DRIVE LEADERSHIP PLAYBOOK

Die effektivste Toolbox
für Leader, Manager
und Teamverstärker

+100
Methoden,
Tools und
Deep Dives

Dominik Kenzler

MURMANN

Dominik Kenzler

Drive Leadership Playbook

260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 1 23.07.26 14:01

Dominik Kenzler

DRIVE LEADERSHIP PLAYBOOK

Die effektivste Toolbox für Leader, Manager und Teamverstärker

MURMANN

260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 3 23.07.26 14:01

INHALT

EINLEITUNG 6

1 OPERATING SYSTEM 18
Drive 19
Manage & Lead 21
Poking Holes 23
Impact First 25
Know Yourself & Others 26

2 LEADERSHIP FLYWHEEL 28
Warum ein Flywheel? 28
Was das Leadership Flywheel leistet 31
Das Leadership Flywheel Framework 35
Inner & Outer Wheel im Detail 38

3 DRIVE MODUL 51
D1 Target Picture (Vision) 53
D2 Strategy 59
D3 Set Strategic Goals 67
D4 Guiding Principles 73
D5 Communicate Direction 81

DRIVE | DEEP DIVE METHODEN 91
PR/FAQ Article 92
Playing to Win 97
Strategic Objectives 102
OGSM 106
Core Message & Future Scenario 111

260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 4 23.07.26 14:01

4 **LEAD MODUL** **117**
L1 Design Your Organisation 119
L2 Know Your Team 127
L3 Hire & Let Go 137
L4 Set the Stage 152
L5 Grow Your People 163

LEAD | DEEP DIVE METHODEN **175**
Werte-Workshop 176
9-Box Grid 180
Job Description 184
Team Charter 189
Radical Candor 194

5 **SHIP MODUL** **199**
S1 Set Goals (Leading) 201
S2 Plan & Prioritize 210
S3 Create Execution Clarity 220
S4 Make Fast Decisions 230
S5 Ensure Quality 240

SHIP | DEEP DIVE METHODEN **253**
OKRs 254
Shape Up 258
Extreme Clarity 262
Timely Decisions 266
Braintrust 270

6 **YOURSELF** **275**
Yourself im Flywheel 277
Teil 1: Dich selbst kennen 280
Teil 2: Dich im Alltag steuern 289
Teil 3: Dich weiterentwickeln und in Übergängen wachsen 296

SCHLUSS **309**
Literaturverzeichnis 316
Personenverzeichnis 317
Der Autor 318

260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 5 23.07.26 14:01

EINLEITUNG

Ich habe dieses Buch geschrieben, weil ich mir gewünscht hätte, es immer schon gehabt zu haben: bei meiner ersten Managementrolle, beim Aufbau meines ersten Teams oder bei der ersten Reorg. Es ist kein Theoriewerk, sondern ein Playbook aus der Praxis. Und es beginnt, wo auch meine Leadership-Reise begann: 2009 in Berlin.

GRÜNDEN, SCHEITERN, LERNEN

Im Sommer 2009 absolvierte ich zusammen mit meinen Kommilitonen die School of Design Thinking am Hasso Plattner Institut in Potsdam. Es war die Zeit kurz nach der Finanzkrise, die Zeit, in der die Mieten in Berlin noch günstig waren, Social Media populär wurde und Berlin zur Start-up-Hauptstadt aufstieg. Wir kamen frisch von der Uni, kein Geld in den Taschen, aber dafür viele Ideale, Ideen und neue Möglichkeiten, die wir sahen. Das bestärkte uns, selbst zu gründen.

Unser Ziel: Unternehmen innovativer machen. Bestehende Arbeitsweisen hinterfragen. Die Arbeitswelt der Zukunft verändern. Es war einer der spannendsten und lehrreichsten Abschnitte in meinem beruflichen Leben. Wir gewannen neue Kunden, scheiterten an anderen Projekten, lernten, wie man Teams aufbaut, und vor allem, wie wichtig Akquise und Sales sind. Wir lernten auf harte Art, was passiert, wenn große Projekte wegbrechen. Aber auch, wie man damit umgeht. Reid Hoffman beschreibt es treffend:

»Ein Unternehmen gründen ist, wie von der Klippe zu springen und im Fallen ein Flugzeug zu bauen.«

In den fast zehn Jahren, in denen ich Dark Horse mit aufgebaut habe, wuchsen wir auf 40 Mitarbeiter und gewannen namhafte Kunden wie SAP, Red Bull, Nike und Audi. Das öffnete mir nicht nur Türen zu großen Unternehmen, sondern zeigte mir auch, wie unterschiedlich Führung in verschiedenen Unternehmenskulturen gelebt wird. Ich bekam Einblicke in Strukturen, Herausforderungen und Prozesse. Vor allem aber die Möglichkeit, mit Führungspersonen auf verschiedenen Hierarchieebenen zusammenzuarbeiten und zu verstehen, wie Entscheidungen in großen Organisationen getroffen werden. Nach und nach wurde Dark Horse zu einer renommierten, mehrfach ausgezeichneten Boutique-Beratung.

2016 brachten wir viele dieser Erkenntnisse im »Digital Innovation Playbook« zu Papier. Unser Ziel war es, ein Buch zu schreiben, das Unternehmen bei der Entwicklung digitaler Produkte und Innovationen unterstützt. Der Erfolg übertraf unsere Erwartungen. Heute zählt das Buch zu den Standardwerken für digitale Produkt- und Innovationsentwicklung. Auch persönlich war es ein wichtiger Moment: Ich entdeckte das Schreiben für mich.

Doch was ich in diesen Jahren wirklich lernte, ging weit über Innovationsmethoden hinaus. Es ging um Führung und darum, wie man Menschen durch Unsicherheit, Veränderung und Wachstum begleitet.

260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 6 23.07.26 14:01

Vor allem aber lernte ich, wie wichtig Execution ist. Die meisten Projekte, die ich begleiten durfte, scheiterten nicht an der falschen Strategie, sondern an der Umsetzung.

Diese Erkenntnis ließ mich nicht mehr los. Nach knapp zehn Jahren in der Beratung wollte ich Unternehmen mehr von heraus innen kennenlernen. Ich wollte helfen, innovative Produkte zu entwickeln und diese auf den Markt zu bringen. Ich wollte nicht mehr nur empfehlen, sondern selbst verantworten. Zu oft hatten wir starke Strategien und Pläne entwickelt, die dann in Schubladen landeten oder nur halbherzig umgesetzt wurden. Frank Slootman, der CEO von Snowflake, schrieb dazu in seinem Buch »Amp It Up«:

> *»Wenn du Execution nicht beherrschst, scheitert jede Strategie, selbst die vielversprechendste. (…) Keine Strategie ist besser als ihre Execution.«*

Auch Steve Jobs sprach das Thema Beratung schon 1992 bei einem legendären Talk mit MIT-Studenten an: *»Coming in and making recommendations and not owning the results and not owning the implementation—I think—is a fraction of the value and a fraction of the opportunity to learn and get better.«*

In mir reifte der Entschluss, dass ich selbst die Verantwortung für den Erfolg, aber auch für die Rückschläge übernehmen wollte.



VOM GRÜNDER ZUM MANAGER

Als Mate Galic, damals CEO von Native Instruments, 2017 fragte, ob ich die Produkt- und Innovationsentwicklung für alle digitalen Produkte übernehmen wolle, war meine Entscheidung gefallen. Nach zwei Gründungen war dies meine erste Festanstellung in einem Unternehmen.

Native Instruments ist Weltmarktführer für Musiksoftware, die in fast jedem Hit, von Drake bis Hans Zimmer, und von erfolgreichen Musikproduzenten auf der ganzen Welt genutzt wird. So übernahm ich meine erste Managementrolle in einer größeren Organisation mit rund 800 Mitarbeitern. Plötzlich musste ich lernen, wie man in Hierarchien arbeitet, komplexe Organisationen navigiert, Mitarbeiter führt, strategisch arbeitet und versucht, einen positiven Einfluss auf die Organisation zu haben.

Ich beging zahllose Fehler. Ich verstand anfangs nicht den entscheidenden Unterschied zwischen Leadership und Management. Rückblickend verbrachte ich

260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 7 23.07.26 14:01

zu viel Zeit mit dem Verwalten von bestehenden Strukturen und wunderte mich, wieso viele Themen nur schleppend vorangingen.

Doch ich hatte das Glück, von außergewöhnlichen Führungskräften zu lernen. Von Mate Galic lernte ich, wie man Qualität immer weiter pusht. Er war der kreative Kopf und der Qualitätsmotor, eine Haltung, die ich später in allen meinen Rollen weitertrug. Von Nicholas Goubert, dem CPO von Native Instruments, mit dem ich später noch bei CLARK und Utopia zusammenarbeiten sollte, lernte ich, welchen Unterschied es macht, als Leader High Agency und Urgency zu haben und den Heartbeat für seine Teams vorzugeben. Er zeigte mir auch, wie man Organisationen entwickelt, Zielbilder für Organisationsdesign entwirft und diese umsetzt.

In dieser Zeit begann ich systematisch, andere Führungskräfte zu beobachten, ließ mich von Mentoren begleiten und las jedes Buch, das ich zum Thema Produktentwicklung und Leadership in die Finger bekam. Ich sammelte die wichtigsten Erkenntnisse, Methoden und Learnings. Das waren erste Schritte zu diesem Playbook.

In den ersten Jahren musste ich lernen, wie man schwere Entscheidungen trifft, wie man Entlassungen durchführt, wie man konsequent Execution vorantreibt und Performance misst, ohne die menschliche Komponente von Führung zu vernachlässigen. Ben Horowitz beschreibt es treffend:

> *»Das ist die Hürde bei schwierigen Dingen: Es gibt keine Formel für den Umgang damit. Trotzdem gibt es viele Ratschläge und Erfahrungen, die bei schwierigen Dingen helfen können.«*

UNKNOWN UNKNOWNS

2020 wechselte ich als VP Product Design zu CLARK, einem damals schnell wachsenden InsureTech Scale-up in Europa. Im Gegensatz zu meinen vorherigen Stationen hatte ich bei CLARK das Gefühl, nicht mehr nur zu lernen, sondern gezielt Gelerntes anzuwenden. Ich ging mit mehr Selbstbewusstsein und Selbstverständnis an die Themen heran.

Meine Aufgabe war es, das Design-Team aufzubauen und die Innovationskraft in den Produktteams zu erhöhen. Zum ersten Mal hatte ich eine klare Idee von der Zielorganisation, die ich aufbauen wollte. Ich machte ein Assessment des bestehenden Teams, analysierte Stärken und Lücken und entwickelte einen klaren Plan für die Entwicklung des Teams. Der große Vorteil eines Scale-up: Ich hatte mehr Ressourcen, um neue Leute einzustellen und Veränderungen zu gestalten. Ich konnte gezielter die richtigen Fähigkeiten zum Team hinzufügen, die uns noch fehlten.

CLARK wuchs innerhalb von 18 Monaten von 200 auf 600 Mitarbeiter. Das Design-Team wuchs von drei auf zehn Mitarbeiter, und wir etablierten Content Design und UX Research als neue Funktionen. Parallel entwickelten wir die Produktvision weiter und arbeiteten am Merger mit Finanzen.de, der uns 2021 zum Unicorn machte (Start-up mit einer Bewertung von über einer Milliarde US-Dollar) und half, mit unserem Produkt die gesamte Customer Journey end-to-end abzudecken.

Bei CLARK lernte ich von Etienne Martin, dem damaligen VP Product, viel über das Strukturieren und Anwenden von KPIs und wie man eine Organisation effizient steuert. Das war wieder so ein Thema von »unknown unknowns«. Ich war mir vorher gar nicht bewusst, was ich alles nicht wusste. Natürlich hatte ich schon davor mit KPIs gearbeitet und Frameworks

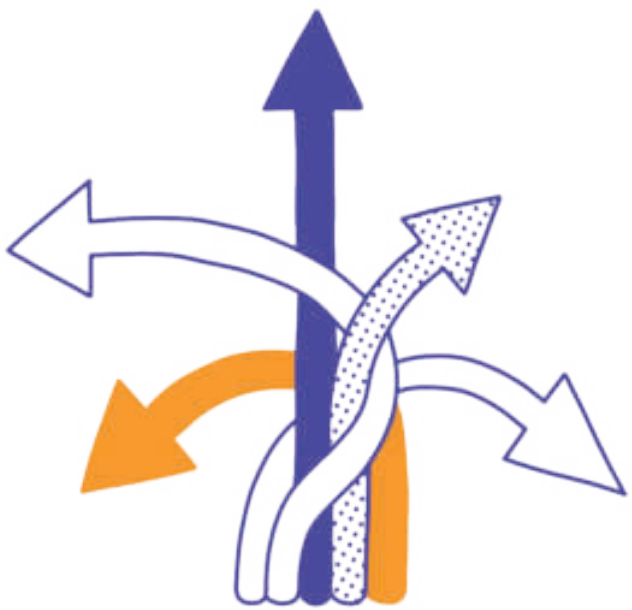
260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 8 23.07.26 14:01

wie OKRs genutzt, aber mir war die Tiefe des Themas nicht bewusst. Wie man gute Proxy-Metriken definiert. Wie man KPI Trees erstellt. Wie man wirklich steuert, nicht nur misst. Es ist eine der wichtigsten Erkenntnisse aus meiner Leadership-Laufbahn: Man weiß oft nicht, was man nicht weiß. Bis einem jemand die Augen öffnet.

Genau das möchte ich mit diesem Buch ändern. Ich möchte einen Überblick über alle relevanten Themenbereiche für Führungskräfte geben, damit du nicht erst durch Scheitern lernen musst, wo deine blinden Flecken sind.

Native Instruments war eine Firma, die product- und customer-obsessed war. Das war etwas, was ich bei CLARK etablierte: wie Product-, Design- und Engineering-Teams enger zusammenarbeiten, und vor allem, wie wir kontinuierlich Nutzerbedürfnisse in unseren Produktentwicklungsprozess einfließen lassen.

Heute, 2026, hat CLARK weit über 100 Millionen Euro Umsatz und ist eines der größten InsureTechs Europas. Die Zeit bei CLARK war meine erste Station, in der ich nicht mehr nur reagierte, sondern gezielt gestaltete. In der ich mehr und mehr zum Leader wurde, nicht nur zum Manager.



ACHTERBAHN: EINMAL AUF UND AB IN ZWÖLF MONATEN

Nach 18 Monaten bei CLARK folgte ich erneut dem Ruf der Music-Tech-Industrie und heuerte als VP Product Design bei dem schwedischen Unternehmen Utopia Music an. Hier führte ich Teams über Europa und die USA hinweg. Die zwölf Monate bei Utopia waren vermutlich die schwierigsten, aber auch lehrreichsten Monate meiner Management-Laufbahn.

In den Covid-Jahren 2020 und 2021 herrschte, angetrieben durch den Hype digitaler Produkte, Goldgräberstimmung bei den Investoren. Utopia wuchs in den ersten sechs Monaten durch rasantes organisches Hiring und verschiedene Akquisitionen von 200 auf 1200 Mitarbeiter. Mein Auftrag: das beste Talent an Bord holen und ein Weltklasse-Team aufbauen. Und zwar schnell. Ich fand mich inmitten neuer Kollegen, die von Spotify, Google, Amazon und Meta zu uns stießen. Ich konnte mit den Besten der Besten zusammenarbeiten, von ihnen lernen und mein Leadership-Verständnis erweitern.

Wo Licht ist, ist auch Schatten. In der zweiten Jahreshälfte 2022 begann die Trendwende: steigende Zinsen, Korrekturen von Überbewertungen, globale Unsicherheiten. Der Markt drehte sich. IPOs blieben aus, Entlassungen folgten. Das Mantra »Wachstum um jeden Preis« wurde zurückgerufen. Von nun an waren Start-ups mit hohen Risiken nur noch schwer zu finanzieren. Die fest eingeplante Finanzierungsrunde wurde zur Hängepartie. Es wurde klar, dass wir auf schwieriges Fahrwasser zusteuern. Nach einigen Monaten stand fest: Die Anschlussfinanzierung würde scheitern. Als Führungskraft standen mir einige der schwierigsten Monate meiner Karriere bevor.

Ich musste Entlassungen vorbereiten und durchführen. Die Strukturen neu denken. Mich, so gut es ging,

260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 9 23.07.26 14:02

um die Mitarbeiter kümmern und so viel Stabilität geben, wie in diesen Zeiten möglich war. Das war eine der größten Herausforderungen, zumal auch ich ziemlich mitgenommen von der Situation war. Jonathan Abon, ein sehr erfahrener Leader und VP Product bei Utopia, war einer dieser Peers, von dem man viel lernen konnte. Er war ein Fels in der Brandung. Er blieb ruhig, weiter fokussiert auf die Ziele, hielt alle Strukturen ein, selbst in stürmischen Zeiten. Und alle seine Mitarbeiter gingen deutlich gefasster mit der Situation um.

Während zeitgleich Gehälter ausblieben. Es war klar, dass es meine eigene Rolle nicht mehr lange geben würde. Ich musste nebenbei einen Job suchen, um privat nicht in finanzielle Schwierigkeiten zu geraten. So schlimm und schwierig diese Zeit war, so lehrreich war sie. Ben Horowitz beschreibt solche Situationen treffend:

> *»Komplizierte Dinge sind schwierig, weil es keine einfachen Antworten oder Rezepte gibt. Sie sind schwierig, weil deine Gefühle deiner Logik widersprechen.«*

Rückblickend war es spannend zu sehen, wie unterschiedlich die verschiedenen Führungskräfte mit diesen Situationen umgingen. Ich konnte Manager beobachten, die Unsicherheit auf ihr Team übertrugen. Und andere, die selbst in Krisenzeiten eine unglaubliche Resilienz und Verlässlichkeit ausstrahlten und deren Teams trotz Krise mit großer Klarheit arbeiteten.

Als ich später mit Jonathan sprach, teilte er sein persönliches Framework »Positive Future Fiction« mit mir, das ihm half, in solchen Zeiten zu führen. Ihr findet es im Bereich YOURSELF meines Frameworks. Mein persönliches Playbook wuchs weiter. Bei jedem neuen Job, bei jedem neuen Projekt fühlte ich mich sicherer und besser vorbereitet. Ich hatte für unterschiedliche Situationen einen klaren Plan.

RAISING THE BAR

Nach dem Achterbahnerlebnis bei Utopia suchte ich nach einer neuen Herausforderung und stieß auf ein kleineres Start-up aus Süddeutschland: sevdesk, 200 Mitarbeiter. sevdesk ist eine Buchhaltungs- und Steuersoftware für kleine Unternehmen. Die beiden Gründer, Marco Reinbold und Fabian Silberer, eint die Vision, eine Zukunft zu schaffen, in der Buchhaltung keine Last mehr für kleine Unternehmen ist.

sevdesk war bei meiner Ankunft ein gründergeführtes Unternehmen in Offenburg, einer kleinen Stadt im Schwarzwald mit 63 000 Einwohnern. Kein Start-up aus einer der großen Städte. Es war beeindruckend, was hier geschaffen wurde. Marco und Fabian hatten sevdesk zur zweitgrößten Buchhaltungssoftware für kleine Unternehmen entwickelt. Sie hatten viele Leute aus der Region eingestellt und eine tolle Kultur geschaffen. Doch mit zunehmendem Wachstum war es an der Zeit für sevdesk, sich weiter zu öffnen. Von einem lokal aufgebauten Unternehmen zu einem, das mehr Talent anziehen konnte. sevdesk stand vor einer Transformation.

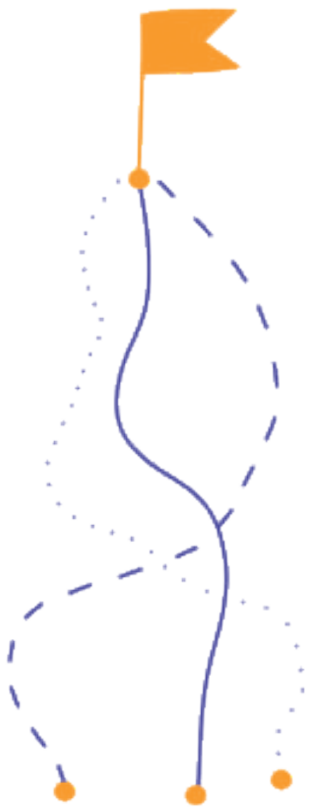
Nachdem sich der Markt 2022 verändert hatte, wollte sevdesk statt Hyper-Growth einen klaren Weg zur Profitabilität einschlagen. Die Herausforderung: Wie bringt man die Organisation auf ein höheres Level, ohne massiv in der Mitarbeiterzahl zu wachsen? Viele kennen die Begrifflichkeit »Raising the Bar« von Amazon. Der Begriff beschreibt gut die Challenge, vor der wir standen. Wie können wir Effizienz und Schlagkraft des Teams weiter erhöhen und das Team sinnvoll ergänzen?

260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 10 23.07.26 14:02

Durch ein Remote-Set-up konnten wir nun in Deutschland Leute einstellen. Wir änderten die Unternehmenssprache in Englisch, was die Möglichkeiten, diverse Talente an Bord zu bringen, deutlich erhöhte. Wir hatten die ersten internationalen Hires. Es war das erste Mal, dass die ersten zwei Jahre für mich in meiner Leadership-Rolle fast wie im Autopilot liefen.

In zwei Jahren etablierten wir neue Innovations- und Produktentwicklungsprozesse, führten ein Karriere-Framework ein, re-designten Marke und Produkt, positionierten uns als Innovations-Leader, erarbeiteten eine neue Strategie und steigerten massiv das Neukundenwachstum. Kurz gesagt: sevdesk war extrem erfolgreich. Das »manager magazin« nannte es den »geheimen Mega-Exit aus dem Schwarzwald«. sevdesk wurde für knapp 400 Millionen Euro vom französischen Softwareriesen Cegid akquiriert.

Das war der letzte Praxistest für mein Playbook.



AN WEN RICHTET SICH DIESES BUCH

Dieses Buch richtet sich an Gründer, Führungskräfte, Manager und angehende Leader, die mehr Impact im Unternehmen haben möchten. Drive Leadership setzt den Fokus auf ein klares Zielbild, denn jede Veränderung soll verbessern. Eine Vision dieses »Besser« ist von essenzieller Bedeutung.

Für dieses Buch habe ich mit dem Leadership Flywheel ein holistisches Framework entwickelt, das für verschiedene Leadership-Ebenen Mehrwert bieten soll. Neben dem Framework stelle ich eine Methodensammlung bereit, die sich in meiner Erfahrung und in der Praxis bewährt hat. Dabei spielt es keine Rolle, wo du stehst: Vielleicht hast du gerade gegründet und managst dein erstes Team. Oder du bist Manager in einem Scale-up und musst mit den rasanten Veränderungen Schritt halten. Vielleicht arbeitest du auf eine neue Rolle als Team Lead hin und überlegst, wie du strukturiert an das Thema Führung herangehen kannst. Vielleicht führst und coachst du mehrere Manager. Oder du fühlst dich in deiner jetzigen Situation als Lead eingefahren und überlegst, wie du das bestehende Setting optimieren kannst, um deinen Impact zu erhöhen.

Zusammengefasst: Dieses Buch ist für Gründer, angehende und erfahrene Leader gleichermaßen relevant, vom aspirierenden Team Lead über Manager, Directors und VPs bis hin zur C-Level-Ebene. Denn gute Führung ist kein Zufall, sondern das Ergebnis bewusster Entscheidungen und eines kontinuierlichen Lernprozesses.

Dieses Buch ist ein Remix der besten Leadership-Bücher und Methoden der letzten Jahre, die ich in der Praxis erproben konnte, ein »Best of« sozusagen. Viele großartige Frameworks und Bücher haben mir auf meiner beruflichen Reise enorm geholfen.

260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 11 23.07.26 14:02

Ich habe mir oft gewünscht, alle relevanten Informationen an einem Ort zu haben. Daher habe ich angefangen, mein eigenes Playbook anzulegen, eine Sammlung der besten Ansätze und Methoden.

Als Leader und Manager kommt es häufig vor, dass man verschiedene Themen gleichzeitig bearbeitet und Zeit Mangelware ist. Ich fand mich häufig in der Situation, das erste Mal an einem Thema zu arbeiten. Das erste Mal bedeutet: sich einerseits in ein Thema einarbeiten, es aber andererseits nahezu gleichzeitig in die Umsetzung bringen. Gleichzeitig muss man als Führungskraft auch Souveränität ausstrahlen und das Gefühl vermitteln, alles unter Kontrolle zu haben. Learning on the Job. Oder auch: Building the plane while flying it.

Ein Beispiel: Relativ frisch in meiner ersten Managerrolle, ging es darum, eine neue Produktstrategie zu entwickeln. Der Kick-off-Workshop stand kurz vor der Tür. Also machte ich mich auf die Suche nach guten Frameworks, die uns unterstützen könnten.

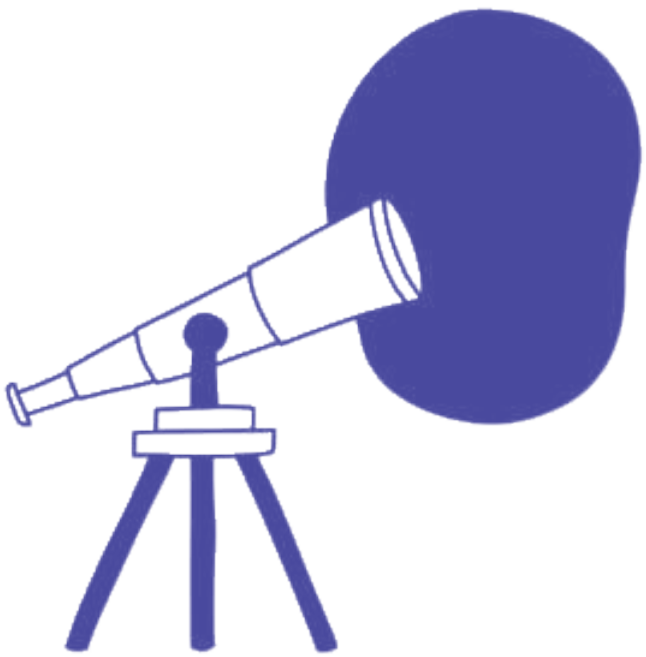
Dabei fiel mir auf, dass sich die meisten Bücher hauptsächlich auf das »Was« und weniger auf das »Wie« konzentrierten. Es wird darüber geschrieben, was eine gute Strategie ausmacht und was nicht. Zum Beispiel: Eine gute Strategie sagt, was man nicht macht. Eine gute Strategie gibt Fokus. Und so weiter.

Meine Frage war aber: Wie kann ich mit einer Gruppe von Mitarbeitern und Führungskräften eine gute Strategie für uns entwickeln? Ich brauchte das »Wie«, und das fand ich selten in Büchern.

Dies machte es schwierig, im Tagesgeschäft einen Anfangspunkt zu finden, um die Theorie in die Praxis umzusetzen.

Bei meinem ersten Buch »Digital Innovation Playbook« war der Ansatz ein ähnlicher. Wir wollten damals genau diese Lücke für Innovationsentwicklung schließen und ein Praxisbuch schreiben, das einen Überblick über das »Was«, aber auch einen Einstieg und Hilfestellung in das »Wie« durch verschiedene Methoden gibt.

Ich spürte, dass ich dasselbe für Leadership tun könnte: ein Buch, das einen besonderen Überblick über die wichtigsten Bereiche von Führung gibt und gleichzeitig sinnvolle Methoden und konkrete Startpunkte anbietet. Ein praktisches Arbeitsbuch, das Leadern und angehenden Führungskräften im Alltag hilft, ihren Impact zu erhöhen und Dinge voranzutreiben.



260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 12 23.07.26 14:02

SO ARBEITEST DU MIT DEM BUCH

Das »Drive Leadership Playbook« bietet effektive Tools, die sich speziell an alle Leader und Manager richten, mit dem Ziel, den Impact deiner Teams zu verstärken. Es ist weniger ein Buch, das linear eine Geschichte erzählt und von vorne bis hinten durchgelesen werden soll, sondern vielmehr ein Nachschlagewerk und Begleiter, das helfen soll, verschiedene Managementsituationen zu meistern. Ein Buch, das du immer wieder in die Hand nimmst, wenn du gerade eine konkrete Frage beantworten musst. Es ist eine kuratierte Sammlung an Tools und Praxisbeispielen, die mir geholfen haben, mein Tempo und meinen Impact in Unternehmen zu erhöhen. Mein Ziel ist es, dir zu helfen, das Gleiche zu tun. Für mich war »The First 90 Days« von Michael D. Watkins so ein Buch. Bei jeder neuen Rolle, jedem neuen Job habe ich das Buch zur Hand genommen, und es hat mir jedes Mal aufs Neue geholfen. Im besten Fall hätte mein Buch dieselbe Wirkung auf euch.

TOOLS, STARTPUNKTE & TEMPLATES

Das Playbook basiert auf vielen Jahren Praxiserfahrung in unterschiedlichen Umgebungen, von Start-up, Scale-up über Mittelstand bis hin zu großen Corporate-Strukturen. Es ist kein akademisches Theoriebuch, sondern ein Buch aus der Praxis.

Wie auch schon beim »Digital Innovation Playbook« ist dieses Buch analog zu den Playbooks der Cheftrainer im American Football designt. Für jede Spielsituation (Leadership-Herausforderungen) zeigt das Buch Taktiken (Methodenset). Zug für Zug (Methode für Methode) nähern wir uns so dem Sieg.

Es ist eine Sammlung von erprobten Methoden und Vorgehensweisen, die helfen, mit schwierigen Situationen umzugehen und in komplizierten Momenten richtige Entscheidungen zu treffen.

Ich hatte die Chance, von großartigen Mentoren und Managern in der Praxis zu lernen. Das waren oft meine direkten Vorgesetzten, meine Peers oder Leadership-Coaches, mit denen ich zusammenarbeiten durfte. Ich habe das Buch so strukturiert, dass du bei schwierigen Managementsituationen das entsprechende Thema nachschlagen und praxisnahe Ratschläge sowie echte Geschichten aus dem Alltag finden kannst.

260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 13 23.07.26 14:02

1 Das Operating System

Es gibt viele Leadership-Theorien, Denkmodelle und Ansätze. Um in das Buch einzusteigen und eine Einordnung zu geben, möchte ich gerne einige Leadership-Prinzipien teilen, die mir geholfen haben, mich in meiner Karriere zu orientieren, und die immer wieder in dem Buch genutzt werden.

Claire Hughes Johnson, ehemalige COO von Stripe und Autorin des Buches »Scaling People«, hat hierfür den Begriff »Operating Principles« genutzt. Angelehnt daran möchte ich für mein Buch den Begriff »Operating-Modell« nutzen.

- DRIVE: Führungskräfte sind Motor und Navigationssystem zugleich.
- IMPACT FIRST: Verstehe und handle immer im Business- und Marktkontext.
- MANAGE AND LEAD: Verstehe den Unterschied zwischen Leadership und Management.
- POKING HOLES: Stelle die unbequemen Fragen und benenne den Elefanten im Raum.
- KNOW YOURSELF AND OTHERS: Sei dir deiner selbst bewusst und habe die Menschen im Blick.

2 Das Leadership Flywheel

In diesem Kapitel gebe ich einen Überblick über das Leadership Flywheel: über den Aufbau, die Idee des Frameworks und wie du es in deiner täglichen Arbeit nutzen kannst. In den folgenden Kapiteln tauchen wir tiefer in die einzelnen Bereiche ein. Zu jedem Bereich gibt es eine Vielzahl an Methoden, die dir den Einstieg und die Arbeit erleichtern.

Das Framework soll dir helfen, den Überblick über alle wichtigen Themen zu behalten, die du als Führungskraft im Blick haben solltest.

3 Drive-Modul

In diesem Kapitel geht es um einen der zentralen Bereiche von Leadership: das Entwickeln und Kommunizieren eines Zielbildes. Ohne eine klare Vision fehlt die Richtung. Teams arbeiten dann trotzdem an etwas, aber nicht unbedingt an den richtigen Dingen. Es entstehen Reibungsverluste. Eine starke Vision gibt Orientierung, erzeugt Energie und hilft, Prioritäten zu setzen. Und vor allem hilft es einer Gruppe und Individuen, in die gleiche Richtung zu gehen sowie gemeinsam an einem Ziel und an einer Vision zu arbeiten.

Im Vision-Modul des Leadership Flywheel zeige ich dir, wie du Zielbilder und Strategien entwickelst, diese in einen konkreten Plan übersetzt und dir Buy-in sowie Ressourcen sicherst, um die Vision in die Tat umzusetzen. Es geht nicht nur um das »Was«, sondern auch um das »Wie«: Wie kommunizierst du die Vision so, dass sie verstanden und geteilt wird? Wie werden aus großen Ideen konkrete Schritte? Und wie bleibt die Vision lebendig, auch wenn der Alltag dazwischenkommt?

4 Lead-Modul

In diesem Kapitel geht es um die wichtigste Ressource im Unternehmen: Menschen. Der Team-Bereich des Leadership Flywheel behandelt alle Fragen, die sich um Aufbau, Entwicklung und Führung von Menschen drehen.

Es geht darum, wie du die richtigen Leute findest und einstellst, wie du sie entwickelst, Feedback gibst und coachst. Welche Tools und Methoden bei der direkten Zusammenarbeit helfen. Wie du aus einzelnen Mitarbeitenden Teams formst und die richtigen Strukturen findest, die helfen, das Zielbild, die Vision zu erreichen.

260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 14 23.07.26 14:02

Doch es geht auch um die schwierigen Momente: Wie führst du herausfordernde Gespräche? Wie gehst du mit Low Performern um? Wie triffst du die Entscheidung, jemanden gehen zu lassen? Und wie sorgst du dafür, dass dein Team auch in turbulenten Zeiten zusammenhält?

Gute Führung zeigt sich nicht in den einfachen Momenten, sondern in den schwierigen. In diesem Kapitel teile ich Methoden und Frameworks, die mir geholfen haben, Menschen zu entwickeln, Teams aufzubauen und auch in komplizierten Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.

5 Ship-Modul

In diesem Kapitel dreht sich alles um die Umsetzung. Du hast ein Zielbild definiert, die richtigen Fähigkeiten im Team. Jetzt geht es darum, in die Umsetzung zu kommen, ins Operationalisieren. Denn die beste Vision nützt nichts, wenn sie nicht in konkrete Ergebnisse übersetzt wird.

Wie setzt du Ziele und kommunizierst Erwartungen? Wie kommunizierst du mit deinen Teams, um maximale Klarheit zu erzeugen? Wie triffst du schnell Entscheidungen, und welche Methoden können dir helfen? Wie kannst du die Qualität anheben und die Performance managen?

Das sind die zentralen Fragen, die wir in diesem Kapitel besprechen. Execution ist der Bereich, in dem sich zeigt, ob Leadership wirklich funktioniert. Hier wird aus Vision Realität. Hier entsteht Impact. Doch Execution bedeutet nicht nur »machen«, sondern vor allem: die richtigen Dinge machen, mit der richtigen Geschwindigkeit und der richtigen Qualität.

In diesem Kapitel zeige ich dir Methoden und Frameworks, die dir helfen, den Rhythmus deiner Organisation zu finden, schnell Entscheidungen zu treffen und dafür zu sorgen, dass dein Team nicht nur beschäftigt ist, sondern wirklich vorankommt.

6 Yourself-Modul

Last, but not least: Führung fängt immer direkt bei dir an. Führung bedeutet vorangehen, Richtung zeigen, Klarheit ausstrahlen und Menschen überzeugen, dir zu folgen. Dafür ist es essenziell, dass du dir deiner selbst bewusst bist.

Es geht darum, dich zu reflektieren, Klarheit über deine Stärken und Schwächen zu haben. Deine Muster zu erkennen und zu verstehen, wie du in verschiedenen Situationen reagierst. Was triggert dich? Wann fällst du in alte Verhaltensweisen zurück? Wo sind deine blinden Flecken?

Es geht auch darum, mit Stress umzugehen. Denn dein Leben in Führungspositionen ist in der Regel turbulent. Es geht darum, den Stress zu kanalisieren und auf positive Weise in Drive zu verwandeln, um Momentum in der Organisation zu erzeugen. Nicht trotz des Drucks erfolgreich zu sein, sondern den Druck als Energie zu nutzen.

Yourself ist der oft übersehene, aber wichtigste Bereich des Leadership Flywheel. Denn wenn du dich selbst nicht führen kannst, wie willst du dann andere führen? In diesem Kapitel zeige ich dir Methoden und Frameworks, die mir geholfen haben, meine eigenen Muster zu erkennen, mit schwierigen Situationen umzugehen und als Führungskraft authentisch und klar zu bleiben.

260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 15 23.07.26 14:02

KI UND LEADERSHIP

KI verändert, wie Unternehmen gebaut und geführt werden. Nicht irgendwann, sondern jetzt. Teams werden kleiner und trotzdem leistungsfähiger. Aufgaben, die früher mehrere Personen gebunden haben, erledigt heute eine Person mit den richtigen Tools. Was ein Juniorentwickler vor kurzem noch manuell produziert hat, generiert heute ein Prompt in Sekunden. Die Frage, wie ein Team aufgestellt sein soll, welche Skills gefragt sind und wieviele Menschen du brauchst, wird komplett neu verhandelt.

Für Führungskräfte bedeutet das: mehr Komplexität, weniger Klarheit, höhere Erwartungen an das eigene Urteilsvermögen.

Wenn das Bauen billiger wird, verschwindet der Engpass keineswegs. Er wandert. Mike Krieger, Produktchef bei Anthropic, beschreibt diese Bewegung: Sobald ein großer Teil des Codes von KI geschrieben wird, taucht der nächste Flaschenhals weiter oben auf, dort, wo entschieden und ausgerichtet wird. Seine Antwort nennt er »minimum viable strategy«, also genug Richtung, dass Menschen eigenständig arbeiten können, ohne auf Freigaben zu warten.

» Der Engpass liegt weiter oben: bei Entscheidung und Alignment.«

Für dich ist das die besondere Nachricht. Wird die Ausführung günstig, wird deine Entscheidungsgeschwindigkeit zum limitierenden Faktor. Ein Team, das dreimal schneller bauen kann, aber weiterhin zwei Wochen auf die Priorisierung wartet, ist nicht schneller geworden. Es steht nur früher vor einer verschlossenen Tür. Der knappe Rohstoff ist nicht die Kapazität, sondern die Klarheit. Deshalb geht es weniger darum, Arbeit zu verteilen, und mehr darum, Richtung zu geben, Prioritäten zu halten und Menschen in einem schnellen Umfeld stabil zu halten.

Die zweite Verschiebung ist filigraner. Hilary Gridley, Product-Verantwortliche bei Whoop, beobachtet in ihren Teams etwas, das sich nicht mit besseren Tools lösen lässt. Viele Mitarbeitende sind von KI begeistert und tragen gleichzeitig eine Frage mit sich herum: Was bedeutet das für meinen Job? Und in vielen Fällen taucht die härtere Variante auf: Was bedeutet das für meine Identität? Menschen haben oft Jahre gebraucht, um sich in einer Fähigkeit gut zu entwickeln. Wenn ein Werkzeug diese Fähigkeit über Nacht zugänglich macht, steht nicht nur die Aufgabe zur Debatte, sondern ein Stück des Selbstbilds.

Führung heißt zuerst, die Frage auszusprechen, statt sie zu umgehen. Danach folgt die Arbeit: Rolle und Selbstwert auseinanderzuhalten und ehrlich zu benennen, was du weißt und was nicht. Was nicht funktioniert, ist die scheinbar beruhigende Ansage, dass sich nichts ändern wird. Leider hält sie keine drei Monate.

260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 16 23.07.26 14:02

Die dritte Verschiebung betrifft dich selbst. Wer sein Denken vollständig an ein Modell abgibt, verliert nicht nur bei den Fällen, in denen das Modell falsch liegt. Er verliert die Übung im eigenen Urteil. Praktisch heißt das: Bilde dir zuerst eine eigene These, frage danach das Modell. Nicht umgekehrt. Der Unterschied klingt klein, entscheidet aber, ob KI dein Denken schärft oder ersetzt.

Was sich bei alldem nicht verändert, sind die Grundprinzipien. Vertrauen entsteht immer noch durch Verlässlichkeit und Klarheit. Feedback wirkt nur, wenn es direkt und ehrlich ist. Eine Fehlbesetzung bleibt eine Fehlbesetzung, egal, wie gut der Hiring-Prozess ist. Menschen wollen immer noch wissen, wofür ihre Arbeit steht. Und eine Führungskraft, die nicht weiß, was sie von ihrem Team erwartet, verliert das Vertrauen ihrer Leute, mit oder ohne KI.

Die Frameworks in diesem Buch sind genau dafür gebaut. Sie sind keine Antworten auf den aktuellen KI-Hype. Sie sind Denkwerkzeuge, die funktionieren, weil sie darauf basieren, wie Menschen arbeiten, wachsen und geführt werden wollen. Das ist stabiler als jedes Modell, das gerade trainiert wird.

Und es kommt hinzu: Wer mit klaren Frameworks arbeitet, arbeitet besser mit KI. Ein strukturiertes Assessment, eine präzise Scorecard oder ein durchdachtes Zielbild sind keine bürokratischen Übungen. Sie sind die Grundlage, dass KI sinnvoll eingesetzt werden kann. Je klarer das Framework, desto präziser der Output. Das gilt im Team, und es gilt im Dialog mit KI-Tools genauso.

DER COMPANION

Damit bekommst du das Beste aus zwei Welten. Das Buch liefert Prinzipien, Haltung und Frameworks. Der digitale Companion unter drive-leadership.com hält alles aktuell und macht es direkt anwendbar.

Online findest du:

- KI-Skills zum Download, vorbereitete Skills für den Agenten oder das LLM, das du bereits nutzt, egal, ob ChatGPT, Claude, Copilot oder etwas anderes. Kein Account, kein Abo. Herunterladen, einladen, loslegen.
- Templates und Anleitungen, jedes Framework als ausfüllbares Dokument, direkt nutzbar, anpassbar, teilbar mit deinem Team.

Der Companion wächst mit. Neue Skills kommen dazu, bestehende werden aktualisiert. Was sich in der KI-Landschaft verändert, wird dort abgebildet, nicht im Buch.

Eine Sache bleibt unverändert: KI kann Vorbereitung beschleunigen und Struktur geben. Aber sie trifft keine Entscheidungen über Menschen. Das ist deine Aufgabe. Das soll so bleiben.

drive-leadership.com



260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 17 23.07.26 14:02

1 OPERATING SYSTEM

DAS BETRIEBSSYSTEM

Ich hatte keinen klassischen Weg ins Leadership. Keine Managementausbildung, keine strukturierte Karriereplanung. Ich bin Designer, habe gegründet, und plötzlich war ich Führungskraft. Wir waren 30 Leute, ohne zu wissen, wie das eigentlich geht.

Was mir geholfen hat: lesen, beobachten, ausprobieren. Und dann wieder von vorne. Ich habe Fehler gemacht. Viele. Zu oft glaubte ich, Antworten haben zu müssen, statt die richtigen Fragen zu stellen. Zu oft habe ich verwaltet, statt zu führen. Zu oft war ich zu nahe dran oder zu weit weg.

Aber mit jedem Projekt, mit jedem Team, mit jeder neuen Herausforderung wurde klarer, was zählt. Methoden und Frameworks sind wichtig, sie helfen bei der Umsetzung. Doch ohne ein klares Fundament, ohne grundlegende Prinzipien, bleiben sie nur Werkzeuge ohne Richtung. Es sind die Prinzipien, auf die ich mich immer wieder besinne. Prinzipien, die mir Richtung geben, wenn es schnell gehen muss. Die helfen, wenn man sich im Tagesgeschäft verliert. Die aus meiner Sicht universell für gutes Leadership sind, egal in welcher Rolle oder Branche.

Steve Jobs hat einmal gesagt: »Alles, was du Leben nennst, wurde von Menschen erschaffen, die nicht klüger sind als du. Du kannst es verändern, du kannst Dinge beeinflussen.« Das gilt auch für Leadership. Führung ist kein Mysterium, das nur wenigen vorbehalten ist. Führung ist gestaltbar. Du kannst lernen, besser zu werden. Du kannst deine eigenen Prinzipien entwickeln und schärfen. Genau das habe ich getan.

Diese Prinzipien nenne ich mein Operating System. Gemeint ist das Fundament, auf dem alle anderen Programme laufen. Es koordiniert Prozesse, gibt Struktur und sorgt dafür, dass verschiedene Programme zusammenarbeiten können. Genau das tun diese fünf Prinzipien für deine Führungsarbeit. Sie sind das Betriebssystem, auf dem alle Methoden, Entscheidungen und Handlungen aufbauen. Sie sind keine Erfindungen, sondern die destillierten Erkenntnisse aus Trial and Error, aus Büchern, Gesprächen mit Mentoren und der täglichen Arbeit mit Teams. Sie sind ein Fundament dieses Buchs und der Kompass für alle Methoden, die folgen.

Im Folgenden stelle ich fünf Prinzipien vor, die für mich Leadership definieren. Jedes Prinzip steht für sich, aber zusammen bilden sie ein System, das hilft, klarer zu denken, schneller zu handeln und mehr Impact zu erzeugen.

260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 18 23.07.26 14:02

DRIVE

Führungskräfte sind Motor und Navigationssystem zugleich

Drive. Drive Impact. Das ist das zentrale Thema dieses Buches und für mich der wichtigste Maßstab für jede Führungskraft. Das klingt an sich logisch und nachvollziehbar, aber in der Realität habe ich zwei Extreme beobachten können. Es gibt Driver. Und es gibt Verwalter. Damit meine ich nicht Personen, sondern den Führungsstil. Es geht darum, worauf man sich in seiner Führungsrolle fokussiert.

DRIVER: Sie sind der Motor, zeigen eine klare Vision, ein neues Zielbild auf. Sie challengen den Status quo und arbeiten unermüdlich mit ihren Teams, dem Zielbild näher zu kommen. Sie hinterfragen Strukturen und Prozesse, entwickeln ihre Teams, setzen klare Ziele sowie Impulse und bringen die Organisation voran. Sie strahlen Klarheit und Resilienz aus und helfen aktiv, Probleme zu lösen, nicht nur diese zu benennen.

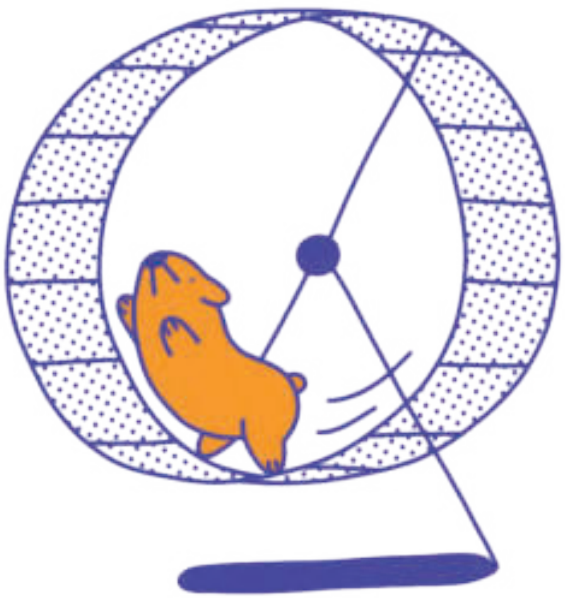
VERWALTER: Sie reihen sich in die allgemeine Geschwindigkeit der Unternehmung ein und sehen sich selbst nicht als Beschleuniger. Strukturen werden verteidigt und nicht hinterfragt. Mantra: »Das machen wir schon immer so.« Es werden keine Impulse gesetzt, sondern die Ergebnisse der Teams werden nur weitergetragen. Dieser Managementstil führt aus meiner Erfahrung dazu, dass die Ergebnisse der Teams allmählich schlechter werden.

Und er führt die eigentliche Rolle als Führungskraft ad absurdum. Ziel einer jeden Führungskraft sollte es sein, aktiv zum Erfolg einer Unternehmung beizutragen und diesen sukzessive zu steigern.

DON'T MISTAKE MOTION FOR PROGRESS

Das berühmte Plakat eines Schaukelpferds bei Meta trägt die Unterschrift: »Do not mistake motion for progress.«

Es beschreibt ein typisches Problem wachsender Organisationen. Viel zu oft wird klarer Fortschritt mit Geschäftigkeit verwechselt. Meetings ziehen sich in die Länge, Status-Updates werden verlesen, lange Listen bekannter Probleme rezitiert, Nebenkriegsschauplätze eröffnet. Immer wieder wird betont, dass man ganz gut vorankomme. Aber man könne



260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 19 23.07.26 14:02

noch nichts versprechen, da alles noch unklar und das Set-up bei Weitem noch nicht perfekt sei. Doch was soll »Wir kommen ganz gut voran« heißen? Die Frage ist ganz einfach: Liegen wir im Plan? Darauf kann es nur zwei Antworten geben. Ja oder Nein. Der Rest sind Details. Es ist erstaunlich, wie oft diese simple Frage von Teams oder einzelnen Mitarbeitenden nicht beantwortet werden kann. Als Führungskraft solltest du sicherstellen, dass es für alle Aktivitäten ein klar definiertes Ziel sowie einen verständlichen Plan gibt, der beschreibt, in welchen Schritten und bis wann das Ziel erreicht werden soll.

EPISODE: BETRIEBSBLINDHEIT

Die ersten 18 Monate bei sevdesk waren intensiv. Ich arbeitete mit vollem Drive an der neuen Marke, an Produktinnovationen und am Verkauf. Ich würde behaupten, dass ich sehr nahe an meinem Ideal von Geschwindigkeit und Impact war.

Sechs Monate später kam mit Cedric Deniau ein neuer CTO ins Unternehmen. Cedric stellte von Anfang an unzählige Fragen, kam mit frischer Energie und einem hohen Arbeitspensum rein. Durch seinen Drive merkte ich plötzlich, wie ich meinen eigenen in den letzten Monaten verloren hatte. Ich hatte mich dem Tagesgeschäft hingegeben. Statt Probleme zu lösen, stellte ich sie nur noch fest.

Cedrics Fragen waren so präzise, dass ich mich dabei erwischte, zu denken: Ja, genau. Warum haben wir diese Daten nicht? Warum machen wir das eigentlich gerade? Ich erinnere mich an ein Meeting, in dem wir mit einem Produktteam die Details eines künftigen Release besprachen und Tausende Probleme aufzählten, die noch vor uns lagen. Cedric fragte: »Warum arbeiten wir überhaupt daran? Und was ist unser Plan nach dem Release?« Betretenes Schweigen.

Wir hatten das große Ganze aus den Augen verloren. Betriebsblindheit. Das Wort bringt es auf den Punkt. Eine große Herausforderung für jeden guten Leader ist es, sich selbst zu hinterfragen und gleichzeitig für sich selbst ein ständiger Motor zu sein. Es ist nicht möglich, ständig mit Höchstgeschwindigkeit unterwegs zu sein. Aber es ist essenziell, zu erkennen, wann man beschleunigen muss und diesen Modus immer wieder abrufen kann.

Die Herausforderung als Führungskraft liegt darin, sich stetig seine eigene Rolle bewusst zu machen und sich selbst zu hinterfragen: Welchen direkten Beitrag habe ich geleistet? In der Hektik des Tagesgeschäfts geht dies oft unter. Ein großer Fokus liegt darauf, eine Organisation am Laufen zu halten, den Status quo zu sichern. Man wird nach und nach mit mehr Verwaltungsaufgaben konfrontiert.

Der zentrale Punkt für erfolgreiche Führungskräfte ist es, sich immer wieder zurück in die Rolle des Drivers zu bringen. Daher ist das Kapitel *Yourself* ein zentrales in diesem Buch. Gerade nach längerer Zeit in einem Unternehmen kann es sich einschleichen, dass man nach und nach unmerklich mehr in die Verwalterrolle rutscht. Erinnert euch an die ersten 90 oder 180 Tage in einer neuen Rolle oder in einem neuen Unternehmen. Das stetige Hinterfragen, die Energie, die man mitbringt, die Dringlichkeit, mit der man Dinge vorantreibt. Die Kunst besteht darin, diesen Modus kontinuierlich als Führungskraft abrufen zu können.

Drive Leadership bedeutet genau das: sich bewusst als Motor und Navigationssystem zu verstehen, nicht als Verwalter des Status quo.

260723_Drive_Leadership_Druckdaten_RZ_ua.indb 20 23.07.26 14:02