

Simon Sinek | David Meat | Peter Docker

Finde dein Warum

Der praktische Wegweiser zu deiner wahren Bestimmung

Übersetzung aus dem Englischen von Christian Gonsa

REDLINE | VERLAG

Es gibt Führer und es gibt Menschen, die führen. Führer besetzen machtvolle oder einflussreiche Positionen. Wer führt, inspiriert uns.

Ob Einzelpersonlichkeit oder Organisation: Denen, die führen, folgen wir nicht, weil wir müssen, sondern weil wir wollen. Wir folgen denen, die führen, nicht ihretwegen, sondern um unser selbst willen.

Dieses Buch ist für Menschen bestimmt, die andere inspirieren wollen, und für Menschen, die inspiriert werden wollen.

Für Victoria, die gute Ideen findet und sie groß macht

Vorwort

Persönliche Erfüllung ist kein Privileg, sie ist ein Recht. Jeder von uns hat das Recht, in seiner Arbeit Erfüllung zu finden, inspiriert in die Arbeit zu gehen, sich am Arbeitsplatz sicher zu fühlen, und mit dem Gefühl nach Hause zu gehen, zu etwas beigetragen zu haben, das über ihn hinausgeht. Erfüllung ist kein Lotteriegewinn. Es ist kein Gefühl, das einer kleinen Minderheit vorbehalten ist, die sagen kann: »Ich liebe das, was ich tue.«

Wenn Sie eine führende Position innehaben, dann liegt es in Ihrer Verantwortung als Führungspersönlichkeit, das Umfeld zu schaffen, in dem die Menschen, die für Sie arbeiten, das Gefühl haben, dass sie für ein Ziel arbeiten, das größer ist als sie selbst. Wenn Sie in einer Organisation arbeiten, in der man Ihnen Tag für Tag weder morgens noch abends das Gefühl gibt, inspiriert zu sein, dann müssen Sie selbst der Chef werden, den Sie sich gewünscht hätten. Gleichgültig, welche Position wir in einer Organisation einnehmen – jeder von uns trägt die Verantwortung dafür, wie sich Kollegen, Kunden oder Lieferanten fühlen, die mit uns zusammenarbeiten. Wir sollten uns nicht darauf konzentrieren, was uns im Weg steht. Ziel muss es sein, zu handeln, um einen positiven und nachhaltigen Einfluss auf die Menschen um uns herum auszuüben.

Das Konzept unseres WARUM hat seinen Ursprung in einer zutiefst persönlichen Reise, an deren Ausgangspunkt Schmerz steht. Ich entwickelte das Konzept in einer Zeit, in der ich jeglichen Enthusiasmus für meine Arbeit verloren hatte. Die Ratschläge, die mir die anderen erteilten, halfen nicht weiter: »Tu, was du liebst«, »Finde Freude in deiner Arbeit«, »Sei leiden-

schaftlich«. All das ist richtig – kann aber nicht umgesetzt werden. Ich gab den Menschen recht, aber ich wusste nicht, was ich ändern musste. Ich wusste nicht, was ich am kommenden Montag anders machen sollte. Das ist der Grund, warum das WARUM eine so mächtige, treibende Kraft in meinem Leben wurde und immer noch ist. Die Entdeckung meines WARUM weckte nicht nur meinen Enthusiasmus neu, ich hatte nun auch ein Instrument, durch das ich bessere Entscheidungen treffen konnte. Es schenkte mir eine neue Perspektive, aus der ich die Welt mit anderen Augen sehen konnte. Und diese andere Perspektive – Menschen zu inspirieren, das zu tun, was sie inspiriert, damit wir zusammen die Welt verändern – brachte mich dazu, mein Konzept vom WARUM und vom goldenen Kreis zu predigen. Und die Menschen hörten zu. Nein, sie taten mehr, als nur zuzuhören, sie unterstützten mich dabei, meine Botschaft zu verbreiten, sie teilten meine Vision. So entstand unsere Bewegung.

Mein TED Talk, mein Vortrag auf der TED-Konferenz, den ich 2009 hielt, brachte meine Ideen vielen Menschen nahe, mein erstes Buch, *Frag immer erst: warum*, begründete dann das WARUM weit ausführlicher und analytischer. Menschen und Organisationen, die ihr WARUM kennen, haben größeren, langfristigeren Erfolg, genießen größeres Vertrauen und mehr Loyalität von Angestellten und Kunden als ihre Konkurrenz. Das WARUM und der goldene Kreis sind ein riesiges Stück des Puzzles, das zur besseren Welt führte, die ich mir wünschte. Aber es gab ein Problem.

Obwohl ich den Menschen die Bedeutung und die Macht des WARUM vermitteln konnte, und obwohl ich einigen Menschen und Organisationen helfen konnte, ihr WARUM zu entdecken, war ich nicht in der Lage, so viele Menschen zu erreichen und so vielen Menschen zu helfen, wie es notwendig gewesen wäre, um das Leben der großen Mehrheit zu beeinflussen. Mein Team baute auf dem auf, was ich begann. Meine Mitarbeiter halfen mir, den Prozess zu verbessern. Sie begannen, selbst Menschen zu helfen. Sie entwickelten einen Online-Lehrgang, um das WARUM zu entdecken. Aber auch das war nicht genug.

Das ist der Grund, warum wir dieses Buch geschrieben haben. Wenn *Frag immer erst: warum* darlegt, warum wir unser WARUM suchen müssen, dann ist *Finde dein Warum* eine praktische Anleitung, wie das tatsächlich zu bewerkstelligen ist. Und wie auch *Frag immer erst: warum* darlegt, bin ich der Mann mit den guten Ideen, aber ich weiß nicht, wie ich sie in großem Maß-

stab realisieren kann. Das ist der Moment, in dem David und Peter ins Spiel kommen.

Peter Docker und David Mead stießen zu mir, weil sie die Welt, wie ich sie mir vorstellte, inspirierte. Beide haben die Kenntnisse, meine Vision – *unsere* Vision – zu realisieren. Wo ich es schaffte, einem einzigen Menschen zu helfen, das WARUM zu entdecken, da fanden David und Peter Konzepte, sechzig Menschen in einen Vortragssaal zu bekommen, um ihr WARUM zu entdecken.

David hat die Fähigkeit, Ideen umzusetzen. Vor Jahren begann er, inspiriert durch einen meiner Vorträge, Arbeitsbücher und Lehrgänge zu entwickeln, um den Menschen in seiner damaligen Firma zu helfen. Er tat das, ohne mich oder irgendjemand anderen um Rat fragen zu müssen. Als ich erfuhr, was er geleistet hatte, konnte ich gar nicht glauben, wie gut er meine Ideen verstanden hatte und wie gut er sie in die Praxis umsetzen konnte.

Als Peter aus dem aktiven Dienst bei der Royal Air Force ausschied, wollte er seine Dienste dem Privatsektor zur Verfügung stellen. Er stieß auf meine Arbeit und kontaktierte mich, einfach um mir zu sagen, wie sehr sie ihn inspirierte. Er verband meine Ideen mit Konzepten, die er bereits zuvor verfolgte, um ihre Wirkung zu verstärken. Bald nach unserer ersten Begegnung begann er, aus purer Großzügigkeit, Mitgliedern unseres Teams mit seinen Ratschlägen zu helfen. Die Arbeit, die er leistete, war hervorragend, und wir realisierten viele seiner Ideen, um unsere Firma aufzubauen und die Breitenwirkung unserer Bewegung zu verstärken.

Letztlich schlossen sich beide unserem Team an, und zwischen ihnen entwickelte sich eine tiefe Freundschaft. Sie sind ein geniales Gespann, das mein Werk besser gemacht hat. Ihre Fähigkeit, Ideen im Team kreativ weiterzuentwickeln, hat meine Arbeit besser gemacht. Als sich die Gelegenheit ergab, einen Nachfolgebund zu *Frag immer erst: warum* zu schreiben, bat ich daher David und Peter um Hilfe. Die beiden sind das WIE zu meinem WARUM. Ich bin stolz darauf, dass unsere Bewegung ihnen die Gelegenheit gab, ihr Wissen mit so vielen Menschen zu teilen.

Die Arbeit an diesem Buch erstreckte sich über Jahre. Peter und David reisten kreuz und quer über den Globus, um über das WARUM zu sprechen und eng mit Menschen und Organisationen zusammenzuarbeiten, die un-

sere Konzepte verstehen, entdecken und anwenden wollten. Sie kennen die Fragen, die gestellt werden, kennen die Hürden und finden immer bessere Wege, die Vision weiterzutreiben. Und das ist der Moment, in dem Sie ins Spiel kommen.

Wenn wir die Funktionsweise der Unternehmen grundlegend ändern wollen, wenn wir Organisationskulturen schaffen wollen, in denen Vertrauen und Kooperation die Norm und nicht die Ausnahme sind, wenn wir die Welt schaffen wollen, die wir uns erträumen, dann brauchen wir Hilfe. Viel Hilfe. Obwohl die Arbeit meines Teams Wirkung zeigt, sind wir allein nicht in der Lage, Veränderungen in der notwendigen Größenordnung anzustoßen. Es wird eine ganze Armee gebraucht.

David und Peter schrieben dieses Buch als praktischen Wegweiser. Ein völlig in sich geschlossenes Handbuch, das jedem Menschen die Werkzeuge in die Hand gibt, die er benötigt, um sein WARUM zu entdecken. Das Buch hat viel freien Raum an den Rändern, damit Sie sich Notizen machen können. Schreiben Sie in die Lücken, knicken Sie die Seiten ein, markieren Sie. Tun Sie sich keinen Zwang an.

Finde dein Warum ist eine Reise. Trotz der Anleitungen in diesem Buch sind Arbeit und Geduld erforderlich, um das Wesentliche zu erfassen. Denken Sie daran, dieses Buch ist ein praktischer Wegweiser. Folgen Sie den einzelnen Schritten, lernen Sie die Konzepte und passen Sie die Prozesse Ihren Bedürfnissen an. Wenn Sie etwas finden, das Ihnen besser liegt, dann tun Sie es!

Sehen Sie dieses Buch als einen Startschuss, als den Beginn eines Wettkampfes. Der Knall erfüllt Sie mit Enthusiasmus und Energie, wenn Sie loslegen. Aber erst das, was Sie während des Rennens lernen – wenn Sie lernen, mit dem WARUM zu leben –, inspiriert Sie und zeigt Ihnen, wozu Sie fähig sind. Und verlieren Sie nicht die wichtigste Lektion aus den Augen. Ziel ist nicht nur, dass Sie die Ziellinie passieren, sondern so viele Menschen wie möglich zu inspirieren, mit Ihnen zu laufen.

In den Buchhandlungen gibt es ganze Abteilungen, die sich mit »Selbsthilfe« befassen, aber es gibt keine Abteilung, die sich mit der »Hilfe für die anderen« beschäftigt. Das ist es, was wir alle zusammen tun – wir sind Pioniere auf dem Gebiet der Hilfe für den Nächsten. Wir arbeiten für die

Menschen, die ihr WARUM entdecken wollen, die wollen, dass ihre Firmen immer zuerst fragen WARUM, die anderen helfen wollen, ihr WARUM zu finden ... Für alle Menschen, die eine Welt aufbauen wollen, in der die überwältigende Mehrheit der Menschen inspiriert zur Arbeit geht, sich am Arbeitsplatz sicher fühlt und erfüllt nach Hause zurückkehrt ... Willkommen also. Je mehr von uns die Hand heben und sagen »Ihr könnt auf mich zählen«, desto größer ist die Chance, dass wir die Welt aufbauen werden, die wir uns wünschen. Kann ich auf Sie zählen?

Simon Sinek

Finde dein WARUM

Einleitung

Wir reisen viel, um unserer Arbeit nachzugehen, manchmal jedoch wartet sie nicht erst am Ziel auf uns – sie holt uns schon im Flugzeug ein. Das passierte Peter auf einem Flug von Miami nach St. Louis. Wir geben Ihnen die Geschichte weiter, so wie sie uns Peter erzählte:

Ich war erschöpft. Ich wollte endlich an meinem Ziel ankommen. Noch ein Flug. Noch ein Fremder neben mir. Ich betete zu allen Göttern der Luftfahrt, dass mein Nachbar nicht in meine persönliche Sphäre eindringen würde, gleichgültig ob physisch oder verbal. Ich wollte einfach, dass man mich in Ruhe ließ. Aber wie sich herausstellte, *war* er einer dieser Menschen, und es *war* einer dieser Flüge.

Ich richtete mich in meinem Sitz ein, als Steve sich neben mich setzte und sich vorstellte. Wir wechselten ein paar Floskeln, dann begann er, mir von seiner Arbeit zu erzählen. Wenn man, wie ich, solche Gespräche schon öfter geführt hat, dann konnte man bereits abschätzen, dass Steve nicht etwa Leibwächter eines Hollywood-Stars war, der bereitwillig Details über das Liebesleben seiner Arbeitgeber oder ihren Drogenkonsum ausplauderte. Es gab keine anzüglichen Geschichten und keinen Klatsch, um mir die Flugzeit zu verkürzen. Nein. Steve verkaufte seit dreiundzwanzig Jahren Stahl. Genau, Stahl. Wahnsinnig interessant.

Es stellte sich freilich heraus, dass Steve keinen normalen Stahl verkaufte. Seine Firma mit Sitz in Schweden produziert eine besonders reine Stahlsorte. Dieser Stahl macht es möglich, dass Maschinen effizienter arbeiten, da ihre Bestandteile – etwa die Teile eines Autogetriebes – leichter sind. Als Maschinenbauingenieur konnte Steve bestätigen, dass sein Produkt denen der Konkurrenz am Markt überlegen war.

Als er fertig war, sah mich Steve erwartungsvoll an, offensichtlich wartete er auf eine Frage, um mehr über seinen Stahl zu sprechen. Das Problem war, dass mich nicht interessierte, was Steve tat. Nicht, dass ich unnahbar wäre, asozial oder etwa nur an Klatsch interessiert. Was mich anzog, war nicht, *was* die Menschen taten, sondern *warum* sie es taten. Anstatt Steve zu fragen, wie viel sein Stahl kostete und wer seine besten Kunden waren, sah ich ihn an und sagte: »Und?«

»Na, ja«, Steve zögerte. Er verstand die Frage nicht. So stellte ich sie anders: »Ich verstehe, dass der Stahl, den Sie verkaufen, rein ist. Ich verstehe, dass

er die Produktion von leichteren Bauteilen möglich macht, die Maschinen effizienter arbeiten lassen. Was soll's?«

Steve stammelte einige Worte vor sich hin, dann platzte er heraus: »Na, es wird weniger Material gebraucht.«

Wir kamen der Sache schon näher. Ich setzte nach.

»Und was ändert das?« Einen Moment hatte es den Anschein, als würde Steve in sich zusammensinken. Er hatte nur ein wenig plaudern wollen. Doch für die folgenden drei Stunden nagelte ich ihn mit meinen seltsamen Fragen fest (wir hatten Rollen getauscht). Doch wir hielten durch und ich half ihm, Antworten für sich zu finden.

Wie sich herausstellte, hatte die Reinheit des Stahls zur Folge, dass die Teile, die mit weniger Material gemacht wurden, trotzdem gute Qualität hatten. Weniger Material bedeutet, dass weniger (für die Gewinnung von Metall aus Erz) geschmolzen werden muss, also weniger Energie in der Stahlproduktion aufgewendet und auch die Umwelt weniger verschmutzt wird. Wenn man diesen Stahl einsetzt, um Maschinen, etwa Kraftfahrzeuge, zu produzieren, vervielfacht sich der Nutzen: Das Auto ist leichter, es braucht daher weniger Treibstoff und produziert weniger Schadstoffe. Und als ob das noch nicht genug wäre, kann reiner Stahl besser recycelt werden als andere Produkte. Das alles war sehr interessant ... aber wir hatten noch immer nicht herausgefunden, warum Steve so begeistert von seinem Job war.

»Es ist großartig, Treibstoff zu sparen und die Umweltverschmutzung zu verringern«, sagte ich, »aber es muss noch mehr dran sein an dieser Arbeit, wenn Sie dreiundzwanzig Jahre dabeigeblichen sind.« Das ist eine lange Zeit, aber er war immer noch begeistert von seiner Arbeit. »Es muss mehr dahinter stecken, etwas, woran Sie wirklich glauben«, sagte ich. Und das war der Moment. Zum ersten Mal leuchteten seine Augen auf. Seine Gefühle brachen hervor.

Steve will die Erde intakt erhalten für seine Kinder und für künftige Generationen; aber eine Voraussetzung dafür ist es, verantwortungsvoller mit den reichen Ressourcen des Planeten umzugehen. Als er über Stahl gesprochen hatte, hatte er das nicht erwähnt, und doch war es das, was ihn inspirierte, einem Fremden in einem Flugzeug alles über reinen Stahl zu erzählen.

Ich fragte ihn, ob ich seine Verkaufsargumente umformulieren dürfte: »Vereinfacht gesagt«, begann ich, wie es Steve getan hätte, »ich glaube, dass die natürlichen Ressourcen zum Wohl der Menschheit genutzt werden müssen. Ich glaube auch, dass wir das verantwortungsvoll tun müssen, um die Erde zu schützen und sicher für unsere Kinder zu machen. Das ist der Grund, warum ich Ingenieur wurde und für diese Organisation arbeite. Unsere Firma mit Sitz in Schweden – ein Land, das sich der Nachhaltigkeit verschrieben hat – hat ein Verfahren entwickelt, das Maschinenbauingenieuren hilft, leichtere, effizientere und ökologischere Produkte zu erzeugen. Unser spezifischer Weg zur Nachhaltigkeit ist Leichtstahl.«

»Ich danke Ihnen«, sagte Steve. »Sie haben gerade in Worte gefasst, warum ich meine Arbeit liebe.«

Indem ich einfach zunächst erklärte, *warum* er seinen Job liebte, half ich ihm bei der Erkenntnis, dass es nicht das war, *was* er tat, was sein Berufsleben zwei Jahrzehnte lang erfüllend für ihn machte. Es inspirierte ihn, *warum* er es tat. Ich verband seine Arbeit mit dem Sinn, die sie für ihn hatte, und half Steve auf diese Art, sein WARUM zu entdecken.

**Deine Vision ist nur dann
umsetzbar, wenn Du sie laut
formulierst. Wenn du sie für
dich behältst, bleibt sie ein
Fantasiegebilde.**

Jeder Mensch hat sein WARUM, ein Ziel, einen Zweck oder Überzeugungen, die die Wurzel seiner Leidenschaft und seiner Inspiration sind. Möglicherweise kennen Sie Ihres noch nicht oder wissen nicht, wie Sie es in Worte fassen können. Aber wir garantieren Ihnen, dass Sie eines haben. Wenn Sie Ihr WARUM erkennen wollen, und nicht darauf warten wollen, bis sich Peter neben Sie ins Flugzeug setzt, kann Ihnen dieses Buch helfen. Wir glauben, dass alle Menschen es verdienen, so zu leben wie Steve: Inspiriert zur Arbeit zu gehen und am Abend erfüllt von der Arbeit, die sie tun, nach Hause zu gehen.

Erfüllung ist nicht einfach ein anderes Wort für Glück. Glücklich machen uns viele Dinge in der Arbeit: die Erreichung eines Ziels, ein neuer Kunde, der Abschluss eines Projekts – die Liste ist lang. Aber Glück dauert nur kurz; das Gefühl hält nicht an. Niemand wird getrieben von der Erinnerung an ein Ziel, das er ein Jahr zuvor erreichte. Dieser Antrieb verliert mit der Zeit seine Wirkung.

Erfüllung geht tiefer. Erfüllung ist dauerhaft. Der Unterschied zwischen Glück und Erfüllung ist der Unterschied zwischen einer Sache, die wir gernhaben und einer Sache, die wir lieben. Möglicherweise *haben* wir unsere Kinder nicht immer *gern*, aber wir *lieben* sie sicherlich immer. Es ist nicht notwendig, dass uns unsere Arbeit immer glücklich macht, aber wir können dennoch jeden Tag erfüllt nach Hause gehen, weil wir uns als Teil eines größeren Ganzen fühlen. Das ist der Grund, warum auch äußerer Erfolg wie hoher Lohn und Status uns *unerfüllt* lassen. Erfüllung fühlen wir dann, wenn unsere Arbeit einen direkten Bezug zu unserem WARUM hat. Steve, der Mann mit dem Stahl, ist glücklich, wenn er ein gutes Geschäft abschließt, aber er empfindet *Erfüllung*, weil er weiß, dass er zu einer größeren Sache mit weitreichenden Folgen beiträgt.

Steve ist ein glücklicher Mensch. Obwohl er sein WARUM nicht formulieren konnte, bevor er mit Peter sprach, lebte er jahrzehntelang sein WARUM und war aus diesem Grund motiviert und hatte das Gefühl, dass seine Arbeit ihn erfüllte. Aber was wäre geschehen, wenn die schwedische Firma von einem Unternehmen gekauft worden wäre, die Steves Aufgabenfeld einengte? Was wäre gewesen, wenn er eine neue Arbeit hätte suchen müssen, ohne sein WARUM zu kennen? Angesichts seiner langen Erfahrung hätte er versucht, wieder als Stahlhändler Arbeit zu finden. Aber wenn diese neue Firma sich nicht der Nachhaltigkeit verschrieben hätte, dann hätte sich sein Ziel gemeinsam mit seinem Enthusiasmus verflüchtigt gehabt, wenn er

mit Fremden in Flugzeugen sprach. Und möglicherweise hätte er niemals die Stücke des Puzzles zusammensetzen und verstehen können, dass die Leidenschaft für seine Arbeit im Grunde nichts mit Stahl zu tun hatte.

Wenn wir eine unstillbare Leidenschaft für unsere Arbeit verspüren wollen, wenn wir fühlen wollen, dass wir zu etwas beitragen, was über uns hinausgeht, dann müssen wir unser WARUM kennen. Aus diesem Grund haben wir dieses Buch geschrieben.

Finde dein Warum ist die Essenz dessen, was unser Team in den über fünf- undzwanzig Jahren gelernt hat, in denen es das WARUM der Menschen freilegt. Wir haben vielen sehr unterschiedlichen Menschen geholfen – Unternehmern, Angestellten, Kleinunternehmen und Teams in größeren Organisationen –, ihr WARUM zu finden. Dieses Buch wurde geschrieben, um Ihnen zu helfen, Ihres zu finden.

In der Folge skizzieren wir, worum es in den sieben Kapiteln geht. Die ersten beiden enthalten Informationen, die grundlegend für die Entdeckung des WARUM sind. Und wir raten Ihnen dringend, sie zu lesen. Danach können Sie zu Kapitel 3 oder zu Kapitel 4 übergehen, abhängig davon, ob Sie ihr WARUM individuell oder als Mitglied eines Teams beziehungsweise einer Gruppe entdecken. Schließlich empfehlen wir allen Lesern, die Kapitel 5, 6 und 7 durchzulesen. Zum Abschluss des Buches geben wir ausgewählte, zusätzliche Informationen, die Ihnen helfen, offene Fragen zu klären.

Kapitel 1 ist eine stark verdichtete Zusammenfassung von *Frag immer erst: warum*, dem Buch von Simon Sinek, welches das Konzept des WARUM populär machte. In diesem Abschnitt werden einige der Vorteile abgehandelt, die es mit sich bringt, wenn man sein WARUM kennt.

Kapitel 2 bietet einen Überblick über den Prozess, der zur Entdeckung des WARUM führt. Es ist wichtig, das zu lesen, unabhängig davon, ob Sie das Buch allein durcharbeiten oder im Team.

Kapitel 3 ist eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für Individuen – Unternehmer oder Angestellte –, um ihr persönliches WARUM zu finden. Falls Sie dieses Buch lesen, um Ihrer Gruppe oder ihrer Organisation zu helfen, ihr WARUM zu finden, ist die Durcharbei-

tung dieses Abschnitts, um das eigene WARUM zu finden, zwar nicht zwingend. Es kann Ihnen aber nützlich dabei sein, auch die Gruppe durch den Prozess der Entdeckung zu führen.

Kapitel 4 erklärt, was zu tun ist, um die Entdeckung des WARUM für ein Team, eine Organisation oder jeden anderen »Stamm«, in dem Menschen zusammenarbeiten, zu ermöglichen.

Kapitel 5 knüpft an Kapitel 4 an und erklärt, wie man einen »Stamm«, also eine Gruppe, durch den Prozess führt, an dessen Ende die Entdeckung des WARUM steht.

Das WARUM ist das Ziel, das WIE ist die Route, die wir dahin wählen. In Kapitel 6 geht es ausschließlich um das WIE, die Handlungen, die wir setzen müssen, um unser WARUM zu realisieren.

In Kapitel 7 wird erklärt, wie wir unser WARUM mit anderen teilen, und wie wir mit unserem WARUM leben und es in die Praxis umsetzen können.

Die Anhänge geben Antworten auf Fragen, die uns häufig in den Workshops gestellt werden, und liefern »Spickzettel« für den Fall, dass Sie (oder ein anderer Moderator) Workshops leiten.

Es ist sehr schwierig einzuschätzen, wie lange es dauert, das WARUM zu entdecken. In den Kapiteln 3 und 5 umreißen wir den Prozess für das Individuum und für die Gruppe und schätzen auf der Grundlage unserer eigenen Erfahrungen *annähernd*, wie viel Zeit jeder Schritt in Anspruch nehmen wird. Aber diese Angaben sind nur Durchschnittswerte. Bei einigen Menschen wird der Prozess schneller ablaufen, bei anderen langsamer. Es gibt keinen »richtigen« zeitlichen Ablauf. Wichtig ist, so lange bei jedem Abschnitt zu verweilen, bis Sie sich sicher genug fühlen, zum nächsten Kapitel überzugehen.

Wir müssen zugeben, dass wir Sie ein wenig beneiden, wenn Sie nun die Seite umblättern und Kapitel 1 beginnen. Wir lieben es, den Menschen zu zeigen, wie sie ihr WARUM finden. Wir – Peter und David – würden sehr gern jeden Einzelnen persönlich begleiten. Aber unsere Vision ist es, dem WARUM von so vielen Menschen wie möglich Leben einzuhauchen. Deshalb werden wir Ihre virtuellen Führer sein, wenn Sie das Abenteuer beginnen. Inspiration!

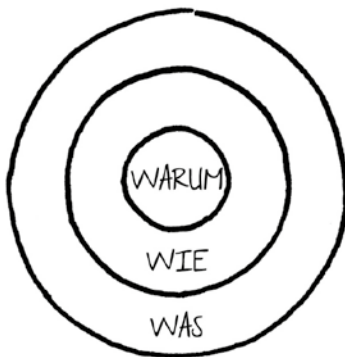
1. Frag immer erst: warum

Eine Einführung

Manche Projekte, die Erfolg versprechend erscheinen, entwickeln sich zu einer Enttäuschung oder gar einer Katastrophe. Andere aber, die nach allen Prognosen von vornherein zum Scheitern verurteilt sind, werden für uns oder unsere Konkurrenz zu einem glänzenden Erfolg. Diese Ergebnisse mögen uns rätselhaft erscheinen. Sie sind es jedoch nicht, wenn sie aus einer Perspektive betrachtet werden, die mit dem WARUM beginnt.

In seinem Buch *Frag immer erst: warum* verwendet Simon Sinek das Modell des goldenen Kreises, um zu erklären, warum berühmte Führungspersönlichkeiten wie Steve Jobs, Martin Luther King Jr. und die Brüder Wright in der Lage waren, zu erreichen, was andere nicht schafften. Obwohl diese ebenso intelligent und ebenso arbeitsam, aber häufig besser finanziert waren.

Wenn Sie Simons Buch gelesen oder seinen Vortrag über das WARUM auf TED.com (<http://bit.ly/GoldenCircleTalk>) verfolgt haben, dann kennen Sie bereits den goldenen Kreis; dieses Kapitel wird Sie an die wichtigsten Punkte des Prinzips erinnern. Wenn der goldene Kreis neu für Sie ist, dann ist dieses Kapitel wesentlich für Sie – eine unerlässliche Vorbereitung auf Ihrer Suche nach dem WARUM.



In jeder Organisation – und im Berufsleben der Menschen in ihr – bewegen wir uns auf drei Ebenen, wie die unten folgende Illustration zeigt: *Was* wir tun, *wie* wir es tun und *warum* wir es tun. Wir alle wissen, *was* wir tun: Welche Produkte wir verkaufen, welche Dienstleistungen wir anbieten oder welche Jobs wir verrichten. Einige von uns wissen, *wie* sie es tun: Das sind die Fähigkeiten, die unserer Ansicht nach den Unterschied ausmachen, die uns von der Allgemeinheit unterscheiden. Aber nur sehr wenige können klar formulieren, *warum* sie das tun, was sie tun.

»Moment«, könnten Sie sagen. »Hand aufs Herz – arbeiten nicht die meisten Menschen für Geld? Es liegt auf der Hand, dass das ihr »Warum« ist.« Doch Geld ist nur eine Folge. Obwohl es ein Teil des Ganzen ist, ist es nicht das, was uns inspiriert, jeden Morgen aufzustehen und zur Arbeit zu gehen. Und die Zyniker, die darauf bestehen, dass sie selbst und andere tatsächlich nur für Geld in die Arbeit gehen, die frage ich, warum sie Geld verdienen

wollen. Um frei zu sein? Um zu reisen? Um ihren Kindern ein angenehmes Leben zu sichern, das sie selbst nicht hatten? Der Kern ist, dass es nicht das Geld ist, das uns antreibt. Das WARUM führt zu einem viel tieferen Verständnis dessen, was uns motiviert und inspiriert. Es sind das Ziel, der Zweck oder die Überzeugungen, die alle Organisationen und alle persönlichen Karrieren treiben. *Warum* existiert Ihre Firma? *Warum* sind Sie heute morgen aufgestanden? *Warum* sollte sich jemand dafür interessieren?

Wenn wir mit Konsumenten oder neuen Kunden sprechen, erklären wir ihnen meist, *was* wir tun. Wir erklären ihnen, *wie* wir das tun oder *wie* wir uns von den anderen unterscheiden. Das wird reichen, um das Rennen zu machen, glauben wir, ihre Entscheidung zu beeinflussen oder sie davon zu überzeugen, etwas Bestimmtes zu tun. Die folgende Produktwerbung folgt diesem Muster:

Wir verkaufen Papier. Wir bieten die beste Qualität zum niedrigsten möglichen Preis; niedriger als alle anderen. Wollen Sie bei uns kaufen?

Das ist eine sehr rationale Argumentation. Sie stellt klar, was die Firma tut, und versucht potenzielle Käufer auf Basis von Produkteigenschaften und finanziellen Vorteilen vom Kauf zu überzeugen. Diese Argumentation mag bisweilen funktionieren, im besten Fall wird sie zu einigen wenigen Buchungen führen. Sobald der Käufer ein besseres Angebot findet, wird er der Firma den Rücken kehren, denn die Produktwerbung unterscheidet den konkreten Anbieter in keinem wesentlichen Argument von anderen Firmen. Loyalität wird nicht durch Produkteigenschaften und Vorteile aufgebaut. Eigenschaften und finanzielle Vorteile inspirieren nicht. Loyalität und eine langfristige Bindung bauen auf etwas Tieferem auf.

Versuchen wir es nochmals mit unserer Produktwerbung. Beginnen wir mit dem WARUM:

Wozu ist eine Idee gut, die nicht geteilt werden kann? Unser Unternehmen wurde gegründet, um Ideen zu verbreiten. Je mehr Ideen verbreitet werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Ideen Einfluss auf den Lauf der Welt nehmen werden. Es gibt viele Wege, Ideen zu teilen; einer davon ist das geschriebene Wort. Das ist unsere Spezialität. Wir machen das Papier für diese Worte. Wir machen Papier für große Ideen. Wollen Sie es kaufen?

Das ist etwas ganz anderes, nicht wahr? Wenn wir mit dem WARUM beginnen, macht dies das Papier mit einem Mal attraktiv. Und wenn es das für die

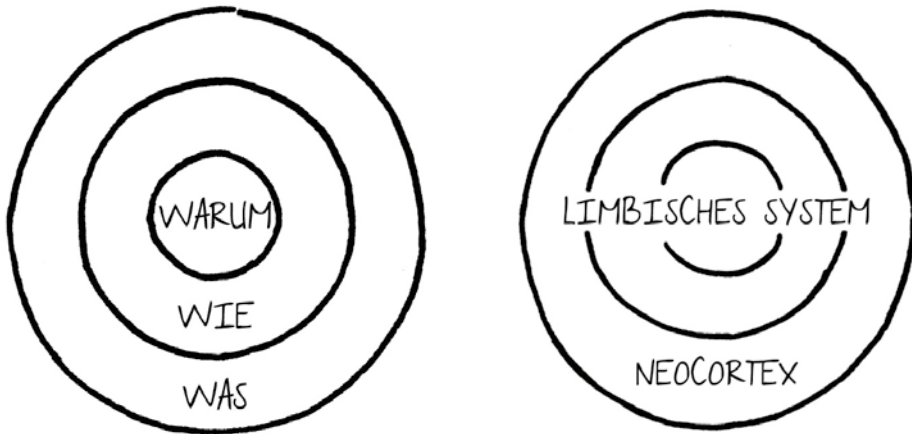
Massenware Papier leistet, dann wird es noch viel besser bei einem Produkt funktionieren, das etwas Besonderes ist. Diese Werbung baut nicht auf Daten und Fakten auf, nicht auf Eigenschaften und finanziellen Vorteilen. Diese Produkte haben einen Wert, aber das ist nicht die Hauptsache. Das WARUM an erster Stelle gibt dem Argument einen tieferen, einen emotionalen und daher letztlich größeren Wert. Wenn wir die zweite Werbung einsetzen, dann geht es nicht mehr um Papier. Dann geht es darum, was die Firma ist und wofür sie steht. Natürlich wird es immer Menschen geben, die einfach Papier kaufen wollen. Dennoch, wenn sich die persönlichen Überzeugungen und Werte des Konsumenten mit denen decken, die in der Produktwerbung zum Ausdruck kommen – wenn sie beispielsweise an die freie Verbreitung von Ideen glauben –, dann ist es viel wahrscheinlicher, dass diese Firma es ist, bei der sie kaufen wollen. *Nicht nur einmal, sondern immer und immer wieder.* Tatsächlich werden sie wahrscheinlich auch dann loyal bleiben, wenn ein anderer Anbieter einen besseren Preis bietet. Es sagt etwas über die Persönlichkeit des Käufers aus, wenn er bei einer Firma kauft, die seine Überzeugungen widerspiegelt.

Es sind die Firmen, die inspirieren, die sich langfristiges Vertrauen und Loyalität erarbeitet haben, die uns das Gefühl geben, dass wir uns etwas angeeignet haben. Etwas, das so wichtig ist, dass wir dafür auch ein paar Euro mehr opfern. Diese Bindung an etwas Übergeordnetes ist auch der Grund, warum wir immer noch das Trikot unseres lokalen Sportklubs tragen, auch wenn er seit mehr als einem Jahrzehnt keine Erfolge vorzuweisen hat. Dies ist auch der Grund, warum viele Menschen Produkte von Apple stets anderen Produkten vorziehen, auch wenn Apple nicht immer die billigste Wahl ist. Wir müssen uns eingestehen, dass der Mensch kein ausschließlich rationales Wesen ist. Wenn das so wäre, würde sich niemand verlieben, würde niemand eine Firma gründen. Angesichts der minimalen Chancen auf Erfolg würde in beiden Fällen kein rationaler Mensch ein derart großes Risiko auf sich nehmen. Wir tun es dennoch. Wir tun es, weil unsere Gefühle für einen Gegenstand oder eine Person stärker sind als rationales Denken.

Doch unsere Gefühle verursachen uns Probleme. Es kann unsäglich schwierig sein, sie auszudrücken. Das ist der Grund, warum wir so oft zu Metaphern oder Analogien Zuflucht nehmen wie »Unsere Beziehung ist wie ein Zug, der mit rasender Geschwindigkeit auf eine wackelige Brücke zurast« oder »Wenn ich ins Büro gehe, fühle ich mich wieder wie ein kleines Kind, das auf den Kinderspielplatz geht«. Obwohl es so schwierig ist, Ge-

fühle auszudrücken – es lohnt sich. Wenn wir mit Konsumenten und Kunden emotional auf einer Wellenlänge liegen, ist die Bindung stärker und tiefergehend als jede Verbindung, die auf Produkteigenschaften und Vorteilen beruht. Darum geht es in *Frag immer erst: warum*.

Das Beste daran ist jedoch, dass das nicht bloß Ansichtssache ist. Das gesamte Prinzip der Frage WARUM gründet in der Biologie der Entscheidungsfindung. Die Funktionsweise des goldenen Kreises entspricht genau der Funktionsweise des menschlichen Gehirns.



Der äußere Ring des Goldenen Kreises – das WAS – entspricht dem äußeren Teil des Gehirns; dem Neokortex. Das ist der Teil des Gehirns, der für das rationale und analytische Denken zuständig ist. Es hilft uns, Daten und Fakten, Eigenschaften und Vorteile zu verstehen. Der Neokortex ist auch verantwortlich für die Sprache.

Die beiden inneren Ringe des goldenen Kreises – das WARUM und das WIE – entsprechen dem inneren Teil des Gehirns, dem limbischen System. Das ist der Teil des Gehirns, der für unser Verhalten und für unsere Entscheidungen zuständig ist. Er ist auch für all unsere Gefühle zuständig, etwa Vertrauen und Loyalität. Im Gegensatz zum Neokortex hat das limbische System keine Sprachfunktion. Das ist der Teil, dem das »Bauchgefühl« entspringt. Das kommt nicht aus unserem Magen. Es geht um unsere Gefühle, wenn wir eine Entscheidung treffen, und Schwierigkeiten haben, sie zu erklären.

Diese Kompetenzteilung ist die biologische Erklärung dafür, warum es für uns oft schwierig ist, unsere Gefühle in Worte zu fassen (»Ich liebe dich mehr, als Worte sagen können«), unsere Handlungen zu erklären (»Ich weiß nicht, welcher Teufel mich da geritten hat!«) oder unsere Entscheidungen zu rechtfertigen (»Ich hatte einfach das Gefühl, dass das das Richtige ist«).

Wir können jedoch lernen, diese Gefühle in Worte zu fassen. Diejenigen, die es tun, können sich selbst, aber auch Kollegen und Kunden besser motivieren. Wir haben dieses Buch geschrieben, um Ihnen zu helfen, diese Worte zu finden.

Wenn Sie einmal Ihr WARUM verstehen, werden Sie in der Lage sein, klar zu formulieren, was Ihnen das Gefühl der Erfüllung gibt. Und Sie werden besser verstehen, was Ihr Verhalten steuert, wenn Sie Ihr bestes Selbst sind. Wenn Sie das können, dann haben Sie einen Bezugspunkt für alles, was Sie in Zukunft tun werden. Sie werden in der Lage sein, die Entscheidungen über Ihre Firmen, Ihre Karriere und Ihr Leben bewusster zu treffen. Sie werden in der Lage sein, andere zu inspirieren, Ihre Produkte zu kaufen, mit Ihnen zusammenzuarbeiten und gemeinsam für Ihr Anliegen zu kämpfen. Sie sollten es nie wieder nötig haben, Lotterie zu spielen, indem Sie instinktive Entscheidungen treffen, die nicht solide begründet sind. Von nun an werden Sie zielstrebig und bewusst vorgehen. Von nun an fragen Sie immer zuerst: warum.