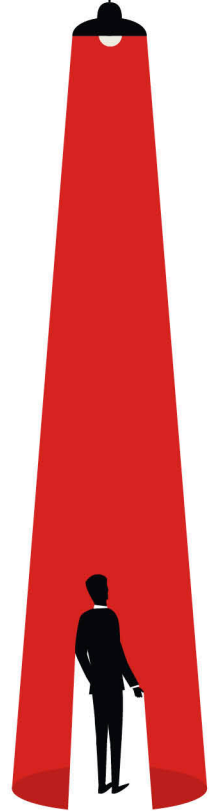


REDLINE | VERLAG

**DAN
SULLIVAN**
mit Benjamin Hardy

**FRAG
NICHT
WIE -**

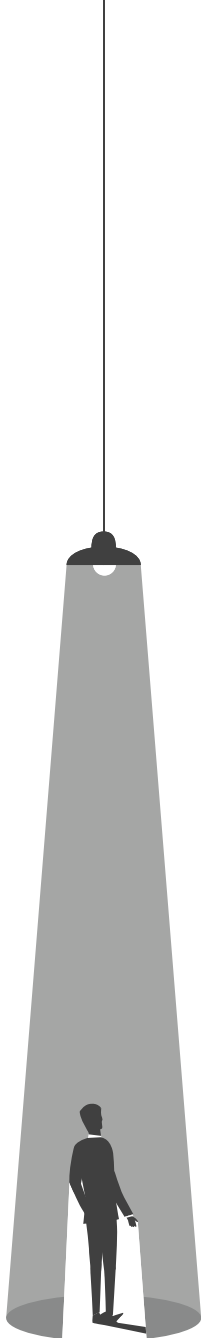
FRAG WER



Für jede Aufgabe die geeignetsten
Mitarbeiter finden und einsetzen

Dan Sullivan; Dr. Benjamin Hardy

FRAG NICHT WIE – FRAG WER!



Dan Sullivan; Dr. Benjamin Hardy

FRAG NICHT WIE – FRAG WER!

Für jede Aufgabe die geeignetsten
Mitarbeiter finden und einsetzen

Übersetzung aus dem Englischen von Bärbel Knill

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://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@redline-verlag.de

1. Auflage 2021

© 2021 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

© Copyright der Originalausgabe

Die englische Originalausgabe erschien 2020 bei Hay House Inc., USA, unter dem Titel *Who Not How*.

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: Bärbel Knill

Redaktion: Britta Fietzke

Umschlaggestaltung: Marc Fischer

Umschlagabbildung: MJgraphics_ Das Konzept der Personaleinstellung

Satz: Satzwerk Huber, Germering

Druck: GGP Media, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-844-4

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-320-8

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-321-5



Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

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

Für Dean Jackson, weil du es warst, der Dan den entscheidenden Einblick gegeben hat, und dafür, dass du den (Original-)Titel *Who Not How* geprägt hast.

Dieses Buch würde es ohne dich und deinen brillanten Geist nicht geben.

Danke für deine unaufhörliche Inspiration und Zusammenarbeit, besonders mit Dan bei dem Podcast *The Joy of Inspiration*.

Wir lieben dich!

»Sehen Sie sich irgendeine bedeutendere Erfindung näher an, und der Mythos des einsamen Genies mit dem ›Heureka-Moment‹ bricht in sich zusammen.«

Harvard Business Review

»Edison sagte einmal: ›Genie ist ein Prozent Inspiration und neunundneunzig Prozent Schweiß.‹ Aber wessen Schweiß? Sein echtes Talent lag darin, andere durch Anweisungen oder Anreize dazu zu bringen, seine Ideen umzusetzen.«

Joshua Wolf Shenk, Autor von *Powers of Two*

Inhalt

Einführung	9
Teil 1: Über Ihre Zeit frei bestimmen	39
Kapitel 1: Erreichen Sie Reichtum und Selbsterweiterung mithilfe anderer Menschen	41
Kapitel 2: Die Wahrheit über Prokrastination und wie Sie ihr ein Ende bereiten	61
Kapitel 3: So finden Sie Partner für jeden Aspekt Ihres Lebens	79
Teil 2: Über Ihr Geld frei bestimmen	93
Kapitel 4: Zeit schafft Geld	95
Kapitel 5: Verschreiben Sie sich genauen Zielen	115
Kapitel 6: Wenn Sie genügend Geld für die Lösung eines Problems haben, dann haben Sie kein Problem	127
Teil 3: Über Ihre Beziehungen frei bestimmen	141
Kapitel 7: Wie Sie anderen ein Partner sein können	143
Kapitel 8: Wie Sie die falschen Partner trotz deren Attraktivität vermeiden	157
Kapitel 9: Wie Sie für effektive Zusammenarbeit sorgen	171

Teil 4: Über Ihren Sinn frei bestimmen 185

Kapitel 10: Hören Sie auf zu konkurrieren und fangen Sie
an zusammenzuarbeiten. 187

Kapitel 11: Partner erweitern Ihre Vision und geben Ihnen
Sinn im Leben. 201

Schluss (oder: keine Babs, kein Coach) 217

Jetzt sind Sie an der Reihe 220

Literaturverzeichnis 224

Danksagung 229

Bens Danksagung 231

Über die Autoren 233

EINFÜHRUNG

Worum es in diesem Buch geht
und warum es für Sie wichtig sein könnte

Michael Jordan, der vielleicht beste Basketballer aller Zeiten, gewann während seiner ersten sechs Jahre in der NBA keine einzige Championship.

Nachdem er 1984 von den Chicago Bulls unter Vertrag genommen worden war, musste Michael in seinen ersten drei Saisons erleben, wie sein Team jeweils aus der ersten Runde der Playoffs gefegt wurde. Es zeichnete sich schon ab, dass er einer der besten Spieler in der Liga war, möglicherweise sogar der beste, aber ihm fehlte der Erfolg in den Playoffs.

Dem Management der Bulls war klar, dass Michael auf dem höchsten Level – also in den *Championships* – nicht allein gewinnen konnte. Auch wenn er der talentierteste Einzelspieler war, brauchte er doch Unterstützung.

Michael Jordan brauchte nicht noch mehr Können oder Technik, sondern einen Teampartner.

Die Bulls nahmen 1987 den Neuling Scottie Pippen unter Vertrag, der zuvor bei den Seattle SuperSonics gewesen war. Scottie

war der perfekte Teamplayer für Michael, und er übernahm bald Michaels Aggressivität und Kampfgeist. Scottie pushte Michael und verbesserte sein Können sowohl in der Defense als auch der Offense, aber mit seiner Hilfe konnte dieser sich auch vom Einzelkämpfer zum Teamplayer entwickeln.

In ihrer ersten gemeinsamen Saison schafften es die Bulls aus der ersten Runde der Playoffs heraus. In den folgenden beiden Saisons – 1988 und 1989 – wurden die Bulls in der zweiten Runde von den erfahreneren und physischer spielenden Detroit Pistons vernichtend geschlagen. Das war beide Male ein harter Schlag. Für Michael und die Bulls waren diese Niederlagen jedoch genau das, was sie brauchten, um ihre Entschlossenheit auf ihr großes Ziel hin zu festigen.

Im Jahr 1989 war es keine Frage mehr, wer der beste Basketballspieler war. Michael Jordan hatte als Einzeltalent keinen Rivalen, der ihm das Wasser reichen konnte. Und mit der Hilfe von Pippen hatten die Bulls ihre früheren Plateaus durchbrochen und waren auf das nächste Level aufgestiegen. Doch selbst mit Jordans göttlichen Fähigkeiten stießen die Bulls an ihre nächste Grenze.

Die Pistons hatten etwas entwickelt, was sie die »Jordan Rules« nannten, und das bedeutete, dass immer zwei oder drei von ihnen Jordan umringten, sobald er den Ball bekam. Wenn Jordan einmal so aus dem Spiel herausgehalten wurde, hatten die Bulls keine Chance mehr. Die Chicago Bulls brauchten also wieder *noch* einen Teampartner, nicht noch mehr von Michaels Können.

Phil Jackson wurde 1989 der Coach der Chicago Bulls. Er erkannte, dass die Bulls eine bessere Strategie für das Zusammenspiel im Team brauchten, anstatt sich ausschließlich auf Michaels übermenschliches Talent zu verlassen, und er führte die *Triangle Offense* ein – eine Strategie, die mehr Raum schuf, sodass die Spieler mehr Gelegenheiten für Pässe und direkte Korbwürfe bekamen.

Michael teilte die Verantwortung nun mit den anderen, anstatt sie allein zu schultern, und so blühte er zu einem brillanten All-roundspieler auf. Seine Vision davon, was er im Leben erreichen konnte, erweiterte sich, und die Bulls erkannten, dass sie mit einem so erstaunlich guten Team und Coach etwas wirklich Besonderes und Einzigartiges schaffen konnten.

In Jacksons erstem Jahr als Coach wurden die Bulls eine viel bessere Mannschaft und beendeten die Saison mit einer Höchstleistung von 55–27. Sie schafften es durch die ersten zwei Runden in den Playoffs, aber trafen dann wieder auf die Detroit Pistons und unterlagen im entscheidenden siebten Spiel.

Im folgenden Jahr beendeten die Chicago Bulls die NBA-Saison 1991 mit dem besten Ergebnis in der Teamgeschichte. Ihre Höchstleistung war 61–21, und sie fegten ihren Erzrivalen, die Pistons, mit 4–0 in den Eastern Conference Finals vom Feld.

Die Bulls besiegten dann die Los Angeles Lakers (unter der Führung von Magic Johnson) in den NBA Finals. Michael Jordan gewann in jener Saison seinen zweiten NBA-MVP-Award und seine erste Championship.

Die Chicago Bulls starteten durch und gewannen in den nächsten sieben Jahren fünf weitere Championships, mit Phil Jackson am Ruder, der die auf dem *Team basierte Strategie* des Triangle in der Offense mit dem Einsatz von Michaels erstaunlichem Talent weiter verbesserte.

Von 1991 bis 1998 gewannen die Chicago Bulls sechs Championships und wurden eine der größten Dynastien der Sportgeschichte. Michael Jordan wurde, wie manche Stimmen verlautbaren ließen, der beste Basketballspieler – wenn nicht sogar der beste *Sportler* – aller Zeiten.

Nichts davon wäre geschehen, wenn Michael versucht hätte, alles im Alleingang zu erreichen. Er hätte vielleicht die eine oder

andere Championship gewonnen. Er hätte eine unglaubliche Spielerstatistik gehabt. Aber er wäre nicht in einer der dominierenden Sportdynastien als Legende hervorgegangen. Michaels wahre Bravour kam erst zum Vorschein, als er sich anhand eines teamorientierten Systems mithilfe eines genialen Coachs immer mehr zum Teamplayer entwickelte.

Die wenigsten wissen über Michael, dass er fast seine gesamte Laufbahn lang einen persönlichen Kraft- und Koordinationstrainer hatte: Tim Grover. Tims Expertenwissen im Bereich Physiologie und Leistungsfähigkeit war genau das, was Michael brauchte, um seine eigenen Grenzen und Schwächen zu überwinden. Michael investierte immens viel, um das effektivste Coaching und Koordinationstraining für sich zu bekommen, und das ist einer der Hauptgründe dafür, warum er als Einzelspieler so lange Zeit so gut war.

Michael Jordans Geschichte liefert viele wichtige Lektionen für jeden, der sein Leistungs- und Erfolgsniveau steigern will. Die entscheidende Lektion aber ist, dass Michael keine in sich abgeschlossene Einheit war. Sein Potenzial war nicht angeboren oder von vornherein festgelegt, sondern entfaltete sich in seinem Umfeld und aufgrund seiner Beziehungen. Michael Jordan wurde buchstäblich von seinem Team, seinen Trainern und seinen Erfahrungen verändert – und er wuchs mit ihnen. Aus ihm wurde mehr, als er für sich allein geworden wäre, sowohl in Hinsicht auf seine Persönlichkeit als auch seine Talente.

Das führt zu der Frage: Wenn Michael Jordan, der vielleicht beste und ehrgeizigste Sportathlet unseres Planeten, *einen anderen Menschen brauchte und nicht eine andere Technik oder Fähigkeit* – erst Pippen und später Grover und Jackson –, um seine Ziele zu erreichen und zu übertreffen, heißt das nicht, dass dasselbe auch für Sie und mich gilt? Was würde mit uns geschehen, wenn wir unsere

Denkweise änderten, nachdem wir diese wertvolle Erkenntnis gewonnen haben? Wenn wir statt über das »Wie« über das »Wer« nachdächten? Was wäre Ihnen alles möglich, wenn Ihre Fähigkeiten und Ihr Potenzial (Ihr »Was«) durch andere brillante Menschen (ein »Wer«) erweitert würde? Wenn Sie kurz einen Blick auf Ihr eigenes Leben werfen: Wie viel versuchen Sie aus dem einen oder anderen Grund allein zu schultern?

Wenn Michael Jordan nicht einmal eine Championship erreichen – geschweige denn gewinnen – konnte, warum sollten Sie überhaupt in Betracht ziehen, Ihre Ziele im Alleingang anzusteuern?

Natürlich hat Michael Jordan sich ein kolossales Ziel gesetzt, denn es ist enorm schwer, eine NBA-Championship zu gewinnen, geschweige denn sechs. Aber das führt uns zur nächsten Frage:

Was wollen SIE erreichen?

Gibt es Menschen in Ihrem Leben, die Ihnen die Perspektiven, Ressourcen und Möglichkeiten verleihen, mehr zu erreichen, als Sie es allein könnten? Oder setzen Sie sich von vornherein *so viel kleinere* Ziele, damit es für Sie leichter ist, diese von sich aus zu erreichen? Glauben Sie wirklich, Sie allein müssten unter dem Einsatz Ihres Bluts, Schweißes und Ihrer Tränen die ganze Last allein tragen, um Ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen?

Es kann einfach sein, sich auf Kenntnisse und Fähigkeiten zu konzentrieren, besonders für leistungsstarke Menschen, die unter Kontrolle haben wollen, was sie unter Kontrolle haben können: sich selbst. Wenn man ein Gewinnerteam aufbauen will, braucht man Selbstvertrauen und den Mut, seine Schwächen zu offenbaren. Man muss zugeben können, dass 1) andere Menschen mehr als genug von den erforderlichen Fähigkeiten besitzen und dass 2) Ihre eigenen Anstrengungen und Ihr Beitrag sich ausschließlich auf den Bereich konzentrieren sollten, für den Sie die größte Lei-

denschaft hegen und den Sie am besten beherrschen. Ihre Aufmerksamkeit und Energie sollten nicht verteilt und damit verwässert werden, sondern gezielt auf den Bereich gerichtet sein, in dem Sie einen enormen Flow und eine immense Kreativität erleben.

Ergebnisse, nicht Anstrengung, so lautet die Devise. Das Leben belohnt Sie für die erbrachten Ergebnisse, nicht für die investierte Anstrengung. Nur allzu oft fehlt es an der Zielstrebigkeit auf Ergebnisse hin, während alle ganz vernarrt in »Prozesse« und »harte Arbeit« sind.

Natürlich müssen Sie hart arbeiten. *Natürlich* müssen Sie in dem, was Sie tun, großartig werden. Aber all das nützt nichts, wenn es nicht zu fassbaren, messbaren und *außergewöhnlichen* Ergebnissen führt.

Michael Jordan wäre nicht als Bester aller Zeiten angesehen worden, wenn er nicht all diese Championships gewonnen hätte. Aber um sie zu gewinnen, brauchte er andere Menschen. Er wäre nicht auch nur annähernd zu dem geworden, der er wurde, wenn er alles allein gemacht hätte und sich nur auf das »Wie« konzentriert hätte.

Doch dies ist kein Buch über Sport.

Es ist vielmehr ein Buch darüber, wie man sich verändern und das höchste Leistungs- und Erfolgsniveau erreichen kann. Oder einfacher gesagt: Dies ist ein Buch darüber, wie man wichtigere und bessere Ergebnisse produziert, und das auf die effektivste Weise, die es gibt – auf die *einzig* mögliche Weise.

Unsere Kultur lehrt uns, dass wir uns auf Kenntnisse und Fähigkeiten fokussieren und für uns allein arbeiten sollen.

Doch wenn Sie so wie Michael Jordan auf höchstem Niveau erfolgreich sein wollen, dann müssen Sie Ihren Fokus weg von den Fähigkeiten, Kenntnissen und Techniken – dem »Wie« – und hin zu anderen Menschen und Teampartnern – dem »Wer« – lenken. Dabei ist es egal, wie viel Talent Sie selbst besitzen, wie engagiert

oder wie genial Sie sind, denn nur mithilfe von Teamwork und der Zusammenarbeit mit anderen können Sie Sachen erreichen, die Sie zuvor für unmöglich hielten. Sachen, die Sie sich in Ihrer jetzigen Situation gar nicht vorstellen können, von denen Sie nicht einmal geträumt hätten.

In diesem Buch zeigen wir auf, dass, je mehr Sie auf der Erfolgsleiter nach oben steigen, Ihre Fähigkeit, Ergebnisse zu liefern, umso mehr von den Menschen abhängt, mit denen Sie zusammenarbeiten (dem »Wer«) – und nicht von Ihren Fähigkeiten oder Kenntnissen (dem »Wie«). Wenn Sie sich darauf fokussieren, *mit wem* Sie zusammenarbeiten, und nicht *wie* Sie Ihre Ziele erreichen, wird Ihre Leistungsfähigkeit, und somit Ihre Freiheit, in allen Lebensbereichen gesteigert – Zeit, Geld, Beziehungen und Lebenssinn.

Wenn Sie sich ernsthaft vorgenommen haben, Ergebnisse zu liefern, besonders im Geschäftsleben und als Unternehmer, dann zeigt Ihnen dieses Buch, wie es geht. Und wenn Sie nicht schon ein Selfmade-Milliardär sind, gibt es für Sie noch eine Menge Bereiche, in denen Sie die Ideen aus diesem Buch anwenden können.

Fragen Sie nicht wie, sondern wer

Der Erfinder des Prinzips *Fragen Sie nicht wie, sondern wer* und damit Hauptautor dieses Buches – Dan Sullivan – hat nicht eine einzige Zeile von dem geschrieben, was Sie hier lesen werden. Er hat das Buch nicht einmal gesehen, bis es fast fertig war, und selbst dann machte er nur kurze Anmerkungen, von denen ich nur manche übernommen habe.

Dennoch ist dieses Buch besser geworden, als wenn er es selbst geschrieben hätte – auch mit der Hilfe von anderen. Und er würde

Ihnen sagen, dass es genau so ist, wie er es wollte, perfekt gemacht, um seinem idealen Leser – nämlich *Ihnen* – einen Leitfaden zu bieten.

Wie ist das möglich? Wie kann derjenige, der ein Konzept entworfen und ausgearbeitet hat, nicht auch der Autor des Buches sein? Und warum sollte er es so wollen?

Dan hat lediglich sein Kernprinzip angewandt: »*Wer*«, *nicht* »*Wie*«.

Hier ist die Erklärung: Immer wenn Sie sich eine bessere Zukunft für sich vorstellen, gibt es ein Problem. Sie wissen im Moment nicht, *wie* Sie das Ziel erreichen können, denn es ist größer und besser als Ihre aktuelle Situation und Ihre aktuellen Möglichkeiten.

Wenn Sie so sind wie die meisten Menschen, ist das Erste, was Sie sich fragen, wenn Sie an eine bessere Zukunft denken: »*Wie kann ich dieses Ziel erreichen?*« Obwohl diese Frage eigentlich eine intuitive ist, ist sie in Wahrheit die schlechteste Frage, die Sie sich stellen könnten (vorausgesetzt, Sie wollen glücklich und erfolgreich sein).

Diese Frage nach dem »*Wie*« ist etwas, was man uns unser gesamtes Leben lang beigebracht hat, denn unser Bildungssystem basiert komplett auf der Frage nach dem »*Wie*«. Man bringt uns schon während unserer Kindheit bei, dass wir alles selbst tun müssen. Man sagt uns, es sei »Schummeln«, wenn man sich von anderen helfen ließe, und dass wir das auf keinen Fall tun dürften.

Aber was wäre, wenn wir uns einfach eine *andere Frage* stellen würden?

Wie wäre es, wenn Sie in dem Moment, in dem Sie ein neues Ziel vor Augen haben, unmittelbar einen Schub an Energie und Begeisterung empfinden, anstatt es erst einmal hinauszuschieben und frustriert zu sein, anstatt den einsamen und zähen Prozess zu durchlaufen, Ihre Ziele allein anzugehen? Was wäre, wenn Sie von

nun an größere und wirkungsvollere Ergebnisse erzielen könnten, ohne die komplette Arbeit dafür allein tun zu müssen? Was wäre, wenn Sie sich mehrere wirklich große Ziele gleichzeitig vorstellen und erreichen könnten?

Und genau hier kommt das Prinzip »*Wer, nicht Wie*« ins Spiel.

Eine neue, bessere Fragestellung

Wenn Sie für sich selbst eine bessere und beeindruckendere Zukunft anstreben, müssen Sie aufhören, sich zu fragen: »**Wie kann ich das erreichen?**«

Auch wenn diese Frage zwar allgemein üblich ist, so führt sie doch zu mittelmäßigen Ergebnissen, Frustrationen und einem Leben voller Reue.

Viel besser ist stattdessen die Frage: »**Wer kann mir helfen, dies zu erreichen?**«

Lassen Sie sich nicht täuschen, dass diese neue Frage zunächst sehr einfach erscheint. Überlegen Sie nur einmal:

Was würde in Ihrem Leben passieren, wenn Sie sich diese Frage bei allem stellten, was Sie erreichen wollen?

Was würde passieren, wenn Sie sich diese Frage bei allem stellten, was Sie auf die lange Bank geschoben haben?

Wie würden sich Ihre Ziele verändern, wenn Sie Menschen finden könnten, die Ihnen dabei helfen würden, alles zu erreichen, was Sie im Leben erreichen wollen?

Wie würde es sich auf Ihr Selbstvertrauen auswirken, wenn Sie mehrere andere Menschen hätten, die Ihre Ergebnisse *gemeinsam mit Ihnen* erzielen würden?

Wie würden Sie Ihre Zeit verbringen, wenn Sie nicht mehr alles allein machen müssten?

Wie würde es sich auf Ihr Einkommen auswirken, wenn Sie alle Ihre Ziele erreichen könnten statt nur ein paar davon?

Wie würde sich Ihr Verständnis vom Sinn Ihres Lebens verändern, wenn Sie außerordentliche Menschen um sich hätten, mit denen Sie Ihre Ziele leichter erreichen könnten?

Wie würde sich die Qualität Ihrer Beziehungen verändern, wenn Sie mehr Zeit und Geld in diese Beziehungen investieren könnten?

Was wäre, wenn Sie Kontakt zu jemandem hätten, von dem Sie lernen könnten oder mit dem Sie gerne zusammenarbeiten möchten?

Können Sie sich das überhaupt vorstellen?

Wenn dies der Fall sein sollte, dann haben Sie angefangen, das Prinzip »Wer, nicht Wie« zu verstehen.

**»Wer« schafft Ergebnisse,
»Wie« schafft Probleme**

Dan Sullivan ist Mitbegründer von Strategic Coach, der global führenden Unternehmensberatungsfirma. Dan hat Zehntausende Spitzenunternehmer gecoacht, damit sie noch besser werden. Er hilft Unternehmern dabei, ihre »einzigartige Fähigkeit« zu finden – die Tätigkeiten, die ihnen am meisten Begeisterung und Energie verschaffen und am meisten Wirkung erzielen –, und dann Menschen zu finden, die sich um *alles andere* kümmern.

Er lebt seine Ideen. Und genau aus diesem Grund hat er keine einzige Seite dieses Buches selbst geschrieben. Er weiß, dass es keinen Sinn ergibt, wenn er etwas macht, bei dem er seine Zeit und Talente nicht absolut optimal nutzt. Denn Dan findet andere Menschen (»Wer«) für jedes Anliegen (»Wie«) in seinem Leben, außer die wenigen Tätigkeiten, die er für seine einzigartige Fähigkeit hält.

Mein Name ist Dr. Benjamin Hardy. Ich bin der Autor dieses Buches und somit in dieser Rolle ein solcher »Wer«. Jedes Kapitel ist mit meiner Stimme und aus meiner Perspektive geschrieben, weshalb im gesamten Buch von Dan in der dritten Person gesprochen wird. Natürlich ist Dan der Ursprung der Konzepte und Tools, die Sie in diesem Buch finden werden. Er hat die Ideen und die erstaunlichen Geschichten von seinen Kunden geliefert, die seine Strategien angewandt haben, um ihr Unternehmen radikal wachsen zu lassen, und um so Wohlstand, Freiheit und Glück zu erreichen.

Die Geschichte der Entstehung dieses Buches ist eine meiner liebsten Wege, um zu erklären, warum es bei *Nicht wie, sondern wer* geht.

Nachdem ich Dans Präsentation von *Nicht wie, sondern wer* bei einem GeniusX-Meeting von Joe Polish gehört hatte, wusste ich, dass diese Idee Potenzial hatte, und zwar nicht nur, weil Dan davon so begeistert war, sondern auch, weil sie das Leben eines Unternehmers und den Weg zum Reichtum so radikal vereinfachte, indem sie die Erfolgsformel auf eine einzige Aussage zusammenschumpfte. Ich wusste sofort: Diese Idee musste ein Buch werden, um so ein größeres Publikum zu finden. Ich wusste, dass Menschen dadurch höhere Ziele erreichen und ihre Plateaus durchbrechen konnten.

Als Dan sich nach seinem Vortrag hinsetzte, rollte ich mit meinem Stuhl zu ihm hinüber und flüsterte ihm zu: »Ich bin total überwältigt von diesem Konzept. Ich würde gern ein Buch aus *Nicht wie, sondern wer* machen. Was halten Sie davon?« Er lächelte, dankte mir und erwiderte, dass wir das demnächst kurz besprechen müssten. Am nächsten Morgen überreichte er mir einen Impact Filter™, ein einseitiges Dokument, das er seinen »Wers« übergibt, wenn er ein neues Ziel hat (dazu später mehr).

Als er mir dieses Dokument aushändigte, sagte Dan: »Lassen Sie uns das machen. Hier steht, wie Erfolg dafür definiert ist. Hier steht, warum dieses Projekt für uns so wichtig ist. Hier steht, was wir gewinnen, wenn wir damit erfolgreich sind. Hier steht, was auf dem Spiel steht, wenn wir damit scheitern. Ich bin hier, wenn Sie mich brauchen. Und jetzt los!«

Nicht wie, sondern wer ist wirklich so einfach: Man definiert die Vision, findet den- oder diejenigen, die es übernehmen sollen (»Wer«), und lässt *diese anderen* das Ergebnis schaffen. Und das ist echte Führungskraft: eine Vision schaffen, diese klar herausarbeiten (das »Was«), sie für alle Beteiligten (das »Wer«) in einen größeren Kontext stellen und ihr Bedeutung verleihen (das »Warum«). Wenn das »Was« und das »Warum« einmal klar herausgearbeitet sind, haben die auf ihre Bereiche spezialisierten Beteiligten, das »Wer«, alles, was sie brauchen, um das »Wie« auszuführen. Die Führungskraft muss dann nur noch die Beteiligten während des Prozesses unterstützen und ermutigen.

Im Sommer 2018, nachdem ich das Gespräch mit Dan geführt und seinen Impact Filter™ erhalten hatte, schrieb ich das Exposé für *Nicht wie, sondern wer*. Als ich es meinem Verlag vorstellte, waren sie nicht interessiert. Stattdessen wollten sie, dass ich mich auf mein anderes Buchprojekt konzentrierte, *Personality Isn't Permanent*, und sagten mir, dass sie eventuell noch einmal darüber entscheiden würden, wenn *Personality* erschienen sei.

Enttäuscht überbrachte ich Dan und seiner Mitgründerin, Ehefrau und Geschäftspartnerin Babs die schlechte Nachricht. Aber weder wankten sie noch regten sie sich darüber auf. »Das wird schon«, war vielmehr ihre beruhigende Antwort.

Im folgenden Jahr fragte ich immer wieder meinen Lektor, wie es nun mit *Nicht wie, sondern wer* aussehe, in der Hoffnung, dass wir das Projekt in Gang bringen könnten. Jedes Mal bekam ich die

gleiche Antwort: »Frag uns nicht immer nach diesem anderen Buch. Konzentriere dich lieber auf das Buch, das du gerade schreibst.«

Ich verlor langsam die Hoffnung. Und ich fühlte mich unter Druck gesetzt, das Projekt endlich zum Laufen zu bringen. Ich wusste, dass Dans und Babs' Zeit kostbar war, und spürte, dass die Gelegenheit, ein Buch mit ihnen zu machen, verstreichen könnte, auch wenn sie mir versicherten, dass es nicht so war. Schließlich kam ich zu der Einsicht, dass ich nicht der einzige Beteiligte war, der nötig war, um dieses Buch entstehen zu lassen.

Ich musste selbst einen weiteren beteiligten Menschen finden.

Es stellte sich heraus, dass dieser Mensch Tucker Max war, Autor von vier Bestsellern auf der Liste der *New York Times*. Tucker hatte mir geholfen, *Personality Isn't Permanent* herauszubringen, und als ich ihm von meinen Schwierigkeiten erzählte, *Nicht wie, sondern wer* zu verkaufen, sagte er, er wisse genau, was zu tun sei, und würde mir helfen.

Bei einem GeniusX-Meeting im Sommer 2019 machte Tucker Dan, Babs und mich mit Reid Tracy bekannt, dem Präsidenten und CEO des kalifornischen Verlagshauses Hay House. An jenem Abend stellte Tucker Reid, der sowieso schon ein großer Fan von Dans Werk war, die Idee von *Nicht wie, sondern wer* vor. Binnen Wochen nach diesem Dinner hatte Tucker nicht nur einen Vertrag für das Buch mit Hay House ausgehandelt, sondern er holte auch noch einen interessanten Vertrag über mehrere Bücher für Dan heraus.

Wenn Sie versuchen, etwas zu erreichen, was für Sie schwierig oder anspruchsvoll ist und was Sie noch nie getan haben, brauchen Sie wahrscheinlich eine helfende Hand. Oder anders gesagt: Sie brauchen *definitiv* eine helfende Hand, wenn Sie versuchen, etwas Neues und Anspruchsvolles zu vollbringen – außer Sie geben

sich damit zufrieden, das erwünschte Ergebnis nicht in naher Zukunft zu erreichen.

Je größer die Herausforderung ist, desto wichtiger ist der andere Mensch. Und wenn Sie selbst für jemanden dieser Mensch sind, so wie ich es in diesem Fall war, werden Sie vielleicht herausfinden, dass Sie als helfende Hand wiederum eine andere helfende Hand brauchen.

Diese Lektion zeigt sich klar und deutlich in J. R. R. Tolkiens Trilogie *Der Herr der Ringe*: Frodo, ein einfacher Hobbit, war der »Wer«, dem die Aufgabe zufiel, den magischen Ring zum Schicksalsberg zu bringen und ihn dort zu zerstören, um Mittelerde zu retten. Doch Frodo konnte eine solche Aufgabe nicht allein vollbringen. Er brauchte eine ganze Gefolgschaft für diese epische Aufgabe. Denn wenn die Vision wichtig genug ist, wird sich das richtige Team zusammenfinden.

Frodos ultimativer »Wer« war jedoch der ihm treu ergebene Sam, und ohne diesen *hätte Frodo es nicht geschafft*. In vielen Situationen versuchte Frodo, allein weiterzugehen, wie als er Sam am Ufer zurücklassen wollte, weil er um dessen Leben fürchtete, Letzterer dieses aber nicht zuließ. Er watete ins Wasser hinein, um Frodos Boot zu erreichen, obwohl er nicht schwimmen konnte. Er ertrank beinahe. Als Frodo begriff, wie treu sein Freund zu ihm hielt, wurde er demütig, und er erkannte, dass er Sam für die Erfüllung der Mission an seiner Seite brauchen würde.

In manchen Situationen werden auch Sie, wie Frodo, angesichts der Treue und Loyalität Ihrer »Wers« demütig werden, manchmal auch zu Tränen gerührt. Oft werden Sie von Dankbarkeit überwältigt sein – für die vielen wichtigen Menschen in Ihrem Leben, aber auch für die großartigen Ergebnisse und die gewonnene Freiheit.

In anderen Fällen werden *Sie selbst*, so wie Sam, *derjenige sein*, der eine größere Vision unterstützt und von jemand anderem geführt