

**HERZLICH
WILLKOMMEN**

WE BELIEVE

EMPOWERING PEOPLE AND TEAMS

EMPOWERS COMPANIES



Integration ist die Leitidee unseres Ansatzes

integrating perspectives

35

Kolleginnen und Kollegen

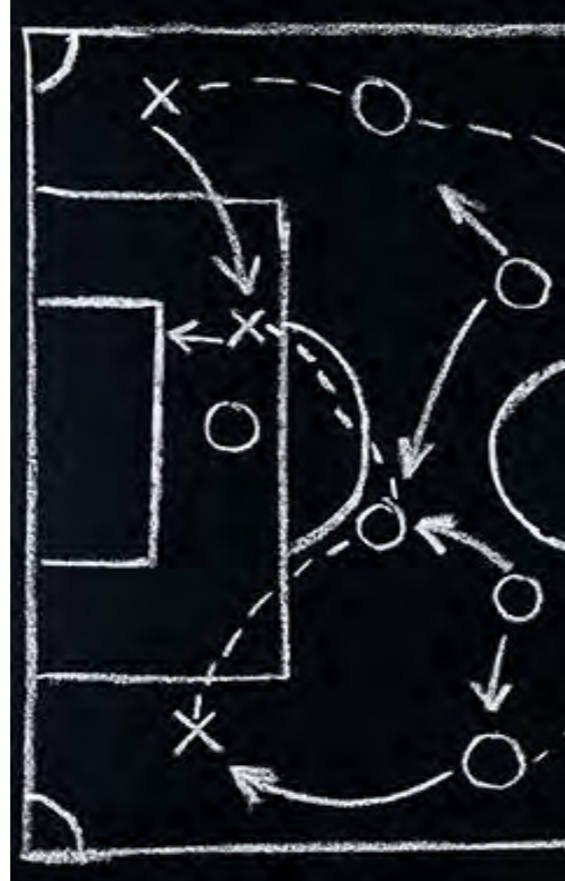
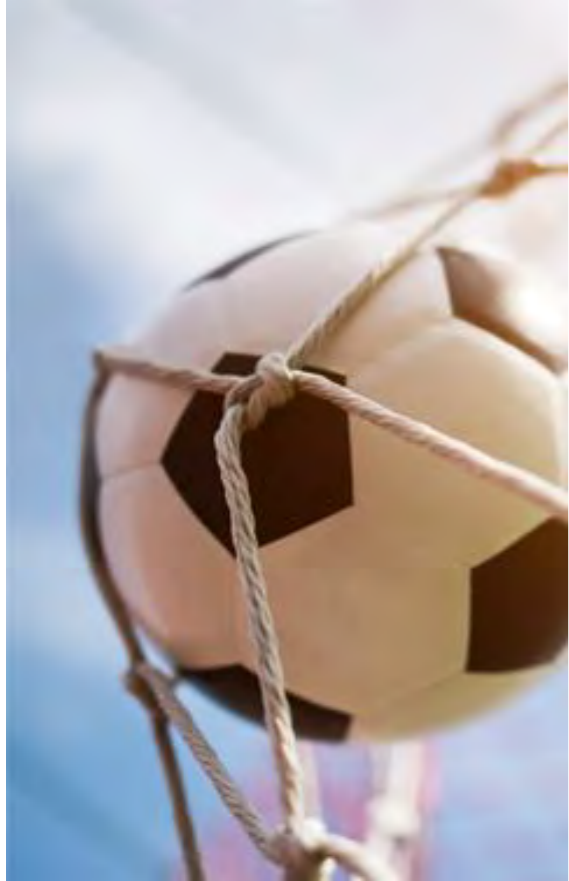
20

Jahre Erfahrung

300

Kundinnen und Kunden

Unsere zentralen Leistungsfelder



STRATEGIE

CHANGE

LEADERSHIP

TEAMS

Breite Branchenerfahrungen und starke Kooperationen



**Warum die erfolgreichsten Clubs der
Zukunft als Organisation gewinnen.
OKR & Führungskräfteentwicklung im Profifußball**

Detlev Trapp

Stuttgart, 17.06.2026



**Alle sprechen über Spieler und Trainer.
Wir sprechen über die Organisation.**



Bundesliga-Clubs leben mit besonderen Spannungsfeldern

Strukturelle Herausforderungen für Strategie und langfristige Orientierung

DOPPELTE ZIELSYSTEME

- Sportlicher & wirtschaftlicher Erfolg stehen zum Teil in Zielkonkurrenz.
- Sportlicher Erfolg hat fast immer Vorrang.

KURZFRISTIGER TAKT

- Transferfenster & Trainerwechsel dominieren den Planungshorizont.

VEREINSERBE VS. PROFESSIONALISIERUNGSBEDARF

- Jahrzehntelange Vereinskultur wirkt auf Steuerungslogik
- Strahlkraft & Identifikationsangebot der Marke als Potential

- **Spannungsfelder machen professionelle Steuerungssysteme nicht weniger wichtig – sondern dringlicher**



**Alle sprechen über die Mannschaften,
die Spieler und den Trainer.**

**Der nachhaltigste Wettbewerbsvorteil eines Proficlubs
entsteht durch die Qualität der Organisation
dahinter.**

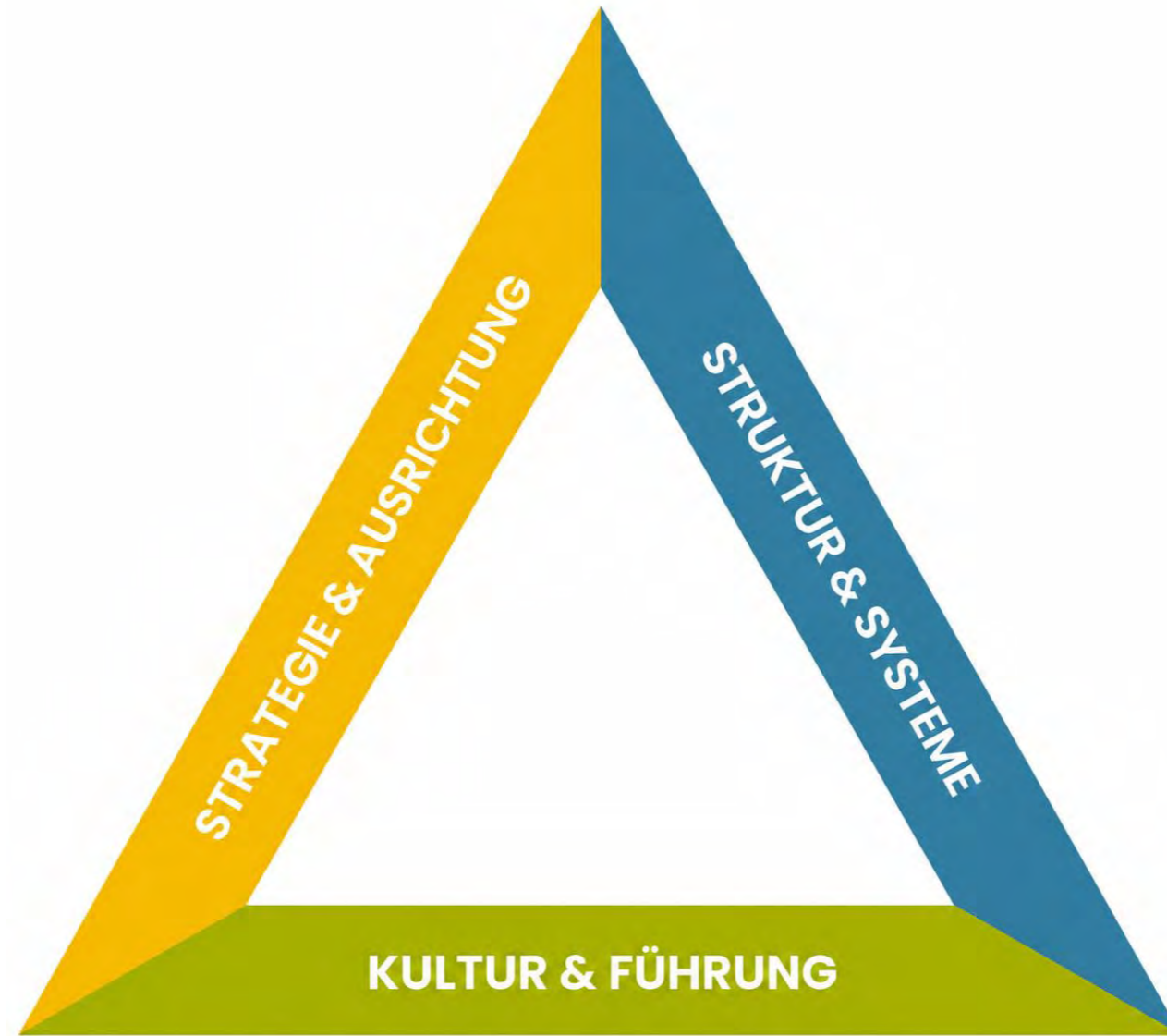


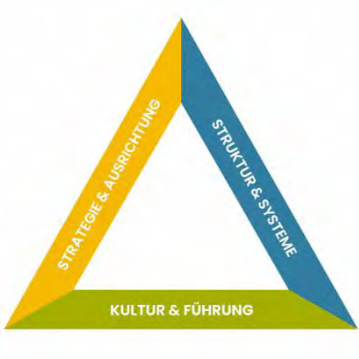
Die Herausforderung:

**Einen Steuerungsrahmen schaffen,
der Menschen & Organisation dabei unterstützt,
leistungs- und anpassungsfähig zu bleiben.**

Gestaltungsfelder

Es geht um das Zusammenspiel auf drei Ebenen





**Strategien scheitern nicht am Plan,
sie scheitern an der Umsetzung.**

Das Alignment Problem

Studien zeigen ein eindeutiges Bild

87 %

- des mittleren Managements, das für die Umsetzung der Strategie verantwortlich ist, kann die zentralen strategischen Prioritäten des Unternehmens **NICHT** benennen ([MIT](#)).

67%

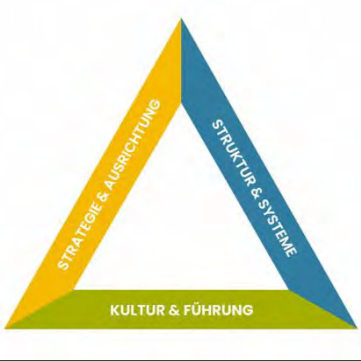
- der Mitarbeitenden verstehen ihre Rolle bei der Erreichung neuer strategischer Initiativen nicht ([Gartner](#)).

61 %

- der Mitarbeitenden verstehen die Ziele nicht ([PWC](#)).

71 %

- der befragten Führungskräfte sagen, dass das Engagement der Mitarbeitenden entscheidend für den Erfolg ihres Unternehmens ist ([SMARP](#)).



„OKR sind eine Management-Methode, die dazu beiträgt, dass das Unternehmen seine Anstrengungen auf die wichtigen Themen in der Gesamtorganisation ausrichtet.“



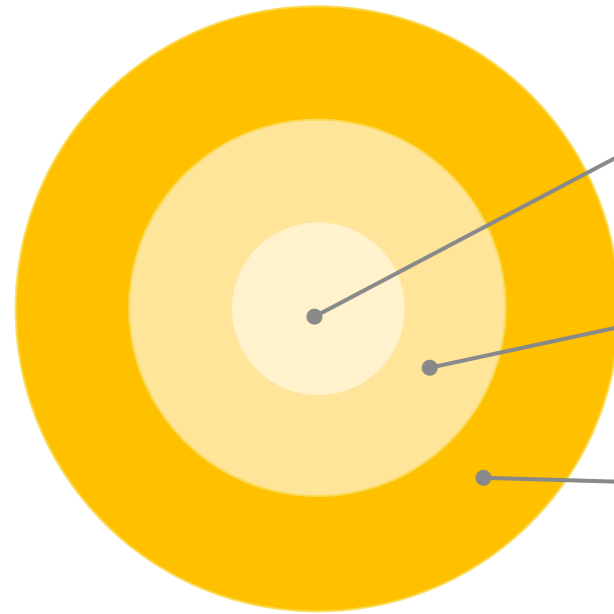
John Doerr, 2018

Objective | **Wo möchten wir hin?**

Key Result | **Wie messen wir, ob wir auf dem richtigen Weg sind?**

Wirkungsebenen von OKR

Weit mehr als nur eine Methode um Ziele zu definieren



1 STRATEGIE INHALT

Ziele definieren und strukturieren

2 STRATEGIE UMSETZUNGSPROZESS

Gemeinsame Ausrichtung auf geteilte Ziele

3 STRATEGIE KONTEXT

Kontinuierliche Organisationsentwicklung



Kommunikation
& Transparenz



Alignment



Fokus



Kontinuierliches
Lernen



Engagement
Empowerment

Fallbeispiel: Athletic Club Bilbao

Über OKR zu mehr strategischem Alignment und Transparenz



AUSGANGSLAGE

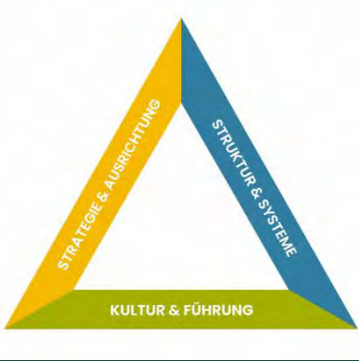
- Vorstand alle 4 Jahre neu gewählt (= neue Prios)
- Strategien blieben ohne große Wirkung
- Strategiepläne vom Tagesgeschäft überlagert
- Suche nach einem Ansatz, um wirkungsvolle Strategieimplementierung und Messbarkeit zu verbinden

ERGEBNISSE

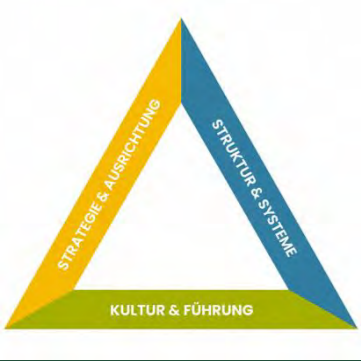
- Verankerung adaptives Strategiemodell
- Einheitliche Zielstruktur Steuerungstool implementiert
- Erhöhte Transparenz und Messbarkeit
- Verbesserungen im Bereich Zusammenarbeit und Kollaboration
- Umsatzsteigerung um 36 %

Studienergebnisse (Hochschule Stuttgart/Haufe) deuten in die gleiche Richtung:

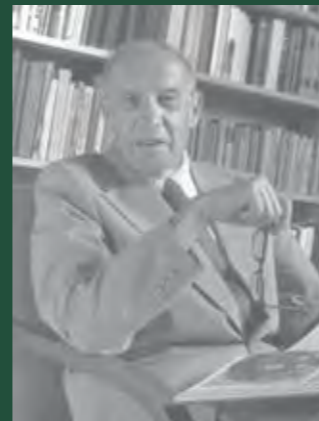
Gestiegene Transparenz/Verständnis der Strategie (67 %), 83 % Unternehmen bestätigen positiven Einfluss auf Zusammenarbeit.

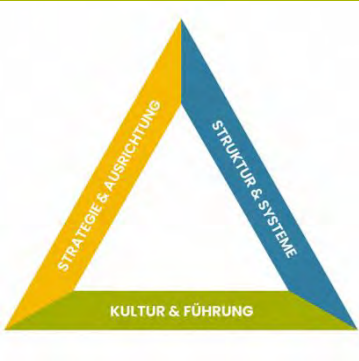


**Eine OKR Einführung erfordert Bereitschaft
zur Veränderung und Disziplin.**

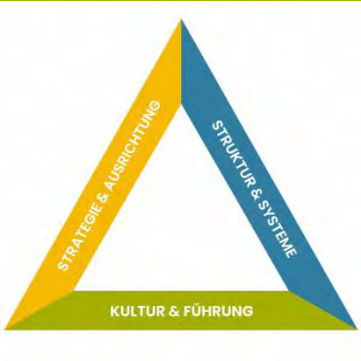


**Culture eats strategy for breakfast.
(Peter Drucker)**





Strategieimplementierung sollte Hand in Hand mit Weiterentwicklung von Führung und Kultur gehen.



**Die Herausforderungen für gute Führung
werden größer.**

Herausforderungen im Kontext Fußball

UMGANG WACHSTUM

- Das Wachstum der Fußball-Organisationen stellt neue Anforderungen an Führung
- Professionalisierung im Sport hat nicht in gleichem Maße stattgefunden.

HYBRIDE IDENTITÄT

- Führungskräfte sind gleichzeitig Fans und Angestellte. Sie navigieren zwischen emotionaler Vereinsbindung und unternehmerischen Anforderungen.

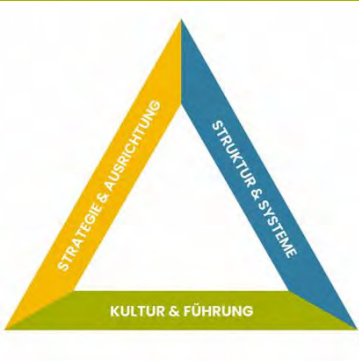


FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

- Systematische Führungskräfteentwicklung ist an vielen Stellen noch Neuland

SAISONALITÄT & DRUCKSPITZEN

- Teilweise extreme Arbeitsspitzen.
- Teams müssen unter Hochdruck funktionieren, ohne das Führung dafür ausgebildet ist.



Welche Wirkung hat Führungskräfteentwicklung?

Der Business Case

Führungskräfteentwicklung rechnet sich

37 %

- **Höhere Mitarbeiterproduktivität**
Teams mit gut entwickelten Führungskräften zeigen signifikant höhere Leistung und geringere Fehlzeiten ([Gallup](#)).

- 50 %

- **Geringere Fluktuation**
Mitarbeitende verlassen Führungskräfte, nicht Unternehmen. Führungskräfteentwicklung reduziert Fluktuation nachweislich ([Harvard Business Review](#)).

2,4 X

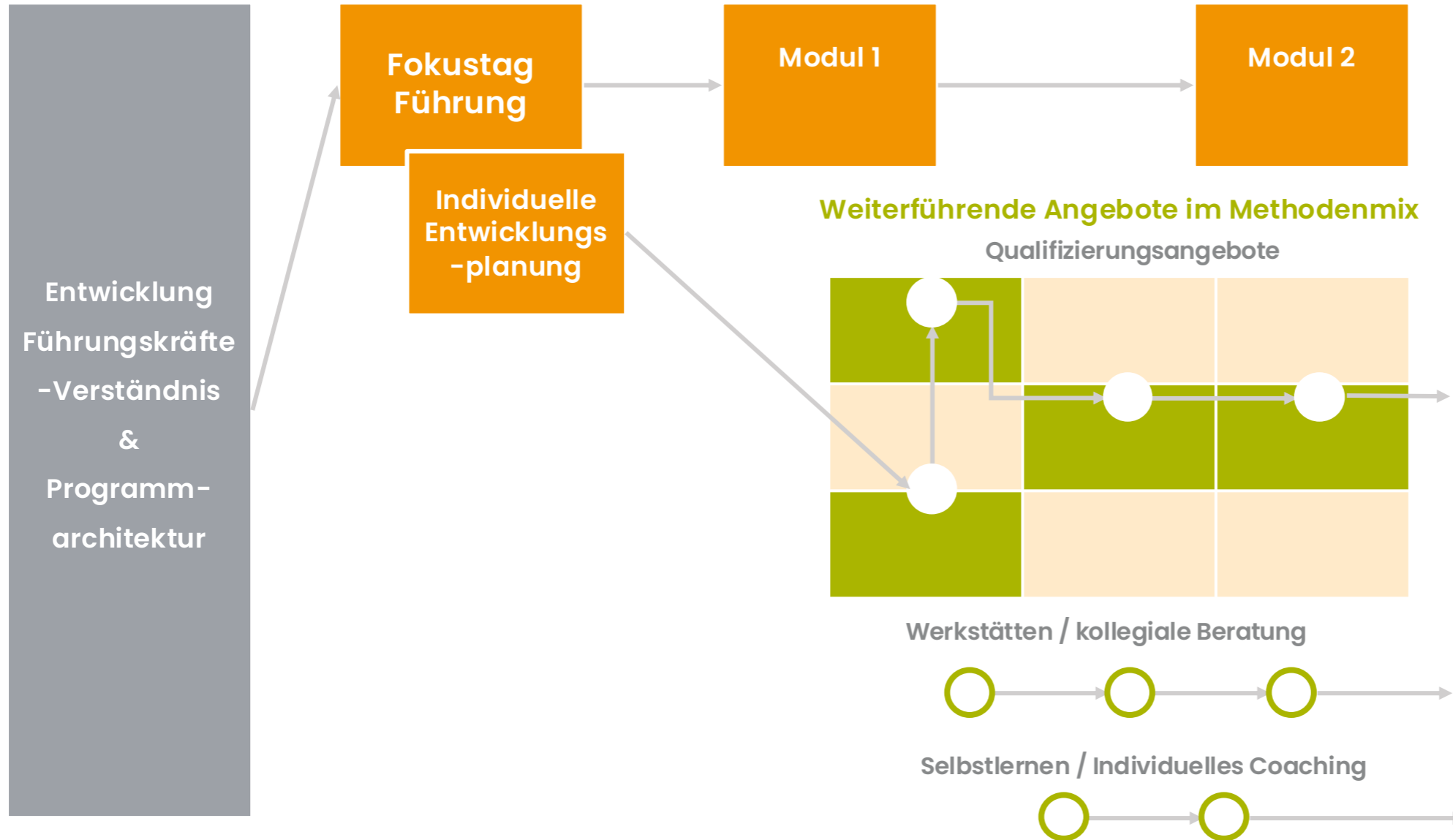
- **Höhere Wahrscheinlichkeit, Ziele zu erreichen**
Organisationen, die in Führungskräfteentwicklung investieren, erreichen ihre Ziele deutlich häufiger ([Deloitte Human Capital](#)).

30 %

- **Höheres Mitarbeiterengagement und Commitment**
([Metastudie Chang & Wang](#)).

Beispielhafte Gesamtarchitektur

Bausteine und Ebenen der Führungskräfteentwicklung



WEITERFÜHRENDE ANGEBOTE

- Freiwillig buchbare Qualifizierungen zu Einzelthemen (in Absprache)
- Unterstützende Angebote: Literatur, Podcasts, Praxiskarten (optional)
- Etablierung eines Werkstatt-Regelformats für kollegiale Fallberatung (intern)
- Individuelle Coachings (optional)



Es geht nicht nur darum, die Arbeit im System zu unterstützen.

Die zentrale Aufgabe ist es, die Arbeit am System gestalten.

**Der nachhaltigste Wettbewerbsvorteil
ist eine Organisation, die schneller
gemeinsam lernt.**

**Es ist die Aufgabe von HR diese Themen
mehr in die Hand zu nehmen und stärker
in die Gestalterrolle zu gehen.**

Chance für HR

Stärker in die Gestalterrolle kommen

GESTERN · People Admin

Verwaltung & Compliance

Recruiting auf Anfrage

Trainings organisieren

Reporting an die Geschäftsführung



HEUTE · Culture Architect

(Führungs)kultur aktiv gestalten

Ziel/OKR-Prozesse designen & begleiten und Alignment sicherstellen

Psychologische Sicherheit & Resilienz fördern

Veränderungsfähigkeit und Entwicklung orchestrieren



DETLEV TRAPP

GRÜNDER & GESELLSCHAFTER

+49 (0) 160 15 55 405

trapp@cidpartners.de



CIDPARTNERS.DE/VFB.HTML

cidpartners GmbH
Prinz-Albert-Straße 19
53113 Bonn

+49.228.25.90.85-0
info@cidpartners.de

© 2026 cidpartners GmbH
Die hier dargestellten Konzepte sind geistiges Eigentum der cidpartners GmbH. Sie unterliegen dem geltenden Urhebergesetz. Die Be- und Verarbeitung des Dokuments bzw. einzelner Teile, ferner ihre Übersetzung, Vervielfältigung und Weitergabe an Dritte sind nur mit ausdrücklichem Einverständnis der cidpartners GmbH gestattet.