zwei Wochen bei den Olympischen Spielen 1996 in Atlanta habe ich viele dieser Persönlichkeiten kennengelernt. Unterschiedlicher hätten sie kaum sein können – Herkunft, Sportart, Biografie, Temperament. Und doch spürte ich in jedem Gespräch, dass sie etwas Entscheidendes verbindet. Die eine Frage, die mich seither begleitet, lautet:

Was genau macht die Besten aus, und wie lässt sich dieses Etwas beschreiben?

Die These meines Buchs lautet: Es kommt auf drei zentrale Faktoren an – Talent, Training, Mindset. Sie entfalten ihre Wirkung aber nur in einem Zusammenspiel, bei dem jeder Faktor zählt. Sie werden nicht addiert, sondern zu einer Erfolgsformel multipliziert. Nur gemeinsam ermöglichen sie nachhaltige Spitzenleistung. Erfolge folgen diesem Prinzip, nicht dem Zufall.

Was wäre, wenn sich dieses Prinzip nicht nur im Sport beobachten, sondern auch auf die eigene berufliche Karriere und persönliche Herausforderungen übertragen ließe? Was wäre, wenn die unvergleichliche Energie, die ich in einem olympischen Schwimmbecken vor über 10 000 Zuschauern als Athlet erleben durfte, nicht nur ein einmaliges Ereignis wäre, sondern sich kultivieren, verstetigen und weitergeben ließe – über den Sport hinaus?

Keiner der drei Faktoren ist verzichtbar. Aber vor allem im Mindset – als einer Kombination aus innerer Haltung, Einstellung

und gelebten Praktiken – liegen wertvolle Antworten auf zentrale Fragen:

- Wie gelingt es, sich an den Besten zu orientieren, ohne die eigene Stärke und Richtung zu verlieren?
- Was hilft, auf dem Weg zum Ziel beharrlich zu bleiben, gerade wenn es schwer wird, unerwarteter Druck entsteht und Entscheidungen zählen?
- Und wie lässt sich aus Erfolgen wie aus Rückschlägen die Motivation gewinnen, um den eigenen Anspruch immer weiterzuentwickeln?

Warum dieses Buch?

Dieses Buch richtet sich an Menschen, die mehr wollen als kurzfristige Erfolge und die Verantwortung für ihren eigenen Anspruch übernehmen möchten. Die Prinzipien des Hochleistungssports dienen dabei nicht als romantisierende Analogie, sondern als präzises Denkmodell: klar, belastbar und im Alltag anwendbar. Sie helfen, Leistung nicht nur zu erreichen, sondern über lange Zeit zu tragen.

Ich bin überzeugt: Der Antrieb, das Beste aus sich herauszuholen, verbindet Menschen über alle Lebensbereiche hinweg. Er prägt unternehmerische Entscheidungen ebenso wie Fürsorge in der Familie oder ehrenamtliches Engagement. Dauerhafte Leistung entsteht nicht aus bloßer Anstrengung, sondern aus der Haltung, sich selbst immer wieder zu prüfen, zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

In den vergangenen drei Jahrzehnten habe ich Verantwortung in sehr unterschiedlichen Branchen und Rollen getragen – in Zeiten des Wachstums, in Krisen, in Momenten, in denen über Karrieren und ganze Organisationen entschieden wurde. Dabei ist mir eines klar geworden: Am Ende zählt, was trägt, wenn es ernst

wird, Entscheidungen plötzlich Gewicht bekommen und echte Ergebnisse zählen.

Im Sport zeigt sich das offen, messbar und oft schonungslos, in Unternehmen zuweilen leiser, aber nicht weniger wichtig. Genau hier begann für mich die eigentliche Auseinandersetzung: nicht ob sich die Denkweise erfolgreicher Athleten als Modell für Führung nutzen lässt, sondern wie. Wo trägt sie? Wo stößt sie an Grenzen? Welche Rolle spielen Talent und systematische Arbeit? Warum entscheidet gerade das kaum Greifbare, die eigene Haltung und innere Ausrichtung, so häufig über fulminanten Sieg oder frustrierende Niederlage?

Diese Fragen haben mich nicht losgelassen. Sie wurden besonders dringlich in Zeiten großer Herausforderungen, Transformation oder globaler Krisen wie der Pandemie – dort, wo Mobilisierung, Orientierung und Wirkung gefragt sind, ohne die langfristigen strategischen Ziele und Visionen aus dem Blick zu verlieren.

Warum Sport? Weil dieses Brennglas besonders berühren und verdichten kann

Geschichten aus und über Sport berühren, weil sie »echt« sind. Sie werden erlebt, nicht konstruiert. Sieg und Niederlagen liegen offen und eng nebeneinander. Diese Unmittelbarkeit verleiht dem Sport eine Überzeugungskraft, die weit über Metaphern hinausreicht. Er vermittelt zentrale Prinzipien für zentrale Fragen moderner Führung: Wie lässt sich Verantwortung in einer Welt ständiger Veränderung übernehmen? Wie entsteht Exzellenz unter unsicheren Bedingungen, gegen den härtesten Wettbewerb? Welche Haltung trägt, wenn bekanntes, eigenes Fachwissen allein nicht ausreicht?

Die Antworten liegen selten in neuen Theorien, sondern in gelebten Mustern. Selbststeuerung und Lernfähigkeit werden im Sport täglich trainiert – in Organisationen oft selbstverständlich

vorausgesetzt. Wer Leistung dauerhaft sichern will, muss genau diese Fähigkeit systematisch kultivieren: mit Klarheit, Vertrauen und dem Bewusstsein, dass Führung am stärksten wirkt, wenn sie diese Entwicklung möglich macht.

Warum eignet sich gerade der Leistungssport so gut als Modell? Weil dort in der reinsten Form sichtbar wird, wie Streben nach dem Bestmöglichen funktioniert. Unter klaren Regeln, überwacht von Schiedsrichtern, zählt nur eines: die gezeigte Leistung. Alle, die antreten, wollen alles aus sich herausholen – unabhängig davon, ob es um eine Bezirksmeisterschaft oder eine Weltmeisterschaft geht. Diese kompromisslose Ausrichtung auf Wettbewerb und Exzellenz unterscheidet den Sport von vielen anderen Lebensbereichen, in denen Motivation und Zielklarheit schwanken. Hinzu kommt die eindeutige Vergleichbarkeit: Im Leistungssport ist unmittelbar erkennbar, wer besser war und warum. Verstecken ist ausgeschlossen. Wer konsequent in sich, seinen Körper, sein Training, sein Mindset investiert, wird belohnt. Wer nachlässt, spürt die Folgen – wenn nicht sofort, dann mittelfristig.

Im sportlichen Wettkampf handeln Menschen unverstellt. Wenn alles auf dem Spiel steht, zeigt sich der wahre Charakter. Taktik wie Planung rücken in den Hintergrund. Der Sport wird zum Spiegel dafür, wie jemand wirklich ist, wenn Erwartungen steigen und das Privileg des Spitzenreiters unmittelbar spürbar ist. Man sieht, wie Menschen mit Belastung und Grenzen umgehen – und erkennt darin zwangsläufig auch etwas über sich selbst.

Genau daraus entsteht der Impuls zur Reflexion: Welche Denkweisen führen tatsächlich zum Ziel? Welche tragen, wenn vieles plötzlich anders wird? Welche Methoden und Strategien passen wirklich zu mir? Wie finde ich meinen Weg zu persönlichem Optimum?

Der Sport liefert darauf keine fertigen Antworten, aber er zeigt im Handeln, was zählt. Gerade deshalb bleibt er eines der stärksten Modelle für (Selbst-)Führung – unabhängig von Branche, Hierarchie oder System.

Emotionale Höhepunkte – die Niederlage im wichtigsten Rennen, der Sieg nach dem Rückstand, das Comeback nach der Verletzung – sind mehr als Geschichten aus der Welt des Sports. Sie besitzen eine emotionale Wucht, die weit über das Spielfeld hinausreicht. Sie verdichten, was Verantwortung, Mut und Selbstüberwindung im Kern bedeuten. Diese Erfahrungen bewegen, weil sie einen tieferen Mechanismus sichtbar machen – jene Verbindung von Wille und Sinn, die auch in Unternehmen über Leistung entscheidet.

Wer selbst trainiert, kennt die Faszination: Präzision, Wiederholung, Fortschritt in scheinbar kleinen Schritten. Deshalb funktionieren Analogien aus dem Sport so zuverlässig. Sie greifen Erfahrungen auf, die fast jeder einordnen kann. Sie schaffen Nähe, ohne zu sehr zu vereinfachen. Man versteht die Leidenschaft derjenigen, die dankbar sagen: Es ist das Größte, aus dem eigenen Hobby einen Beruf machen zu dürfen – und aus dem, was man seit der Kindheit liebt, eine Lebensaufgabe.

»Den Sport« als einheitliches Konstrukt gibt es ebenso wenig wie »die Wirtschaft«. Sport ist ein System aus höchst unterschiedlichen Welten; jede Disziplin, jeder Bereich hat ihre eigene Logik und Strahlkraft. In meinem Buch steht der Leistungs- und Hochleistungssport im Mittelpunkt – jener Bereich, in dem Menschen systematisch an die Grenze des Machbaren gehen. Das schmälert die Bedeutung des Breitensports nicht. Im Gegenteil: Er ist für das gesellschaftliche Miteinander von unschätzbarem Wert und bildet die Grundlage, ohne die es überhaupt keine erfolgreichen Leistungssportler gäbe.

Keine Solo-Siege: Warum erst das Umfeld zur Weltklasse verhilft

Sportarten unterscheiden sich grundlegend in ihren Anforderungen – ob Individual- oder Mannschaftssport, technisch-koordinative Disziplin oder Kraft- und Ausdauersport. Diese Vielfalt prägt nicht nur

das Training, sondern auch die psychologischen und sozialen Dynamiken. Gerade der Kontrast zwischen Individual- und Mannschaftssport schärft den Blick dafür, wie sich sportliche Prinzipien auf andere Lebensbereiche übertragen lassen. Hier treffen Selbstverantwortung und Teamorientierung aufeinander, Eigenantrieb und kollektives Zusammenspiel. In dieser Spannung entsteht ein besonders fruchtbares Lernfeld für Führung, Zusammenarbeit und persönliche Entwicklung.

Niemand erreicht Spitzenleistung allein. Das gilt für alle Disziplinen. Selbst im Individualsport entscheidet ein starkes Umfeld wie Trainer, Physiotherapeuten oder Mentoren über den Unterschied zwischen gut und Weltklasse. Der Mythos des einsamen Champions hält der Realität nicht stand. Spitzenleistung entsteht, wenn individuelle Exzellenz und kollektive Unterstützung ineinandergreifen. Das Umfeld gibt Struktur, Spiegelung und Energie. Es schärft den Ehrgeiz und macht ihn professionell nutzbar. Diese Logik gilt im Sport ebenso wie in der Führung. Organisationen, die Höchstleistung ermöglichen wollen, setzen nicht primär auf Kontrolle, sondern auf klare Rahmenbedingungen, hohe Erwartungen und gezielte Förderung. Wer Weltklasse anstrebt, braucht beides: radikale Eigenverantwortung und Resonanz, die Wachstum erzwingt.

Dieses Buch seziert nicht die Mechanismen von Team- und Gruppendynamiken. Es setzt früher an – bei der eigenen Verantwortung als Quelle nachhaltigen Erfolgs. Die Erfahrungen von Weltmeistern, Olympiasiegern und exzellenten Führungsteams zeigen ein klares Muster: Leistungsfähig wird und bleibt, wer sein eigenes Selbstverständnis kennt. Exzellenz resultiert nie aus einer einzelnen Methode. Sie ist der Ausdruck gelebter Selbstverantwortung.

Selbstführung und Eigenverantwortung sind die elementare Voraussetzung jeder Form von Führung – die *conditio sine qua non* nachhaltiger Leistung. Sie sind der einzige Hebel, den jeder zu jedem Zeitpunkt unmittelbar in der Hand hat. Und sie lassen

keine Ausreden zu. Wer bereit ist, sich selbst kritisch zu prüfen, kann Vertrauen aufbauen, Orientierung geben und Verantwortung teilen. So entsteht Exzellenz nicht zuerst in der Gruppe, sondern im Einzelnen – und wirkt von dort nach außen.

Ambition statt Absicherung: Wie Leistungsphilosophie gesellschaftlich zählt

Dieses Buch ist kein politisches Werk. Seine Grundgedanken berühren jedoch Fragen, die im anhaltenden wirtschaftlichen Druck auf Deutschland zunehmend politisch werden. Erstmals seit Gründung der Bundesrepublik erleben wir fast drei Jahre ohne nennenswertes Wachstum – bei gleichzeitig steigenden Erwartungen an Staat, Unternehmen und Individuen. In Talkshows, Kommentaren und Gremien wird so viel über Verantwortung und Leistung gesprochen wie selten zuvor. Zugleich werden sie oft relativiert, verschoben oder delegiert.

In dieser Mischung aus Wohlstandsgewöhnung, Absicherungsreflex und Konfliktvermeidung steckt ein Risiko: Wir reden über Leistung, ohne sie maximal konsequent einzufordern – von uns selbst, von Organisationen, von der Politik.

Genau deshalb stellt sich eine alte Kernfrage heute neu: Wer übernimmt wirklich Verantwortung für seinen Beitrag? Und: Wer ist bereit, den eigenen Leistungsanspruch nicht nur zu formulieren, sondern tagtäglich einzulösen? Anders formuliert: Welchen Nordstern braucht es, damit unsere Gesellschaft zukunftsfähig bleibt?

Leistungsethik und Verantwortungsbewusstsein sind mehr als persönliche Tugenden. Sie sind kollektive Ressourcen. Wo Exzellenz auf Haltung trifft, geht es um weit mehr als den Erfolg einzelner Organisationen: Es geht um die Basis von Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit. Gesellschaften werden dort resilient, wo

Anspruch und Handeln im Gleichgewicht bleiben. Verliert eine Gesellschaft mikro- wie makroökonomisch ihre Ambitionen, verliert sie ihre Innovationskraft.

Ist es denkbar, dass wir uns inzwischen ein Ambitionsdefizit leisten, das man nicht in Statistiken, aber in der Stimmungslage spürt? In der Skepsis gegenüber Veränderung, im Misstrauen gegenüber Spitzenleistungen, im schnellen Ruf nach Regulierung statt nach eigener Initiative?

Fortschritt entsteht durch mutige Bewegung, nicht durch ängstliches Bewahren des Status quo. Wer dauerhaft nur Stabilität sucht, übersieht, dass Stillstand Rückschritt ist – wie beim Rudern gegen den Strom: Wer nicht aktiv vorwärts arbeitet, treibt zurück.

Privat wie beruflich: Wer sein Umfeld vor jeder Zumutung schützen will, nimmt ihm die Fähigkeit, mit den wichtigsten Herausforderungen umzugehen. Ambition ohne Zumutung ist eine Illusion.

Dauerhafter Erfolg entsteht dort, wo Mut, Lernbereitschaft und disziplinierte Umsetzung zusammenwirken. Organisationen und Gesellschaften, die diese Balance kultivieren, entwickeln sich schneller, widerstandsfähiger und kreativer. Sie investieren nicht nur in Strukturen und Systeme, sondern gezielt in ihre innere Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und Verantwortung für dieses Wachstum zu übernehmen.

Dort, wo diese Bereitschaft fehlt, entsteht eine gefährliche Schiefelage: Die Erwartungen an Sicherheit, Versorgung und Absicherung steigen – ohne dass der Wille wächst, die dafür nötige Leistung zu erbringen.

Genau deshalb lohnt es sich, diese Ambition neu zu beleben: mit Experimentierfreude, mit Risikobereitschaft und dem Anspruch, sich an den Besten zu messen. Nicht um der Anerkennung willen, sondern um nachhaltige Wirkung zu erzielen.

Wachstum beginnt dort, wo Menschen Widerstände als natürlichen Bestandteil der Entwicklung akzeptieren. In der Komfortzone ist noch nie eine Transformation geglückt. Der Sport liefert dafür das Lehrstück. Wer Leistung ernst nimmt, erkennt in Hindernissen kein Scheitern, sondern Prüfungen. Die zentrale Frage lautet deshalb: Wollen wir eine Gesellschaft der abgesicherten Ansprüche sein – oder eine Gesellschaft der geteilten Ambition?

Made in Germany – vom Qualitätsversprechen zur Mindset-Frage

»Made in Germany« stand über Jahrzehnte für ein verlässliches Qualitätsversprechen: technische Exzellenz, Ingenieurskunst, stabile Prozesse. Diese Stärken sind weiter relevant. Aber sie allein garantieren keine Spitzenleistung mehr in einem Umfeld, das sich schneller verändert als die Strukturen, auf denen der frühere Erfolg beruhte.

Heute greift Künstliche Intelligenz tief in Wertschöpfung, Geschäftsmodelle und Entscheidungsprozesse ein. Gleichzeitig erhöht eine volatile Geopolitik die Unsicherheit von Investitionen und Lieferketten. Der wachsende Anspruch an nachhaltiges Wirtschaften zwingt Unternehmen, Zielkonflikte offen auszutragen. Führung findet immer seltener in stabilen, berechenbaren Systemen statt, sondern in Umfeldern, in denen klassische Planung an ihre Grenzen stößt. Gefragt sind weniger Detailsteuerung und Kontrolllogik, sondern Orientierung, klare Prioritäten und die Fähigkeit, unter Unsicherheit konsequent zu entscheiden.

Viele Unternehmen und Institutionen in Deutschland bewegen sich dabei in einem Spannungsfeld: Sie wollen den Status »Made in Germany« verteidigen, scheuen aber zuweilen genau jene Zumutungen, die echte Erneuerung verlangen – Geschwindigkeit, Experimentierfreude, das bewusste Risiko, dass nicht alles auf Anhieb gelingt.

In genau diesem Umfeld verschiebt sich der entscheidende Wettbewerbsfaktor. Je weiter Automatisierung und datenbasierte Steuerung voranschreiten, desto schärfer tritt zutage, was sich nicht standardisieren lässt. Der Engpass liegt nicht in der Technologie, sondern im Menschen – in seiner Einstellung, seiner Haltung, seiner Lernfähigkeit und seiner Resilienz. Kurz: in seinem Mindset.

In meiner täglichen Erfahrung mit Unternehmen, Organisationen und Führungspersönlichkeiten mache ich dabei immer wieder dieselbe Beobachtung: Dort, wo eine anspruchsvolle Ambition klar benannt und vorgelebt wird, verändert sich das Mindset ganzer Teams spürbar – unabhängig von Branche, Größe oder Hierarchie.

Insbesondere in meiner Arbeit mit jungen, internationalen Teams sehe ich, welche Kraft entsteht, wenn Menschen Sinn erkennen und sich in einer gemeinsamen Vision miteinander verbunden fühlen. In solchen Momenten entwickelt sich eine Energie, die jede Zielvorgabe und jede Kennzahl übersteigt. Ich bin überzeugt: Exzellente Führung wird nie top-down verordnet, sondern entsteht im Zusammenspiel. Sie wächst aus gemeinsamen Werten, nicht aus hierarchischen Organigrammen. Wer Führung als Ermöglichtungssystem begreift, erkennt die Parallele zum Leistungssport: Es geht darum, Talente zu High Performern mit Leidenschaft zu entwickeln – nicht darum, sie möglichst effizient zu verwalten.

Wie ist dieses Buch entstanden

Dieses Buch speist sich aus drei Perspektiven: meine Erfahrung als Sportler und Olympionike, knapp drei Jahrzehnte eigene Führungsverantwortung sowie die Erkenntnisse aus über einhundert Gesprächen mit Olympiasiegern und Weltmeistern bis zu DAX-Vorständen, Unternehmern und Vordenkern, unterstützt durch wissenschaftliche Meta-Studien. Im Zentrum der Interviews

stand eine Leitfrage: Wie entstehen individuelle und kollektive Erfolge? Was lässt sich daraus ableiten?

Über alle unterschiedlichen Biografien hinweg bestätigte sich ein gemeinsames Verständnis: Herausragende Erfolge sind nicht das Ergebnis von Talent und Training allein, sondern entstehen nur im Zusammenspiel mit dem richtigen Mindset.

Mein Buch erhebt keinen wissenschaftlichen Anspruch im engeren Sinne. Für die Entwicklung meiner Erfolgsformel stütze ich mich jedoch bewusst auf bekannte sportwissenschaftliche und psychologische Modelle. Besonders prägend waren Ansätze, die das Zusammenspiel von angeborenem Talent, gezieltem Training und mentaler Entwicklung beleuchten. Die Sportwissenschaften wie die Psychologie zeichnen seit Jahrzehnten ein konsistentes Bild: Exzellenz entsteht aus der Wechselwirkung genetischer Disposition, bewusster Übung und mentaler Haltung beziehungsweise Einstellung. Die Debatte um »*Nature versus Nurture*« zeigt: Individuelle Anlagen definieren den Rahmen. Wie weit jemand innerhalb dieses Rahmens gelangt, wird maßgeblich durch Mindset und Lernbereitschaft bestimmt.

