

Thomas Pyczak

*What's the purpose?*

*What job do you do?*

**THAT'S  
ME!**

*How do you do what you do?*

*Why do you do what you do?*

*Wie Sie Purpose als*

*Kompass zum Erfolg nutzen*



**Rheinwerk**  
Computing

# FENSTER

*Hinsehen, staunen, wirken lassen!  
Warum Purpose in Zukunft immer wichtiger wird*

*Purpose ist angesagt. Sie finden das Thema im Marketing, in der Philosophie und der Gehirnforschung. Dieser Abschnitt öffnet ein Fenster in die Welt des Sinns, des Zwecks und der Bestimmung.*

---

In dem englischen Wort Purpose schwingen verschiedene positive Bedeutungen mit, deswegen habe ich es gewählt, um den Inhalt von »That's me!« zu beschreiben. Es meint einen frischen Wind, der durch die Welt weht und Themen wie Sinn, Zweck, Bestimmung in unsere Lebens- und stärker noch in unsere Arbeitswelten trägt. Blicken Sie aus dem Fenster, entdecken Sie das Thema Purpose in den verschiedensten Bereichen der Wissenschaften: in der Psychologie, der Gehirnforschung, der Philosophie, der Religion, der Soziologie. Sie finden es im Rahmen von Sinnfragen und Resonanz, von Marketing, Branding, Leadership und Organisationsstrukturen, von Spitzenleistungen und Status, von Glück, Tugend und Vertrauen. Sie entdecken Purpose zunehmend häufiger in Studien, etwa über die verschiedenen Generationen von den Babyboomern bis hin zur Generation Z, oder in Studien über mentale Widerstandskraft in Zeiten von Corona. Natürlich finden Sie Purpose in den Diskussionen über WFA (Work from anywhere) als Bindeglied in Unternehmen, die sich in Netzwerke von Kollegen im Homeoffice verwandelt haben. Sie finden Purpose aber auch bei Menschen, die beruflich ihrer Bestimmung folgen, zum Beispiel beim Pflegepersonal und Menschen, die sozial oder mit Tieren arbeiten – Existenzen zwischen Erfüllung und Ausbeutung.

In diesem Teil von »That's me!« geht es darum, ein Fenster für Purpose zu öffnen, um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie bedeutsam das Thema geworden ist und welche Dynamik es in den nächsten Jahren entwickeln wird. Es geht um das große Bild – vom guten, sinnerfüllten Leben bis hin zum Unternehmen, das der Gemeinschaft dient und die Natur zum Stakeholder macht. Dieses Kapitel wirft Schlaglichter auf Bewegungen, die so alt sind wie die antike Philosophie und so neu wie der Dreiklang von Purpose, Profit und Planet.

## **Purpose, Sinn, Zweck, Vision**

### *Raus aus dem Dschungel der Begriffe*

Anfang 2020 war ich mit einem Freund in Vietnam, und auf einem unserer Bumel durch Saigon erzählte ich ihm von meinem neuesten Buchprojekt. »Purpose?«, sagte er und blickte mich fragend an. »Was bedeutet das?« Er ist Jurist und Coach und hochgebildet, doch für ihn war es ein neues Wort. Wir gingen in ein Café, ich erklärte ihm das Konzept, und von da an hatten wir einige Diskussionen über das Thema, das er augenblicklich als spannend empfand. So wie mit ihm erging es mir häufig, wenn ich mit Menschen über Purpose sprach. Immer die gleiche Reaktion: Purpose. Fragezeichen. Pause. Warten auf eine Erklärung. Diskussionen.

Ja, Purpose. Ein seltsames, kleines englisches Wort. Vielleicht beginnen wir damit, dass wir uns dieses Wort einmal etwas genauer anschauen. Machen wir einen kleinen Spaziergang durch eine Welt der Begriffe, in der auch das Wort Purpose beheimatet ist. Diese Welt ist etwas unübersichtlich, man könnte sie auch einen Dschungel nennen. Ich führe Sie hindurch. Zunächst ein Schritt in die Vergangenheit, zu den Wurzeln des Wortes, sie finden sich im Lateinischen. *Propositum* bedeutet, eine vorgeschlagene oder beabsichtigte Sache, aber auch Thema, These, Handlung oder Lebensweise. Im Anglonormannischen existiert das Wort *purpos*, dies meint ein Ziel, eine Absicht. *Propósito* heißt es heute noch im Spanischen und Italienischen. Beim englischen Wort *Purpose* bewegen wir uns durch ein vergleichbares, doch breiteres Bedeutungsspektrum: Absicht, Zweck, Ziel, Vorsatz, Bestimmung, Zwecksetzung. So viel zum Wort und seiner Herkunft.

In den letzten Jahren hat sich Purpose in den USA zu einem zentralen Begriff im Kontext von Wirtschaft entwickelt. Die Amerikaner sprechen auch von Higher Purpose, Social Purpose oder Authentic Purpose. So wird das Wort aufgeladen mit Vorstellungen von Menschen mit Haltung, die ihre Existenz in den Dienst einer Aufgabe stellen, die groß ist und nicht nur dem Einzelnen nützt, sondern der Gemeinschaft. In der Umgebung von Purpose begegnen Sie so häufig auch Begriffen wie Nachhaltigkeit oder Diversität. Es geht um eine bessere, gerechte Welt.

Auch in Deutschland wird der englische Begriff Purpose immer populärer. Man könnte sagen, er entwickelt sich zu einem Modebegriff – durchaus positiv besetzt. Deshalb wird das Wort in Unternehmen auch gern vom Marketing gekapert.

Purpose sells! Sie werden sehen, dass das keine gute Idee ist, auch wenn es kurzfristig so aussehen mag.

Im Umfeld von Unternehmen trifft Purpose auf ein ganzes Begriffsfeld, das ältere Rechte beansprucht: Mission, Vision, Leitbild, Leadership-Prinzipien, Strategie, Taktik etwa. Diese Schlagwörter werden Ihnen im Buch immer wieder begegnen, doch eigentlich brauchen Sie sie nicht. Ganz einfach deshalb, weil es Fachbegriffe sind und kaum jemand aus dem Stand sagen kann, was genau das ist, eine Vision, eine Mission, und so ganz einig sind sich Experten auch nicht. Mal geht es um das Zukunftsbild des Unternehmens, mal um das Vorgehen, mal um den Sinn, mal um lebendige Werte, mal um Strategie. Das Leitbild fasst all das meist sehr individuell zusammen. Hier geht es um das Selbstverständnis und die Grundprinzipien einer Organisation inklusive Purpose.

Im privaten Bereich werden diese Begriffe kaum verwendet, hier sprechen wir eher von Sinn, Bestimmung oder Berufung. Wer sich gepflegt ausdrücken will, der verwendet ein französisches Wort: *raison d'être* – der Grund, zu sein.

Den Weg aus dem Begriffsdschungel zeigte 2009 Simon Sinek mit dem Konzept des Golden Circles. Seinen Ansatz, den ich im zweiten Teil von »That's me!« ausführlich vorstelle, empfinde ich bis heute als Wohltat. Sinek sagt, um eine Sache, einen Menschen oder eine Organisation zu beschreiben, muss ich nur drei Fragen stellen: warum, wie, was? Die zentrale Frage sei die nach dem Warum. Warum ist die Purpose-Frage.

Orientieren wir uns an Fragen, die jedes Kind stellen kann, für deren Beantwortung sich aber auch kein Spitzenpolitiker oder Unternehmenslenker zu schade sein sollte, wird die Beschäftigung mit Purpose einfach. Es gibt sogar noch einen Bonuspunkt, den ich sehr schätze. Er wurde mir erst in meinen Workshops zum Thema Purpose Storytelling immer deutlicher: Die Frage nach dem Warum hat zwei Aspekte, sie weist sowohl zurück als auch nach vorn.

Ein Beispiel: Warum hast du dich für diesen Job entschieden? Ich wollte schon immer gern in einem Start-up arbeiten. Das ist das subjektive Warum, wir blicken nach innen und zurück. Das objektive Warum könnte so klingen: Ich finde es großartig, dass wir mit unserer neuen App die Welt der Pflege durch Angehörige vereinfachen.

Wenn wir uns in »That's me!« mit Purpose beschäftigen, dann beschäftigen wir uns im Kern mit diesen beiden Fragen: Warum möchte ich das? Wozu ist es gut? Purpose beschreibt die Bestimmung oder Berufung. Purpose gibt ein Gefühl für das, was einen Menschen im Innersten bewegt und wohin es diesen zieht und

drängt. Das gilt auch für Organisationen. Dort lässt sich Purpose darüber hinaus viel leichter nachvollziehen, weil das Thema gerade in den letzten Jahren zu einem wesentlichen Element unternehmerischer Selbstreflexion und -darstellung geworden ist. Was leistet eine Organisation für ihre Kunden, ihre Mitarbeiter, ihre Partner, die Gesellschaft, die Natur?

Purpose ist in der Start-up-Phase von Unternehmen fast ausnahmslos vorhanden, kaum ein Unternehmen entsteht rein um des Geldverdienens willen. Doch manchmal wird dieser ursprüngliche Funke später vergessen oder vom Erfolg kompromittiert, und so kommt es, dass gerade in unserer Zeit Organisationen viel Mühe darauf verwenden, ihn wiederzuentdecken oder upzudaten. »Refresh« nennt das Satya Nadella, der CEO von Microsoft, mit Blick auf den großen Change-Prozess in seinem Unternehmen. Drück den Refresh Button wie in einem Browser.

In der Regel wird der Purpose schriftlich festgehalten, doch das ist nur der erste Schritt, denn entscheidend ist, dass er in den Herzen aller Mitarbeiter lebt und in ihren Taten zum Ausdruck kommt. Es geht um Identität, bezogen auf jeden einzelnen und auf Gruppen, Vereine, Teams, Organisationen.

Macht ein gut formulierter Purpose die Beschreibung von Leitbild, Werten, Vision, Mission obsolet? Ich würde Ihnen raten, die Auswahl der Elemente so weit wie möglich zu reduzieren. Kein Begriffsdschungel. Entscheidend ist, dass Sie sich gut orientieren können. Am Ende ist Purpose ein Navigationsinstrument.

#### Zwölf Purpose-Mythen, die sich im Laufe der Lektüre auflösen werden

1. Mit Purpose wird man geboren – oder auch nicht.
2. Purpose gern, aber erst kommt der Profit.
3. Purpose ist nur ein Thema der Generationen Y und Z.
4. Purpose ist etwas für Helferberufe.
5. Purpose braucht nur das (Selbst-)Marketing.
6. Purpose braucht nicht jeder Mensch.
7. Purpose ist ein neues Modewort für Sinn.
8. Purpose beschreibt einen Zustand.
9. Purpose lässt sich niemals ändern.
10. Purpose braucht nicht jedes Unternehmen.
11. Purpose gehört in die Non-Profit-Welt.
12. Purpose hat der Leidenschaft zu folgen.

### Take-away

Purpose ist die Frage nach dem Warum und Wozu. Es ist ein einfaches und zugleich sehr eingängiges Konzept, den Kern einer Sache zu erfassen und den Daseinsentwurf eines Individuums oder einer Organisation zu beschreiben.

## Eine Frage des Matchings *Purpose und Passion*

In seiner legendären Stanford-Rede im Juni 2005 sagte Apple-CEO Steve Jobs den Absolventen: »Finde, was du liebst!«<sup>1</sup>

Die gesamte Ansprache ist eine Hymne an die persönliche Passion, die Sie unter keinen Umständen ignorieren sollten. Im Gegenteil: »Wenn du es noch nicht gefunden hast, hör nicht auf, danach zu suchen. Gib dich nicht mit weniger zufrieden.«

Seine Worte fanden ein vielfaches Echo. Auch in Deutschland hielt der Jobs-Stil Einzug: Jeans, Sneakers, Sweater – und nicht nur klug über das Business reden, sondern mit Passion. Die abschließenden Worte von Steve Jobs »Stay hungry. Stay foolish.« wurden hemmungslos in Business-Präsentationen kopiert, und zwar bevorzugt von Leuten, die bis dahin weder durch Lebenshunger noch durch die spezifische Form von Naivität aufgefallen waren, die der Zen-Buddhist Jobs auch gern als Anfängergeist beschrieb.

Drei Jahre später, es ist wieder Juni, stand Amerikas erfolgreichste Talkshow-Moderatorin Oprah Winfrey vor der Abschlussklasse in Stanford und rief: »Ich sage euch, vergesst die Überholspur. Wenn ihr wirklich fliegen wollt, verbindet eure Energie mit eurer Passion. Ehret eure Berufung. Jeder hat eine. Vertraut eurem Herzen und ihr werdet erfolgreich sein.«<sup>2</sup>

1 Steve Jobs: You've got to find what you love, Stanford, Juni 2005: <https://www.youtube.com/watch?v=D1R-jKKp3NA>

2 Oprah Winfrey: 2008 Stanford Commencement Address, Juni 2008: <https://www.youtube.com/watch?v=Bpd3raj8xww>

Wir haben verstanden: Die Erfolgreichen dieser Welt nutzen ihr Herz als Kompass, sie reden nicht über Zahlen, sondern über Passion.

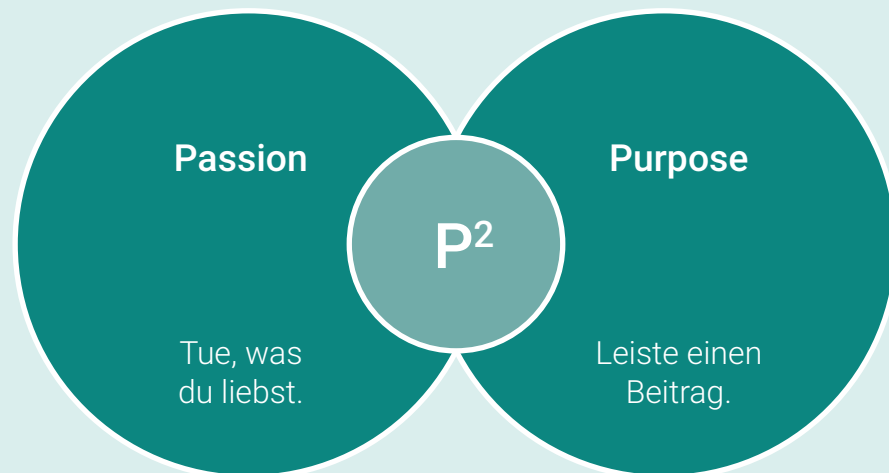
Ich liebe diese Ansprachen. Sie inspirieren mich. Allein die Steve-Jobs-Ansprache habe ich unzählige Male gehört, ihre Botschaften analysiert und die Elemente des einfachen und überaus wirkungsvollen Storytellings im Kontext von Workshops an Kunden vermittelt. Zehn Jahre nach Oprah Winfreys Ansprache, im Sommer 2018, kaufte ich mir ein Buch mit dem Titel »Great at Work«. Es war gerade erschienen, und der Autor ist ein Weggefährte und Co-Autor des Management-Gurus Jim Collins, den ich bewundere. Das Buch basiert auf Studien zum Thema persönliche Bestleistungen. Die Ergebnisse in Kurzform: Es geht nicht darum, mehr und mehr und mehr zu arbeiten. Im Gegenteil: Der Verfasser Morten T. Hansen kommt zu dem Ergebnis, dass Top-Performer sieben einfachen Regeln folgen.<sup>3</sup> Eine davon bezieht sich auf die Passion. Sie lautet Psquared, also P zum Quadrat oder im Klartext: Menschen, die Bestleistungen erbringen, verbinden Passion mit Purpose (siehe **Abbildung 1**). Und im Zweifelsfall orientieren sie sich eher an Purpose. Das irritierte mich zunächst, ich dachte an Steve Jobs und Oprah Winfrey und war versucht, die Lektüre von Hansens Buch einzustellen. Doch meine Neugier war größer und schon bald konnte ich nicht mehr aufhören zu lesen.

Hansen beginnt damit, die Größenverhältnisse zu erklären. Er sagt, es sei klar, dass Überflieger wie Steve Jobs oder Oprah Winfrey und viele andere erfolgreiche Menschen von Passion sprächen. Sie würden es genauso empfinden. Doch ein Blick auf die Kohorte würde zeigen, dass die Masse derjenigen, die den Weg der Passion gewählt haben, es nicht so gut getroffen hat. Nicht jeder Koch, der seinem Herzen folgt, wird ein Tim Mälzer, nicht jeder Philosoph ein Richard David Precht, nicht jede Schauspielerin eine Iris Berben, nicht jede Schlagersängerin eine Helene Fischer, nicht jede Pflegerin eine Mutter Theresa.

3 Morten T. Hansen: Great at work. How top performers do less, work better and achieve more. London: 2018. Das sind Hansens 7 Regeln für Menschen, die Bestleistungen erbringen: 1. Do less, then obsess, 2. Redesign your work, 3. Don't just learn, loop, 4. Passion and Purpose, 5. Forceful champions, 6. Fight and unite, 7. The two sins of collaboration. Sie gelten für sich genommen, verstärken sich aber laut Hansen in Kombination. Sie lassen sich in jedem Job anwenden, so verschieden die Definitionen von Bestleistungen auch sein mögen.



# Die Erfolgsformel



**1** Was wirkt sich stärker auf Erfolg aus: Passion oder Purpose? Es ist die Verbindung aus beidem, kurz P<sup>2</sup>, ergaben Studien des Autors und Managementprofessors Morten T. Hansen.

Wir hören nur einfach nichts von denen, die ihrer Passion gefolgt und dabei nicht zu Top-Performern geworden sind. So sehr die Passion einen Steve Jobs zu Höchstleistungen beflügelt hat, so sehr hat sie andere davon abgehalten, ihr volles Potenzial zu entfalten. Andererseits läuft ein leidenschaftsfreies Berufsleben Gefahr, aseptisch und öde zu werden. Hansens Lösung klingt verlockend: Ordne deine Leidenschaft einem höheren Sinn unter, dann findet deine Energie einen idealen Rahmen, um sich zu entfalten. Seine Studie ergab, dass Manager und Angestellte, die Purpose und Passion verknüpften, 18% bessere Leistungen erbrachten als diejenigen, die das nicht taten. Darüber hinaus gaben diese Personen an, dass sie sich nicht in Überstunden verlören, weil sie einfach in jeder Stunde mehr schafften.

Die Erkenntnis von Hansen lässt sich in der Theorie leicht umsetzen: Zeichnen Sie zwei Kreise, die sich überschneiden, schreiben Sie in den einen Kreis Ihre Passionen und halten Sie im anderen Kreis mögliche Purposes fest, dann fokussieren Sie auf die Schnittmenge, denn dort liegt die richtige Mischung, die Sie zu einem Top-Performer machen kann. Mir scheint das eine wunderbare Übung, weil sie den Blick auf das Wesentliche lenkt und einfach ist. Wollen wir noch näher an die Praxis, zum Beispiel bei der Auswahl des besten Jobs für einen selbst, ist es sinnvoll, sowohl Purpose als auch Passion detaillierter zu beschreiben.

Beginnen wir mit Purpose. Für Hansen gibt es drei verschiedene Horizonte, und mit jedem Horizont verschiebt sich das Gefühl für Purpose, es wird stärker:

1. Wert schaffen, ohne anderen zu schaden
2. Entwickeln persönlicher Sinnhaftigkeit
3. Suchen einer sozialen Mission

Fangen wir mit dem ersten Horizont an, mit seiner Arbeit Wert schaffen, ohne dabei anderen zu schaden. Wer keinen oder nur wenig Wert schafft – zum Beispiel ein Controller, der monatliche Reportings schreibt, die niemand liest –, der mag das zwar mit Leidenschaft tun, doch der Wert seiner Arbeit tendiert gegen null und dient damit auch keinem höheren Zweck. Also: Wer Wert für sein Unternehmen schafft, dient diesem Purpose, dabei ist nur das Wie zu beachten. Wer Wert schafft, indem er andere verletzt, ist auf dem falschen Weg. Das ist sicherlich leichter gesagt als getan, doch wer sich mit dieser Frage intensiv auseinandersetzt, wird automatisch auch den Wert seiner Arbeit verbessern und sich auf den Weg machen, den zweiten Horizont zu erschließen, die persönliche Bedeutung

der Arbeit. Hansen zitiert die Reinigungskraft eines Krankenhauses, die sich gern mit den Patienten unterhielt und ihren persönlichen Daseinszweck darin fand, die Stimmung der Patienten zu heben. Der dritte Horizont ist die soziale Mission, weit über das Geldverdienen hinaus. Ein aktuelles Beispiel wäre das Mainzer Unternehmen Biontech, das einen Impfstoffs zum Schutz vor der Coronavirus-Infektion entwickelt hat.

Auch der Begriff Passion enthält verschiedene Aspekte. Das sind die sechs Segmente des Passionszirkels (siehe **Abbildung 2**):

**1. Freude**

Ich bin leidenschaftlich in meinem Beruf, weil ich jeden Tag meiner Arbeit genieße.

**2. Leistung**

Ich bin leidenschaftlich in meinem Beruf, weil ich die Erfahrung genieße, etwas zu erreichen und erfolgreich zu sein.

**3. Kreativität**

Ich bin leidenschaftlich in meinem Beruf, weil mich der kreative Aspekt meiner Arbeit energetisiert.

**4. Menschen**

Ich bin leidenschaftlich in meinem Beruf, weil ich den Umgang mit Menschen genieße.

**5. Lernen**

Ich bin leidenschaftlich in meinem Beruf, weil ich gern lerne und wachse – beruflich und persönlich.

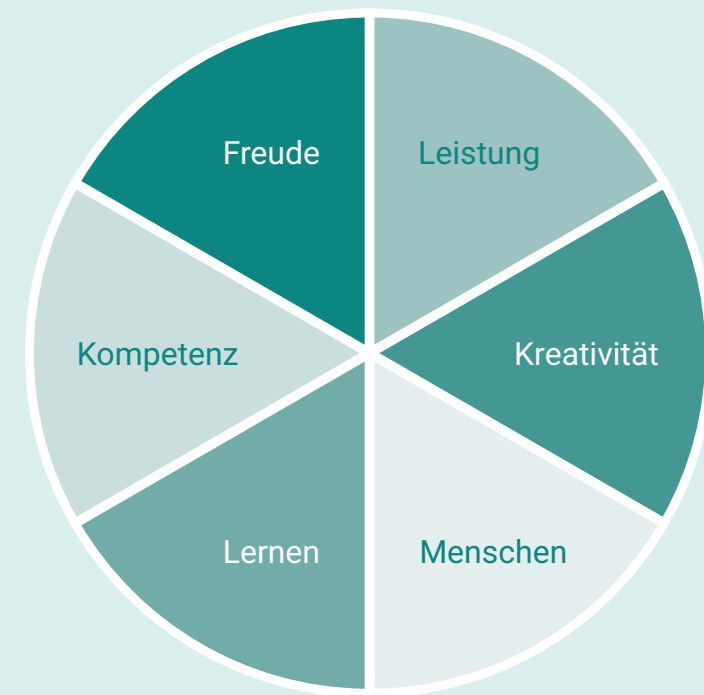
**6. Kompetenz**

Ich bin leidenschaftlich in meinem Beruf, weil ich die Möglichkeit habe, das zu tun, was ich am besten kann.

Um die Beschäftigung und Bewertung der Bereiche von Purpose und Passion zu vereinfachen, habe ich ein Canvas entwickelt, das ich im zweiten Teil von »That's me!« vorstelle. Das Canvas findet sich als Vorlage im Anhang. Entlang dieser Stationen dürfte Ihnen der Weg zum idealen Fit erheblich leichter fallen.

Doch hier ein Beispiel für eine konkrete Auseinandersetzung mit Purpose und Passion im Kontext der Suche nach einem neuen Job. Laura arbeitet als Assistentin des CEOs.

## Die sechs Passionen



*2 Passion bei der Arbeit ist ein Zirkel, der sechs Bereiche umfasst. Im besten Fall lassen sich alle erfüllen.*

# Lauras Suche nach P<sup>2</sup>

	aktuelle Rolle: Assistenz CEO	Projekt- managerin	Start-up	HR
<b>Purpose:</b> Gewinn bringen und Anerkennung bekommen	✓	✓	?	✓
<b>Passion:</b> → Menschen entwickeln → Unternehmen gestalten	✗	✓	?	✓
	✗	✗	✓	✓
<b>Match: Passion und Purpose</b>	✗	✗	✗	✓

3 Lauras Suche nach der Verbindung von Purpose und Passion im Beruf. Das perfekte Matching für sie findet sich im Bereich HR.

Sie mag diesen Job, weil sie hervorragend organisieren kann, viel Kontakt mit Menschen hat, ein gutes Gefühl und Verständnis dafür aufbringt, was ein Unternehmen im Kern bewegt, sowie die Perspektiven der unterschiedlichen Stakeholder kennen und schätzen lernt. Sie ist Ende 20, und um sich weiterzuentwickeln, begibt sie sich auf die Suche nach einem neuen Job. Sie geht mit einem offenen Blick auf den Arbeitsmarkt, spricht mit Freunden und Bekannten, auch mit ihrem Chef, um sich ein Bild zu machen. Schließlich findet sie drei Bereiche, in denen sie sich vorstellen könnte zu arbeiten. Sie könnte im gleichen Unternehmen ins strategische Projektmanagement wechseln, sie könnte in ein Start-up gehen oder in die HR-Abteilung eines großen Konzerns. Sie wägt entlang der beiden Linien Passion und Purpose ab. Passion bedeutet für sie zweierlei: Kann ich Menschen helfen zu wachsen und kann ich unternehmerisch tätig sein? Purpose bedeutet für sie: Kann ich in meinem Job tatsächlich Wert schaffen und möglichst viel zum Gelingen des Ganzen beitragen?

Lauras Aussagen habe ich in **Abbildung 3** festgehalten. Eine solche Tabelle hilft jedem von uns, sich zu sortieren, um die bestmögliche Entscheidung zu fällen. Sie enthält eine einfache Gegenüberstellung der Möglichkeiten. Wichtig ist nur, dass Sie sich zuvor überlegen, was genau Purpose und Passion für Sie bedeuten.

### Take-away

Purpose wirkt stärker in Kombination mit Passion. Wer von den Top-Performern lernen will, der widmet sich dem Thema des Matchings im Detail, analysiert seinen Daseinszweck und seine Passionen und sucht einen Job, der beide verbindet, um sich und seine Leistung voll zu entfalten und dabei persönlich und beruflich zu wachsen.

## Das wohlige Schnurren der Katze Resonanz, Purpose, Spitzenleistungen

Ich erinnere mich, wie ich in meiner Jugend mit meinen Eltern am Frühstückstisch saß. Mein Vater las schweigend Zeitung, versunken in seine eigene Welt. Meine Mutter sah aus dem Fenster und sagte zu meinem Bruder und mir: »Seht mal den



Himmel! Heute wird ein besonders schöner Tag.« Meine Eltern arbeiteten beide in Behörden. Beide mochten ihre Arbeit. Während mein Vater als Abteilungsleiter in der Finanzbehörde mit seinem Team durch eine Welt der Zahlen hetzte, sah meine Mutter ihre Arbeit in der Statistikabteilung nur vordergründig als Zahlenarbeit. Sie hatte vor allem Freude an den sozialen Kontakten und dem Austausch mit anderen Menschen, zu dem ihr der Job Gelegenheit gab. Nach Feierabend fanden wir meinen Vater häufig lesend auf dem Sofa, eine seiner Lieblingstätigkeiten, während meine Mutter im Chor sang, bevor sie erfüllt von der Musik Bachs und Beethovens nach Hause kam. Mein Vater machte Karriere, für meine Mutter war das nicht wichtig. Mein Vater fuhr immer Auto. Meine Mutter fuhr mit Bus und Bahn, doch eigentlich war sie Fußgängerin. Mein Vater war in der Rushhour seines Lebens. Meine Mutter war immer im Gleichtakt unterwegs, das ist sie bis heute. Mein Vater liebte in seiner Freizeit den Rückzug in Innenräume, meine Mutter streifte mit offenen Sinnen und offenem Geist durch die Welt.

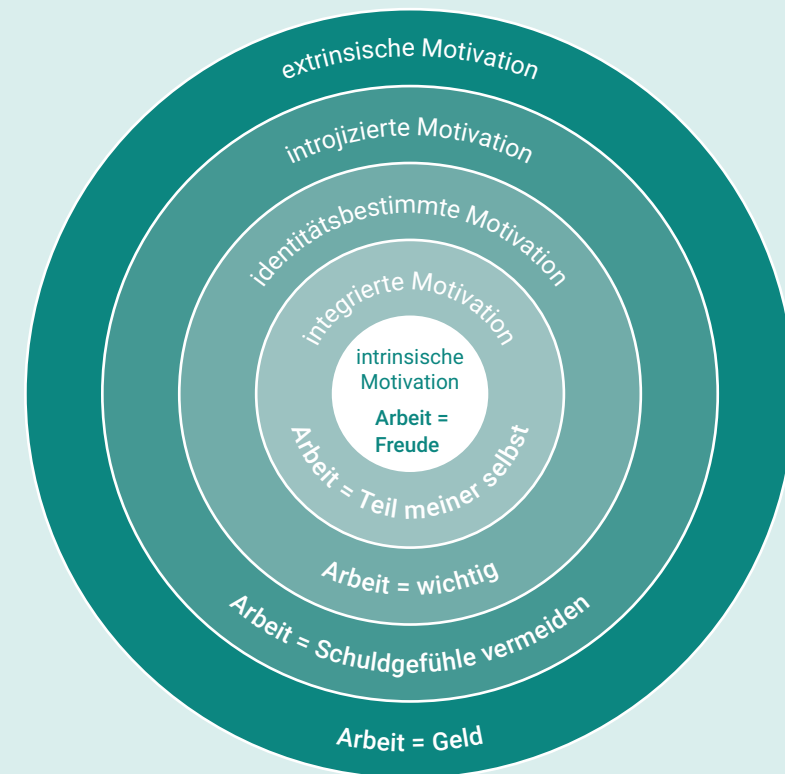
Beide wären niemals auf die Idee gekommen, ihren Purpose zu bestimmen, indem sie Post-its mit Werten, Wünschen und Zwecken beschriften, sie auf Whiteboards kleben und sortieren. Hätte ich ihnen damals den Golden Circle in die Hand gedrückt und gesagt: »Füllt das doch mal bitte aus«, hätten sie mich vermutlich sehr seltsam angesehen. Sie folgten dem, was sie für richtig und gut hielten und als sinnvoll erachteten und waren dabei auf eine ganz unterschiedliche Art in der Welt.

Im Leben käme es auf die Qualität der Weltbeziehung an, sagt der deutsche Soziologe Hartmut Rosa. Es gelänge nicht automatisch, »wenn wir reich an Ressourcen und Optionen sind, sondern, so banal [...] dies zunächst klingen mag: wenn wir es lieben.«<sup>4</sup> So entstünde das, was er einen »vibrierenden Draht zwischen uns und der Welt« nennt. Dieser würde gebildet durch intrinsische Motivation (siehe **Abbildung 4**) und intakte Selbstwirksamkeitserwartungen. Das bedeutet, wir machen die Dinge aus eigenem Antrieb und wir haben das Gefühl, die Menschen in unseren Sphären erreichen zu können und dort etwas bewegen zu können und so erfahren wir auch uns selbst als beweglich und berührbar. Wir lassen uns »erreichen, bewegen und ergreifen, von anderen Menschen, von Pflanzen und Bergen, von Musik, von Geschichten, von Herausforderungen.«<sup>5</sup> Rosa nennt das ein »anschmiegsames Weltverhältnis«, in dem wir uns im Leben aufgehoben fühlen. Was dieses Verhältnis im Kern kennzeichnet, ist Resonanz.

4 Hartmut Rosa: Resonanz. Frankfurt am Main: 2018, S. 24.

5 Ebd., S. 25.

## Die fünf Motivationen



4 Die fünf Formen der Motivation und die jeweilige Interpretation der Arbeit – von Freude bis Geld verdienen

Was ist Resonanz? Hartmut Rosa erklärt es auf 800 Seiten, ich will eine Kurzfassung versuchen: Resonanz ist das Gefühl, wenn wir eine Katze streicheln und sie schnurrt. Wir fühlen uns mit ihr verbunden. Doch das Schnurren der Katze kann ausbleiben. Es gibt kein verbindliches Abkommen mit der Katze, das besagt, wenn ich dich streichle, dann schnurrst du. Die Katze macht, was sie will. Resonanz lässt sich nicht erzwingen oder vorhersagen. Gelingende Resonanz beschreibt einen Zustand der Verbindung mit der Welt, den Menschen, der Natur, der Arbeit, in dem Sie plötzlich ganz nah bei sich selbst sind. Etwas schwingt. Sie hören Ihre Lieblingsmusik, sie berührt Sie tief. Sie haben ein faszinierendes Projekt übernommen und das erste Treffen des Teams erzeugte diese besondere Energie im Raum, die jeder sofort spürte, die alle verband. Das wären Resonanzerfahrungen. Ob sie sich einstellen, hängt stark vom jeweiligen Blick auf die Welt ab. Die Chancen auf Resonanz im Leben meiner Mutter zum Beispiel standen und stehen gut.

Resonanzerfahrungen sind für Hartmut Rosa deswegen so elementar, weil sie sein Gegenentwurf sind zu unserem beschleunigten und stressigen Leben. Wir fühlen uns in die Welt geworfen, ihrer Hektik ausgesetzt. Wir scheinen zu glauben, dass Mehr besser ist, dass schneller besser ist, dass effizienter besser ist. Ganz abgesehen von den fatalen Folgen für die Welt verstummen laut Rosa in unserem Leben die Resonanzachsen. Resonanz ist aktuell ein kostbares Gut.

Aber, schreibt er, Resonanz sei nicht nur fundamental für persönliches Glück, sondern auch für außergewöhnliche Arbeit: *»Nur in den Bereichen, in denen Subjekte von einer Sache wirklich berührt und ergriffen werden, nur dort, wo sie sich selbst aufs Spiel setzen und zur Selbstverwandlung bereit sind, können sie wirklich innovative und herausragende Leistungen erbringen – das wissen Unternehmen wie Unternehmensberatungen; das wissen Schulen, Universitäten und Regierungen; und das wissen auch die Individuen.«<sup>6</sup>*

Und nun? Wie erhöhen Sie die Chancen auf Resonanz, zum Beispiel im Arbeitsleben? Gängige Glücksratgeber schweigen, auch die Purpose-Experten haben das Thema noch nicht für sich erobert. Hartmut Rosa sagt, was definitiv nicht weiterführe, sei die Optimierung Ihrer Ressourcenlage – besser bezahlter Job, fitter, vernetzter. All das reicht nicht aus.

---

6 Ebd., S. 623.

Ich meine: Wir sollten dem Thema Resonanz überhaupt erst einmal Aufmerksamkeit schenken. Dann wird uns vielleicht auffallen, dass eine Arbeitsumgebung, die Sinnhaftigkeit ins Zentrum rückt, allen erkennbar mehr Möglichkeiten einräumt, solche Resonanzerfahrungen zu machen. Ganz einfach, weil nicht Funktionsträger oder Stakeholder am Tisch sitzen, sondern Menschen, die sich als Menschen sehen, die gemeinsam eine Vision realisieren wollen. Eine positive Folge von Purpose in Unternehmen ist ja gerade das Streben in Richtung Organisationsstrukturen, die Freiheiten im geistig-kreativen und im realen Raum erlauben, Strukturen, die das Leben wertschätzen, die Spiel, Neugier und Berührtsein ermöglichen, Strukturen, die achtsam und empathisch sind und spüren lassen, dass Angst und Leere und die Produktion von Gewinnern und Verlierern niemandem nützen.

Insofern ist der Fokus auf Purpose, wie auch immer dieser im Detail formuliert ist, ein Schritt in Richtung Resonanz. Und mehr Resonanz wiederum bedeutet bessere Arbeit ... Stopp! Genau in diesem Sinne wollen wir das jetzt nicht denken. Mehr Resonanz bedeutet zunächst einmal mehr Resonanz. Mehr schnurrende Katzen. Und das ist gut.

#### Take-away

In der Beschäftigung mit Purpose erscheinen die Studien des Soziologen Hartmut Rosa zu Resonanz wie ein Randthema. Das sind sie nicht. Resonanz als eine andere Art des In-der-Welt-Seins ist zwar ein schwer zu fassender Entwurf, doch lässt er ahnen, wie in einer vom Purpose bestimmten Ökonomie eine neue Art von Sensibilität entstehen kann.<sup>7</sup>

---

7 In-der-Welt-sein ist ein Begriff aus der Welt des Philosophen Martin Heidegger, der unser Dasein beschreibt. Hartmut Rosa knüpft an dessen Analysen des modernen Menschen an. Es gebe – bei aller Unterschiedlichkeit – eine Verwandtschaft im Denken, sagte Rosa in einem Interview mit dem Philosophie-Magazin im April 2019: <https://sola-gratia.ch/wp-content/uploads/2019/06/Interview-Hartmut-Rosa-2019.pdf>

# SPIEGEL

*Erkennen, strukturieren, machen!*  
*Wie Sie Purpose finden, formulieren und verankern*

*Purpose braucht Struktur und Intuition. Hier ist der Werkzeugkasten für alle, die Purpose wollen. Dieses Kapitel zeigt die Tools für die detektivische Suche nach Ihrem Warum und Wozu.*

---

Im Spiegel sehen Sie Ihr Abbild, es ist Sinnbild Ihrer Identität. Äußerlich, wenn Sie Ihre Erscheinung überprüfen, etwa für ein Instagram-Foto, aber auch innerlich. Der Spiegel offenbart eine tiefere Wahrheit, zum Beispiel in Filmen wie »Black Swan« oder »The Matrix«. Er vermag, die Welt zu zeigen, wie sie wirklich ist, und unser tieferes Selbst an die Oberfläche zu bringen. Im alten Ägypten waren die Wörter Leben und Spiegel identisch.

Diesen Teil von »That's me!« habe ich »Spiegel« getauft, weil er die Modelle und Frameworks vorstellt, die rund um Purpose entstanden sind – die Purpose-Spiegel. Wir schauen, welche Wahrheiten wir in diesen Spiegeln finden – als Individuen, als Teams, als Organisationen. Wir werden in die Vergangenheit blicken und in die Zukunft. Wir werden immer wieder Fragen stellen – warum, wozu, wofür, für wen? Wir werden aus einer Liste mit mehr als 200 Einträgen unsere Werte destillieren, ein Poster von uns und unserem Purpose gestalten, Statements formulieren, ein Manifest verfassen.

Vielleicht werden Sie auch all das im ersten Schritt nicht tun, sondern sich nur die Modelle und Frameworks ansehen, die es ermöglichen, ein klares Bild zu zeichnen, nicht nur inhaltlich, sondern auch und vor allem moralisch. Am Ende des Kapitels stelle ich Ihnen Canvases vor, die beim forschenden Blick in den Purpose-Spiegel helfen, die Schritt für Schritt durch einen Prozess führen – vom Finden des Purpose über die treffenden Formulierungen bis hin dazu, den Purpose zum Teil des Alltags werden zu lassen, damit wir nicht nur schöne Worte haben, sondern auch Taten – und Erfolge.

## **Von Toyota lernen, in die Tiefe zu fragen**

### *Die 5-Why-Methode zur spielerischen Annäherung an Purpose*

Manchmal, wenn Gespräche an der Oberfläche dümpeln, erinnere ich mich an eine schlichte, aber wirksame Methode aus dem Repertoire des japanischen Autoherstellers Toyota und mit ihrer Hilfe drehe ich den Dialog und gebe ihm eine andere Richtung. Die Richtung heißt Sinn. Man sagt: Wenn ein Problem auftritt und du willst es lösen, dann frage nicht nur einmal warum, sondern frage bei jeder Antwort, die du bekommst, wieder. Fünfmal warum zu fragen sollte ausreichen, um zur Wurzel des Problems vorzudringen. Diese Technik lässt sich auch bei der Suche nach dem Purpose anwenden, bis dieser auf der richtigen Flughöhe definiert ist – nicht zu luftig abgehoben und auch nicht zu nah am Boden.

In seinem wunderbaren Buch zum »Toyota Way«, das in den frühen 2000er Jahren erschien, zeigt Jeffrey K. Liker ein Unternehmen, das auf eine eigene Art Purpose-getrieben ist, ein lernender Organismus, der langfristig denkt und auf kurzfristige Gewinne verzichtet, sofern sie langfristig keinen Sinn machen. Sinn bedeutet: Jede Toyota-Einheit, wo auch immer in der Welt sie tätig ist, trägt zum Wohl der Gemeinschaft bei sowie zum ökonomischen Wachstum des Landes, in dem die jeweilige Toyota-Firma angesiedelt ist. Sie trägt zur Stabilität und zum Wohlstand der Mitarbeiter bei. Und sie trägt zum Wachstum des gesamten Toyota-Organismus bei. Das ist ganz grob der philosophische Rahmen des japanischen Autoherstellers, der nach Stückzahlen mit Volkswagen weltweit die meisten Fahrzeuge verkauft.

Zwei Beispiele, wie wir sie bei Toyota finden, zeigen, wohin Warum-Fragen auf der Suche nach Fehlern führen können.

*Die Ausgangssituation: Da ist ein Ölfleck auf dem Werkstattboden.*

*Warum?*

*Weil der Motor Öl leckt.*

*Warum?*

*Weil sich die Dichtung zersetzt hat.*

*Warum?*

*Weil wir Dichtungen aus minderwertigem Material gekauft haben.*

*Warum?*

*Weil wir ein gutes Angebot hatten.*

*Warum?*

*Weil der Einkäufer einen Bonus für kurzfristige Einsparungen bekommt.<sup>82</sup>*

Nicht schwer, sich vorzustellen, dass die Maßnahmen je nach Tiefe der Befragung durchaus unterschiedlich ausfallen können – von Boden sauber wischen bis Bonussystem für Einkäufer ändern. Hier ein anderes Beispiel, das noch erheblich grundsätzlicher wird.

*Die Ausgangssituation: Die Angestellten von Toyota sind frustriert und beschwerten sich über ein neues E-Mail-System.*

*Warum?*

*Es fällt ihnen schwer, das System zu bedienen.*

*Warum?*

*Sie haben weder adäquates Training erhalten noch gibt das Manual Antworten auf ihre Fragen.*

*Warum?*

*Der verantwortliche Manager hat schlecht geplant, die Mitarbeiter nicht eingebunden, weder bei der Entwicklung des Systems noch bei der Einführung.*

*Warum?*

*Der Manager bekam weder Anweisungen noch Training oder Unterstützung von seinem Boss.*

*Warum?*

*Die Firma als Ganzes hat keine effizienten Prozesse und das oberste Management hat keine Kultur geschaffen, die solche Prozesse herausbildet, um zum Beispiel ein neues E-Mail-System erfolgreich einzuführen.*

Sie sehen, es kann sehr schnell grundsätzlich werden. Wer so fragt, der will es wirklich wissen, auch wenn die Antworten zu seinen eigenen Ungunsten ausfallen.

Im Kontext von Purpose macht es meiner Erfahrung nach viel Sinn, einfach mal mit dieser Kette von fünf Fragen nach dem Warum anzufangen. Es können auch vier Warums sein oder sieben. Sie merken schon, wenn Sie die Wurzel zu fassen bekommen. Es folgt ein Beispieldialog, den ich mit einer befreundeten Krankenschwester geführt habe:

*Warum bist du Krankenschwester geworden?*

*Weil ich gern etwas Nützliches tun wollte.*

---

<sup>82</sup> The Toyota Way. Jeffrey K. Liker. New York: 2004, S. 253.

*Warum?*

*Weil es mir wichtig war, Menschen in Not zu helfen.*

*Warum?*

*Weil ich nicht in einer Welt leben wollte, in der jeder nur dem Geld nachrennt.*

*Warum?*

*Weil ich davon überzeugt bin, dass Geld nicht glücklich macht – und auch nicht gesund.*

*Warum?*

*Weil ich von zu Hause diese positive, hilfsbereite Art mitbekommen habe, mit der ich Menschen selbst in den schwierigsten Situationen zum Lächeln bringen kann, und das ist mein ganz persönlicher Beitrag zu ihrer Gesundheit.*

Machen wir hier einen Punkt. Mit wenigen Fragen haben wir uns zu den Wurzeln bewegt. Nun werden Sie sagen: Klar, Krankenschwester und Ärztin, das sind schließlich die Purpose-Berufe schlechthin. Stimmt. Also noch ein Beispiel, mein eigenes, in der Zeit nach dem Studium:

*Warum bist du Journalist und Autor geworden?*

*Weil ich mit Texten Menschen erreichen will.*

*Warum?*

*Weil ich mir vorstelle, dass die Leser etwas an meinen Texten berührt, ein Satz, ein Wort, eine Einsicht.*

*Warum?*

*Weil ich das selbst so erlebe mit Texten von Autoren, die mir etwas bedeuten.*

*Warum?*

*Weil die Sprache und Geschichten unsere Einbildungskraft berühren, das Grundvermögen, um die Welt zu gestalten.*

*Warum?*

*Das ist ihre Magie. In der Sprache lebt ja nicht nur der Sinn der Worte, sondern auch deren Klang und Musik und Tanz – vielleicht all das, was uns als Menschen ausmacht.*

Sie kommen sehr schnell in ganz andere Regionen mit dieser Methode. Das dürfte jetzt deutlich sein. Natürlich reicht sie nicht aus, um den eigenen Purpose zu ergründen, doch sie ist ein guter Anfang, ein Spiel mit einem durchaus ernstem Hintergrund. Es lässt sich von jedem beliebigen Punkt aus spielen. Wir entdecken etwas, das unsere Aufmerksamkeit weckt, ein Detail, und von diesem Detail aus fragen wir uns ins Zentrum, genau wie Kinder oder Philosophen. Auch dafür ein

Beispiel (als Variante habe ich die Warum-Fragen ausführlich gestellt, das heißt mit Bezug auf die Antworten):

*Warum hast du eine Katze?*

*Weil ich Katzen mag.*

*Warum?*

*Weil sie so freie Wesen sind.*

*Warum magst du freie Wesen?*

*Weil sie mir zeigen, wie wir als Menschen leben sollten.*

*Warum sollten wir so leben?*

*Damit wir uns nach unseren Fähigkeiten und Möglichkeiten entfalten können.*

*Warum ist das wichtig?*

*Weil ich mir so eine glückliche Gesellschaft vorstelle, eine Gesellschaft aus glücklichen Einzelgängern.*

Zum Schluss noch ein Beispiel, das mir bei der Internetrecherche zu den 5 Whys begegnete.<sup>83</sup> Dieses kleine Gleichnis handelt von einem vergessenen Purpose. Der Rahmen: Eine Bürgermeisterin spazierte durch ihre Stadt und fand einen Stadtarbeiter ein Loch graben und hinter ihm einen weiteren, der das Loch wieder zuschüttete. Sie sah sich das an und staunte und fragte die Männer, was sie da täten. Der ältere Arbeiter sagte: »Ich bin derjenige, der die Löcher gräbt, ein zweiter Arbeiter pflanzt einen Baum darin und der dritte füllt das Loch.« Doch leider sei der zweite gerade krank. Und es war doch so ein schöner Tag und sie mussten ja sowieso ihr Soll erfüllen, daher würden sie an diesem Tag nur zu zweit arbeiten.

Das Why einmal zu erzählen nützt nichts. Zweimal nützt kaum mehr. Es geht darum, das Why immer wieder zu erzählen, auf allen Ebenen. Vielleicht hätte die Bürgermeisterin als Reaktion die verschiedenen Ebenen des Why als Selbstgespräch kommunizieren können, etwa so:

*Warum graben wir diese Löcher?*

*Um Bäume zu pflanzen.*

*Warum pflanzen wir Bäume?*

*Um unsere Stadt zu verschönern.*

*Warum verschönern wir unsere Stadt?*

*Damit mehr Menschen hier leben wollen.*

*Warum sollten hier mehr Menschen leben?*

*Um unsere Wirtschaft zu stärken.*

---

<sup>83</sup> Rodger Price, Mai 2016: <https://leadingbd.com/2016/05/the-five-whys-of-purpose/>

*Warum sollten wir unsere Wirtschaft stärken?*

Sie bereichert am Ende das Leben, gibt uns Sicherheit und Freiheit, solange die Wirtschaftsstärke nicht auf Kosten der Gesellschaft oder der Natur erreicht wird.

Alternativ hätte die Bürgermeisterin auch den Kreis der Fragen erweitern können, wie wir es im nächsten Abschnitt tun werden. Eine Wie-Frage hätte die Arbeiter vielleicht auf den richtigen Weg führen können. Warum graben wir diese Löcher? Um Bäume zu pflanzen. Wie pflanzt man Bäume? Indem man erst die Saat in den Boden setzt und sie dann mit Erde bedeckt. Nun noch eine Was-Frage: Was ist der Vorteil, wenn man Bäume pflanzt? In ein paar Jahren gibt es Schatten, die Luft wird besser und es sieht schön aus.

### **Take-away**

Von Toyota lässt sich viel lernen, weil es seit seiner Gründung im späten 19. Jahrhundert auf Gemeinwohl ausgerichtet ist und weil seine Philosophie auf langfristigem Denken ruht. Ein einfaches, doch sehr wirkungsvolles Verfahren, das Toyota in der Produktion nutzt, ist die Technik, des 5-Mal nach dem Warum zu fragen. So gelangt man zum Kern eines Problems. Diese 5-Why-Methode lässt sich auch für spielerische Annäherungen auf der Suche nach dem Purpose anwenden. Sie gibt ein gutes Gefühl für die richtige Flughöhe.

## **Mit dem Why beginnen** *Der klassische Golden Circle*

Der Golden Circle ist für mich so etwas wie der Zauberstab für alle, die ihren Purpose ergründen und formulieren wollen (siehe **Abbildung 19**): Er funktioniert für jeden Einzelnen, für Abteilungen, für Unternehmen, für Netzwerke. Und er ist einfach zu handhaben – keine komplexen Regeln und Vorgaben, keine Irrungen und Wirrungen in einem Labyrinth von Fragen. Fast wirken die drei Kreise, als wären sie von Kindern entwickelt worden, die sich wünschen, dass die Welt doch bitte so klar und zugleich so tief erklärt werden würde, dass sie bequem folgen können.



## Der Golden Circle von Simon Sinek



19 Golden Circle: Die Frage nach dem Purpose befindet sich im Zentrum.

Ich habe viel mit dem Golden Circle gearbeitet und erleben dürfen, wie es bei Menschen nach kurzer Zeit Klick macht. Andere wiederum finden über die drei Fragen – Why, How, What – keinen Zugang, halten dieses Tool für brauchbar im Marketing, doch mehr auch nicht. Vielleicht lässt es sich so sagen: Die Einfachheit ist zugleich Stärke und Schwäche des Golden Circles. Man kommt sicherlich über ihn hinaus, doch nicht an ihm vorbei.

Der Golden Circle sagt: Stellen Sie drei Fragen und mit den Antworten beschreiben sie perfekt, um was es geht. Die Fragen brauchen keine komplexen Antworten, es reicht oft schon ein Satz. Im Grunde gilt die Regel, je kürzer, desto besser. Simon Sineks Buch<sup>84</sup> »Frag immer erst Warum« erschien 2009, in diesem Jahr gab er auch seinen legendären TED Talk<sup>85</sup> und er wurde in kurzer Zeit eine Berühmtheit. Der Talk wurde mehr als 50 Millionen Mal gesehen – und hat stark gewirkt. Heute ist der Golden Circle ein Standardtool in Organisationen und bei Unternehmensberatungen. Manche Start-ups gehen sogar so weit, ihren Purpose, die Antwort auf die Frage nach dem Warum, plakativ auf die Website zu schreiben, bevor die Besucher verstehen, was das Unternehmen überhaupt tut.

Ein Blick auf die drei Fragen:

- *Was?* Jede Organisation kann diese Frage beantworten, ganz gleich wie groß oder klein, auch wenn große Unternehmen mehr Aspekte des Was besitzen. Es ist eine Frage, die wir jeder Mitarbeiterin stellen können und jedem Mitarbeiter und sie werden nicht lange überlegen müssen. Wie konsistent sollte ein Was sein? Oder wie vielschichtig darf ein Was sein? Es geht um eine vereinfachte Darstellung der Hauptlinie.
- *Wie?* Auch die Antwort auf diese Frage fällt in der Regel nicht schwer, obgleich die Antworten häufig aus ganz verschiedenen Perspektiven kommen, wenn man sich Golden Circles von Unternehmen ansieht: Die Kultur wird beschrieben, der strategische Masterplan, das Mindset oder das, was im Kontrast zur Konkurrenz anders gemacht wird. Wir könnten sagen, es geht um etwas, das mit Disziplin getan wird, um das Was im Sinne des Warum zu schaffen.
- *Warum?* Schon schwieriger zu beantworten ist das Warum, schreibt Sinek. Das Why nutzen vor allem inspirierte und inspirierende Firmen oder Leader. Kein

84 Simon Sinek: Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. London: 2009.

85 Simon Sinek: TEDxPuget Sound, September 2009: [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=de](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=de)

»Wir wollen Geld verdienen« oder »weil wir das schon immer so machen«, sondern Sätze, die berühren. Geld verdienen ist immer eine Folge des Warum und der Satz, dass Dinge schon immer so gemacht wurden, weist in Richtung auf ein vergessenes Why, ein verdrängtes im Namen des Profits (siehe **Abbildung 20**) oder tatsächlich auf ein Unternehmen, das niemals einen Purpose hatte. Beim Why geht es vor allem um maximale Klarheit und Einfachheit, damit es anschlussfähig ist für viele Menschen. Fragen, die bei der konkreten Antwort helfen können, sind: Warum stehen Sie jeden Morgen auf? Warum existiert Ihre Firma? Warum ist sie wichtig für Menschen?

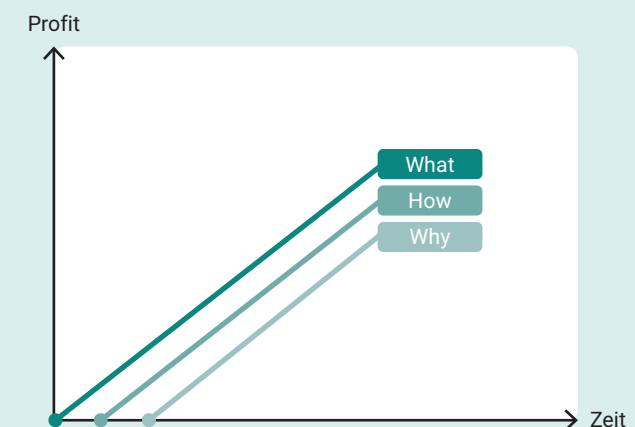
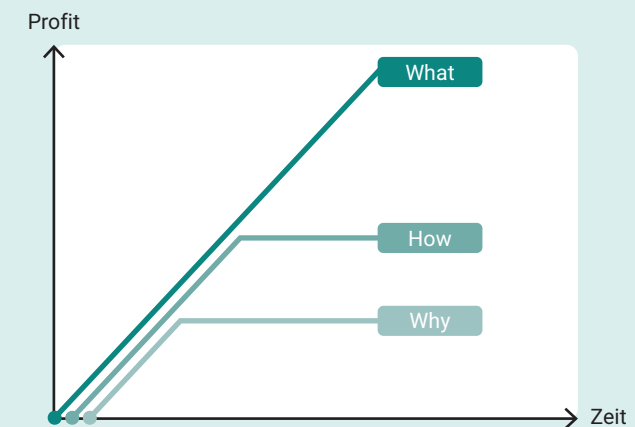
Sineks Lieblingsbeispiel ist Apple: »Bei allem, was wir tun, fordern wir den Status quo heraus. Wir glauben daran, dass es gut ist, anders zu denken. Die Art wie wir den Status quo herausfordern, besteht darin, unsere Produkte schön zu designen und sie nutzerfreundlich zu gestalten. Und wir machen zufällig großartige Computer. Willst du einen kaufen?«<sup>86</sup>

Es ist ein typisches Beispiel aus Sineks Buch, und man merkt schon, dass Marketing in Sineks Welt ein zentrales Thema ist und damit das Thema Purpose in Richtung Marketing gerutscht ist. Mit Sinn aufgeladene Produkte verkaufen sich einfach besser. Purpose sells, wenn er gut designt ist und – klar nutzerfreundlich. Apples Claim »Think different« ist genauso eingängig, schön und intuitiv wie die Welt des iPhones.

Den Umgang mit dem Golden Circle beschreibt Sinek ganz einfach: Starte mit dem Warum und frage erst dann nach dem Wie und dem Was. So entsteht deine Welt in der richtigen Ordnung – von außen nach innen. Wenn du in einer anderen Reihenfolge vorgehst, dann kommst du vielleicht schneller zu Ergebnissen, aber findest mit hoher Wahrscheinlichkeit kein Warum oder konstruierst dir mühselig eins. Das aber genau ist zu vermeiden, denn im Kern verbindet die Antwort auf die Frage nach dem Warum. Sie verbindet Menschen mit Menschen, Marken und Kunden, Bewegungen und Anhänger.

<sup>86</sup> Simon Sinek: Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. London: 2009, S. 41.

## Wie Erfolg Purpose beeinflussen kann



**20** Die größte Gefahr, das Warum und auch das Wie zu vergessen, droht vom finanziellen Erfolg.

Hier passt gut das Beispiel einer Bekannten, sie ist Musikerin, Schriftstellerin, Kabarettistin. Sie lehrt auch Musik und Schreiben. Das wirkt auf der Was-Ebene eher uneinheitlich. Doch im Warum löst sich alles. Sie sagt: »*Meine Welt ist bunt und voller Gegensätze. Ich glaube an die Gleichzeitigkeit der Gegensätze und dass jeder Mensch den Gegensatz in sich trägt. Diese Überzeugung trage ich nach außen, indem ich Gegensätzliches unter einer Marke/in meiner Person vereine, und diese Gegensätze perfekt, kunstvoll und mit viel Liebe gestalte.*«

Wie nutzen Sie den Golden Circle in der Praxis? Dazu gibt es ein eigenes Buch, einen Schritt-für-Schritt-Leitfaden mit genauen Anleitungen für Sie als Person oder für Teams, die ihr Why suchen. Was diesem 2017 erschienenen Buch leider fehlt, ist der ansteckende Spirit, den Sineks erstes Werk und vor allem der TED Talk versprüht. Darüber hinaus kommt es zu formelhaften Ergebnissen – ganz ähnlich wie bei Aaron Hurst, dessen herausragendes Buch »Purpose Economy« 2014 erschien. Wir werden uns beide im nächsten Abschnitt ansehen, in dem es darum geht, den Golden Circle zu erweitern. In diesem Abschnitt möchte ich ein anderes Vorgehen vorschlagen: Lassen Sie sich von einer Reihe Golden Circles aus ganz unterschiedlichen Branchen und Bereichen inspirieren!

Der einzige Schritt, der hier wichtig ist: Sehen Sie sich nicht nur das Why an. Die Magie des Golden Circles liegt darin, warum, wie und was zusammenklingen zu lassen. Der Dreiklang ist das Entscheidende, die Abstimmung der Elemente untereinander. Ich blicke auf den Golden Circle wie auf einen einfachen Akkord in der Musik: Drei Töne klingen zusammen. Jeder Ton für sich ist schön, doch der Akkord erzeugt eine ganz andere Stimmung und seine Fähigkeit, Hörer zu bewegen, ist stärker. Das Warum allein mag seine eigene Würde haben, doch gewinnt es im Dreiklang. Denn dieser Dreiklang öffnet die Tür zu einer Welt.

### *Harley Davidson: Die Freiheit spüren*

- *Warum:* Träume von persönlicher Freiheit erfüllen
- *Wie:* Alles, was wir tun, tun wir mit dem Bekenntnis, außerordentliche Kundenerfahrungen zu schaffen – durch innovative Produkte, Präzision in der Herstellung und unser starkes Händler- und Lieferantennetzwerk.
- *Was:* klassische Motorräder bauen

### *Beyond Meat: Besser ernähren, globale Probleme lösen*

- *Warum:* Wir sind davon überzeugt, dass es einen besseren Weg gibt, uns in Zukunft zu ernähren und dass die positiven Entscheidungen, die wir alle treffen, ganz gleich wie klein sie auch sein mögen, großen Einfluss auf unsere persönliche Gesundheit sowie die Gesundheit unseres Planeten haben können. Mit dem Shift von tierbasiertem zu pflanzenbasiertem Fleisch beeinflussen wir im positiven Sinne vier globale Probleme: Gesundheit, Klimawandel, Beschränkung natürlicher Ressourcen, Wohlergehen der Tiere.
- *Wie:* Wir verbinden Innovationen mit nicht genetisch veränderten Zutaten (GVO), um eine »Meaty Experience« zu ermöglichen, die Sie sich ohne Kompromisse wünschen.
- *Was:* pflanzenbasiertes Fleisch in Form von Burgern und Würstchen

### *Biontech: Zukunftsweisende Therapien*

- *Warum:* möglichst vielen betroffenen Menschen Zugang zu diesen Therapien zu ermöglichen und so ihr Leben spürbar zu verbessern
- *Wie:* durch Kombination einer Vielzahl an modernen therapeutischen Plattformen und Bioinformatiktools, um die Entwicklung neuartiger Biopharmazeutika rasch voranzutreiben
- *Was:* zukunftsweisende, individualisierte Therapien gegen Krebs und andere schwere Erkrankungen entwickeln

### *Greta Thunberg: Die Klimakrise abwenden*

- *Warum:* Ich will die Klimakrise abwenden.
- *Wie:* Ich habe den School Strike for Climate initiiert, halte Vorträge, gebe Interviews, strebe danach, klimavorbildlich zu leben.
- *Was:* Ich bin Klimaaktivistin.

## *Tesla: Vorfahrt für nachhaltige Energie*

- *Warum:* Wir wollen den Übergang zu nachhaltiger Energie beschleunigen.
- *Wie:* Ein Masterplan führt uns von Nischen- zu Massenmodellen und entwickelt darüber hinaus auch eine Infrastruktur.
- *Was:* Wir bauen Elektroautos.

## *Einhorn: Fairness und Sustainability*

- *Warum:* Wir wollen Design mit Fairstainability (fair & sustainable) kombinieren. Wir glauben daran, wirtschaftliche Macht zu nutzen, Gutes gut designt zu tun.
- *Wie:* 50% unserer Gewinne gehen in soziale und nachhaltige Projekte. Jeder, der in den Prozess der Kondomherstellung eingebunden ist – die Natur und die Menschen – hat einen Stake in unserer Herangehensweise. Unsere Fairstainability-Ziele reichen von fairen Gehältern im gesamten Produktionsprozess über Minimierung unseres CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks bis hin zum Erhöhen der Biodiversität auf den Plantagen, von denen wir das Gummi für unsere Kondome beziehen.
- *Was:* Wir machen vegane Kondome und Periodenprodukte.

## *Apple: Die weltbesten Produkte*

Zum Schluss folgt noch einmal Apple mit der aktuellen Version des Golden Circles, die sich übrigens nicht auf der Website des Unternehmens findet, doch als Abbinder auf Pressemitteilungen.

- *Warum:* Apples über 100.000 Mitarbeiter engagieren sich dafür, die besten Produkte der Erde zu machen sowie die Erde besser zu verlassen, als wir sie vorgefunden haben.
- *Wie:* Apples vier Softwareplattformen – iOS, macOS, watchOS und tvOS – ermöglichen nahtlose Erfahrungen über alle Apple-Geräte und stärken Men-

schen mit bahnbrechenden Dienstleistungen, zu denen der App Store, Apple Music, Apple Pay und iCloud zählen.

- *Was:* Apple hat die persönliche Technologie revolutioniert, indem das Unternehmen 1984 den Macintosh auf den Markt brachte. Apple ist weltweit führend in Innovationen mit dem iPhone, iPad, Mac, Apple Watch und Apple TV.

Was meinen Sie, hat Apples Golden Circle gewonnen? Was spricht Sie eher an? Die minimalistischen Golden Circles von Greta Thunberg, Tesla und auch von Harley Davidson oder die üppige Version von Beyond Meat? Die sehr konkrete Version von Einhorn oder Biontechs kühle Klarheit? Ich würde immer empfehlen, einen Golden Circle zu schreiben, der so schlicht und elegant wie möglich ist. Alles, was sich sagen lässt, lässt sich auch klar sagen. Apples barocke Version zeigt, wie ermüdend Aufzählungen wirken. Sie gehören meiner Meinung nach nicht in den Golden Circle. Auch das Why von Beyond Meat platzt aus allen Nähten. Wer gern alles erzählen will, ist falsch im Golden Circle – hier ist der Ort, um fast alles wegzulassen. Mehr Details, mehr Story, mehr Daten gehen immer, aber bitte erst im zweiten Schritt. Ist die erste Ebene der Darstellung überladen, dann kippt die positive Wirkung schnell ins Gegenteil, und ein Leser oder eine Leserin mag glauben, die vielen Worte sollten verwirren oder etwas verbergen.

Im Kontext von Purpose zählen Echtheit, Schlichtheit, Klarheit. Wir stehen nicht in einem Wettbewerb und eifern um Spitzenpositionen darin, wer am meisten für die Erde, die Menschen, die Gesundheit, die Natur, die Atmosphäre, die Glücksgefühle der Menschen tut. Jeder tut in seinem Bereich, was er kann. Mal sind die Hebelkräfte größer, mal weniger groß. So ist es eben. Punkt.

Ein Golden Circle, der gestresst wirkt, verliert augenblicklich in seiner Innen- und Außenwirkung an Magie. Dass die Ansprüche hoch sein dürfen – wunderbar. Google war nicht gerade zurückhaltend mit der Idee, allen das Wissen der Welt zur Verfügung zu stellen. Diesen Purpose zum Beispiel versteht man sofort und er muss sich nicht erklären. Google musste auch in Anfangstagen nicht hinzufügen, dass die Welt dadurch besser werden würde. Den Wert von Google hat jeder verstanden – und bald auch die Quittung, die wir dafür zahlen, von der Google im Purpose nicht spricht.

Nun noch ein Blick auf das How. Die von mir ausgewählten Unternehmen interpretieren das How ganz unterschiedlich: Strategie/Masterplan bei Tesla, ein Gefühl für »Fairstainability« bei Einhorn, eine Idee vom Vorgehen bei Beyond

Meat. Vielleicht ist das genau der Punkt: Das Wie gibt eine Idee vom Vorgehen. Sinek sagt, das Wie zeige die Prinzipien und Werte eines Unternehmens in Aktion. Besser lässt es sich nicht sagen.

### **Aus der Praxis: Sag's der Zwiebel – genialer Purpose im Vorübergehen**

Ein Freund und früherer Kollege erzählte mir folgende, äußerst pragmatische Herangehensweise an den Golden Circle. Sie setzt auf die Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeiter und die Arbeit mit Bordmitteln. Roman Miserre ist der Geschäftsführer der Procurement-Einheit bei Hubert Burda Media. Einkauf ist gewöhnlich ein Raum, der sich vor allem über die effiziente Abwicklung von Prozessen definiert. Fragen zu einem Purpose werden in diesem Umfeld selten gestellt. Doch Roman erklärte mir: *»Um als Arbeitgeber auch attraktiv für High Potentials mit 21st Century Skills zu werden, wusste ich, dass ich das als ersten Schritt ändern musste.«* Natürlich gab es eine Reihe von Maßnahmen.<sup>87</sup>

Auf dem Weg dorthin baute eine Werkstudentin ohne Vorwarnung an die Kollegen per Post-its die drei Kreise an die Flurwand mit einem Hinweis auf Simon Sineks TED-Vortrag und der Bitte, dass jeder im Vorbeilaufen Post-its zu Why, How und What ausfüllen solle. Das alles lief unter der Überschrift: *»Sag's der Zwiebel.«* Zunächst passierte ein paar Tage lang gar nichts, dann folgten erste Post-its. Es gab Diskussionen. Die gelben Zettel wurden umgehängt. Eine Kollegin fertigte Mind Maps an, hängte sie neben die Zwiebel. Alles unmoderiert. Am Ende blieb ein Why übrig: *»We establish BurdaProcurement as Love Brand for our clients.«* Roman sagt: *»Für eine normale Marke eher ein leeres Why, für einen Einkauf dagegen mit großer Strahlkraft. Ein Einkauf braucht eine für den Klienten erkennbare Handschrift, damit der Klient uns gern einbindet. Und der Klient soll durch anhaltende WOW-Projekte ein wirklicher Fan unserer Abteilung werden. Wir messen dies für alle sichtbar konstant durch NPS-Umfragen.«*<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Roman Miserre von Burda. Warum wir entlernen müssen und was Hotelportiers mit innovativem Einkauf zu tun haben: <https://www.prcrmnt-pnk.de/2019/11/13/warum-wir-entlernen-muessen-und-was-hotelportiers-mit-einkauf-zu-tun-haben/>

<sup>88</sup> NPS bezeichnet den Net Promoter Score. Es handelt sich um eine Kennzahl, die herausfindet, inwieweit Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung empfehlen würden.

Purpose funktioniert für jeden Bereich eines Unternehmens, für jedes Team und jede Einheit – für den Einkauf wie für Controlling, Buchhaltung oder Human Resources. Allerdings weist Roman darauf hin, dass er zu diesem Zeitpunkt bereits eine kritische Masse von Personen mit dem richtigen, proaktiven Mindset an Bord hatte. So entwickelte sich der richtige Spirit bei bestehenden Kollegen und das Team wurde immer stärker, sodass es solche Prozesse ohne externe Moderation in Eigeninitiative erledigte. Natürlich war es mit dem Ausfüllen der Zwiebel allein nicht getan, um auch als Einkauf ein Magnet für High Potentials zu werden. Doch sie brachte in einfachen und klaren Worten auf den Punkt, was der Kern dieser ungewöhnlichen Einheit ist und worauf sich neue Kollegen freuen dürfen.

### **Take-away**

Der Golden Circle ist ein fantastisches Tool für Purpose-Einsteiger. Jeder kann sofort loslegen und sich spielerisch und einfach dem Purpose nähern. Darin liegt auch die Beliebtheit des Golden Circles. Seine Risiken und Chancen lassen sich an Beispielen studieren, von denen es viele gibt. Eins sollten Sie allerdings nicht tun: Formulierungen abschreiben. Das ist keine Abkürzung, sondern ein Irrweg.

## **Nicht beim Why aufhören** *Der erweiterte Golden Circle*

Seitdem ich mit dem Golden Circle arbeite, frage ich mich, ob er sich nicht ein wenig optimieren ließe, sodass die Einfachheit erhalten bleibt, doch viele Missverständnisse, die in der praktischen Arbeit mit diesem Tool immer wieder auftauchen, Vergangenheit wären. Dabei ist ein Golden Circle entstanden, der eine Frage und damit auch einen Ring hinzugewonnen hat – für wen? – sowie die Fragen segmentiert, um sie begrifflich klarer zu machen. Gehen wir bei der Erklärung von innen nach außen (siehe **Abbildung 21**).

# TÜR

*Rausgehen, folgen, lernen!*  
*So mächtig ist Purpose in der praktischen Anwendung*



*Purpose macht erfolgreich. Das zeigt eine bunte Welt der Beispiele. Dieser Abschnitt öffnet die Tür zu Menschen und Organisationen, die wunderbare und inspirierende Dinge für die Gemeinschaft tun.*

---

Wenn Sie durch die Tür gehen, dann stehen Sie mitten im Leben. In diesem Kapitel sehen Sie Purpose in Aktion, spazieren durch eine Galerie von Menschen und Organisationen, die erfolgreich sind, indem sie Purpose nutzen. Sie erleben Microsoft in einem der größten Change-Prozesse unserer Zeit. Sie werden verstehen, wie sich Purpose programmieren lässt, wie Purpose auf Philanthropie in den verschiedensten Formen hinauslaufen kann oder in Richtung Partisanentum – zumindest in der Netflix-Serie »Haus des Geldes«. Sie werden das Warum von Rihanna, Greta Thunberg und der Dichterin Amanda Gorman studieren.

Tür ist ein Kapitel, für das ich viele Gespräche mit faszinierenden Menschen geführt habe, die ihren Umgang mit diesem Thema schildern. Ich betrachte diesen Teil von »That's me!« als Inspiration – durch Unternehmer, die ihre Aufgabe größer denken als Profit zu machen, Arbeitsplätze zu schaffen und Steuern zu zahlen, Unternehmen wie auticon, die Diversität neu interpretieren, indem sie die erste IT-Consultingfirma gegründet haben, deren Consultants Autisten sind, oder die Outdoor-Marke Vaude, die sich im Rahmen eines Generationswechsels an der Unternehmensspitze dem Gemeinwohl verschrieben hat. Sie zu studieren bietet die Chance, Ihren eigenen inneren Kompass zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu justieren.

## **Wir sind im Business, um unseren Heimatplaneten zu retten**

### *Purpose und Aktivismus bei Patagonia*

In seinem Buch »Let my people go surfing« beschreibt Patagonia-Gründer Yvon Chouinard, wie das Unternehmen 18 Jahre nach seiner Gründung mit dem Rücken an der Wand steht. Es ist das Jahr 1991, eine Rezession beginnt. Patagonia war bis dahin mit 30 bis 50% pro Jahr gewachsen. Jetzt bleiben die Kunden weg, die Banken kürzen ihre Kreditlinien und zum ersten Mal in der Geschichte des Unternehmens werden Mitarbeiter entlassen. Was für ein Schnitt! Patagonia ist eine große Familie, das kalifornische Unternehmen hat Freunde eingestellt, Brüder, Schwestern, Mütter, Väter – Hauptsache Menschen, die die Naturverbundenheit und den Abenteuergeist des Gründers teilten, die Sport lieben und in der Mittagspause surfen gehen. Doch Ende Juli 1991 wird 20% der Belegschaft gekündigt, 120 Menschen.

Chouinard will verstehen, was passiert und was zu tun ist. Er reist mit einem Dutzend seiner Topmanager nach Patagonien, wandert, spricht mit ihnen über Purpose und Werte im Kontext der Entwicklung der Welt. Sie formulieren ihr Bild, und Chouinard macht etwas, das viele Manager heute und sicherlich auch damals als kontraintuitiv betrachten würden: Er mietet Busse und campst mit Gruppen von Mitarbeitern im Yosemite Park oder den Marin Headlands oberhalb von San Francisco. Sein Ziel: Jedem im Unternehmen persönlich das Geschäft, die Werte und die Ethik von Patagonia zu erklären. Es dauert Wochen. Als das Geld so knapp wird, dass sie sich keine Busse mehr leisten können, campen sie um die Ecke, im Los Padres National Forrest. Doch sie machen weiter mit den Patagonia-Philosophieklassen: *»Ich verstehe jetzt, dass ich versuchte, Lektionen, die ich als Mensch, Bergsteiger, Surfer, Kayakfahrer und Fliegenfischer gelernt hatte, mit der Firma zu teilen [...] Du musst ehrlich zu dir sein, deine Stärken und Grenzen kennen und innerhalb deiner Möglichkeiten leben. Das gilt auch für das Business. Je eher eine Firma versucht, etwas zu sein, was sie nicht ist, je eher sie versucht, alles zu haben, je eher wird sie sterben. Es war Zeit, ein wenig Zen-Philosophie in unser Business zu bringen.«*<sup>139</sup>

---

139 Yvon Chouinard: Let my people go surfing. New York: 2016, S. 66.

Ein ungewöhnlicher Weg für einen Turnaround. Doch er funktionierte. Patagonia wandelt sich schnell auf Basis der neuen Philosophie, bewältigt die Krise und tritt in eine Phase organischen Wachstums ein. Chouinard schreibt: »Ich wusste jetzt, warum ich im Business war. Ich wollte Geld für Umweltschutzzwecke spenden. Mehr noch, ich wollte mit Patagonia ein Modell schaffen, an dem sich andere auf ihrer Suche nach umweltbewusstem Handeln und Nachhaltigkeit orientieren konnten.«<sup>140</sup>

Erfolg definiert sich nicht mehr über Wachstum um jeden Preis, sondern über evolutionäres, gesundes Wachstum.

Patagonia ist ein Unternehmen, das radikal einem Purpose folgt, den es heute so formuliert: »Patagonia is in business to save our home planet – Patagonia ist im Business, um unseren Heimatplaneten zu retten.« Es wurde viel über das kalifornische Outdoorunternehmen geschrieben, doch die eindrucksvollsten Worte stammen meiner Meinung nach vom Gründer selbst, der zwei Bücher über Patagonia verfasst hat, »Let my people go surfing« und »The responsible company«. Beide Bücher sind Fundgruben für alle, die sich mit Purpose beschäftigen, weil Chouinard immer das Persönliche mit dem Unternehmerischen verknüpft und in philosophische Betrachtungen einbettet. In diesem Kapitel will ich einer Linie folgen, die Chouinard als Framework bezeichnet, als ein Set von Regeln oder Maximen, die uns in einer guten Spur halten – als Menschen und Unternehmer, denen nicht nur das eigene Wohlergehen, sondern auch die Gemeinschaft und die Umwelt am Herzen liegen.

### *Führe ein Leben, das du immer wieder überprüfst*

Die Idee ist, sich seinem Leben und seinen Taten immer wieder kritisch-fragend zu nähern. Bei Patagonia ist das übergeordnete Thema die Rettung des Planeten. So begann das Unternehmen in den 1990er Jahren, Fragen zu stellen – Fragen zu Lieferanten, zu Herstellungsprozessen, zu Materialien etc. Und weil die Antworten düstere Einsichten brachten, führten sie zu neuen Technologien, Partnerschaften, Materialien. Im Kern geht es dem Unternehmen darum, immer wieder

---

140 Ebd.

nach dem Warum zu fragen, so wie es Toyota macht, und auf diese Art die Dinge, die sie tun, immer wieder im Namen ihres Purpose neu zu überprüfen. Das ist die Basis für Verantwortung.

### *Bringe dein eigenes Leben in Ordnung*

Eine einfache Regel, die jeder sofort versteht: Wir fangen immer bei uns selbst an, bevor wir andere bitten, in den Spiegel zu schauen und sich zu verändern. Diese Betrachtung, erzählt Chouinard, habe ihn zu der Erkenntnis geführt, dass Recycling zwar wertvoll sei, doch der letzte Punkt in einer Kette von Entscheidungen, die wir alle längst kennen, doch die ruhig wiederholt werden darf: reduce, repair, reuse, recycle. So ist Patagonia das erste Unternehmen, das ein Plakat mit einer Jacke zeigt und schreibt: Kaufe diese Jacke nicht (siehe **Abbildung 36**). Konsequenz sind auch die Werkstätten, die Patagonia betreibt, um gebrauchte Produkte zu reparieren. Es geht nicht um kurzfristige finanzielle Erfolge, sondern um langfristige Ziele – und natürlich um Kundenbindung.

### *Tue Buße*

Ganz gleich, wie sorgfältig Patagonia versucht, der Umwelt weniger Schaden zuzufügen, die Bilanz bleibt doch bis auf Weiteres negativ. Daher hat sich das Unternehmen in den 1990er Jahren freiwillig zu einer »Earth Tax« verpflichtet, um die Folgen seiner Geschäftstätigkeit für die Umwelt abzumildern. Diese Steuer erhebt das Unternehmen in Höhe von 1% entweder auf seinen Bruttoumsatz oder auf 10% des Gewinns, je nachdem, welcher Wert höher ist, und zwar auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten. Der gesamte Erlös aus der Earth Tax wird für lokale Gemeinde- und Umweltaktivitäten verwendet. Die Idee ist, eine Vielfalt von Aktivisten zu unterstützen – mit Geldzuwendungen sowie mit Weiterbildung in erfolgreichem Aktivismus.

# DON'T BUY THIS JACKET



It's Black Friday, the day in the year retail turns from red to black and starts to make real money. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of retail systems that support all life on the line. We're now using the resources of the world that plants on our land and long sleep.

Because Patagonia wants to be a business that respects long time—and have a world that has it for our kids—we want to do the opposite of what that business looks like. We ask you to buy less and to reflect before you spend a dime on the jacket or anything else.

Environmental integrity, as with corporate banking, can happen only slowly, one at a time. This is what we face unless we close down, then restore the damage. We're running short on both money, time, brains, methods—all our cleverly natural systems and resources that support business, and life, including our own.

The relationship and of everything we make is a mystery. Consider the 100% jacket shown, one of our best sellers. To make it required 1.55 times of

## COMMON THREADS INITIATIVE

### REDUCE

WE make useful gear that lasts a long time. YOU don't buy what you don't need.

### REPAIR

WE help you repair your Patagonia gear. YOU patch it to what's broken.

### REUSE

WE help find a home for Patagonia gear you no longer need. YOU sell or pass it on.

### RECYCLE

WE will take back your Patagonia gear that is worn out. YOU donate to help your staff out of the world and recover it.

### REIMAGINE

TOGETHER we're making a world where we take only what nature can replace.

material enough to meet the daily needs of 300 million a day of 40 people. To journey from its origin as 100% recycled polyester to our fibers, we've generated nearly 20 pounds of carbon dioxide. 20 times the weight of the finished product. The jacket left behind, on its way to Reno, Nevada to be made.

And this is a 100% recycled polyester jacket, first and foremost. It's exceptionally durable, so you won't have to replace it as often. And when it comes to the end of its useful life, we'll take it back to recycle into a product of equal value. But, as is true of all the things we can make and you can buy, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and clarity for us all to do. Don't buy what you don't need. Think twice before you buy anything. Go to [patagonia.com/CommonThreads](http://patagonia.com/CommonThreads) or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the 99% to Patagonia, a world where we take only what nature can replace.



\*This ad and our Patagonia products are 100% Patagonia. We're the Common Threads Initiative pledge, which is not our work. Patagonia.com is a website page. © 2012 Patagonia

36 Paradoxe Werbung. Patagonia demonstriert seine Werte an einem Black Friday.  
© Patagonia

## Unterstütze bürgerliche Demokratie

Hier geht es im Kern um Aktivismus. Chouinard glaubt, dass alle Bewegungen, die in der Gesellschaft etwas verändert haben, von mutigen Aktivisten geboren wur-

den, die für ihre Ideen einstanden. Antikriegsdemonstrationen stoppten den Vietnamkrieg. Die Civil Rights Movement erkämpfte Rechte für People of Color. Er betont, dass das Wort »Aktivist« für viele eine abschreckende Bedeutung haben mag, doch es geht ihm dabei nicht um gewalttätige Proteste oder Sabotageakte, sondern um Menschen, die ein Anliegen haben, zum Beispiel einen Fluss retten wollen oder eine Tierart schützen. Genau mit diesen Menschen, davon ist Chouinard überzeugt, beginnt Veränderung.

## Tue Gutes

Wiederholen wir uns nicht mit dieser Frage? Kommen wir nicht wieder an den Punkt 3? Chouinard meint es anders, radikaler. Es geht darum, so tief zu fragen und zu suchen, um das Spiel umzukehren. Was bislang der Umwelt Schaden zuzufüge, könnte ihr ja auch nützen. Für Patagonia würde es bedeuten, dass mit jedem produzierten Kleidungsstück ein positiver Beitrag zum Zustand des Planeten geleistet würde. Weit gedacht, sicher. Aber es geht darum, diese Idee nicht systematisch auszuschließen, nur weil das aktuell noch nicht möglich ist. Chouinards positives Beispiel kommt aus einem anderen Bereich: dem Carbon Farming. Dabei geht es um eine Form der regenerativen Landwirtschaft, die eindrucksvoll in dem Film »Kiss the Ground« beschrieben wird. Es handelt sich um eine Lösung, die aktiv dem Klimawandel entgegenwirkt.

## Beeinflusse andere Firmen

Können wir ein modellhaftes Leben führen oder ein modellhaftes Unternehmen bauen? Das ist der letzte Punkt in der Reihe der Maximen von Yvon Chouinard. Er sagt: Genau das wäre sein Anspruch gewesen, ein Beispiel zu geben, vom dem sich lernen lässt, und zwar in Richtung aller 6 Key Stakeholder, die Patagonia im Blick hat: Eigentümer, Angestellte, Partner und Lieferanten, Kunden, die Gemeinschaft und die Natur (siehe **Abbildung 37**). Wichtig dabei sei vor allem langfristiges Denken und kein Greenwashing, also pure Schönfärberei, die sowieso

früher oder später durchschaut würde. Sein Beispiel dafür ist die Umstellung von synthetischer auf organische Baumwolle bei Patagonia, ein Kraftakt, doch schließlich richtungsweisend für die gesamte Industrie. Und, obgleich viel aufwendiger, langfristig betrachtet gut für das Geschäft. Gerade in Krisenzeiten, sagt Chouinard, entschieden sich die Kunden für Produkte von Wert und solche, die mit einem Anspruch verbunden seien, der weit darüber hinaus gehe, einfach ein Hemd zu sein, eine Hose oder eine Jacke.

**Aus der Praxis: Komplexität reduzieren, einfaches Matching ermöglichen**

Patagonia macht es jedem, der sich fragt, ob er vielleicht dort arbeiten sollte, außerordentlich leicht. Wir sind im Business, um den Planeten zu retten – klarer kann man es kaum sagen. Ich brauche in diesem Satz nur das Wir gegen ein Ich zu tauschen und zu prüfen, wie sich das anhört: Ich bin im Business, um den Planeten zu retten. Gibt es Resonanz? Bin ich das? Wenn ja: worauf noch warten? Wer zweifelt, liest die Werte oder die Bücher des Gründers, um ein Gefühl für Patagonia zu bekommen. Gerade die Bücher geben ein starkes Gefühl für die emotionale Seite des Unternehmens. All das ist kein großer Aufwand. Danach weiß ich ganz sicher, das ist ein Unternehmen für mich. Oder eben nicht. Auch darin liegt eine große Stärke der Art, wie Patagonia seinen Purpose kommuniziert – er verringert radikal Komplexität. Für die Kunden und für potenzielle Mitarbeiter. Diese direkte und grundehrliche Art gehört zum Wesen sowohl vieler Organisationen, die einen klaren Purpose haben, als auch von Menschen, die sich mit ihrem Purpose auseinandergesetzt haben. Und wer sich fragt, wie sich diese Art transportieren lässt, der kann bei Patagonia alles lernen.

**Take-away**

Patagonia ist ein Vorreiter unter den Purpose-getriebenen Unternehmen. Von den Kaliforniern und ihrer Philosophie kann jeder lernen – für sein Unternehmen, für sein Leben. Das Spannende an Patagonia ist auf der einen Seite seine Story, die eine eindrucksvolle Lernkurve dokumentiert. Auf der anderen Seite ist es der radikale Purpose, der eine einzigartige Organisation geschaffen hat.

## Die sechs Key Stakeholder



37 Die sechs Key Stakeholder: Bei Patagonia bekommt die Natur eine Stimme.

## Powerfrauen der jungen Generation

### *Purpose und Story bei Amanda Gorman, Greta Thunberg und Mai Thi Nguyen-Kim*

Amanda Gorman (siehe **Abbildung 38**) wurde im März 1998 in Los Angeles geboren, dort, wo schwarze Eleganz auf weiße Gentrifizierung und lateinamerikanische Kultur trifft, wie sie in einem Interview mit der New York Times erklärte.<sup>141</sup> Sie hat eine Zwillingsschwester, ihre Mutter ist Lehrerin und alleinerziehend. Amanda Gorman beschreibt sich als seltsames Kind, ein schwarzes Mädchen, besessen vom Schreiben. Sie studiert Soziologie in Harvard, wird Schriftstellerin, Lyrikerin und Aktivistin. Am 20. Januar 2021 wird Amanda Gorman weltberühmt, als sie bei der Amtseinführung des US-Präsidenten Joe Biden ihr Gedicht »The hill we climb« (Den Hügel, den wir erklimmen) liest.



**38** Amanda Gorman: *Der Hügel, den wir erklimmen.*  
© Shawn Miller, Commons Wikimedia

<sup>141</sup> Adeel Hassan: a young poet's inspiration. New York Times: Februar 2018: <https://www.nytimes.com/2018/02/28/us/a-young-poets-inspiration.html>

Greta Thunberg (siehe **Abbildung 39**) wurde im Januar 2003 in Stockholm geboren. Ihre Mutter ist Opernsängerin, ihr Vater Schauspieler, sie ist die ältere von zwei Töchtern, mag Pferde und Hunde. Im Alter von elf Jahren sieht Greta Thunberg in der Schule ein Video zum Thema Klimawandel und dessen Auswirkungen: hungernde Eisbären, Dürre, Überflutungen. Sie ist geschockt, verfällt in eine Depression. Monatelang spricht sie nicht, isst kaum. Im August 2018 setzt sich die zierliche Schülerin vor das schwedische Parlament und beginnt mit Schulstreiks für das Klima. Bald folgen Millionen dem Beispiel des autistischen Mädchens. Wir alle kennen die Geschichte.



**39** Greta Thunberg: *Das Haus steht in Flammen.*  
© Anders Hellberg, Commons Wikimedia

Mai Thi Nguyen-Kim (siehe **Abbildung 40**) wurde im August 1987 in der hessischen Kreisstadt Heppenheim geboren. Ihre Eltern stammen aus Vietnam, der Vater ist Chemiker, die Mutter Hausfrau. Sie hat einen älteren Bruder, und wie er studiert sie Chemie. Sie startet auf YouTube das Wissenschaftsformat »schön-



schlau«, ändert den Namen 2018 in »maiLab«. Am 1. April 2020 veröffentlicht Mai Thi Nguyen-Kim dort ein Video, in dem sie Corona verständlich und realistisch in Bezug auf die Dauer der Pandemie erklärt. Auftritte in Tagesthemen und Talkshows folgen. Von einem Augenblick zum anderen ist sie *die* deutsche Wissenschaftsjournalistin der Stunde.



40 Mai Thi Nguyen-Kim: *Wissenschaftlichen Spirit wie eine Seuche verbreiten.* © Viet Nguyen-Kim

Drei junge Frauen, drei Lebensgeschichten. Während Amanda Gorman und Greta Thunberg die Generation Z repräsentieren, ist Mai Thi Nguyen-Kim Vertreterin der Millennials oder auch der Generation Y. Beides sind Generationen, die in allen Studien vor allem dadurch auffallen, dass sie sich erlauben, die Warum- und Wozu-Fragen zu stellen. Ihre Haltung zielt weniger darauf ab, in Spuren zu gehen und das, was ist, als das, was ist, zu akzeptieren, sondern, ganz im Gegenteil, Dinge mit dem Blick auf das große Bild infrage zu stellen.

Was die drei Frauen gemeinsam haben, ist ein klarer Purpose und auch ein übergreifendes Wie: Sie setzen ihr Warum mithilfe der Sprache und der Kommunikation um – als politische Dichterin, als Klimaaktivistin, als Wissenschaftsjour-

nalistin. Ein deutlicher Unterschied findet sich in der Dimension des Purpose und auch darin, wie sie ihre Storys erzählen. Im zweiten Teil von »That's me!« habe ich beschrieben, wie Purpose, Story und Aktion zusammenhängen; in diesem Abschnitt zeige ich, wie das Muster der Public Narrative von den drei Frauen genutzt wird. Wie sie ihre Storys durch Worte und Taten in die Welt bringen, um dafür zu sorgen, dass ihr Purpose, ihre Mission Realität wird.

### *Mai Thi Nguyen-Kim: Wissenschaftlichen Spirit wie eine Seuche verbreiten*

Im Vorwort zu ihrem neuen Buch »Die kleinste gemeinsame Wirklichkeit« schreibt Nguyen-Kim, dass sie Anfang 2017 ein attraktives Jobangebot als Laborleiterin bei BASF ablehnte, weil sie »eine Karriere in der Wissenschaftskommunikation versuchen musste.« Was sie dazu motivierte: »Die zunehmend verschwimmenden Grenzen zwischen Fakten und Meinungen, die Informations- und Desinformationsüberflutung in sozialen Medien und die scheinbar unerschütterliche Realitätsfeindlichkeit mancher Menschen, die die Erde für flach oder Viren für nicht existent erklärten, waren für mich tatenlos kaum auszuhalten. Ich musste etwas tun, mitmischen, mitreden – ich brauchte wenigstens das Gefühl, aktiv etwas für die Wissenschaftlichkeit und Wahrheit zu tun, und sei es auch nur ein kleines bisschen.«<sup>142</sup>

Sie erklärt ihre Rolle von beiden Seiten: zum einen als Calling, ganz ähnlich wie die Tierpfleger, über die ich im ersten Teil von »That's me!« schreibe – sie musste diesen Weg gehen, weil sie nicht tatenlos zusehen konnte, wie Realität, Wahrheit und Wissenschaft verdreht werden – und zum anderen als Mission, die sie an anderer Stelle pointiert formuliert: »*wissenschaftlichen Spirit wie eine Seuche zu verbreiten*«. <sup>143</sup> Damit hat nicht nur ihre Tätigkeit ein starkes Fundament, alles, was sie tut, lässt sich ausgehend von diesen beiden Bezugspunkten verstehen. Was Nguyen-Kim schließlich bekannt macht, ist genau dieser Spirit, den sie selbst auf die Erklärung der Pandemie anwendet. In ihrem YouTube-Video zu

142 Mai Thi Nguyen-Kim: Die kleinste gemeinsame Wirklichkeit. München: 2021, S. 11.

143 Mai Thi Nguyen-Kim im Interview mit dem Handelsblatt im August 2020: Meine Mission ist es, wissenschaftlichen Spirit wie eine Seuche zu verbreiten.



Corona ist sie zugleich leidenschaftlich, sachlich und lässig. Sie wirkt ungleich klarer als die Politik und viele Wissenschaftler – und sie ist einfach mal ehrlich, indem sie eingesteht, dass wir ihrer Einschätzung als Chemikerin nach noch lange mit der Pandemie zu tun haben werden.

»Ich nehme dieses Video auf am 1. April 2020. In Deutschland werden 73.217 Corona-Fälle gezählt, 802 Tote. Kitas, Schulen, Geschäfte sind geschlossen, soziale Kontakte auf ein Minimum beschränkt, viele sind gerade arbeits- oder auftragslos, andere arbeiten sich gerade kaputt, um das Land am Laufen zu halten. Wie lange müssen wir diesen Ausnahmezustand aushalten und wie können wir schnellstmöglich zur Normalität zurückkommen? So viel vorweg: Es wird länger dauern, als die meisten denken.«<sup>144</sup>

Nguyen-Kim nennt die Dinge beim Namen, anstatt die Fakten weich zu spülen. Sie erklärt komplexe Dinge für ein größeres Publikum in verständlicher Form, darüber hinaus ohne Panikmache oder Beschwichtigung. Sie reflektiert die Unsicherheit der Daten, sie macht ihre Heuristiken plausibel, ihre Modelle, ihre Logik. Inmitten der Flut von Information und Desinformation ruht dieser Beitrag und gibt im besten journalistischen Sinne mit einem hohen Maß an Glaubwürdigkeit ein Gefühl für die Lage. Auszeichnungen und Ehrungen folgen: Journalistin des Jahres, Bundesverdienstkreuz, Goldene Kamera.

Wie sehen die drei Storys als Bestandteile der öffentlichen Erzählung (Public Narrative) von Nguyen-Kim aus?

– *Story of Self*

Ich konnte nicht tatenlos zusehen, wie Wahrheit und wissenschaftliche Erkenntnisse verdreht werden, und musste journalistisch arbeiten, um wissenschaftlichen Spirit zu verbreiten.

– *Story of Us*

Wir brauchen ein Verständnis für die wissenschaftlichen Erkenntnisse, damit wir die richtigen Entscheidungen fällen – in unserem Privatleben, in der Politik, in Unternehmen.

– *Story of Now*

Die Pandemie zeigt, wie dringlich im Hier und Jetzt eine seriöse und klare Wissenschaftsberichterstattung benötigt wird.

144 Mai Thi Nguyen-Kim: Corona geht gerade erst los: <https://www.youtube.com/watch?v=3z0gnXgK8Do&t=298s>

## Greta Thunberg: Die Klimakrise abwenden

Auch Greta Thunberg setzt auf die Wissenschaft. Ihr Credo: »Vereinigt euch hinter der Wissenschaft.«<sup>145</sup>

Doch ihr Purpose ist ein anderer. Während Nguyen-Kim ihren Weg bescheiden formuliert und den Zusatz nutzt, sie brauchte das Gefühl, etwas zu tun, wenn auch nur ein kleines bisschen, wählt Thunberg den maximalen Rahmen: den Planeten retten. Alles oder nichts – bei ihr geht es ums Ganze. Als Umweltaktivistin ist ihr Purpose ganz klar: die Klimakrise abzuwenden. Ihr Vorgehen? Sie beginnt in einem für ihre Verhältnisse relativ bescheidenen Rahmen. Ihr Schulstreik soll die Regierung Schwedens ermahnen, die im Pariser Abkommen fixierten Klimaziele zu erreichen. Wir alle haben das Bild im Kopf, wie Thunberg in blauem Hoody mit selbst gemaltem Schild allein vor dem Parlament sitzt. Und wir alle haben erlebt, wie immer mehr Menschen hinzukamen und daraus eine globale Bewegung wurde. Es gibt sogar eine chinesische Greta. Doch während die Schwedin Millionen auf die Straße zieht, kämpft Howey Ou im bevölkerungsreichsten Land der Erde allein.

Greta Thunberg ist das herausragende Beispiel unserer Zeit für diese spezielle Form von Leadership im Kontext sozialer Bewegungen. Marshall Ganz schreibt, dass häufig junge Menschen diese Rolle übernehmen<sup>146</sup>, doch kaum eine war wohl jünger als Thunberg, die im Alter von 16 Jahren zu streiken begann. Ihr Calling beschreibt die Schwedin im Kontext ihrer Asperger-Diagnose. Endlich verstehe sie, was sie nicht verstanden habe. Ihre Lähmung, nachdem sie die hungernden Eisbären im Film gesehen habe, sei ihrer Asperger-Art, auf das Leben zu schauen, zuzuschreiben. So kommt sie zu einer Neubewertung ihrer vorher als Schwäche eingeordneten Depression und der damit verbundenen Unfähigkeit, etwas gegen den Klimawandel tun zu können. Später wird Asperger zu ihrer Superkraft. Nun kann sie ihren Ruf annehmen und weiß, was zu tun ist.

Thunberg wählt den symbolischen Weg des Streiks, doch schon bald sind ihre Reden ihre schärfste Waffe im Kampf gegen diejenigen, die in ihrer Perspektive

145 <https://www.facebook.com/gretathunbergsweden/posts/unite-behind-the-science-the-actions-required-are-beyond-any-manifesto-or-any-pa/781389928895496/>

146 Marshall Ganz: Leading change. Leadership, organizations, and social movements. Boston: 2010, S. 4 f.

die Welt an den Abgrund manövriert haben. Sie sagt: »Wir können einfach nicht fortfahren so zu leben als gäbe es kein Morgen, denn da ist ein Morgen. Das ist alles, was wir sagen.«<sup>147</sup>

Sie argumentiert wissenschaftlich mit den dramatischen Folgen des Temperaturanstiegs. Sie hält sich an die Fakten. Zugleich ist sie radikal emotional in ihrer Sprache und ihrer Anrede. Wo andere Worte der Hoffnung wählen, wird sie zur wütenden Anklägerin und wiederholt immer wieder: Wir sind in einer Krise, ich will, dass ihr euch entsprechend verhaltet, ich will, dass ihr in Panik geratet. Das Haus steht in Flammen, wie könnt ihr so ruhig sein? Ich will, dass ihr die Angst fühlt, die ich jeden Tag fühle, ihr, die ihr unsere Kindheit und Zukunft gestohlen habt. Ausrufezeichen!

Alles geht sehr schnell. Schon ein Jahr, nachdem sie zu streiken begann, ist Thunberg zur Stimme von Millionen geworden, ein globales Symbol der Hoffnung. Sie ist es bis heute, nur hat Corona das Bild verändert. Thunberg ist aus den Schlagzeilen verschwunden, sie geht wieder zur Schule, ist sich nicht sicher, ob und was sie studieren soll. Im Interview mit Jochen Wegner, Chefredakteur von »Zeit Online« wiederholt sie immer wieder die gleichen Sätze, die wir schon so oft von ihr gehört haben.<sup>148</sup> Auf den Vorwurf der Negativität antwortet sie, dass sie im Gegenteil optimistisch sei, weil sie glaube, dass sich die Dinge ändern lassen. Allein Tonfall und Ausdruck enthalten wenig positiven Spirit. Es scheint mehr ein logischer Optimismus. Wirklich konstruktiv wirkt sie auf mich nicht.

Thunberg sagt, sie sehe die Welt schwarz oder weiß – Graustufen seien nicht ihre Stärke. Das sei eine Folge des Asperger-Syndroms. Sie operiere in einem anderen emotionalen Register. Sie neigt zur Spaltung: wir und ihr. Greta Thunbergs Purpose ist getragen von einer Wut und scheint fast übergroß, um wirkliches Handeln über den Protest hinaus zu ermöglichen. Es gibt keine Road Map für den Wandel. Wenn wir, insbesondere die Mächtigen, doch nur endlich begreifen würden, dass wir uns in einer Krise befinden, dann würden wir die richtigen Dinge tun, erklärt sie im Gespräch mit »Zeit Online«. Wie sehen die drei Storys als Bestandteile der öffentlichen Erzählung (Public Narrative) von Greta Thunberg aus?

147 Greta Thunberg, person of the year 2019. The power of youth. Time Magazine im Dezember 2019: <https://time.com/person-of-the-year-2019-greta-thunberg/>

148 Wie können wir das Klima retten, Greta Thunberg? Ein Interview mit Greta Thunberg und Luisa Neubauer im Februar 2021: [https://www.zeit.de/video/2021-02/6228378225001/greta-thunberg-und-luisa-neubauer-wie-koennen-wir-das-klima-retten-greta-thunberg?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com](https://www.zeit.de/video/2021-02/6228378225001/greta-thunberg-und-luisa-neubauer-wie-koennen-wir-das-klima-retten-greta-thunberg?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com)

– *Story of Self*

Mit elf Jahren habe ich verstanden, dass sich die Welt in einer Klimakrise befindet. Ich ging durch eine gravierende persönliche Krise. Die Diagnose meiner Asperger-Krankheit gab mir Kraft, mit 16 wurde ich Klimaaktivistin.

– *Story of Us*

Wir (Fokus auf meine Generation) bestehen auf einer positiven Zukunft.

– *Story of Now*

Wir befinden uns in einer Krise, die alle bisherigen Krisen in den Schatten stellt. Wir müssen sofort handeln.

### *Amanda Gorman:*

#### *Eine Gemeinschaft für alle Kulturen und Farben schmieden*

Kein Interview mit Amanda Gorman, in dem sie nicht auf ihre Sprachbeeinträchtigung hinweist. Sie erzählt von ihrer Unfähigkeit, den Buchstaben R auszusprechen, und ihrer Angst, dass bei öffentlichen Vorträgen die Worte nicht so klingen, wie sie klingen sollten. Statt Poetry sagte sie lange Zeit Poetwee, statt Dollar sagte sie Dolla. Bis 2018 konnte sie selbst ihren eigenen Nachnamen nicht sprechen. Die junge Dichterin erzählt davon, wie sie das als Schwäche gesehen habe und wie die Angst vor Fehlern sie fast stumm gemacht hätte. Und sie erzählt von der Überwindung dieser Angst, indem sie nicht aufgab, sich dieser Herausforderung zu stellen. Ihre Sprachbeeinträchtigung sieht sie mittlerweile als Stärke an, weil sie mit ihr und durch sie erst zur Schriftstellerin und Performerin ihrer eigenen Texte geworden sei. Wenn sie heute eine Bühne betritt, dann besitzt sie ein tiefes Verständnis für die Komplexität von Sound, von Aussprache und Betonung. Mehr als das, sie zeigt, dass man trotz aller Schwierigkeiten sein Ziel erreichen kann – sie verkörpert den amerikanischen Traum.<sup>149</sup> Wir spüren, von dieser Frau dürfen wir noch Großes erwarten. Sie fängt gerade erst an.

Amanda Gorman erzählt ihre Texte mit Worten, Gesten und ihrem ganzen Körper. Als sie ihr Gedicht »The hill we climb« bei der Inauguration von Präsident Joe

149 Eine detaillierte Schilderung der Entwicklung der jungen Dichterin findet sich in dem Beitrag: Unity with purpose. Amanda Gorman and Michelle Obama discuss art, identity, and optimism. Time: Februar 2021: <https://time.com/5933596/amanda-gorman-michelle-obama-interview/>

Biden vortrug, war sie die jüngste Dichterin in der Geschichte der USA, die bei so einem Event rezitierte. Sie erschien als ein Gesamtkunstwerk – ein gelber Prada-Mantel, ein leuchtend roter Haarreif, goldene Kreolen und ein symbolischer Ring mit einem Vogel im Käfig. Aufrechte Haltung, feste Stimme, Hände, die die Worte malen. Jill Biden, die neue First Lady, hat Amanda Gorman entdeckt und eingeladen. Es war der erste große, öffentliche Auftritt von Gorman und es war einer, bei dem nicht nur Amerika ein Schauer über den Rücken lief.

Lyrik? Ist das nicht dieses schwer zugängliche Genre, in dem nur Kenner den Sinn erspüren und alle anderen gähnen? Nicht bei dieser jungen Frau. »The hill we climb« hat 110 Strophen, Struktur, Rhythmus und Metrik sind frei. Es handelt von der Nation, die nicht zerstört, sondern vielmehr unvollendet ist, von der Gefahr, die der Demokratie droht, die aber stark genug sei, alle Angriffe abzuwehren, Angriffe wie den Sturm auf das Kapitol im Januar 2021, unter dessen Eindruck die Verse entstanden. Sie beschreibt einen Weg Amerikas von der Dunkelheit ins Licht in Richtung einer vielfältigen, vielfarbigem, vielstimmigen Kultur.

Diese Kultur ist Gormans Traum – als Dichterin und Aktivistin, die sich mit Themen wie Rassismus, Feminismus oder Unterdrückung auseinandersetzt. Amanda Gorman hat ein Mantra, das sie vor jedem Auftritt mit geschlossenen Augen rezitiert. Sie sagt: »Ich bin die Tochter schwarzer Schriftsteller, die von Freiheitskämpfern abstammen, die ihre Ketten gesprengt haben und die Welt verändern. Sie rufen mich.«<sup>150</sup>

Das ist ihre Herkunft und ihr Calling, ihr Warum. Sie rufen mich. Ich stehe auf ihren Schultern. Ich bin nicht allein. »Die Geschichte sieht uns zu«, heißt es in ihrem Gedicht, und weiter: »Wir, Nachfahren eines Landes und einer Zeit, in der ein dünnes, schwarzes Mädchen, das von Sklaven abstammt und von einer alleinerziehenden Mutter großgezogen wurde, davon träumen kann, Präsidentin zu werden, nur um sich selbst in einer Situation zu finden, in der sie für einen vorträgt.«<sup>151</sup>

Für Amanda Gorman ist Purpose nichts Äußeres, ihr Wirken ist davon durchdrungen. Alles in ihr scheint darauf zu drängen, eine Mission, eine Bestimmung zu erfüllen. Ihr Dichten ist vor allem eins: politisch, keine Kunst um der Kunst

150 Ebd.

151 The hill we climb, deutsche Übersetzung und Original: <https://www.rnd.de/kultur/amanda-gorman-gedicht-auf-deutsch-lesen-sie-hier-die-ubersetzung-und-das-original-the-hill-we-climb-QOXSZUHXRRREF-JNXHXKM2S4VEUY.html>

wollen. Wie sehen die drei Storys als Bestandteile der öffentlichen Erzählung (Public Narrative) von Amanda Gorman aus?

– *Story of Self*

Meine Vorfahren rufen mich, um an ihrem Werk weiterzuarbeiten – einer Gemeinschaft für alle Farben und Kulturen. Ich habe meine Sprachbeeinträchtigung überwunden, um politische Dichterin und Aktivistin zu werden.

– *Story of Us*

Wir (Amerika) brauchen eine gemeinsame Zukunft in einer friedlichen, vielfarbigem und vielfältigen Kultur, frei von Spaltungen.

– *Story of Now*

Nach den Jahren der Spaltung, deren trauriger Höhepunkt der Sturm aufs Kapitol war, brauchen wir jetzt mehr denn je eine funktionierende Demokratie.

Der Erfolg hängt für alle drei Powerfrauen an der Vergrößerung ihrer Reichweite. Je mehr Menschen sie über ihre Arbeit berühren, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich etwas dreht. In Zeiten von Corona zeigt sich deutlich, dass Amanda Gorman und Mai Thi Nguyen-Kim im Vorteil sind. Ihre Reichweite ist nicht an ihre Präsenz auf der Straße gebunden, sondern über Medien vermittelt. Die Wissenschaftsjournalistin wurde im April exklusiv für zahlreiche TV-Formate beim ZDF verpflichtet. Die Dichterin steigt mit ihrem Langgedicht »The hill we climb« in der Bestsellerliste der New York Times gleich auf Platz eins ein. Nur Greta Thunberg ist aus der Öffentlichkeit nahezu verschwunden und wirkt hinter den Kulissen.

### Take-away

Greta Thunberg, Mai Thi Nguyen-Kim und Amanda Gorman – drei Frauen einer jungen Generation, die eins gemeinsam haben: einen klaren Purpose, eine Bestimmung. Was sie ebenfalls verbindet, ist ein klares Wie. Alle drei nutzen herausragende Kommunikation, um zu wirken – als politische Dichterin, als Klimaaktivistin, als Wissenschaftsjournalistin. Darüber hinaus erzählt jede von ihnen die drei Storys der öffentlichen Rede: Die Frauen sprechen von ihrem Purpose und ihrem Calling, sie sprechen von der Gemeinschaft und von dem, was jetzt zu tun ist, um ihre Mission Realität werden zu lassen.

## INHALT

Danke 12

Einleitung 13

## FENSTER

*Hinsehen, staunen, wirken lassen! Warum Purpose  
in Zukunft immer wichtiger wird 17*

Purpose, Sinn, Zweck, Vision  
*Raus aus dem Dschungel der Begriffe 19*

Eine Frage des Matchings  
*Purpose und Passion 22*

Das wohlige Schnurren der Katze  
*Resonanz, Purpose, Spitzenleistungen 29*

Purpose, Profit, Planet  
*Der neue Dreiklang 34*

Vorausschauende Rückblicke  
*Purpose und das langfristige Denken 38*

Es gibt kein richtiges Leben im falschen  
*Erfüllung und das Ende der Work-Life-Balance 42*

Von Status zu Sinn  
*Die Babyboomer und die Generationen X, Y und Z 47*

Der Tanz mit dem Purpose  
*Ein neues Paradigma für Organisationen 52*

Hallo, wer bist du?  
*Geschichten, die erzählen, wer und warum wir sind 60*

Martin Luther und die Tierpfleger  
*Die helle und die dunkle Seite der Bestimmung 66*

Gefährliche Kindermädchen  
*Purpose und die Mechanik des Vertrauens 71*

Etwas anderes als Listen abhaken  
*Die psychologische Vermessung des Sinns 77*

Wofür eine Marke steht  
*Branding im Zeichen von Purpose 83*

Wettbewerber wegblasen  
*Die Neurowissenschaft von Purpose 88*

Trailblazer und Blacktocats  
*Von überall arbeiten, um die Welt zu verbessern 90*

Keine Ausreden mehr  
*Viktor Frankl und das große Ja zum Leben 93*

Die Suche nach der Mitte  
*Aristoteles' Konzept vom guten Leben 98*

Sind wir schon wieder auf einem Maskenball?  
*Guter Purpose, schlechter Purpose, gar kein Purpose 103*

Wie frisch gefallener Schnee  
*Das Ikigai und die japanische Lebenskunst 107*

Alles fügt sich  
*Biografien und Unternehmen als Kunstwerke 112*

Ist Purpose etwas Rationales oder Emotionales?  
*Zwölf essenzielle Fragen 115*

## MEDITATION I

*Lauschen und Empathie* 123

## SPIEGEL

*Erkennen, strukturieren, machen! Wie Sie Purpose finden, formulieren und verankern* 131

Von Toyota lernen, in die Tiefe zu fragen  
*Die 5-Why-Methode zur spielerischen Annäherung an Purpose* 133

Mit dem Why beginnen  
*Der klassische Golden Circle* 137

Nicht beim Why aufhören  
*Der erweiterte Golden Circle* 147

Ketchup in den Venen  
*Die eigenen Werte finden und formulieren* 152

Ein Mindset, das alle anderen schlägt  
*So wachsen Sie mit System über sich hinaus* 166

Zu tausend Dingen nein sagen  
*Purpose und das Igelprinzip* 170

Liebende und Rebellen  
*Der archetypische Zugang zu Purpose* 174

Das 1-1-1-Prinzip  
*Ein Framework für Philanthropie* 181

Wirtschaftsprüfer bekämpfen Terrorismus  
*Machen Sie ein Poster von Ihrem Purpose* 185

So einfach wie Malen nach Zahlen  
*Mit dem Purpose-Rad zum ersten Draft navigieren* 188

Die Baumeister von morgen inspirieren  
*Die Kunst, ein authentisches Purpose Statement zu verfassen* 192

Von sozialen Bewegungen lernen  
*Ihre starke Purpose Story à la Barack Obama erzählen* 201

Ich werde danach streben, weltweit nachhaltigen Wohlstand zu schaffen  
*Wir schreiben ein Manifest* 209

Was wäre, wenn ...?  
*Wie Sie sich zum Erfolg träumen* 214

Ein inneres Navigationssystem entwickeln  
*Das persönliche Purpose-Logbuch* 218

Von Purpose zu Impact  
*Das Logbuch für Leader* 226

Ich, Rolle, Team, Organisation  
*Das Purpose-Puzzle zusammenfügen* 234

That's me!  
*Ihr persönliches Purpose-Canvas* 238

That's us!  
*Das Purpose-Canvas für Organisationen* 239

## MEDITATION II

*Spüren und Achtsamkeit* 243

## TÜR

*Rausgehen, folgen, lernen! So mächtig ist Purpose in der praktischen Anwendung* **251**

Wir sind im Business, um unseren Heimatplaneten zu retten  
*Purpose und Aktivismus bei Patagonia* **253**

Powerfrauen der jungen Generation  
*Purpose und Story bei Amanda Gorman, Greta Thunberg und Mai Thi Nguyen-Kim* **260**

Purpose programmieren  
*Holokratie als neues Betriebssystem für Unternehmen* **270**

Lernen, mutig die Welt zu verändern  
*Der Spirit der Evangelischen Schule Berlin Zentrum* **280**

Im Reich des Super Purpose  
*SpaceX, Virgin Galactic und Blue Origin* **288**

Gesellschaftliche Probleme marktorientiert und skalierbar lösen  
*Wann hat ein Start-up Impact?* **296**

Ein mächtiger Gedanke, aber ...  
*Die Lücke zwischen Purpose und Praxis bei der Bill & Melinda Gates Foundation* **300**

Besessen von Kundenzufriedenheit  
*Purpose mit Differenz bei Amazon und Zappos* **303**

Wenn du einen Dollar in der Tasche hast ... oder auch 60 Milliarden  
*Spenden und Purpose bei Rihanna, Toms Schuhe und MacKenzie Scott* **310**

Den Kopf freihaben, träumen  
*Von der Managerin zur Professorin zur Malerin* **317**

Du brauchst mehr Empathie, Mann!  
*Die Bedeutung von Purpose und Mindset für den Change-Prozess von Microsoft* **320**

Erweiterte Diversität  
*Bei auticon sind alle Consultants Autisten* **326**

Dem Purpose ein Gesicht geben  
*Fünf Dinge, die Volkswagen von Tesla lernen könnte* **332**

Vom Kostenträger zum Gesundheitslotsen  
*Purpose mit Bodenhaftung bei der AOK PLUS* **337**

Bella ciao, bella ciao, bella ciao, ciao, ciao  
*»Haus des Geldes« und die Symbolik des Purpose* **342**

Mut zu mehr gesundem Menschenverstand  
*Vaude, Pionier im zukunftsweisenden Wirtschaften* **345**

Anhang **353**

Index **361**