

Why, How, What -- Der Golden Circle von Simon Sinek als Führungsinstrument

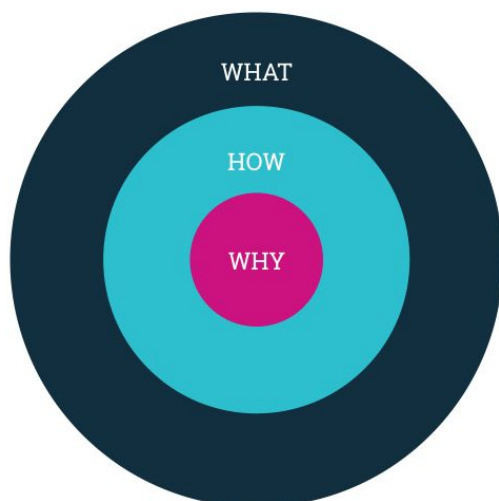
Why? How? What?

Mit diesen drei simplen Fragen hat Simon Sinek unser Denken über Führung nachhaltig geprägt. In seinem Buch "Start with Why" beschreibt er, wie erfolgreiche Organisationen mit dem "Warum" starten, im Anschluss das "Wie" beantworten, um dann erst auf das "Was" einzugehen.

In diesem Beitrag stelle ich den Golden Circle von Simon Sinek vor. Dabei zeige ich Dir, wie Du das "Why, How, What" auch auf deine Unternehmensentwicklung anwendest.

Der Golden Circle von Simon Sinek

Das "Why, How, What" Modell setzt sich aus drei konzentrischen Kreisen zusammen, die von innen nach außen wirken.



WHY

Warum und wofür ist es wichtig?

HOW

Wie willst Du dein Ziel erreichen?

WHAT

Was machst DU um dein Ziel zu erreichen?

Why - Warum und wofür eigentlich?

Start- und Mittelpunkt des Golden Circle ist die Frage nach dem "Why". Dabei wird die deutsche Übersetzung "Warum" dem "Why" nur bedingt gerecht. Denn "Warum" ist immer vergangenheitsbezogen. Warum bist Du hier? Vermutlich weil du auf Google danach gesucht hast? Aber wofür bist Du hier? Weil Du etwas mitnehmen möchtest, in dem Fall das Konzept von Simon Sinek.

In einem unternehmerische Kontext definiert das "Why" den Purpose oder auch den höheren Sinn einer Organisation. Dieser Purpose bezieht sich in meinem Verständnis immer auf den Kunden. Wenn Du feststellst, dass die Frage nach dem "Why" keine für Dich überzeugenden Antworten findet, dann ersetze das "Warum" durch ein "Wofür". Das "Why" ist der zentrale Polarstern der deinem Vorhaben eine Identität verleiht. Die Koffermarke Delsey erzählt ihr kundenzentriertes "Why" zum Beispiel sehr eindrucksvoll.

In einem unternehmerische Kontext definiert das "Why" den Purpose oder auch den höheren Sinn einer Organisation. Dieser Purpose bezieht sich in meinem Verständnis immer auf den Kunden. Wenn Du feststellst, dass die Frage nach dem "Why" keine für Dich überzeugenden Antworten findet, dann ersetze das "Warum" durch ein "Wofür". Das "Why" ist der zentrale Polarstern der deinem Vorhaben eine Identität verleiht. Die Koffermarke Delsey erzählt ihr kundenzentriertes "Why" zum Beispiel sehr eindrucksvoll.

<https://youtu.be/b8CEd4u1Au4>

How - Wie genau?

Mit dem "Wie" beschreibst Du dein Vorgehen, um das Ziel zu erreichen. Auf dieser Ebene findest Du Strategien und Vorgehensmodelle, die den Weg zum Ziel bereiten und eine Marschroute für das "Warum" definieren. Wenn das "Why" ein versteckter Schatz wäre, dann ist das "How" sozusagen deine Schatzkarte.

In einem unternehmerische Kontext definiert das "Wie" deine Wertschöpfungsprozesse, dein Geschäftsmodell und deine Organisation. Auf dieser strategischen Ebene definierst Du, wie dein Unternehmen das "Warum" erreicht.

What - Was machen wir?

Schließlich definierst Du im "What" konkrete Aktionen und Handlungen. Durch den konzentrischen Aufbau des "Why, how, what" Modells ist das "Was" mit dem höheren Ziel und deinem Vorgehen verbunden.

Im unternehmerischen Kontext beschreibt das "What" konkrete Produkte und Leistungen, die dein Unternehmen erbringt. Diese operative Ebene ist deutlich besser greifbar und vor allem auch sichtbar. Vielleicht versuchen auch deshalb so viele Unternehmen sich über das "Was" zu definieren und zu differenzieren. Damit verpassen sie ihre Chance sich über ein gutes "Warum" mehr als deutlich von ihrem Wettbewerb zu differenzieren.

Referenz - Das St. Galler Management Modell

Die Philosophie hinter dem "Why, How, What" Modell ist nicht neu. Das St. Galler Management Modell (SGMM) basiert als systemorientierte Managementlehre im Kern

auf einer identischen Struktur. Im SGMM haben die Führung und das Management eines Unternehmens drei Ebenen.

1. Normatives Management (-> Warum)
2. Strategisches Management (-> Wie)
3. Operatives Management (-> Was)

Das St. Galler Management-Modell wurde 1972 erstmals publiziert und seitdem permanent weiterentwickelt. Aktuell ist das [SGMM in der vierten Generation](#).

Der Golden Circle im Video

In diesem 5-minütigen Video stellt Simon Sinek sein "Why, what, how" Modell vor:

<https://youtu.be/IPYeClXpxw>

Beispiel - Der Golden Circle der #DNO

Auch für mich ist das Konzept des Golden Circle eine große Inspiration und ein täglicher Begleiter. Ich setze es in der Zusammenarbeit mit meinen Kunden ein und habe auch [meine eigene Beratung](#) rund um das "Why, How, What" Modell aufgebaut. Das Beispiel soll Dir zeigen, wie die Kreise und Fragen aufeinander aufbauen.

WARUM - Erfolgreiche Unternehmen

Ich glaube daran, dass moderne Technologien und Agilität uns helfen, Unternehmen erfolgreicher, robuster und vor allem zu einem Platz zu machen, der Kunden und Mitarbeiter begeistert. Wir verbringen einen Großteil unserer Lebenszeit mit Arbeit und konsumieren im privaten und geschäftlichen Kontext täglich eine Vielzahl von Leistungen und Produkten. Und wenn diese Erfahrungen positiv gestaltet werden, dann hat das glaube ich positive Auswirkungen auf unser Zusammenleben. Das sind gute Spuren, die wir jeden Tag als Mitarbeiter in einem Unternehmen hinterlassen. Dieser Glauben verbunden mit meiner Faszination für Unternehmen und Geschäftsmodelle sind für mich der höhere Sinn der Digitalen Neuordnung (#DNO).

WIE - Aufbau eigener Kompetenzen

Um die aus Technologie und Agilität resultierenden Potentiale zu nutzen, helfe ich meinen Kunden ihr eigenes [kundenzentriertes "Warum"](#) zu definieren, ihren Weg in der digitalen und agilen Transformation zu ordnen und gebe dabei vor allem Hilfe zur Selbsthilfe. Als digitaler Freigeist und Unternehmer gehören Unabhängigkeit und Freiheit zu meinen höchsten Werten. Deswegen ist mein Ziel, die notwendige Kompetenz im Unternehmen zu etablieren, damit meine Kunden unabhängig von mir und anderen externen Partnern sind. Ich glaube, dass Unternehmen ihre Potenziale dauerhaft nur ausschöpfen können, wenn die Veränderung aus dem eigenen System kommt und sie die notwendigen Kompetenzen selbst aufbauen. Deswegen ist die Hilfe zur Selbsthilfe der wichtigste Eckpfeiler meines "Wie".

WAS - Beratung und Coaching

Damit meine Kunden ihre eigenen Kompetenzen entwickeln können, berate ich strategisch, veranstalte Workshops, bilde Mitarbeiter und Führungskräfte in agilen Methoden und Mindsets aus, coache Teams oder packe auch selbst mit an wenn es um den Aufbau digitaler Units, neuer Produkte und Geschäftsmodelle geht. Das heißt, ich mache alles was meinen Kunden hilft ihre eigenen Kompetenzen zu entwickeln und fülle damit die Lücken, die dem "Wie" und dem "Warum" der #DNO dienlich sind. Das mache ich solange, bis die Hilfe zur Selbsthilfe Früchte trägt und ich meine Kunden ruhigen Gewissens "alleine laufen lassen" kann.

Mit dem Golden Circle arbeiten

Das "Why, How, What" Modell ist ein einfaches aber wirkungsvolles Werkzeug in vielen Kontexten. Lass uns nun noch einmal schauen, wie Du es für Dich anwenden kannst.

Agile Führung und Kommunikation

If the leader of the organisation can't clearly articulate WHY the organization exists in terms beyond its products or services, then how does he expect the employees to know WHY to come to work? - Simon Sinek

In digitalen Märkten setzen Unternehmen vermehrt auf agile Organisations- und Projektstrukturen. Und [Führung in einem agilen Kontext](#) braucht immer auch ein starkes "Why". Darauf aufbauend definierst Du im "Wie" noch strategische Leitplanken. Wie weit Du dabei gehst, hängt vor allem von der [agilen Reife deiner Organisation](#) ab. Mit einem starken "Why", einer angemessenen Vorgabe im "Wie" gelingt es Dir eine hohes Alignment deiner Organisation sicherzustellen und gleichzeitig eine hohe Selbstorganisation zu fördern.

Digitale Transformation

Die digitale Transformation eines Unternehmens ist ein vielschichtiger und langwieriger Prozess. Und das "Why, How, What" Modell liefert einen Erklärungsansatz, warum so viele Transformationen so schleppend verlaufen oder gar scheitern.

Nach meiner Beobachtung lassen viele Unternehmen die Frage nach dem "Why" ihrer digitalen Transformation unbeantwortet. Unternehmen stürzen sich in das "Was", digitalisieren bestehende Abläufe, verändern mit bunten Büros und Kickertischen ihre Umwelt oder setzen Mitarbeiter in Design Thinking Schulungen, statt sich zunächst intensiv mit der Sinn- und Zielfrage ihrer digitalen Transformation zu beschäftigen. Ohne jedoch ein gutes "Why" zu definieren, scheitert die Kommunikation und die Organisation kann den benötigten Wandel gar nicht vollziehen.

Statt Dich also direkt in das "Was" und die Umsetzung vieler guter digitaler Initiativen zu stürzen, darfst Du zunächst eine gute Antwort finden, welche Rolle dein

Unternehmen in digitalen Märkten und für den digitalen Kunden spielen will. Damit hast Du eine solide Grundlage für eine [erfolgreiche Umsetzung deiner digitalen Transformation](#) aber vor allem eine Geschichte, die Kunden und Mitarbeiter inspiriert.

Service- und Produktmarketing

Customer don't buy what you do, they buy why you do it. - Simon Sinek

Das "Why, How, What" Modell bietet Dir ein wirkungsvolles Werkzeug für dein Service- und Produktmarketing. Dabei startest Du mit der simplen Frage, "Warum" der Kunde dein Produkt kauft. Mit der [Jobs-to-be-Done Methode](#) differenzierst Du das "Warum" nach funktionalen, emotionalen und sozialen Motivationen. Auf der Ebene "Wie" definierst Du, wie Du dem Kunden Zugang zu deinem Produkt bietest. Dabei beschreibt das "Wie", die [Customer Journey und die Customer Experience deiner Kunden](#). Erst auf der Ebene des "Was" folgen konkrete Features und die fachliche Umsetzung. Bei der Priorisierung deiner Features kann Dir z.B. das [Kano Modell](#) wertvolle Dienste erweisen.

Projektorganisation und -planung

Wenn Du agile Projektmethoden wie z.B. [Scrum einführst](#), dann veränderst Du das "Wie" in deiner Projektorganisation. Ein gutes "Warum" stärkt die Einführung der neuen Projektrollen und -methoden. Aufbauend auf dem "Warum" und dem "Wie" (Scrum) leiten sich dann auch neue Aufgaben im "Was" für die Gestaltung deiner [agilen Projektorganisation](#) ab.

Auf Ebene einzelner Projekte bietet das "Why, How, What" Modell einen wertvollen [Bezugsrahmen für die Projektplanung](#). Sehr oft werden Projekte auf der Ebene eines Arbeitsauftrags formuliert, nämlich auf der "Was" Ebene. Für die agile Projektplanung ist es aber unerlässlich, dass "Warum" in Form der Probleme, Chancen und der Projektziele zu formulieren. Für die agile Umsetzung eines Projektes ist es wichtig eine gute Antwort auf die Frage zu definieren, wofür die Erreichung der Projektziele wichtig ist.

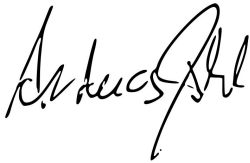
Im "Wie" eines Projektes finden sich dann wichtige Parameter wie z.B. Projektteam, Stakeholder und strategische Rahmenbedingungen. Mit dem [Agile Project Canvas](#) habe ich ein Werkzeug entwickelt, das im Kern auf dem "Why, How, What" Modell basiert und mit dem Du Projekte einfach planen kannst.

Fazit - Einfach aber sehr wirkungsvoll

Der Golden Circle von Simon Sinek ist ein sehr wirksames Führungsinstrument. Die einfache Formel lautet: wenn Du nicht weißt, wofür es wichtig ist und was sich verändert hat, wenn Du erfolgreich warst, dann hast Du das "Why" noch nicht ausreichend hinterfragt. Und ohne ein gutes "Why" sind Strategien oder operative Maßnahmen lange nicht so wirkungsvoll und erfolgsversprechend, als wenn Du sie durch ein überzeugenden "Why" stützt.

Für eine erfolgreiche agile oder digitale Transformation ist der Golden Circle ein zentrales Führungsinstrument. Dabei erzählst Du eine Geschichte, "Warum" dein Unternehmen am Markt auftritt und welche Rolle es im Leben deiner Kunden und Mitarbeiter spielen will. "Start with Why" wird damit zu einer universellen Führungsaufgabe.

Viel Erfolg dabei.



Artikel zum Download:

Weiterführende Artikel:

- [eBook "Digital-Unit"](#)
- [Das Spotify Modell - Beispiele für eine "Purpose Driven Organization"](#)
- [Das McKinsey 3 Horizon Framework](#)
- [VUKA - Chaos und Führung in digitalen Märkten](#)