

Leila Summa | Christine Kirbach

33 Werkzeuge für die digitale Welt

Die erfolgreichen Methoden der Tech-Giganten und wie jeder diese nutzen kann – Moonshot Thinking, Team Canvas und vieles mehr

© des Titels »33 Werkzeuge für die digitale Welt« von Leila Summa und Christine Kirbach (978-3-86881-738-6)
2019 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgrouppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

REDLINE | VERLAG

Einleitung

*»Technologie ist nichts. Wichtig ist,
Vertrauen in Menschen zu haben,
dass sie grundsätzlich gut und smart sind –
und wenn man ihnen gute Werkzeuge
an die Hand gibt, dann tun sie damit
wunderbare Dinge.«¹*

Steve Jobs, Mitgründer und langjähriger CEO von Apple

Die Botschaft, die im Eingangsbereich des deutschen Facebook-Büros hängt, könnte nicht klarer sein: »This Journey is 1% finished«. Das gilt für uns alle: Wir stehen am Anfang eines langen Weges, den es im Rahmen der Digitalisierung zu gehen gilt. Es liegt eine unglaublich spannende Reise vor uns, die manche gerade erst antreten und manche fortsetzen wollen. Man sieht bereits jetzt, sie wird unser Leben tief greifend verändern. Und eines vorweg: Wir werden nicht ankommen, aber das ist gut so!

Diese Reise wird nicht in einem, nicht in fünf und auch nicht in zehn Jahren beendet sein. In der digitalen Welt, in der wir leben, sinkt die Halbwertszeit von Wissen, forciert durch technologischen Fortschritt und veränderte Kundenbedürfnisse, drastisch.

Es geht also nicht mehr darum, sich Wissen anzueignen, sondern den eigenen Handlungsspielraum so wirksam wie möglich zu gestalten, um Fortschritt anzutreiben, statt von ihm getrieben zu sein. Das setzt einerseits voraus, dass wir Kundenbedürfnisse und Nutzergewohnheiten ganz genau verstehen und die Schmerzpunkte analysieren. Zum anderen bedarf es der Offenheit, Produkte, Probleme und Herausforderungen so

anzugehen, als würden wir ihnen zum ersten Mal begegnen, um die bestmögliche Lösung zu finden. Nur wenn beides gegeben ist, kann wirklich Neues entstehen.

Permanentes Verlernen und Dazulernen

Wir müssen radikal umdenken und Dinge anders machen als bisher, wenn wir mit dem Tempo der Veränderung mithalten wollen. Es reicht nicht mehr aus, einfach nur schneller zu denken, zu arbeiten und zu handeln. Digitale Riesen wie Google, Amazon, Airbnb, Facebook, LinkedIn und Co. nutzen den technologischen Fortschritt sehr clever, um sich Kundenbedürfnissen anzupassen, die sich heute in einer zuvor unbekanntem Geschwindigkeit verändern. Sie gehen sogar noch einen Schritt weiter und antizipieren bereits heute die Kundenbedürfnisse von morgen. Dies schaffen sie, weil sie eine Kultur entwickelt haben, die davon geprägt ist, Dinge kontinuierlich aus der Perspektive des Kunden zu sehen und dann schneller alte Wege, Abläufe und Prozesse zugunsten neuer Wege zu verlernen und zu stoppen. Kontinuierliches Verlernen und Hinzulernen ist Basis ihrer kulturellen DNA und essenziell zur Aufrechterhaltung ihres Innovationsgrades. Wie können diese Erfolgsfaktoren auf jedes Unternehmen und jedermann übertragen werden?

Herausforderung Mensch

Seit zwanzig Jahren wird gepredigt: »Alles verändert sich.« Dem stimmen wir nicht vollständig zu, denn eine Konstante verändert sich leider nicht so schnell, wie wir es vielleicht gerne hätten: der Mensch und sein Umgang mit Herausforderungen. Jack Ma, Mitgründer und ehemaliger CEO der B2B-Plattform Alibaba, sagte: »Die Welt ist voll von Herausforderungen und Chancen. Das war vor 2000 Jahren bereits so und wird auch die nächsten 2000 voraussichtlich so sein.«²

Diese neuen Chancen entstehen heute durch Technologie und Digitalisierung. Viele Menschen wollen diese Chancen nutzen und ihren Beitrag zur Digitalisierung ihres Unternehmens und zu einer agileren Unternehmenskultur leisten. Doch wie kann das gelingen?

(Anders) Tun, bevor das Denken uns daran hindert

Indem wir unseren Handlungsspielraum erweitern und Dinge konsequent anders machen als zuvor. Das klingt einfach, ist für die meisten Menschen in der Praxis aber ziemlich schwierig und unangenehm: Denn je konkreter wir ins Handeln kommen wollen, desto größer werden die Fragezeichen und gleichzeitig unsere Hilflosigkeit. Zwischen Wollen und Können steht das Tun – und genau das fällt uns Menschen oft schwer. Das liegt daran, dass wir mit hohen Erwartungen an neue Herausforderungen herangehen. Das ist zwar ehrenwert, aber leider selten erfolgversprechend, im Gegenteil: Es verstärkt sogar die Hilflosigkeit und Orientierungslosigkeit und führt dazu, dass wir Experimente vorschnell abbrechen. »Ich hab's ausprobiert, hat aber nicht funktioniert.« Oder: »Ich weiß doch gar nicht, wie das geht und wo ich beginnen soll!« Diese Aussagen kennen wir alle. Und genau diese illusorische Erwartungshaltung möchten wir in unserem Buch zerstören: Niemand weiß zu Beginn einer neuen Herausforderung, wie es geht, und es fühlt sich am Anfang auch nie gut an, in diesen unbekanntem Gewässern zu fischen. Das Wissen darum, wie etwas funktioniert und das gute Gefühl kommt dann, wenn wir Dinge wiederholt ausprobieren und sich irgendwann der erste Erfolg einstellt.

Tun heißt Verantwortung übernehmen

Um endlich etwas zu tun, müssen wir uns ein bisschen selbst überlisten: Wir müssen Verantwortung für unser Handeln übernehmen und in Bewegung kommen, bevor unser Kopf oder das unangenehme Bauchgefühl uns daran hindern. Was enorm dabei hilft, sind erprobte und zeit-

gemäße Werkzeuge: Eine agile Unternehmenskultur entsteht nicht über Nacht und auch nicht durch das Handeln Einzelner. Tech-Giganten sind deshalb so erfolgreich, weil sie über Jahre hinweg viele Werkzeuge entwickelt haben, die jeder Mitarbeiter kennt und täglich einsetzt. Wir haben uns auf die Suche gemacht nach diesen Werkzeugen und sie in den führenden Technologieunternehmen gefunden. In *33 Werkzeuge für die digitale Welt* stellen wir Ihnen die wirksamsten 33 Tools vor – verständlich aufbereitet, vereinfacht und mit praktischen Handlungsanleitungen versehen. So können Sie die Tools schnell und effektiv in Ihrer Unternehmenspraxis einsetzen, noch bevor Ihr Kopf Sie daran hindert. Fangen Sie einfach an – heute!

Werkzeuge für Ihre Unternehmenspraxis

Mark Zuckerberg sagte anlässlich der Abschiedsfeier des Harvard-Jahrgangs 2017: »Jetzt ist es an euch, Großes zu tun. Ich weiß, ihr denkt vermutlich, ich weiß nicht, wie genau ich das tun soll. Aber lasst mich euch ein Geheimnis verraten: Niemand weiß das, wenn er startet. Ideen entstehen nicht in Perfektion. Sie gewinnen an Präzision und Klarheit, wenn man daran arbeitet. Ihr müsst also einfach nur loslegen.«³

Einfach machen – das ist auch die Kernaussage und das Erfolgsrezept unseres Buchs. Aus den Neurowissenschaften wissen wir: Menschen ändern erst ihr Handeln, dann ändert sich damit auch automatisch ihre Einstellung zu einem Thema – denken Sie nur an ehemalige Raucher in Ihrem Bekanntenkreis. Tun wir etwas anders, verändert sich also unser Denken. Was vormals vielleicht unmöglich schien, ist auf einmal durchaus realistisch. Was wir vormals wenig attraktiv fanden, wird nun zum Gestaltungsspielraum – wie zum Beispiel die von so vielen gefürchtete digitale Transformation. Und die veränderte Einstellung von Mitarbeitern beeinflusst letztlich die Unternehmenskultur als Ganzes.

Unser Buch kann als ausgewählte Sammlung an Hilfsmitteln, aber auch als situatives Nachschlagewerk verwendet werden. Sie können es also von A bis Z lesen oder sich gezielt die Werkzeuge herausuchen, mit

denen Sie Ihre aktuellen Herausforderungen lösen können. Wir geben Ihnen vor jedem Kapitel einen kurzen Überblick über die verschiedenen Werkzeuge, damit Sie direkt zu denen springen können, die für Sie aktuell relevant sind. Wichtig ist: Es geht nicht darum, es genauso zu machen wie die führenden Technologieunternehmen. Sie sollen vielmehr Ihren eigenen Weg finden – einen Weg, der für Sie und Ihr Unternehmen funktioniert. Nutzen Sie die Werkzeuge zur Inspiration, passen Sie sie an und kombinieren Sie nach Lust und Laune unterschiedliche Tools.

Online-Starthilfe

Um Ihnen die Auswahl der richtigen Werkzeuge zu erleichtern, legen wir Ihnen unseren Online-Assistenten ans Herz, den Sie auf www.playtochange.de finden. Mit wenigen Klicks können Sie damit herausfinden, welche Werkzeuge für Ihre aktuellen Herausforderungen empfehlenswert sind.

1. Psychologische Sicherheit – die Grundlage fürs Tun

Würden Sie Ihre Mitarbeiter mit einer leeren Werkzeugkiste und noch dazu ohne angemessene Schutzkleidung auf eine Baustelle schicken und ihnen dabei viel Erfolg – und womöglich noch Spaß – wünschen? Wohl kaum. Doch im Rahmen von Digitalisierungsinitiativen passiert genau das in den verschiedensten Unternehmen. Führungskräfte fördern zwar das mutige »Einfach machen« und Experimentieren mit neuen Arbeitsweisen zugunsten der schnelllebigen digitalen Welt, aber sie vergessen dabei zwei wichtige Dinge:

1. Sicherstellen, dass die Mitarbeiter geprüfte und erprobte Werkzeuge einsetzen, um eine Herausforderung möglichst effektiv und effizient zu lösen.
2. Den Mitarbeitern die notwendige Sicherheit geben, Fehler machen zu dürfen beziehungsweise Dinge, die trotz aller guten Planung nicht funktioniert haben, transparent zu machen und als Lernchance zu nutzen, damit sich Misserfolge nicht in Demotivation oder Selbstzweifeln niederschlagen.

Diese Schutzkleidung liefert das Konzept der psychologischen Sicherheit.

Schlüsseldynamiken leistungsstarker Teams

Google ist der Frage nachgegangen, welche Faktoren gegeben sein müssen, damit Mitarbeiter in einem innovativen und sich ständig verändernden Umfeld als Team erfolgreich agieren und effektiv zusammenarbeiten

können. Im Project Aristotle, einer zweijährigen unternehmensinternen Studie mit über 200 Interviews und 180 untersuchten Teams, wurden fünf Schlüsseldynamiken für den Teamerfolg identifiziert – unabhängig von Zusammensetzung und Größe des Teams:⁴

1. Psychologische Sicherheit: Wenn jemand einen Fehler macht, wird dieser nicht gegen denjenigen verwendet.
2. Verlässlichkeit: Jeder kann sich darauf verlassen, dass die Teamkollegen ihre Zusagen einhalten.
3. Struktur und Klarheit: Die Ziele, Rollen und Vorgehensweisen des Teams sind allen klar und es verfügt über einen effektiven Prozess zur Entscheidungsfindung.
4. Bedeutung der Arbeit: Die Arbeit für das Team ist für jeden persönlich von Bedeutung.
5. Wirkung: Jeder versteht, inwiefern die Arbeit des Teams auf die Unternehmensziele einzahlt.⁵

Als besonders relevant hat sich dabei die psychologische Sicherheit erwiesen. Eingeführt wurde das Konzept der teampsychologischen Sicherheit bereits im Jahr 1999 von der Harvard-Professorin Amy Edmondson, die es definierte als »eine gemeinsame Überzeugung von Teammitgliedern, dass es in ihrem Team sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen«⁶. Psychologische Sicherheit ist das »Vertrauen, dass niemand vom Team für eine Äußerung bloßgestellt, zurückgewiesen oder bestraft wird« gemäß Edmondson. Wichtig ist hier insbesondere, dass im Team ein Klima vorherrsche, das sich durch zwischenmenschliches Vertrauen und gegenseitigen Respekt auszeichnet. Menschen sollen sie selbst sein können. Ohne diese Kultur sind Teammitglieder nicht bereit Risiken einzugehen. Es darf keine Angst vor den Reaktionen der Kollegen geben und Fehler machen muss erlaubt sein. Für Edmondson und Google gilt: Vertrauen und Verständnis werden zusätzlich gefördert durch Empathie, einen weiteren Aspekt der psychologischen Sicherheit. Empathie steht dafür, dass wir Emotionen in unserem Gegenüber erkennen und uns in die Lage eines anderen Menschen hineinversetzen können,

mit dem Ziel, die Perspektive und Realität des anderen (besser) zu verstehen. Dabei müssen wir über uns selbst und unsere eigenen Ansichten hinausdenken. Der amerikanische Psychologe und Harvard-Professor Daniel Goleman beschreibt es so: »Emotionale Empathie bedeutet, dass man so fühlt, wie die andere Person fühlt. Kognitive Empathie bedeutet, dass man versteht, wie andere die Welt sehen. Man braucht beides, um effektiv mit anderen Menschen zusammenarbeiten zu können, insbesondere im Verkauf, im Kundenmanagement, in Teams und in der Führung.«⁷

Der Mehrwert der psychologischen Sicherheit liegt auf der Hand: Wenn Mitarbeiter sich sicher und verstanden fühlen, sind sie motivierter, ausdauernder und unvoreingenommener. Humor, Problemlösungskompetenz und divergentes Denken werden angeregt. Das alles sind Faktoren, die die Grundpfeiler für Kreativität und Innovationsfähigkeit bilden, – zwei Kompetenzen, die für den digitalen Wandel entscheidend sind.⁸ Weitere Studien zeigen, dass hohe psychologische Sicherheit die Risikobereitschaft von Teams moderat erhöht, die Mitglieder bestärkt, ihre Ideen, Kritikpunkte oder Befürchtungen zu äußern, und ihre Kreativität fördert, was häufig zu durchschlagenden Markterfolgen führt.⁹ Laut den Studienergebnissen von Google sind Mitglieder in Teams mit einer hohen psychologischen Sicherheit »mehr dazu geneigt, unterschiedliche Ideen von Teammitgliedern wertzuschätzen, sie bringen mehr Umsatz und werden als doppelt so effektiv von ihren Führungskräften bewertet.«¹⁰

Grundpfeiler Unternehmenskultur

Ohne psychologische Sicherheit in Ihrem Unternehmen als Basis für den Einsatz der 33 Werkzeuge der Tech-Giganten werden Sie nur halb so erfolgreich sein.

Machen Sie den Test

Google stellt auf der Plattform Re:work einen Selbsttest zur Verfügung.¹¹ Damit können Sie in Erfahrung bringen, ob und inwieweit psychologische Sicherheit in Ihrem Team er- und gelebt wird. Stellen Sie die folgenden Fragen entweder in einer anonymen Mitarbeiterbefragung oder in einem Workshop. Bitten Sie die Teilnehmer dabei anzugeben, wie sehr diese Aussagen auf sie zutreffen (auf einer Skala von »Trifft voll und ganz zu«, »Trifft zu«, »Neutral«, »Trifft nicht zu «bis »Trifft gar nicht zu«).

- Wenn Sie in Ihrem Team einen Fehler machen, wird er oft gegen Sie verwendet.
- Die Mitglieder Ihres Teams sind in der Lage, Probleme und schwierige Themen anzusprechen.
- Personen in Ihrem Team lehnen andere manchmal ab, weil sie anders sind.
- Es ist sicher, in Ihrem Team ein Risiko einzugehen.
- Es ist schwierig, Kollegen um Hilfe zu bitten.
- Niemand in Ihrem Team würde absichtlich in einer Weise handeln, die Ihre Bemühungen untergräbt.
- Ihre Teammitglieder schätzen und nutzen Ihre einzigartigen Fähigkeiten und Talente.

Die Testresultate dienen Ihnen als Indikator, um besser zu verstehen, wo Sie bezüglich der psychologischen Sicherheit – der Basis für Veränderung – aktuell stehen und wo es Schwachpunkte gibt.

Förderung der psychologischen Sicherheit

Auf der Plattform Rework gibt Google Antworten und Hinweise, wie Manager ebenso wie Mitarbeiter in Teams gemeinsam einen sicheren Raum für neue Ideen und Engagement schaffen können:¹²

- **Seien Sie aufmerksam.** Schenken Sie Ihrem Gesprächspartner bei einer Unterhaltung Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit. Stellen Sie Fragen, die Ihnen helfen, Ihr Gegenüber besser zu verstehen. Bieten Sie Input, falls dies erwünscht ist. Absolut tabu: Anrufe entgegennehmen, WhatsApp-Nachrichten beantworten oder aufs Smartphone linsen. Seien Sie körperlich und geistig anwesend und konzentrieren Sie sich darauf, was Ihr Gesprächspartner zu sagen hat.
- **Zeigen Sie Verständnis.** Vermeiden Sie ein »Ja, aber« (vgl. Moonshot Thinking). Hören Sie aufmerksam zu und wiederholen Sie anschließend, was Sie verstanden haben, zum Beispiel: »Ich höre Sie sagen, dass Ihnen besonders wichtig ist ...« Identifizieren Sie Übereinstimmungen, aber auch Abweichungen Ihrer Ansichten. Bestätigen Sie Aussagen mit Antworten: »Ich habe Ihren Einwand verstanden.« Konzentrieren Sie sich darauf, eine gemeinsame Lösungsfindung anzuregen, zum Beispiel: »Wie können wir daran arbeiten, dass es beim nächsten Mal reibungsloser läuft?« Wenn Sie in der Wir-Form sprechen, vermitteln Sie Ihrem Gegenüber das Gefühl, dass Sie an einem Strang ziehen.
- **Seien Sie in zwischenmenschlichen Situationen integrativ.** Teilen Sie Informationen über Ihren persönlichen Arbeitsstil und Ihre Vorlieben und ermutigen Sie Ihre Teamkollegen, dasselbe zu tun. Seien Sie nahbar und ansprechbar für Ihre Teammitglieder und nehmen Sie sich Zeit für Ad-hoc-Gespräche, Feedback-Sitzungen, Karriere-Coachings et cetera. Kommunizieren Sie den Zweck von Ad-hoc-Meetings transparent und klar, die außerhalb der üblichen Einzel- und Teammeetings einberufen werden. Danken Sie Ihrem Team ausdrücklich für seine Beiträge. Schreiten Sie ein, wenn Teammitglieder negativ über andere im Team sprechen.
- **Beziehen Sie Ihr Gegenüber in die Entscheidungsfindung ein.** Erklären Sie die Gründe für Ihre Entscheidungen, sei es im persönlichen Gespräch oder per E-Mail, und teilen Sie dem Team mit, wie Sie zu Ihrer Entscheidung gekommen sind. Heben Sie die Beiträge Ihrer Teammitglieder hervor, wenn diese zu einem Erfolg oder einer Entscheidung geführt haben. Holen Sie Anregungen, Meinungen und

Feedback von Ihren Teamkollegen ein. Achten Sie darauf, niemanden zu unterbrechen, und erlauben Sie auch keine Unterbrechungen von Kollegen untereinander.

- **Erfüllen Sie Ihre Führungsrolle mit Überzeugung und schaffen Sie Vertrauen.** Führen Sie Teambesprechungen klar und überzeugend, lassen Sie keine Nebengespräche zu und stellen Sie sicher, dass Konflikte nicht persönlich werden. Laden Sie Ihr Team ein, Ihre Sichtweise zu hinterfragen und Ihnen zu widersprechen. Zeigen Sie Schwachstellen auf und teilen Sie Ihre persönliche Einstellung zu Arbeit, Erfolg und Misserfolg mit Ihren Teamkollegen. Ermutigen Sie sie, Risiken einzugehen und demonstrieren Sie gleichzeitig selbst Risikobereitschaft. Unterstützen Sie Ihr Team in seiner Arbeit und vertreten Sie es nach oben, zum Beispiel bei der gemeinsamen Arbeit mit der Geschäftsleitung oder bei der Anerkennung von Teamkollegen.

2. Sinn stiften

Die folgenden Werkzeuge haben eines gemeinsam: Sie geben Mitarbeitern fehlenden Kontext und stiften Sinn – beides zentrale Erfolgskriterien, um Mitarbeitende zu motivieren, bei bevorstehenden Veränderungen mitzuziehen. Der Wunsch von Menschen, ihrer Arbeit einen Sinn zu geben, ist heute wichtiger denn je. Insbesondere bei jüngeren Mitarbeitern ist dieser Sinn ein wesentlich stärkerer Motivator als Status oder Geld. Genau das können Tech-Giganten wie Google besonders gut: Sie geben ihren Vorhaben Sinn und vermitteln diesen erfolgreich an ihre Mitarbeiter.

Werkzeuge im Überblick

Wenn Sie ein neues Vorhaben starten wollen, zum Beispiel Reorganisation, neues Management, neue Produkte oder Digitalisierung, hilft der **Golden Circle** dabei, den gemeinsamen Sinn dieses Vorhabens zu benennen, klar zu kommunizieren und diesen positiven Schub als Motivator für Ihr Team zu nutzen.

Das **All-hands-Meeting** erlaubt Ihnen, die eigene Vision und Mission regelmäßig in den Köpfen Ihrer Kollegen und Mitarbeiter zu verankern. Gleichzeitig fördert es den interdisziplinären Austausch zwischen den Fachbereichen und verhindert Silodenken. Zudem können Sie damit jedem Mitarbeiter einen direkten Draht zum Topmanagement geben.

Die **Team Canvas** unterstützt Sie, wenn Sie vor der Herausforderung stehen, Ihr Team auf- oder umzustellen und auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Dieses Tool ermöglicht es Ihnen, Rollen, Aufgaben und anstehende Aktivitäten zu klären und darüber hinaus das Zugehörigkeitsgefühl der Mitglieder zu stärken.

Wenn Sie über die kurzfristigen Folgen einer Entscheidung hinausdenken möchten, hilft Ihnen das **Regret Minimization Framework**. Sie können sich damit gerade bei wichtigen Entscheidungen bewusst aus dem Alltag herausziehen und die langfristigen Auswirkungen von Entscheidungen durchdenken.

Mit dem **SCARF-Modell** können Sie sich selbst und andere effektiver motivieren. Die Dimensionen des Modells geben zudem Auskunft darüber, warum manche Menschen mit Veränderungen besser zurechtkommen als andere. Gerade für Teams in rauem Fahrwasser bietet das SCARF-Modell viele Anknüpfungspunkte, um schwelende Konflikte zu lösen und zu einem produktiven Miteinander zu finden.

Mit dem **narrativen Memo** können Sie sicherstellen, dass Geschäftsideen, Aufgaben- und Problemstellungen gut durchdacht sind, da es sicherstellt, dass Sie sich intensiv mit dem Inhalt befassen. Schlechte Ideen werden dadurch in einem frühen Stadium aussortiert. Gleichzeitig können Teambesprechungen und Entscheidungssitzungen effizienter und ergebnisorientierter gestaltet werden.

Golden Circle

Wie Sie mit der zentralen Frage nach dem Warum zum Handeln inspirieren

*»Warum stehst du morgens auf?
Warum gibt es dein Unternehmen?
Dein Warum sollte der Grund, dein Ziel,
deine Überzeugung sein, die dich dazu inspiriert,
das zu tun, was du tust. Wenn du deine Gedanken
und Handlungen und Gespräche mit einem
Warum beginnst, inspirierst du auch andere.«¹³*

Simon Sinek

Simon Sinek, Autor des Bestsellers *Frag immer erst: warum*, wurde mit seinem Modell des Golden Circle weltberühmt. Er illustriert damit, dass inspirierende Führungskräfte deshalb so viele Menschen motivieren können, weil sie immer zuerst die Frage nach dem Warum beantworten und erst danach das Wie und das Was.

In seinem legendären TEDx-Talk »Wie großartige Führungspersönlichkeiten zum Handeln inspirieren«¹⁴ erklärt er, was Apple und Martin Luther King gemeinsam haben: »Menschen kaufen nicht, was man tut; sie kaufen, warum man etwas tut.«

- »**I have a dream**«. Mit seiner weltberühmten Rede inspirierte Martin Luther King bereits anno 1963 seine Zuhörer. Der charismatische Redner verstand es wie kein anderer, klar und dennoch mit einer gewissen Leichtigkeit zu kommunizieren, woran er glaubte und vor allem, warum!
- »**Think different**«. Mit diesem Slogan stellte Apple das Warum ins Zentrum seiner Geschäftsaktivitäten und Markenkommunikation. Den Status quo infrage zu stellen und anders zu denken – das ist Apples Antwort auf die Frage nach dem Warum. Das schafft das Unternehmen durch seine starke Kundenorientierung, eine intuitive Benutzerführung und überragendes Design (Wie) sowie die Produktion unterschiedlicher Hardware wie etwa Computer, Mobiltelefone und vieles mehr (Was).

Insbesondere in Zeiten der Veränderung ist es entscheidend, die sinnstiftende Frage nach dem Warum zu beantworten, um alle Beteiligten auf die Reise mitzunehmen. Beobachtete man Facebook 2009–2011, so stellte man fest, das Facebook mit sehr technischen Erklärungen und Visualisierungen für seine Plattform warb. Geschäftskunden fiel es schwer, den Mehrwert von Facebook (Was) auf ihre eigene Marketing- und Vertriebsstrategie (Warum) zu übertragen. Das Management von Facebook erkannte das Problem rechtzeitig und veränderte die Markenkommunikation daraufhin radikal. Von nun an stand das unternehmerische Warum im Vordergrund der Kommunikation: Facebook wurde geschaffen,