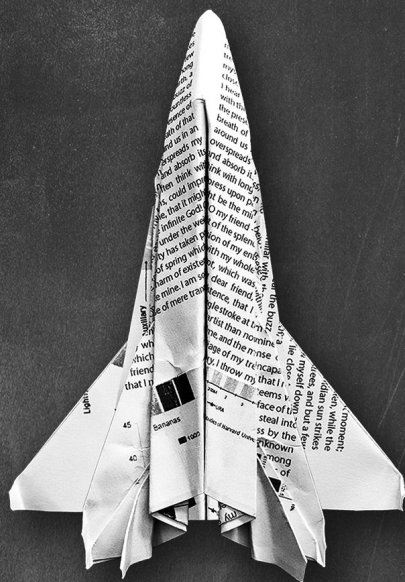


BASTIAN KÄSTNER



# ABENTEUER MACHER

---

ENTDECKE DEINE LEIDENSCHAFT UND  
WACHSE ÜBER DICH HINAUS

EDITION



PASSION  
MANAGE  
MENT®

METHODEN FÜR MACHER

SCM

---

# SCM

---

Stiftung Christliche Medien

SCM ist ein Imprint der SCM Verlagsgruppe, die zur Stiftung Christliche Medien gehört, einer gemeinnützigen Stiftung, die sich für die Förderung und Verbreitung christlicher Bücher, Zeitschriften, Filme und Musik einsetzt.



© 2019 SCM in der SCM Verlagsgruppe GmbH  
Max-Eyth-Straße 41 · 71088 Holzgerlingen  
Internet: [www.scm-verlag.de](http://www.scm-verlag.de) · E-Mail: [info@scm-verlag.de](mailto:info@scm-verlag.de)

Gesamtgestaltung: Bastian Kästner  
Icongestaltung: Dacian G / [shutterstock.com](http://shutterstock.com)  
Druck und Bindung: Finidr s.r.o.  
Gedruckt in Tschechien  
ISBN 978-3-7751-5890-9  
Bestell-Nr. 395.890



**Vorwort**

10



**Den Kompass  
ausrichten**

14



**Der steinige  
Weg lohnt**

26



**Ungeduld hilft  
der Ausdauer**

102



**Das Beste  
kommt noch**

122



**In Euphorie  
schwimmen lernen**

142



**Fördern, fordern,  
überfordern**

216



**Leidenschaft  
entfachen**

234



**Nicht jeder  
Wurf muss treffen**

252



**Anmerkungen**

294





### Pläne müssen leben

44



### Großdenken erfolgreich umsetzen

62



### Selbst, ständig und frei

82



### Thinking out of the box

158



### Kleinigkeiten bewegen Großes

178



### Die Sehnsucht als Ziel

196



### Nichts ist selbstverständlich

270



### Gedanken zum Schluss

290



### Dank

292

**Gesprächspartner:** Mikel Graf 26 // Thomas Härry 44 //  
Daniele Rizzo 62 // Florian Sitzmann 82 // Bill Mockridge 102 //  
Jens Sembdner 122 // Arne Völkel 142 // Andreas Stein 158 //  
Peter Vogel 178 // Gert Maichel 196 // Martin Busker 216 //  
Frederic Klumpp 234 // René Müller 252 // Klaus Jost 270 //

# Den Kompass ausrichten

»Was verstehen wir  
unter Management und  
Leidenschaft?«

---

**2013** habe ich eine Agentur für Markenpositionierung gegründet und gehe damit seitdem meiner Leidenschaft nach: Menschen dabei zu helfen, das Beste und Interessanteste der eigenen Arbeit für andere sichtbar zu machen. Innerhalb kürzester Zeit lern-

te ich die unterschiedlichsten Menschen kennen. Ich saß mit jungen Visionären zusammen und mit gestandenen Unternehmern. Dennoch dauerte es etwa drei Jahre, bis ich etwas Erstaunliches bemerkte: Jeder wollte so sein wie der andere. Die jungen Start-ups wollten so strukturiert sein wie die großen Etablierten und die gestandenen Unternehmer so leidenschaftlich wie die Neulinge. Gegensätze ziehen sich an, sagt man, und in diesem Fall auch zu Recht. Denn die jungen Visionäre haben genug Leidenschaft, um die ganze Welt zu bewegen, aber es mangelt ihnen häufig an der Erfahrung, um die spannenden Ideen in wachsende Strukturen zu gießen. Dem erfahrenen Unternehmer hingegen, dessen Strukturen schon erfolgreiche Umsätze bewegen, mangelt es nicht selten an Inspiration, an der Fähigkeit, Neues zu entdecken und innovativ am Puls der Zeit zu bleiben. Diese Gemeinsamkeiten, die auf den ersten Blick gar keine waren, fand ich faszinierend. Mit dieser Faszination im Blick machte ich mich auf die Suche nach Antworten. Haben Macher-Typen Gemeinsamkeiten, die für alle gelten, egal ob alt oder jung? Sind Macher besonders erfolgreich, wenn sie Leidenschaft und Struktur miteinander in Einklang bringen? Und wenn das zutrifft, welche Eigenschaften können wir dann ausbauen oder erlernen, um selbst über uns hinauszuwachsen? Mit diesen Fragen im Gepäck ging ich los und ich kam mit einem ganzen Koffer voller Antworten wieder, die ich in diesem Buch zusammengefasst habe.

Erkennen Sie sich in einer der oben beschriebenen Persönlichkeiten wieder? Damit meine ich nicht: Fühlen Sie sich jung oder alt, sondern: Sind Sie eher der leidenschaftliche Typ, der sich für das Ungewisse begeistert und dessen Motivation keine Grenzen kennt? Oder eher der strukturierte? Der Denker, der bereits im Kopf abwägt, bewertet und entscheidet? Beide haben ihre Berechtigung

genauso wie ihre Herausforderungen. Beide sind wichtig, egal ob es darum geht, mit sich selbst in Balance zu kommen oder mit anderen Menschen. Welcher Typ Sie auch sein mögen, Sie werden bereits erlebt haben, dass das andere Extrem nicht immer leicht zu fassen ist. Zu unterschiedlich sind manchmal die Perspektiven, aus denen Leidenschaft und Struktur auf eine gemeinsame Aufgabe blicken. Hier eine Balance zu finden, ist eine Herausforderung. Von einem Macher zu lernen und über sich hinauszuwachsen, bedeutet, beide Pole kennen- und schätzen zu lernen.

Bevor wir uns ins Abenteuer stürzen, sollten wir daher auf beide Pole einen Blick riskieren und mit dem einen oder anderen Vorurteil aufräumen. Wenn wir das Bild des Machers greifbar gestalten und von ihm lernen wollen, dann wäre nichts schlimmer, als mit zwei Klischees zu starten. Daher möchte ich zunächst die beiden Bereiche näher untersuchen.

Was ist eigentlich Leidenschaft? Wie entsteht sie? Was macht sie mit uns? Warum bleiben wir ohne sie oft hinter unseren Möglichkeiten zurück? Leidenschaft ist ein spannendes Thema. Hätte man mir vor ein paar Jahren gesagt, dass ich zu diesem Thema mal ein Buch schreiben würde, hätte ich nur ungläubig den Kopf geschüttelt. Allerdings war mir vor einigen Jahren auch nicht bewusst, wie stark Leidenschaft mein Leben prägt. Wie auch? Wir sprechen in der Regel nicht über unsere Leidenschaft. Wir Männer jedenfalls nicht. Wir sprechen über Hobbys. Wir sprechen über das, wovon wir Ahnung haben oder glauben Ahnung zu haben. Obwohl wir häufig Leidenschaft meinen, wenn wir über Hobbys und Zeitvertreib reden, nennen wir das Kind nur selten beim Namen. Der Grund, warum ich selbst lange Zeit mit dem Begriff nicht viel anzufangen wusste, lag an den Vorstellungen, die ich mit dem Be-

## *Leidenschaft kann gefährlich sein, unberechenbar und überwältigend.*

griff verband. Leidenschaft wirkte auf mich sehr zerbrechlich, ungeschützt und stark gefühlsorientiert. Sie repräsentierte für mich Eigenschaften, die ein junger

Kerl nicht unbedingt als Erstes wählt, wenn er sich und seine Interessen beschreibt. Mit diesem Gefühl stand ich nicht alleine. Grund genug, um zu recherchieren, was Leidenschaft bedeutet und ob an meinen jugendlichen Vorbehalten tatsächlich etwas dran war. Das Lexikon der Psychologie definiert Leidenschaft folgendermaßen:

*»Dranghafte, stark ausgeprägte Emotion, starke Begeisterung, manchmal bis zur Besessenheit reichende Neigung zu einer bestimmten Person, Sache oder Aktivität.«<sup>1</sup>*

Diese Definition wirkt alles andere als weiblich, zart oder zerbrechlich. Aber einen wirklich gesunden Zustand scheint der Begriff Leidenschaft auch nicht zu beschreiben. »Dranghaft«, »manchmal bis zur Besessenheit«, klingt nicht gerade ungefährlich und im Hinblick auf den Einsatz im Beruf auch nicht wirklich ratsam. Wer kann im Team schon »stark ausgeprägte Emotionen« gebrauchen? Auch wäre es katastrophal, würde man Budgetfragen, Personal- oder Strategieentscheidungen von »dranghaftem« Tun steuern lassen. Ich musste die Definition erst einmal sacken lassen. Doch letztlich blieb mir nichts anderes übrig, als festzustellen, dass Leidenschaft gefährlich sein kann, unberechenbar und überwältigend. Wahrscheinlich ist das einer der Gründe, weshalb die sachliche Wirtschaftswelt in ihrer Etikette gern auf leidenschaftliche Ausbrüche verzichtet. Aber muss es denn wirklich so weit



kommen? Damit die »gefährliche« Leidenschaft uns keinen Strich durch unsere sachliche Rechnung macht, sollte sie vor allem eines sein: gezähmt. Oder besser gesagt: strukturiert.

Sportler brechen Weltrekorde aufgrund ihrer Leidenschaft. Musiker bewegen Emotionen dank der Leidenschaft für den richtigen Klang. Kreative Berufe im Allgemeinen leben von der permanenten Suche nach Leidenschaft, um sich von ihr tragen zu lassen. Struktur ist für Leidenschaft wichtig. Aber sie muss gemanagt werden. Ein Sportler würde sich permanent verausgaben, würde er seine Leidenschaft nicht zügeln. Ein Musiker würde ohne die Struktur von Tonart, wiederkehrenden Harmonien und eingängigen Texten keinen Ohrwurm landen. Leidenschaft ist wichtig. Essenziell sogar. Allerdings nur in strukturiertem Maße.

Leidenschaft scheint in ihrem Kern also weder etwas mit weiblicher Sanftheit zu tun zu haben noch mit eintönigen Gefühlen. Ganz im Gegenteil: Sie ist aufregend. Von etwas »besessen zu sein« bedeutet schließlich, nicht anders zu können, als sich einer Sache ganz hinzugeben, loyal zu sein und sich auch durch schwierige Zeiten zu dem »hindurchzuleiden«, wofür das leidenschaftliche Herz schlägt.

So »unmännlich«, wie ich den Begriff Leidenschaft früher empfunden habe, ist er also gar nicht. So »fraulich« jedoch auch nicht. Als Mann interessierte mich, wie wir Kerle Leidenschaft nun verstehen sollten. Um es mit den Worten von Danny Fresh zu sagen, schaute ich daher »im Netz nach, was wir gerade denken«. Zu meiner Überraschung landet man bei »Leidenschaft Mann« fast ausschließlich bei Themen romantischen Ursprungs. Als Kerl hätte ich in etwa Folgendes erwartet: »die Fußballweltmeisterschaft«, »Autos richtig pflegen« oder »Angeln für Abenteurer«.

Während ich mir gleichermaßen irritiert wie schmunzelnd die zahlreichen Suchergebnisse ansah, lernte ich von dem, »was wir alle denken«, vor allem zwei Dinge:

- 1. Leidenschaft hat fast ausschließlich etwas mit Sex oder Liebesbeziehungen zu tun.*
- 2. Männer haben damit ein ganz großes Problem, das man unbedingt reparieren muss.*

Ist das tatsächlich das Bild, das wir von Leidenschaft haben? Natürlich ist eine Google-Suche keine gängige Untersuchungsmethode, aber dass die Ergebnisse so weit von der eigentlichen Definition abweichen würden, hätte ich nicht gedacht.

Ich fragte mich, ob die Männer in meinem Umfeld wohl ähnlich darüber dachten, und rief kurzerhand fünf meiner Freunde an. Auf die Frage, was ihnen zum Thema »Mann und Leidenschaft« als Erstes in den Sinn kommt, erhielt ich fünf Antworten, die mich erleichterten. Herzblut, Ausdauer, Hingabe, Spaß, Freizeit. »Passt«, dachte ich. Oliver, der Letzte mit dem ich telefonierte, bemerkte meine Zufriedenheit und hakte nach. Ich erzählte ihm von den Suchergebnissen, die den Eindruck vermitteln, Leidenschaft würde immer etwas Sexuelles bedeuten. Er lachte und meinte: »Dann frag doch mal die Frauen, was sie denken.«

Gesagt, getan. Und raten Sie mal, welche Begriffe die fünf Frauen nannten? Gefühlvoll, zärtlich, Sex, Spanier und noch einmal Sex. Meine unprofessionelle Schlussfolgerung aus dieser gar nicht repräsentativen Umfrage: Nur Frauen benutzen das Internet. Ein zweites Fazit lautet: Leidenschaft ist in der Tat ein Begriff, den man nur schwer greifen und ganz unterschiedlich auffassen kann. Man kann ihn nicht in die Grenzen von nur einer Definition pres-

sen, dafür ist Leidenschaft einfach zu leidenschaftlich. Wenn Sie Ihre Leidenschaft also nicht leicht greifen, beschreiben oder strukturieren können, dann sind Sie in guter Gesellschaft. Leidenschaft ist etwas höchst Persönliches. Etwas, das man nicht unbedingt vor sich herträgt und zur Schau stellt.

Vielleicht ist echte Leidenschaft deshalb so selten sichtbar. Und doch gibt es eine Leidenschaft, die weit verbreitet und akzeptiert ist, ich nenne sie »Leidenschaft light«. Leidenschaft light ist das Hobby, das Sie nach Feierabend ausüben, bis Ihre Partnerin oder Ihr Partner Sie daran erinnert, den Müll rauszubringen. Leidenschaft light ist etwas, das genau zwischen beruflicher und privater Verpflichtung seinen Platz findet. Sie ist sicherlich auch das, was zwischen Beruf und familiären Verpflichtungen als Erstes zurückstecken muss, wenn die Zeit knapp wird. Leidenschaft light wird niemandem gefährlich. Sie verändert jedoch auch nicht unser Leben.

Wer von seinem Leben mehr erwartet, einem konkreten Traum hinterherjagt oder sein Engagement erfüllter gestalten möchte, für den ist »light« bei der Wahl seiner Motivation die denkbar ungünstigste Variante. Wer etwas bewegen und über sich hinauswachsen möchte, der braucht »Leidenschaft pur«, die vermeintlich gefährliche Version. Die Form der Leidenschaft, die auch mal muskelspielend gegen das Hamsterrad tritt, die ausbricht und für das einsteht, was unserem Herzen wichtig ist, die dafür sorgt, dass wir mit Herzblut ein Stückchen mehr wagen und auch ein Stück mehr erreichen. Über diese abenteuerliche Leidenschaft möchte ich mit Ihnen in diesem Buch sprechen und sie gemeinsam mit Ihnen strukturieren. Aber keine Angst. Diese Leidenschaft wird, wenn sie strukturiert wird, nur einem gefährlich: der leisen, trügerischen Stimme in unserem Kopf, die uns zuflüstert, dass wir

zu nichts Besonderem fähig sind. Leidenschaft zu strukturieren, ist notwendig, damit wir erfolgreich sind. Im Unternehmen sind Manager diejenigen, die Strukturen vorgeben. Daher könnte man auch sagen, Leidenschaft muss gemanagt werden. Dabei ist es sinnvoll, zunächst zu klären, was ich unter »managen« verstehe, damit wir in diesem Begriff auf der gleichen Welle schwimmen. Ähnlich wie bei dem Begriff »Leidenschaft« kann man sich bei »Management« die unterschiedlichsten Assoziationen vor Augen führen und mit den meisten weit daneben liegen.

Wenn mich jemand fragt, was ich studiert habe, lautet meine Antwort »Wirtschaft«. Das ist zwar nicht verkehrt, aber streng genommen auch nicht ganz korrekt. Doch »Internationales Management« ist mir manchmal schlichtweg zu flach. Fast jeder BWLER möchte heutzutage »Manager« sein. Man möchte diesen mit einflussreichen und glamourösen Eigenschaften aufgeladenen Begriff sein Eigen nennen, genauso wie das dazugehörige Gehaltspaket. Selbst wenn das Gehalt, der Glamour und der Einfluss unter den Erwartungen bleiben, das Ego freut sich allein schon über den Titel. Und dem wird Rechnung getragen, auch wenn es teilweise überflüssige Ausmaße annimmt. Ein »Vision Clearance Manager« beispielsweise konzipiert keine Unternehmensvisionen, sondern putzt Fenster. Ein »Facility Manager« ersetzt den Begriff »Hausmeister« und selbst der Titel »Non Profit Manager« zeichnet ein luxuriöses Bild einer Person, die sich ehrenamtlich engagiert. Das Bild vom Manager zieht. Wobei man eigentlich sagen müsste: Das Gefühl, das wir dem Begriff »Manager« zuschreiben, zieht. Und dieses Gefühl kann auch für Abneigung dem Begriff gegenüber sorgen.

Denn »Managen« wird gleichermaßen inflationär genutzt wie auch zunehmend negativ belegt. Bankenmanager, VW-Manager

und Fondsmanager prägen das Bild eines überbezahlten Sportwagenfahrers, auf dessen Nummernschild »Nach mir die Sintflut« prangt. Darunter leidet der Ruf derer, die ihre Verantwortung tatsächlich in all ihrer Komplexität und Belastung bemerkenswert ausfüllen.

Wenn wir über »Managen« sprechen und an »Manager« denken, dann aktivieren wir eine Verknüpfung, die sich richtig anfühlt, aber in die Irre leitet. Der Manager und das Managen sind zwei ganz unterschiedliche Dinge, genauso wie bei anderen substantivierten Verben wie Gitarrespielen oder Kochen. Ich spiele Gitarre, aber ich bin kein Gitarrist. Ich koche, aber ich bin kein Koch. Der größte Fehler, den wir machen können, ist die Berufsbezeichnung mit dem substantivierten Verb zu verwechseln oder beide einander gleichzustellen. Wenn jeder, der kocht, zum Koch wird, geht Ihr Teller beim Dinner vermutlich fast unangetastet zurück. Und wenn jeder, der singt, zum Sänger wird, kann man damit wunderbar ein Fernsehprogramm füllen – aber nicht weil es so schön klingt, sondern weil die Zuschauer sich gern über die Unfähigkeit der anderen amüsieren.

*Der Manager und das Managen sind zwei ganz unterschiedliche Dinge.*

Wenn ich sage: »Ich manage das«, meine ich damit: »Ich kümmere mich darum«, wobei diesem Sich-Kümmern eine besondere Bedeutung zugeschrieben wird. Es hat professionell, effizient, sinnvoll und ergebnisorientiert zu sein. Es ist kein Wunder, dass wir dem Managen nicht mehr so recht über den Weg trauen, wenn wir mit Blick auf das Modewort versuchen, »alles« zu managen. Wir können uns nicht immer und zu jeder Zeit um alles in beson-

derem Maße professionell, effizient und sinnvoll kümmern. Wenn ich meiner Frau sagen würde, dass ich heute den Müll manage, würde sie mich vermutlich nur belustigt ansehen.

Management ist ein Handwerk. Es ist ein Mittel zum Zweck, dessen Umgang man lernen muss. Ich habe Führungskräfte kennengelernt, die ihre Verantwortung schlechter managen als ein Schulkind seinen Tagesablauf.

Ein wunderbares Beispiel für gutes Management sind in meinen Augen Eltern, die den Haushalt organisieren und die Kinder versorgen. Was Eltern – in Deutschland immer noch meistens Mütter – leisten, ist unbeschreiblich. Eine Mutter »tut und macht«, wie man so schön sagt. Sie kümmert sich. Und das in besonderem Maße. Sie managt, und zwar mit Leidenschaft. All die Struktur, die sie schafft, vorlebt und durchsetzt, würde sie nicht an ihr Ziel bringen, wenn ihr Herz nicht für ihre Aufgabe schlagen würde. Wenn ich von dem Begriff des Managens spreche, dann schaue ich deshalb eher auf eine sich kümmernde Mutter als auf Manager. Denn manche Ziele erreichen wir trotz der besten Strukturen nur, wenn sie uns tatsächlich am Herzen liegen. Leidenschaft zu managen, ergibt Sinn. Leidenschaftlich zu managen auch.