

REDLINE | VERLAG

SIMON SINEK

DAVID MEAD

PETER DOCKER

FINDE

DER PRAKTISCHE WEGWEISER

DEIN

ZU DEINER WAHREN BESTIMMUNG

WARUM

DAS ARBEITSBUCH ZUM
BESTSELLER *START WITH WHY*

Simon Sinek | David Meat | Peter Docker

Finde dein Warum

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@redline-verlag.de

5. Auflage 2021

© 2018 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Türkenstraße 89
D-80799 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2017 by SinekPartners LLC

Die englische Originalausgabe erschien 2017 bei Portfolio, einem Imprint der Penguin Publishing Group, einer Abteilung der Penguin Random House LLC, unter dem Titel *Find Your Why*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Christian Gonsa
Redaktion: Ulrike Kroneck, Melle-Buer
Satz: Georg Stadler, München
Druck: Florjancic Tisk d.o.o., Slowenien
Printed in the EU

ISBN Print 978-3-86881-674-7
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-966-5
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-967-2

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter _____

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

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

Inhalt

Vorwort	11
Finde dein WARUM	17
1. Frag immer erst: warum	25
Wie das WARUM praktisch eingesetzt werden kann	32
Menschen finden, die passen	34
2. Entdecke dein WARUM	37
Schritt 1: Geschichten sammeln und mitteilen	40
Schritt 2: Identifizieren Sie Themen	42
Schritt 3: Formulierung und Verfeinerung einer WARUM-Erklärung.....	43
3. Die Entdeckung des WARUM für den Einzelnen	47
Finden Sie Ihren Partner	48
Informieren Sie Ihren Partner	49
Informationen für den Partner	50
Ihre Rolle.....	51
Wie man aktiv zuhört.....	51
Einige Tipps für gute Fragen	56
Wie man Notizen macht	57
Legen Sie Zeit und Ort fest	58
Sammeln Sie Geschichten	59
Methode 1: Höhen und Tiefen.....	63
Methode 2: Stichpunkte als Erinnerungshilfe.....	64
Die kleinen Geschichten sind wichtig.....	65
Erzählen Sie Ihre Geschichten.....	67

Identifizieren Sie Ihre Themen.....	70
Machen Sie einen Entwurf Ihres WARUM.....	72
Testen Sie Ihre Freunde.....	74
4. Die Entdeckung des WARUM im Team	79
Eingenistetes WARUM:	
Wie wir den Teil des Ganzen definieren	80
Die Geschichten verkörpern das WARUM	86
Wählen Sie einen Moderator.....	88
Bereiten Sie die Sitzung vor.....	90
Die Teilnehmer einladen.....	91
Genügend Zeit einplanen	95
Den passenden Ort finden.....	96
Den Raum vorbereiten	96
5. Die Entdeckung des WARUM im Team	99
Abschnitt für den Moderator	100
Die drei Gesprächsrunden.....	106
6. Das WIE festlegen	129
Ihr WIE ist Ihre Stärke.....	130
WIE als Filter	135
Konzernwerte gegen die WIEs	138
Die WIEs hauchen dem WARUM Leben ein.....	140
Der Prozess zur Formulierung der WIEs.....	143
Engen Sie die restlichen Themen ein	143
Formulieren Sie Ihr WIE.....	146
Geben Sie den Kontext.....	149
Einige zusätzliche Beispiele für Gruppen.....	151
7. Stellung beziehen	155
Teile dein WARUM mit anderen	156
Teile das WARUM deines Stammes mit anderen.....	158
Abschnitt für den Moderator	159
Leben Sie Ihr WARUM.....	169
Das WARUM am Leben erhalten	170
Seien Sie inspirierend!.....	174

Anhang 1:	175
Für Einzelpersonen	176
Für Organisationen	181
Anhang 2: Tipps für den Partner	185
Entdeckung des WARUM für den Einzelnen	186
Beispiel Notizen.....	188
Anhang 3: Tipps für den Moderator	189
Workshop zur Entdeckung des WARUM für den Stamm .	192
Danksagungen	193
Über den Autor	197

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.