

¶



ANJA FÖRSTER  
PETER KREUZ

**MACHT,**  
**WAS IHR LIEBT!**

66 ½ Anstiftungen das zu tun,  
was im Leben wirklich zählt

Pantheon

Bildnachweis: iStockphoto, Calgary/ArtisticCaptures: 12; iStockphoto, Calgary/oseASReyes: 56; iStockphoto, Calgary/wragg: 94; iStockphoto, Calgary/Andrew Rich: 132; iStockphoto, Calgary/CactuSoup: 170

Die Texte dieses Buches sind erstmals als Kolumnen im »Backstage-Report« der beiden Autoren erschienen und entstanden in den Jahren 2008 bis 2012.



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967  
Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier  
*Lux Cream* liefert Stora Enso, Finnland.

Der Pantheon Verlag ist ein Unternehmen der  
Verlagsgruppe Random House GmbH

Erste Auflage  
Februar 2015

Copyright © 2015 by Pantheon Verlag, München,  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH

Umschlaggestaltung: Büro Jorge Schmidt, München  
Satz: Ditta Ahmadi, Berlin  
Druck und Bindung: CPI, Clausen & Bosse, Leck  
Printed in Germany  
ISBN 978-3-570-55265-0

[www.pantheon-verlag.de](http://www.pantheon-verlag.de)

# INHALT

- 9 **VORWORT**
- 13 **SEID AUSSERGEWÖHNLICH!**
- Finden statt suchen 15 Growth Mindset oder Fixed Mindset – Auf welcher Seite wollen Sie stehen? 18 Soziale Homophilie – Warum es sich lohnt, ab und zu etwas ANDERES zu tun 21 Warum »I will try to climb Ayers Rock« auf keinem T-Shirt steht 24 Sei ein seltener Vogel – Von der Schwierigkeit, sein Ding zu machen 27 Philippe Petit: »Unmöglich? Ja! Also lass uns an die Arbeit gehen.« 30 Exploitation versus Exploration 34 Build to last? Build to impact! 37 Die umgekehrte Bewerbung 40 Curry, Kunst und die drei Schritte zu einem unschlagbaren Angebot 44 The Fun Theory: Anders macht mehr Spaß 47 Specialisterne, Mirakle Couriers & Vita Needle 50 Danke! 53
- 57 **SEID LEIDENSCHAFTLICH!**
- Bon Voyage! 59 Der Preis der Freiheit 62 Routine frisst Sprit 65 Balance nervt! 68 Warum wir viel mehr Macht haben, als wir glauben 70 Vormundschaft und Fettsteuer 72 Die Zukunft gehört den Springsteens dieser Welt 75 Nur richtig starke Emotionen geben Innovation echte Magie und Power 77 Echte Qualität in allem, was wir tun 80 Vom Triumph des gelangweilten Regisseurs 83 W Hotel: Wert-

schätzungsketten statt nur Wertschöpfungsketten 85 I want to stop your heart! 88 Best Buy Camp 90

95 **SEID UNBEQUEM!**

Der Zweifel im Kopf 97 Wie soll das gehen? 100 Finden Sie Ihre Definition von Erfolg! 103 Von Gegnern, Fans und dem eigenen Weg 106 Dringend! Wichtig! Eilt! 109 Das große Trotzdem 111 Steve Martin und das oft verschwiegene Geheimnis hinter dem Erfolg 113 Einfach mal die Klappe halten 115 Corporate Troublemaker 118 An der Grenze beginnt Neuland – Von Störern, Piekern, Querulanten und Menschen, die auch mal irritieren 121 Basecamp: Der Lohn der Freiheit 124 Netflix: Die Freiheit, sich selbst frei zu geben 127 Die Elefanten-ohne-Stoßzahn-Methode – Auch für Unternehmen geeignet 130 Erfolg treibt uns zur Begegnung mit dem Teufel 132

135 **SEID ANSPRUCHSVOLL!**

Wenn dir der Film nicht gefällt, dann geh! 137 Billige Plätze am Spielfeldrand 139 »To do« or »To don't«, das ist hier die Frage! 141 90 Minuten gegen Stress 143 Schluss mit dem Frust! 146 Drei Sorten Menschen, die wir meiden 149 Worauf es ankommt 152 Warum Sie am Wochenende glücklich sein werden 154 Cut the Crap! 156 Ein Restaurant in Varanasi – Der Fluch des Selbstverständlichen 158 Es kann nur einen geben, uno, one! 161 Roche und das Anti-Bürokratie-Rezept 163 Komm, vergiss

es! 166 José Mourinho – Eine Frage der  
Führungskompetenz 168 Ferran Adrià – Ein  
Businessrebell, der Grundprinzipien des Kunden-  
managements vom Menü gestrichen hat 170

173 **SEID WERTVOLL!**

Konsumieren oder kreieren? 175 Finde es  
selbst heraus! 177 Philippe Starck – Der kreative  
Mönch 179 Echte Kunst oder Malen nach Zah-  
len? 181 Forscherzeit an der Grundschule 184  
Vom Mythos der harten Arbeit und dem Wert  
der wenigen Minuten 188 Wie relevant sind  
Sie heute? 191 Erlernte Hilflosigkeit 194  
Wenn Mitarbeiter zu Künstlern werden 197  
Shared Space – Lasst Menschen wieder selbst  
denken! 199 Jamie Lerner – Architekt des  
Wandels 202 Die Macht des Beweggrunds 206





# VORWORT

»Ich habe keine besondere Begabung.  
Ich bin nur leidenschaftlich neugierig.«

ALBERT EINSTEIN

»Lotto-Fieber! Dieses Wochenende sechs Millionen im Jackpot!« Als wir dieses Plakat kürzlich vor einer Lotto-stelle sahen, hatte es bei uns genau den Effekt, den es haben sollte: Wir überlegten einen klitzekleinen Moment lang – und nur zu drei Vierteln im Spaß –, ob wir nicht doch einen Lottoschein ausfüllen sollten. Obwohl wir noch nie im Leben Lotto gespielt hatten.

Die Vorstellung, den Jackpot zu knacken, war spürbar reizvoll!

Allerdings nur ganz kurz. Dann sahen wir uns an, schüttelten den Kopf und lachten. Warum Glücksspiel für uns keine Option ist? Ganz einfach deshalb, weil wir im Großen und Ganzen bereits das Leben leben, das wir uns wünschen. Das heißt nicht, dass wir schon »alles erreicht«, es »geschafft« hätten oder in irgendeiner Hinsicht »am Ziel« wären. Und wir bezweifeln, ob das überhaupt jemals der Fall sein wird. Aber eines ist sicher: Kein Jackpot der Welt, keine unverhoffte Erbschaft von der verschollen geglaubten Tante aus Amerika, keine zufällig ausgeleerte Baggerschaufel voll Geld in unserem Garten würde uns unseren Zielen auch nur eine Handbreit näher bringen!

Unser Leben ist kein Zufallsprodukt und wird auch nie eines sein. Und unverdientes Geld ist generell keine Vor-

aussetzung, um glücklich zu sein. Weder für uns, noch für Sie. Wir bezweifeln ernsthaft, dass sich Ihr Leben in der Tiefe verbessern würde, wenn Sie plötzlich aus heiterem Himmel einen siebenstelligen Kontostand hätten. Die Alternative ist weniger zufällig und sicherlich anstrengender. Aber auch unendlich reicher, schöner und voller Freude:

**Machen Sie, was Sie lieben!**

Das Anstrengende daran ist der Punkt, an dem Sie beschließen, aufzustehen und zu einhundert Prozent Verantwortung für Ihr Leben zu übernehmen. Albert Camus hat gesagt: »Der Mensch ist nichts an sich. Er ist nur eine grenzenlose Chance. Aber er ist der grenzenlos Verantwortliche für diese Chance.«

Ihre Chance zu nutzen – niemand hat Ihnen beigebracht, wie das geht. Und es gibt keine Gebrauchsanweisung, keine Geld-zurück-Garantie und keine Do-it-yourself-Bauanleitung in sieben Schritten für Ihr Leben. Das Einzige, was Sie leiten kann, ist die Stimme Ihres Herzens und der Kompass Ihrer Neugier.

Das Schöne daran: Kein Zufall kann Ihnen einen Strich durch die Rechnung machen! Sie sind Lottofee und Gewinner zugleich! Dazu müssen Sie in keine Glaskugel schauen, sondern in Ihr Innerstes: Was will ich wirklich, was macht mich lebendig, was bringt das Funkeln in meine Augen? Das höchste Ziel in Ihrem Leben ist zu sein, wer Sie sind, und zu werden, wozu Sie fähig sind. Unterhalb von diesem Eichstrich sollte der Füllstand Ihres Lebenskrugs nicht stehen – das ist unsere tiefste Überzeugung!

Mit diesem Buch laden wir Sie ein:

Machen Sie sich auf die Suche!

Lassen Sie sich von unseren 66 ½ Ideen anstiften, das zu tun, was für Sie wirklich zählt!

Übrigens: Eine halbe Anstiftung haben Sie jetzt bereits intus. Wir wünschen Ihnen viel Freude, Impulse und Inspiration bei den restlichen 66 ...



SEID

**AUSSER-**

**GEWÖHNLICH!**



## FINDEN STATT SUCHEN

Das Musée Picasso ist für uns eines der faszinierendsten Museen in Paris. Die blaue Phase, die rosa Phase, die Tuschezeichnungen, die kubistischen Kompositionen: 400 Werke schicken den Besucher auf eine Reise durch alle Schaffensphasen des Künstlers. An dieser Farb- und Formenvielfalt können wir uns einfach nicht satt sehen und schauen jedes Mal vorbei, wenn wir in Paris etwas Zeit übrig haben.

Unser Tipp, wenn Sie mal da sind: Nehmen Sie sich Zeit für die Exponate am Rande und in den kleineren Räumen. Was von weitem unspektakulär wirkt, eröffnet eine ganz neue Welt. Picasso war nicht nur Maler und Bildhauer, er machte auch Buchillustrationen, Gebrauchsgrafiken, Bühnenbilder. Ja, er schrieb sogar Gedichte und Bühnenstücke.

Diese schöpferische Bandbreite beeindruckt uns tief. Und wir fragen uns: Wie kann jemand so ein Multitalent sein? Wie gelingt es einem Menschen, so produktiv und dabei so gut zu sein?

Die Antwort muss man nicht lange suchen. In Picassos Aufzeichnungen steht der Satz:

*»Ich suche nicht, ich finde.«*

Aha. Okay.

Nein, Moment. Was will er denn damit sagen? Dass man ein Genie sein muss, um so ein Gesamtwerk zu vollbringen? Dass er einfach mit dem Glück gesegnet war, in allem, was er angepackt hat, erfolgreich zu sein? Dass er

im Gegensatz zu den anderen schlicht den Bogen raus hatte? Ganz ohne Anstrengung? Ganz schön hochnäsigt!

Aber nein, das kann es nicht sein. Wer den Satz so liest, der versteht ihn grundlegend falsch.

Was Picasso meint, ist den offenen Blick des Findenden beim Suchen, im Gegensatz zur eingeschränkten Sicht des Ewig-Suchenden.

Machen wir es konkret. Egal, ob es um den perfekten Job, den idealen Partner, die nächste Wohnung oder den passenden Mitarbeiter geht. Das größte Problem bei der Suche ist: Wir wissen viel zu genau, was wir suchen. Wir haben ein festes Bild vom Ergebnis im Kopf und tun uns deshalb oftmals so schwer beim Finden des realen Äquivalents.

Aber auch das andere Extrem ist häufig anzutreffen: Menschen, die offen für alles sind, aber eben auch völlig ohne Meinung und ohne Plan. Wer so sucht, ohne auch nur die leiseste Idee zu haben, was zum perfekten Job, zum idealen Partner oder zum für mich bestmöglichen Leben dazugehört, der kann nur ein Ziel haben: niemals zum Ziel zu kommen.

Was Picasso also mit dem »Finden« meint, ist kein Warten oder Hoffen, dass das Schicksal es schon richten wird. Das Letzte, was Picasso in den Sinn gekommen wäre: auf den Kuss der Muse zu warten. Stattdessen verbrachte er Tage und Nächte damit, Entwürfe zu machen und wieder zu verwerfen. Wer seine Biografie kennt, weiß, wie viele verbrannte Skizzen ihn ein einziges Gemälde gekostet haben.



Auch Picasso hat also gesucht. Aber eben auf seine Art. Er hat so lange gezeichnet und gemalt, bis er auf die eine Linie, die eine Farbe oder den einen Effekt gestoßen war, der ihn verblüffte – weil er ihn sich zuvor gar nicht vorstellen konnte. Seine Suche war achtsam, aber gleichzeitig absichtslos. Zielgerichtet, aber gleichzeitig ergebnisoffen. Denn was gefunden wird, ist unbekannt. Wie ein glücklicher Zufall, bloß dass es nicht wirklich Zufall ist.

Was Picasso mit seiner Haltung des Findenden statt Suchenden meint, ist im Kern die Idee der SERENDIPITY. Also die Fähigkeit, eine Entdeckung zu machen, obwohl sie gerade gar nicht gesucht wurde. So wie die Post-its. Ursprünglich wollte Spencer Silver für 3M einen Super-Kleber entwickeln, der stärker sein sollte als alle bisher bekannten Klebstoffe. Nachdem sein Kleber sich aber wieder ablöste und das eigentliche Vorhaben gescheitert war, kam ein Kollege auf die Idee, die Lesezeichen, die bei den Chorproben ständig aus seinem Notenheft herausfielen, mit diesem besonderen Klebstoff zu befestigen. Das war die Geburtsstunde der Post-its.

Und genau das meinte Picasso: Die wahren Entdeckungen kommen überraschend. Man kann sie nicht erzwingen oder beeinflussen. Aber man kann sich doch auf sie vorbereiten: Nur ein wacher Geist wird sie finden.

# GROWTH MINDSET ODER FIXED MINDSET

*Auf welcher Seite wollen  
Sie stehen?*

Eine ganze Reihe mutiger und hellwacher Unternehmer hatte präsentiert. Toller Kongress! Worum es ging? Um Strategien für das digitale Zeitalter. Um kluge Ideen, interessante Versuche, mutige Strategien, unvermeidliche Fehlschläge und wichtige Erfahrungen in einer sich wandelnden Welt der Wirtschaft. Natürlich hatte niemand fertige Antworten auf die großen Fragen der Zukunft. Aber trotzdem, es war die reine Freude: so viele frische Ideen, Cleverness, Mut, Begeisterung, Experimentierfreude, Versuch und Irrtum, Inspiration, Optimismus und Tatendrang – um Unternehmer mit einer solchen Denkhaltung ist uns nicht bange!

Dann kam das Schwergewicht der Veranstaltung ans Mikro – und walzte die Stimmung innerhalb von zwei Minuten platt. Der Vorstand des Konzerns, der für seine Online-Strategie das meiste Geld von allen Teilnehmern zur Verfügung hatte und über die meiste Manpower verfügte. Er sagte nur ein, zwei Sätze und die Raumtemperatur sank innerhalb von Sekunden um gefühlte zehn Grad.

*»Meine sehr geehrten Damen und Herren, auch wir müssen darauf reagieren, dass leider immer mehr Kunden die bewährten Vertriebswege meiden und online einkaufen ...«*

Was folgte, waren: Lamento, Sorgen, Zukunftsangst, Ratlosigkeit, Schuldzuweisung, Verlustangst ... Der Mann hatte das Talent, seine Sorgenfalten mit einem klagenden Tonfall zu verbinden und die Bedrohungsszenarien durch das Internet so auszumalen, dass daraus eine fulminante Trauerrede wurde.

Was für ein Wahnsinn! Was uns auf diesem Kongress überdeutlich vor Augen geführt wurde: Es gibt Menschen, die packen die heißen Eisen an. Von Fehlritten, Rückschlägen und Umwegen lassen sie sich ebensowenig aufhalten wie von der anfänglichen Unsicherheit. Für sie steht fest:

Fortschritt und persönliches Wachstum entstehen durch das eigene Handeln.

Sie sind der Überzeugung, dass genug für alle da ist, solange wir aktiv sind und die Zukunft bauen. Diese Menschen haben eine Denkhaltung, die man als »Growth Mindset« bezeichnet. Mit anderen Worten: Fülledenken.

Ganz anders denken Menschen wie der Trauerredner: Fixed Mindset. Jede Veränderung wird als Bedrohung wahrgenommen. Der Status Quo muss verteidigt, der Mangel verwaltet und die begrenzten Güter müssen verteilt werden. Mangeldenken.

Growth Mindset versus Fixed Mindset.

FÜLLEDENKEN versus MANGELDENKEN.

Quer durch alle Branchen haben zu viele Menschen einen Fixed Mindset und zu wenige einen Growth Mindset. Um das zu sehen, muss man kein Analyst sein. Es genügt, in Unternehmen herumzukommen und sich mit den Leuten zu unterhalten. Wir müssen nur unserem Publikum

zuhören, das uns fast täglich vom Kampf gegen die Abwehrschlachten der Bewahrer berichtet.

Mit einem Fixed Mindset bremsen wir den Fortschritt aus und vergeben unsere Chancen. Aber gleichzeitig ist es auch völlig normal, dass das Fülledenken in der Minderheit ist. Das ist überall auf der Welt so. Es sind immer nur wenige, die die Dinge vorantreiben. Und klar ist auch: Nicht alle Menschen brauchen einen Growth Mindset. Es muss nicht einmal die Hälfte der Gesellschaft aus der Fülle heraus denken. Um wichtige Dinge voranzutreiben, genügt eine kritische Masse. Wenn nur jeder Zehnte den Growth Mindset hätte, dann würde das genügen, um unsere Organisationen radikal zu erneuern und die Gesellschaft zu verändern. Zehn Prozent!

Unsere Frage ist: Wie schaffen wir es, dass zumindest jeder Zehnte begreift, dass wir keine Opfer der Umstände sind, sondern die Welt gestalten können?

Growth Mindset oder Fixed Mindset?

FÜLLE oder MANGEL?

*Wir haben die Wahl!*

# SOZIALE HOMOPHILIE

*Warum es sich lohnt, ab und zu etwas ANDERES zu tun*

*Mia san mia!*

Wir neigen dazu, uns mit Menschen zu umgeben, die uns ähnlich sind. Das gilt beispielsweise für Deutschlands größten Sportverein, den FC Bayern München, in dessen Profimannschaft nur Spieler glücklich werden, die das berühmte »Bayern-Gen« haben (was immer das ist!), ganz unabhängig von ihrer fußballerischen Qualität. Es gilt auch für das Umfeld eines Menschen, der von seinen Freunden und Bekannten erwartet, dass sie so bodenständig leben und konservativ denken wie er. Und es gilt für den Chef, der nur Mitarbeiter einstellt, die ungefähr so ordentlich, systematisch und extrovertiert sind wie er.

In der Forschung wird diese Neigung als »soziale Homophilie« bezeichnet, ein Phänomen nach dem Prinzip »Gleich und Gleich gesellt sich gern«. Das Ganze ist so normal wie problematisch. Denn erstens ist uns dieser gleichmacherische Einfluss auf unser Umfeld meistens nicht bewusst. Und zweitens führt er zu Ignoranz und Scheuklappendenken. Selbst wer sich als aufgeschlossen bezeichnet, neigt in der Regel dazu, sich mit Leuten zu umgeben, die auf ähnliche Weise ticken und sich für dieselben Dinge interessieren wie er selbst. Und dann hauen sich alle diese ähnlichen Typen gegenseitig auf die Schulter und bestätigen sich, wie weltoffen und tolerant sie sind.

Von der nachwachsenden, internetaffinen und globaldenkenden Generation sollte man annehmen dürfen, dass sie in dieser Hinsicht ein gutes Stück weiter ist. Das Inter-