

MACHEN

Machen

INHALT

VORWORT	4
EINS Schatten	6
ZWEI Identität	7
DREI Scheitern	10
VIER Würfe	11
FÜNF Pläne	14
SECHS Aufgeben	15
SIEBEN Unmögliche	18
ACHT Titel	19
NACHWORT	22

Der dritte Akt

SPRÜNGE war der Mut.
ZWISCHEN war die Diagnose.
MACHEN ist die Konsequenz.

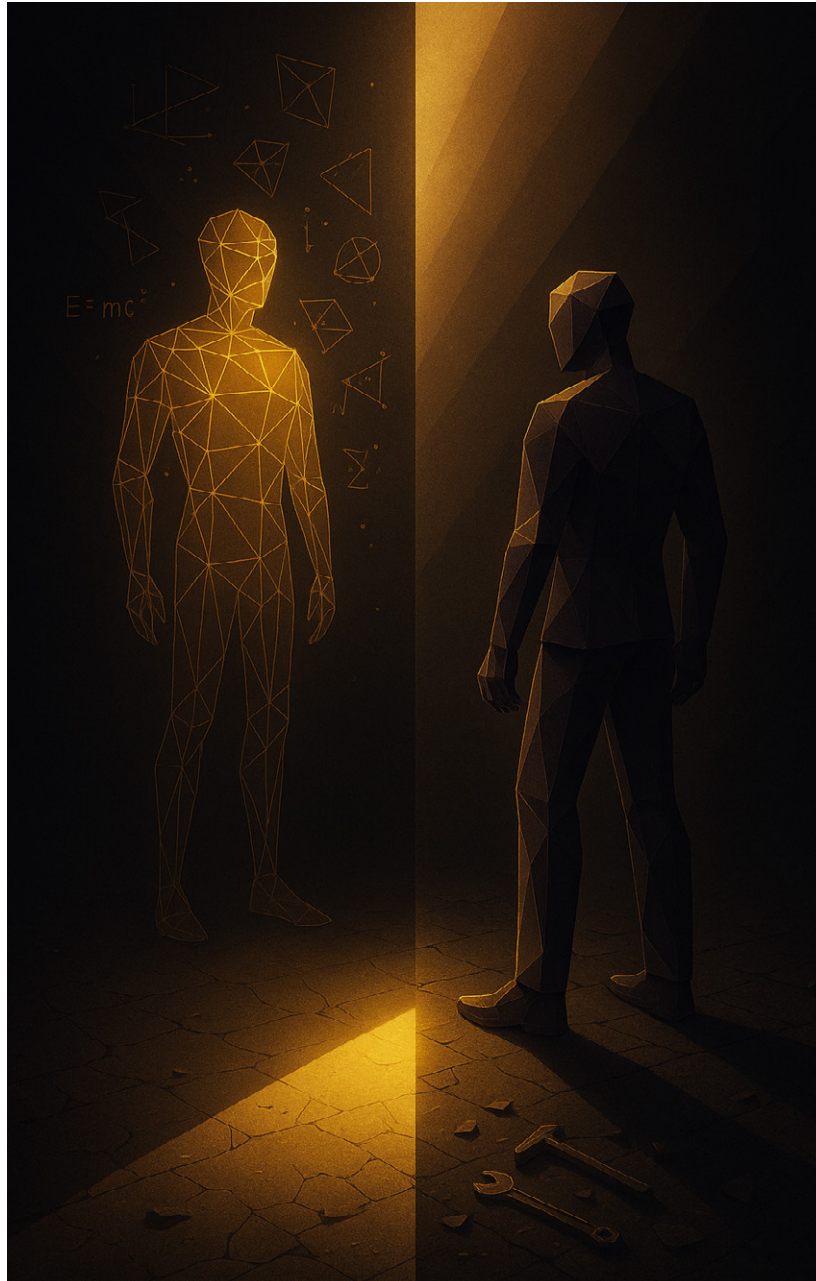
Nicht weil jemand danach gefragt hat. Sondern weil die Trilogie unvollständig wäre. Weil ich selbst nicht im Mut oder in der Diagnose steckenbleiben will.

Acht Prinzipien. Keine Werkzeuge - das wäre zu mechanisch. Keine Methoden - das wäre zu starr. Sondern Haltungen. Arten, an die Welt heranzugehen. Arten zu sein, wenn es darauf ankommt.

Kürzer als die anderen beiden. Dichter. Weniger Poesie, mehr Schweiß.

Weil MACHEN keine Erklärung braucht.
Es braucht nur den ersten Schritt.

Constantin



EINS

Theorie wirft keine Schatten. Praxis kann gar nicht anders.

Schau Dir die Meetingräume an. Die Wände vollgepflastert mit Strategiepapieren. Post-its in allen Farben. Frameworks, die Frameworks erklären. Canvases über Canvases. Eine beeindruckende Sammlung von Gedanken, die niemals den Raum verlassen haben. Leg Deine Hand auf diese Papiere. Spürst Du es? Nichts. Keine Wärme, kein Gewicht, kein Widerstand. Sie existieren nur in zwei Dimensionen.

Jetzt schau auf den zerkratzten Tisch. Die Kaffeeflecken. Die Delle, wo jemand mal wütend mit der Faust draufgeschlagen hat. Das sind Schatten. Das sind Spuren von Taten. Hässlich, unplanmäßig, aber real.

Die Physik ist gnadenlos: Nur was Masse hat, wirft Schatten. Nur was sich bewegt, hinterlässt Spuren. Deine 200-Seiten-Strategie? Wiegt nichts. Dein perfekt ausgearbeitetes RACI-Chart? Bewegt nichts. Sie sind Geister, die so tun, als wären sie Körper.

Praxis ist anders. Sie kann nicht nicht wirken. Selbst das kleinste Tun – eine Mail, die Du NICHT schickst, ein Meeting, das Du verlässt, ein Nein, das Du aussprichst, verändert die Temperatur im Raum. Es wirft einen Schatten, der morgen noch da ist.

Im MACHEN geht es nicht darum, die perfekte Tat zu finden. Es geht darum zu verstehen: **Die krummste Tat ist realer als der geradeste Plan.** Der schiefe Prototyp lehrt mehr als die saubere Präsentation. Das gescheiterte Experiment hinterlässt mehr Substanz als die erfolgreiche Theorie.

Organisationen sterben nicht an schlechten Taten. Sie sterben an ausbleibenden. Sie ersticken an Theorien, die keine Schatten werfen. An Plänen, die keinen Körper bekommen.

→ Was war Deine letzte Tat,
die einen Schatten warf
– egal wie krumm?

Identität ist kein Konzept. Sie ist die Art, wie Du den Hammer hältst.

Zwei Handwerker. Gleiche Ausbildung. Gleiche Werkzeuge. Gleiche Aufgabe. Und doch: Der eine hämmert im Takt, mechanisch, effizient. Der andere setzt jeden Schlag bewusst, spürt das Holz, findet seinen Rhythmus. Beide treffen den Nagel. Aber nur einer hinterlässt seine Handschrift.

Deine Organisation hat ein Leitbild? Schön. Werte an der Wand? Wunderbar. Purpose-Statement? Beeindruckend. Aber schau Dir an, wie die Leute ihre Mails schreiben. Wie sie in Meetings sitzen. Wie sie Probleme anpacken. DAS ist eure Identität. Nicht das, was ihr sagt. Sondern die Art, wie ihr macht.

Identität ist kein Dokument, das man entwickelt. Sie ist ein Muskel, den man trainiert. Sie zeigt sich nicht in Workshops, sondern in der Werkstatt. Nicht in der Theorie des "Wer sind wir?", sondern in der Praxis des "Wie packen wir an?"

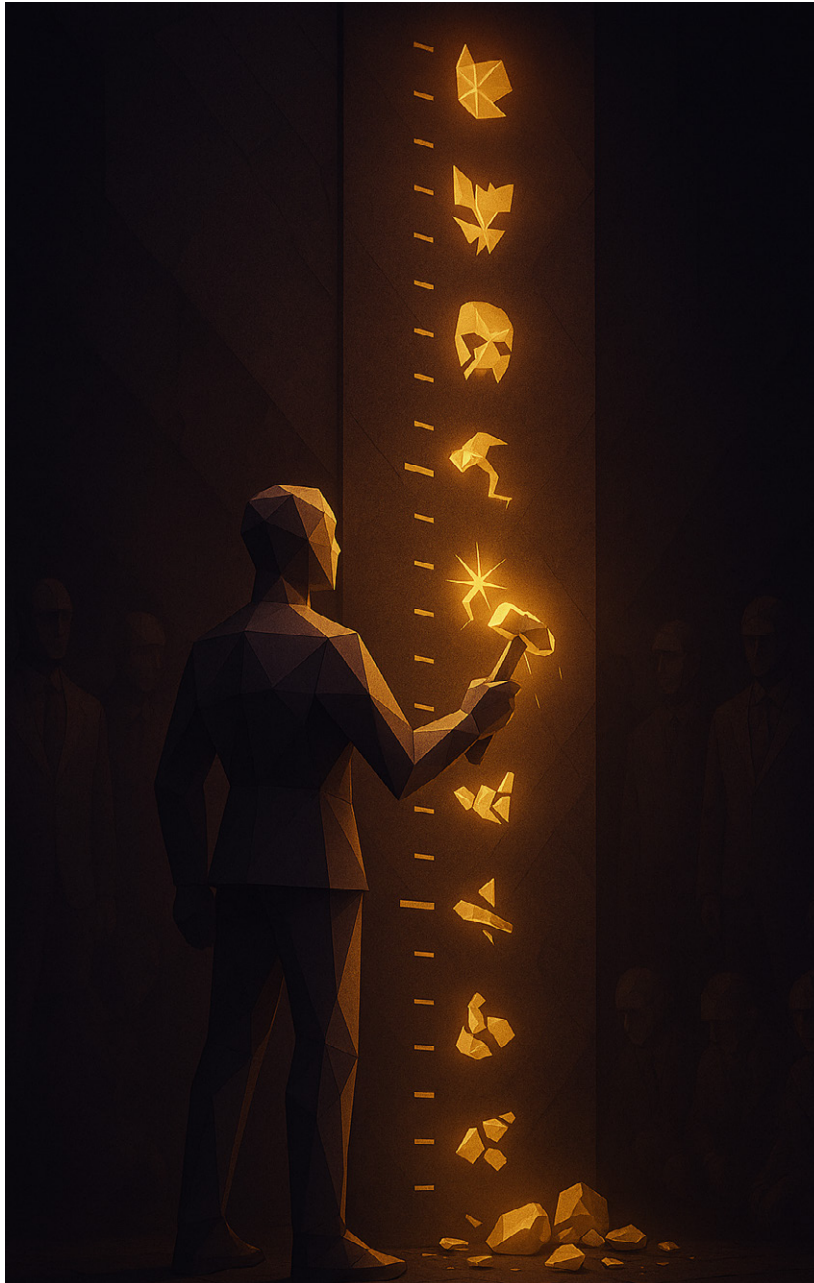
Jede Firma kann dieselben Tools kaufen. Agile? Check. Design Thinking? Check. OKRs? Check. Aber die Art, wie Du diese Werkzeuge hältst – locker oder verkrampft, mutig oder ängstlich, mechanisch oder meisterhaft, macht den Unterschied zwischen Nachmachen und Vormachen.

Du erkennst Organisationen mit klarer Identität sofort: Sie müssen nicht jeden Trend mitmachen, weil sie wissen, wie sie ihren Hammer halten. Sie kopieren nicht die Grifftechnik von Google oder Netflix. Sie haben ihre eigene entwickelt. Durch tausend Schläge. Durch Blasen an den Händen. Durch die Erfahrung, was bei IHREM Material, mit IHREN Händen, für IHRE Arbeit funktioniert.

Das Tragische: Die meisten Organisationen sammeln Hämmer, statt hämmern zu lernen. Sie diskutieren über Werkzeuge, statt sie zu benutzen. Sie definieren Identität, statt sie zu leben.

Wie hältst Du Deinen Hammer? ←





DREI

Scheitern ist kein Verdikt. Es ist eine Metrik.

Das Meeting ist vorbei. Die Produkteinführung ist gefloppt. Die Zahlen: desaströs. Alle schauen betreten auf ihre Schuhe. Jemand murmelt was von "Lessons Learned". Dann passiert das Übliche: Man vergräbt die Leiche schnell und tief. Bloß nicht mehr drüber reden. Nächstes Projekt. Reset. Als wäre nichts gewesen.

Was für eine Verschwendung.

Stell Dir vor, ein Wissenschaftler würde so arbeiten. Experiment gescheitert? Schnell wegwerfen! Keine Messwerte dokumentieren! Bloß nicht analysieren, warum die Hypothese nicht aufging! Er wäre in einer Woche arbeitslos. Aber in Organisationen? Da ist das Standard.

Scheitern ohne Dokumentation ist wie Schmerz ohne Gedächtnis. Du lernst nichts. Du wiederholst alles. Du verschwendest die teuerste Bildung, die es gibt: die eigene Erfahrung.

Die besten Macher, die ich kenne, haben alle ein Scheitern-Protokoll. Kein Kummerkasten. Keine Beichte. Sondern eine präzise Aufzeichnung: Was war die Annahme? Was war die Aktion? Was war das Ergebnis? Abweichung in Prozent. Mögliche Variablen. Nächster Versuch.

Sie behandeln Scheitern wie einen Sensor. Wenn das Thermometer 41 Grad zeigt, erschießt Du ja auch nicht das Thermometer. Du fragst: Was sagt mir diese Messung? Zu heiß? Zu schnell? Falscher Zeitpunkt? Falscher Kontext? Das Scheitern HAT recht – es misst die Realität präziser als jeder Plan.

In der Purple Organization wird Scheitern gefeiert – nicht als Niederlage, sondern als Datengeschenk. Jedes gescheiterte Experiment macht die Datenbasis robuster. Jede geflopte Initiative verfeinert das Modell. Jede Fehlentscheidung kalibriert den Kompass neu.

Der Unterschied zwischen Versagern und Machern? Versager scheitern und schweigen. Macher scheitern und messen. Sie wissen: Die Metrik von heute ist die Taktik von morgen.

→ **Was war Dein letztes dokumentiertes Scheitern?**

Der große Wurf ist eine Lüge. Es sind tausend kleine, die zählen.

Jeder wartet auf ihn. Den Game-Changer. Die Killer-App. Die eine geniale Strategie. Den Moonshot. Die Disruption. Teams sitzen monatelang in Meetingräumen und planen den großen Wurf. Die eine Aktion, die alles verändert. Währenddessen ver-gammeln tausend kleine Würfe ungeworfen in der Schublade.

Hier ist die unbequeme Wahrheit: Amazon wurde nicht durch einen großen Wurf. Es wurde durch die tägliche Obsession mit kleinen Verbesserungen. 1% schnellere Lieferung. Ein Klick weniger. Eine Retoure einfacher. Tausend kleine Würfe, jeden Tag, über Jahrzehnte.

Der große Wurf ist Lotterie. Die kleinen Würfe sind Handwerk. Du kannst nicht kontrollieren, ob der Moonshot landet. Aber Du kannst kontrollieren, ob Du heute drei Mails anders schreibst. Ob Du das Meeting fünf Minuten früher beendest. Ob Du einmal "Nein" sagst, wo Du sonst "Ja" gemurrt hättest.

Schau Dir erfolgreiche Transformationen an – wirklich genau. Was siehst Du? Nicht den einen Helden-Moment. Sondern tausend Mikro-Mutproben. Die Abteilungsleiterin, die anfang, ihre Tür offen zu lassen. Der Controller, der aufhörte, sinnlose Reports zu erstellen. Die CEO, der begann, in der Kantine zu essen. Kleine Würfe. Aber sie landeten. Jeden Tag.

Das Problem mit dem großen Wurf: Während Du ihn planst, verpasst Du tausend kleine. Während Du auf den perfekten Moment wartest, verstreichen unperfekte Momente, in denen Du hättest handeln können. Während Du die Revolution designst, stirbt die Evolution an Untätigkeit.

In der Praxis des MACHENS gibt es eine simple Regel: Wirf täglich. Wirf klein. Aber wirf. Denn am Ende ist Transformation keine Explosion – es ist eine Erosion. Der Fels bricht nicht durch den einen großen Schlag. Er bricht durch tausend kleine Tropfen.

Welche drei kleinen Würfe
könntest Du HEUTE machen?
Nicht morgen. Heute.





FÜNF

Mut ohne Plan ist Chaos. Plan ohne Mut ist Friedhof. Der Takt entsteht, wenn beide tanzen.

Du kennst beide Extreme. Das Startup, das jeden Tag pivотиert – reiner Mut, null Struktur, brennt aus wie eine Wunderkerze. Und den Konzern nebenan – perfekte Pläne, null Mut, bereits tot, weiß es nur noch nicht. Die einen tanzen wild ohne Musik. Die anderen haben die Musik so lange analysiert, dass der DJ schon nach Hause gegangen ist.

MACHEN ist weder noch. Es ist der Tanz selbst.

Schau Dir einen guten Tänzer an. Er kennt die Grundschrіtte (Plan), aber er klebt nicht an ihnen. Er spürt die Musik (Mut), aber er zappelt nicht planlos. Er hat einen Takt – diese unsichtbare Struktur, die Freiheit erst möglich macht. Ohne Takt ist Tanz nur Bewegung. Mit Takt wird Bewegung zur Kunst.

In der Praxis heißt das: Du brauchst beides im Wechsel. Montag: Der Plan, die Struktur, das Objective. **Dienstag bis Donnerstag:** Der Mut, die Taktik, das Experimentieren. **Freitag:** Das Messen, das Justieren, das Lernen. Nicht entweder-oder. Sondern im Takt.

Die meisten Organisationen können nur einen Tanz. Entweder den steifen Walzer der Fünf-jahrespläne. Oder das chaotische Pogo der Dauerimprovisation. Aber Transformation ist weder Walzer noch Pogo. Es ist Jazz – strukturierte Improvisation. Du kennst die Akkorde, aber Du spielst sie jedes Mal anders.

OKTR ist genau das: Objectives geben die Melodie vor. Key Tactics sind die Improvisation. Results zeigen, ob der Rhythmus stimmt. Es ist kein Framework. Es ist eine Choreografie. Und wie jede gute Choreografie lebt sie nicht vom Auswendiglernen, sondern vom Spüren des Takts.

Der Mut allein macht Dich zum Amokläufer. Der Plan allein zum Buchhalter. Erst wenn beide miteinander tanzen – wenn der Mut dem Plan Feuer gibt und der Plan dem Mut Richtung – entsteht diese besondere Energie, die Berge versetzt.

→ **Welchen Tanz tanzt Deine Organisation gerade?**

Gnadenlos ist nicht, wer nie aufgibt. Gnadenlos ist, wer neu ansetzt. Immer wieder.

Die Wand zeigt tausend Dellen. Alle an verschiedenen Stellen. Das ist kein Zeichen von Schwäche – es ist die Signatur gnadenloser Persistenz. Jemand hat hier nicht stur gegen dieselbe Stelle gehämmert, bis der Hammer brach. Jemand hat die Wand studiert, neue Stellen gefunden, andere Winkel probiert. Immer wieder.

Du kennst sie, die "Niemals-Aufgeber". Die mit dem Kopf durch die Wand wollen. Immer dieselbe Wand. Immer dieselbe Stelle. Sie verwechseln Sturheit mit Stärke. Nach zehn Jahren haben sie ein tiefes Loch – das nirgendwohin führt. Daneben steht einer, der nach dem dritten Versuch die Tür genommen hat. Wer ist gnadenloser?

Gnadenlose Persistenz ist nicht die Weigerung zu stoppen. Es ist die Weigerung, geschlagen zu bleiben. Du stehst auf, aber Du rennst nicht wieder gegen dieselbe Wand. Du suchst das Fenster. Die Tür. Den Spalt. Den weicheren Stein. Du bleibst nicht bei Plan A, bis Du tot bist. Du gehst zu Plan B, C, D – bis Plan Z. Und dann fängst Du wieder bei A an. Anders.

Die erfolgreichsten Macher, die ich kenne, haben alle dieselbe Qualität: Sie sind unkaputtbar, aber nicht unbelehrbar. Ihr Produkt floppt? Sie bauen ein neues. Der Markt sagt nein? Sie fragen einen anderen Markt. Die Methode versagt? Sie erfinden eine eigene. Sie sind wie Wasser – weich genug, um die Form zu wechseln, persistent genug, um jeden Stein zu durchdringen.

Das Geheimnis: Sie identifizieren sich nicht mit der Methode, sondern mit der Mission. Die Methode ist verhandelbar. Der Weg ist variabel. Nur das Ziel bleibt. Und selbst das Ziel justieren sie, wenn sie klüger werden. Das ist keine Schwäche. Das ist Evolution in Echtzeit.

Edison hatte nicht 10.000 gescheiterte Versuche. Er hatte 10.000 Datenpunkte. Jeder Fehlversuch war ein neuer Ansatz, nicht derselbe nochmal. Das ist der Unterschied zwischen stumpf und gnadenlos. Stumpf wiederholt. Gnadenlos variiert.

Wo hämmerst Du noch
gegen dieselbe Stelle?





SIEBEN

Das Unmögliche zu denken kostet nichts. Davon überrascht zu werden, kostet alles.

Szenarien sind Rorschach-Tests für Organisationen. Der Pessimist sieht überall Kollaps. Die Optimistin nur Wachstum. Der Controller sieht Zahlen implodieren. Die Vertrieblerin sieht Märkte explodieren. Jeder projiziert seine Neurosen in die Zukunft. Und alle nennen es "strategische Vorausschau".

Aber darum geht es nicht.

Es geht nicht darum, die Zukunft zu erraten. Es geht darum, Deine mentalen Muskeln zu trainieren. Wer einmal durchdacht hat, dass morgen alles anders sein könnte, erstarrt nicht, wenn es passiert. Das Unmögliche zu denken ist wie Schattenboxen – Du triffst nie, aber Du wirst schneller.

Die meisten denken in einer Dimension: Mehr oder weniger vom Gleichen. Mehr Kunden. Weniger Kosten. Schnelleres Wachstum. Langsamerer Markt. Aber was, wenn die Kategorie selbst verschwindet? Was, wenn die Regeln sich ändern? Was, wenn oben plötzlich unten ist?

Hier ist die brutale Wahrheit: Jede Überraschung, die Dich trifft, ist eine, die Du nicht zu denken wagtest. Nicht weil Du zu dumm warst. Sondern weil Du zu vernünftig warst. Das Vernünftige zu denken ist Pflicht. Das Unvernünftige zu denken ist Kür.

Das kostet nichts. Keine Berater. Keine Software. Nur eine Stunde und die Bereitschaft, verrückt zu denken. Was ist das Schlimmste, was passieren könnte? Das Beste? Das Selbstsamste? Denk es durch. Nicht um Dich zu ängstigen. Sondern um Dich zu immunisieren.

Organisationen, die überleben, haben alle eine Gemeinsamkeit: Sie wurden selten überrascht. Nicht weil sie Hellseher hatten. Sondern weil sie sich trauten, das Helle UND das Dunkle zu sehen. Weil sie mental bereits dort waren in diesem Grau der Möglichkeiten, wo andere nie hinschauen wollten.

→ **Was ist das Szenario, das Du nicht denkst, weil es zu verrückt wäre? Genau das solltest Du morgen eine Stunde durchspielen.**

Heute Dirigent. Morgen Roadie. Machen kennt keine Titel.

Die CEO, der nachts selbst den Server neu startet, weil's getan werden muss. Der Strategiechef, der Kaffee kocht, weil das Meeting wichtiger ist als sein Ego. Der Creative Director, der Stühle schleppt, weil das Event in einer Stunde beginnt. Das sind die Momente, in denen MACHEN sichtbar wird. Nicht in den Organigrammen. Nicht in den LinkedIn-Titeln. Sondern in schmutzigen Händen.

Sie verstecken sich hinter Kalendern. "Bin im Back-to-Back." Sie verstecken sich hinter Prozessen. "Das muss erst durch die Gremien." Sie verstecken sich hinter Kompetenzmatrizen. "Nicht meine Lane." Die moderne Organisation hat tausend elegante Arten erfunden, nicht zu machen. Jede davon klingt vernünftig. Jede davon ist Gift. Denn während die Zuständigkeit geklärt wird, verblutet die Chance.

MACHEN kennt keine Stellenbeschreibung. Es kennt nur die Frage: Was muss jetzt getan werden? Und die einzige Antwort, die zählt: Dann mache ich es. Egal ob es bedeutet, vor 500 Menschen zu sprechen oder 500 Stühle zu stapeln. Egal ob Strategie entwickeln oder Kabel verlegen. Der Titel ist, was auf Deiner Visitenkarte steht. MACHEN ist, was Du bist, wenn Du sie weglegst.

Die besten Leader, die ich kenne, haben alle diese Qualität: Sie bleiben beweglich. Wenn die Präsentation nicht läuft, greifen sie selbst zum Kabel. Wenn der wichtige Kunde wartet und keiner da ist, machen sie den Kaffee. Wenn die Deadline brennt, sitzen sie im Maschinenraum. Nicht als Helden-Geste. Nicht als Statement. Sondern weil sie verstanden haben: Jede Minute, in der über Zuständigkeit diskutiert wird, ist eine Minute, in der nichts passiert. Sie haben die Bereitschaft, ihre Rolle zu verlassen – nicht ständig, aber dann, wenn es zählt.

Das ist keine Schwäche der Organisation. Es ist ihre Stärke. Ein Team, in dem jeder bereit ist, jeden Job zu machen, ist unschlagbar. Nicht weil alle alles können. Sondern weil keiner zu stolz ist zu helfen. Weil MACHEN wichtiger ist als die Hierarchie.

Das ist wahres MACHEN: Die Bereitschaft, das ganze Spektrum zu spielen. Heute dirigierst Du. Morgen stimmst Du Instrumente. Übermorgenkehrst Du die Bühne. Jede Aufgabe hat ihre Würde. Jede Tat ihren Moment. Nichts ist unter Dir, wenn es getan werden muss.

**Wann hast Du Dich zuletzt unter
Deinem Titel schmutzig gemacht?** ←



Punkt

Mehr gibt es nicht zu sagen.

Acht Haltungen. Du kennst sie jetzt.

Was Du damit machst? Deine Sache.

Die Trilogie ist komplett.

Der Rest ist Praxis.

Herausgeber

tantin consulting UG (haftungsbeschränkt)
Goldbrink 39 C
48167 Münster
Tel.: + 49 173 571 482 4
Web: www.tantin.consulting
Mail: Constantin Melchers cons@tantin.consulting

Registergericht: Amtsgericht Münster
Registernummer: HRB20231
Vertretungsberechtigte Geschäftsführer: Constantin Melchers
USt-Id Nr. gemäß § 27 a Umsatzsteuergesetz: DE351974000

Verantwortlich im Sinne des § 18 Abs. 2 MStV:

Herr Constantin Melchers
Goldbrink 39c
48167 Münster
Tel.: + 49 173 571 482 4
Web: www.tantin.consulting
Mail: cons@tantin.consulting

Gestaltung und Layout

Lena Carlsson und Lea Müller
von studio märz

Copyright© 2025 tantin consulting UG (haftungsbeschränkt)

Nachdruck, Vervielfältigung oder Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung.

Alle Rechte vorbehalten.

www.tantin.consulting

