

IPA

partner for
people management

IPA Magazin

Das Magazin für People Management

The new normal

Homeoffice und führen mit OKR



Inhalt

Editorial

Seite 3

Flatten the Change-Curve Führungskräfte jetzt nicht allein lassen

Ursula Vranken

Seite 4

Führen mit Objectives & Key Results (OKR)

**Interview mit Johannes Müller,
CEO von Workpath**

Seite 5-6

Recht auf Homeoffice?

**Interview mit Dr. Oliver Stettes vom
Institut der deutschen Wirtschaft (IW)**

Seite 7

Die Zukunft des Raums: Nähe und Distanz im zukünftigen Workspace

**Interview mit Innenarchitektin Monika Lepel,
Inhaberin von Lepel & Lepel**

Seite 8

The new normal Leistungsdruck und mehr Kontrolle?

Ursula Vranken

Seite 9

Insight IPA - Tipps & Termine

Seite 10



Editorial

Liebe Leser!

Die Corona-Pandemie hat sich in der Wirtschaft als Veränderungsbeschleuniger entpuppt. Dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer ihre Workflows praktisch von einem Tag auf den anderen von analog auf remote umgestellt haben, ist dabei aber nur die eine Seite der Medaille. Die andere: Führungskräfte und Mitarbeiter müssen bei diesem radikalen Wandel mitgenommen werden. Und genau das ist die eigentliche Herausforderung auf dem Weg in die neue Arbeitswelt.

Wir haben uns in diesem Zusammenhang gefragt: Was macht dieses Bündel an Veränderungen mit Führungskräften und Mitarbeitern? Was löst all das ihnen aus? Aus unserer Erfahrung wissen wir: Ein Change geht meistens mit Ängsten einher. Denn Ungewohntes ist uns suspekt, also wehren wir uns dagegen.

Das Problem ist allerdings: Zum Wehren und Fürchten besteht nicht die Zeit. Denn viele Unternehmen proben bereits einen radikalen Organisationsumbau und frohlocken: Home, sweet Home-Office. So mancher Arbeitgeber plant, Büroflächen im großen Stil zugunsten der Remote-Arbeit abzubauen. Die Frage ist nur: Wie können Unternehmen ihre Mitarbeiter und Führungskräfte dabei mitnehmen? Welche Gesetzmäßigkeiten gelten in der Remote-Arbeitswelt zum Beispiel bei der Zielvereinbarung? Ganz anders denkt die Innenarchitektin Monika Lepel, die fest an das Office glaubt und sagt: „Zur Arbeit wieder raus zu gehen, hat etwas Befreiendes.“ Lesen Sie das spannende Interview mit Ihr.

Wir beschäftigen uns im vorliegenden IPA Magazin in verschiedenen Artikeln nicht nur mit potenziellen Antworten auf diese Fragen, sondern eruieren auch, ob das von Bundesarbeitsminister Hubertus Heil geplante Recht auf Homeoffice Sinn macht. Sein Vorschlag: Beschäftigte sollen mindestens 24 Tage im Jahr von Zuhause arbeiten dürfen, wenn die Tätigkeit dies erlaubt. Dazu haben wir uns mit Dr. Oliver Stettes, Leiter des Kompetenzfelds Arbeitsmarkt und Arbeitswelt des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), unterhalten, der das Ganze höchst kritisch sieht. Aber lesen Sie selbst.

*Viel Spaß bei der Lektüre!
Herzlichst, Ihre Ursula Vranken*



Flatten the Change-Curve: Führungskräfte jetzt nicht allein lassen

Für die meisten Führungskräfte hieß es vor ein paar Monaten: Plötzlich Digital Leadership. Unternehmen schickten ihre Mitarbeiter reihenweise ins Home-Office. Diese sollten nun von einem Tag auf den anderen virtuell geführt werden. Irgendwie. Das Experiment gelang vielerorts besser als gedacht. Sogar so gut, dass viele Betriebe am Remote-Working dauerhaft festhalten wollen.

Für Unternehmen und Leader bedeutet das: New Work von jetzt auf gleich. New Work wird meist mit digital vernetztem Arbeiten gleichgesetzt. Doch das ist nur die halbe Wahrheit. Der New-Work-Begriff ist deutlich weiter gefasst und bedeutet mehr als nur ein bisschen Home-Office. Die Idee von der neuen Arbeitswelt geht auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück. Er ging davon aus, dass die Globalisierung und Digitalisierung massive Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben würden.

New Work ist das Ergebnis eines langen Prozesses

Doch laut Bergmann kann New Work nur das Ergebnis eines langen Prozesses sein. Im Mittelpunkt steht die Autonomie des einzelnen, das Übertragen von Verantwortung seitens der Führungskraft und ein Führungsstil, der nicht durch Vorgabe und Kontrolle, sondern durch coachende Elemente gekennzeichnet ist. Mitarbeiter müssen mehr eigene Entscheidungen treffen. Das geht nicht über Nacht, sondern ist ein Lernprozess. Gleichzeitig verliert der Chef damit zwangsläufig den Status der alles überwachenden Kontrollinstanz. Stattdessen moderiert er laufende Prozesse, sorgt dafür, dass die nötigen Arbeitsmittel zur Verfügung stehen, dass Timelines eingehalten werden und evaluiert im

Zusammenspiel mit anderen Abteilungen neue Ideen. Auch das muss gelernt werden.

Angst vor radikalem Umbau, Angst vor Status Verlust

Das, was in Unternehmen jetzt also schnell übers Knie gebrochen werden soll, ist nichts Geringeres als ein totaler Umbau der Arbeitswelt. Das schwant Entscheidungsträgern inzwischen und schürt gewaltige Ängste. Und genau hier liegt die große Gefahr des Scheiterns. Denn Angst lähmt.

Angst lähmt

Die Frage ist also die: Wie kann es Führungskräften gelingen, die Kurve der Angst abzuflachen und sich selbst und die Mitarbeiter sicher und stark durch die Veränderung zu navigieren? Dazu muss die Veränderung aktiv gemanagt werden: Manager müssen zum einen aktive Ansprechpartner für ihre Mitarbeiter sein und sie gezielt durch die vier [Change-Phasen](#) leiten. Mehr Tipps finden Sie auf unserem Blog.

Lotsen für die Transformation

Zum anderen dürfen aber auch Führungskräfte im Change nicht allein gelassen werden. Hier setzt das IPA-Team an. Wir sind Ihr Sparringspartner im Wandel. Unsere Experten zeigen Ihnen mit ihren vielfältigen Erfahrungen neue Wege auf, entwerfen mit Ihnen die neue Organisation und vor allem: Wir sind Umsetzer und begleiten Sie sicher durch alle Phasen der Veränderung.



SIE WOLLEN MEHR ERFAHREN?

Dann rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns.



Zielmanagement – Führen mit Objectives & Results (OKR)

Im Zuge agiler Transformationslösungen werden auch neue Management Tools diskutiert. Google hat in den 90er Jahren die Methode Objectives & Key Results eingeführt und seitdem einen regelrechten Trend ausgelöst. Wir wollen von Workpath Gründer und [CEO Johannes Müller](#) wissen, was die Methode kann und worauf bei der Umsetzung zu achten ist.

Hallo Johannes, kannst Du uns bitte kurz erklären, was die OKR Methode ist.

Objectives und Key Results (OKR) ist ein Zielmanagement-Ansatz, der die Prioritäten von Teams und Mitarbeitern mit den strategischen Zielen des Unternehmens verknüpft, dabei über kurze Zyklen von 3-4 Monaten immer wieder den Fokus schärft und ständiges Lernen ermöglicht. Es unterstützt eine erhöhte Anpassungsfähigkeit, Transparenz, silo-übergreifende Koordination und Abstimmung sowie eine stärkere Kundenzentrierung.

Und was ist die Methode NICHT?

Ein HR-Tool für Performance Management oder nur eine kleine Weiterentwicklung der alten Zielvereinbarung. Weder geht es dabei um eine Bewertung von individueller Mitarbeiterleistung (der Fokus liegt bspw. auf Teamzielen) noch um eine Verknüpfung mit variablen Gehaltsanteilen.

Viele Manager sind es gewohnt, mit Zielen und KPIs zu arbeiten und kennen das Konzept des Management by Objectives (MBO). Warum braucht es eine neue Methode oder ist OKR nur „alter Wein in neuen Schläuchen“?

KPIs und OKRs können sich gut ergänzen, weil sie unterschiedliche Dinge bemessen. KPIs liefern häufig eine rückblickende Bewertung über den Erfolg über einen gewissen Zeitraum, wie die Erhöhung der Kundenzufriedenheit im vergangenen Jahr.

OKRs sind vorwärtsgewandt und messen den Fortschritt auf einen gewünschten Zielzustand (Objective) anhand beeinflussbarer Metriken (Key Results), beispielsweise die Verbesserung der Servicequalität durch Verringerung der Bearbeitungszeit. Beide Konzepte sind also kompatibel und befähigen Unternehmen zielgerichtet zu steuern, anstatt immer nur in den Rückspiegel schauen zu müssen.

Ist die Arbeit mit OKRs nur etwas für Digitalfirmen oder kann der Maschinenbauer, der Händler oder sogar auch die öffentliche Verwaltung mit dieser Methode arbeiten?

OKR ist für jeden umsetzbar, weil Grundprinzipien wie Kundenzentrierung, messbare Planung und Transparenz heute aus meiner Sicht für jede Organisation und jedes Team relevant sind. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung sind eine klare Kommunikation und Transparenz, damit Mitarbeiter den Sinn von OKRs verstehen und das Mindset verinnerlichen können. OKRs verlangen ein Umdenken und sind vom Engagement der Mitarbeiter abhängig. Deshalb ist das Erwartungsmanagement sehr wichtig und es braucht eine klare Zielsetzung, was mit OKRs erreicht werden soll.

Nicht in jedem Unternehmen ändern sich die Ziele jedes Quartal. Kann man dann trotzdem mit OKRs arbeiten?

Ja, weil es bei OKRs nicht nur darum geht, Ziele festzulegen, sondern zu priorisieren und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Organisationsziele können für einen längeren Zeitraum festgelegt werden, aber auf Teamebene verschieben und entwickeln sich durchaus von einem Quartal auf das Nächste die Prioritäten und die Fokuspunkte - um diese übergeordneten Ziele zu beeinflussen und gleichzeitig Erkenntnisse aus früheren Zyklen zu berücksichtigen.



OKR erfordert ein neues Mindset - Führungskräfte sind gefragt

„OKR ist ein Zielmanagement-Ansatz, der die Prioritäten von Teams mit den strategischen Zielen des Unternehmens verknüpft.“

„Die Methode alleine ist sicher kein Allheilmittel.“

„OKR ist ein lebendiger Prozess, der von der Aktivierung und dem Verständnis der Mitarbeiter abhängt.“

Wie ändert sich das Zusammenspiel von Mitarbeitern und Führungskräften bei der OKR Methode?

OKR fördern flache Hierarchien und autonome Teams mit dezentraler Entscheidungsfähigkeit, weil Ziele sowohl Top-Down als auch Bottom-Up gesetzt werden. Führungskräfte geben zwar Unternehmensziele vor, aber nicht die Vorgehensweisen. Stattdessen bekommen Mitarbeiter mehr Verantwortung und Freiheit, um ihre eigenen Ziele zu entwerfen, die darauf einzahlen. Dadurch werden sie agiler, weil sie die Vorgehensweise basierend auf Erkenntnissen selbst bestimmen können.

Welchen Einfluss hat die Unternehmenskultur auf das Gelingen von OKR?

Die erfolgreiche Arbeit mit OKR fordert und fördert in vielerlei Hinsicht ein anderes Mindset als traditionelle Steuerungssysteme. Sie stärken datengetriebene Arbeitsweise, Anpassungsfähigkeit und Risikotoleranz und unterstützen dadurch Innovationsfähigkeit, Kreativität und strategische Weiterentwicklung. Auch eine offene Fehlerkultur ist wichtig, da Ziele bewusst ambitioniert gesetzt werden und es stärker um Weiterentwicklung und Lernen geht als um 100% Zielerreichung. Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung und Freiheiten einräumen, damit eine Einführung nachhaltig erfolgreich funktionieren kann.

Wie dokumentiert und verfolgt man die OKRs am besten, ohne dass eine komplizierte Bürokratie entsteht?

OKRs sind prinzipiell sehr einfach umzusetzen, deshalb reicht in einem Team mit bis zu 50 Mitarbeitern an einem Standort oft eine Excel-Tabelle. Je mehr Teams und Standorte involviert sind, desto komplexer wird es. Hier ist dann eine Software-Plattform wie Workpath sinnvoll, um Check-Ins durchzuführen, Ziele transparent darzustellen, Verantwortlichkeiten festzuhalten und den Fortschritt durch Reporting-Funktionen zu analysieren und zu dokumentieren. Auch eine ganzheitliche Analyse und ein Monitoring der Unternehmenseinheiten im Prozess wird dann relevanter, für eine kontinuierliche, strategie-orientierte Organisationsentwicklung.

Mehr Infos und Anwendungsfälle gibt es hier: workpath.com oder Umsetzungsunterstützung bei den IPA Experten anfragen.



Recht auf Homeoffice?

Bundesarbeitsminister Hubertus Heil plant ein Recht auf Homeoffice. Beschäftigte sollen mindestens 24 Tage im Jahr von Zuhause arbeiten dürfen, wenn die Tätigkeit dies erlaubt. Wir sprachen darüber mit Dr. Oliver Stettes, Leiter des Kompetenzfelds Arbeitsmarkt und Arbeitswelt des Institut der deutschen Wirtschaft (IW).

„Konflikt-
potential“

Dr. Stettes, der Vorschlag berührt das unternehmerische Weisungsrecht des Unternehmers. Welches Konfliktpotential ergibt sich daraus?

Damit Arbeiten im Homeoffice eine sinnvolle Arbeitsform ist, müssen Führungskräfte und Beschäftigte betriebliche Belange und private Wünsche austarieren. Ein individueller Rechtsanspruch gefährdet diese Balance. Er kann auch zu Konflikten in der Belegschaft führen, weil das Gerechtigkeitsempfinden der Beschäftigten gestört werden könnte, die aufgrund ihrer Tätigkeit keine Möglichkeit haben, im Homeoffice zu arbeiten.

„büro-
kratischer
Aufwand“

Kann der Arbeitgeber auch „Nein“ zum Homeoffice sagen? Treffen sich Arbeitgeber und Mitarbeiter demnächst vor Gericht?

Der Arbeitgeber kann zwar ablehnen, aber im Zweifel müssten Gerichte entscheiden, ob Ablehnungsgründe wie zum Beispiel fehlende Eignung, fehlendes Vertrauen oder schlicht Beibehaltung bewährter Routine in einem Team ausreichen. Eine Beweislast auf Arbeitgeberseite würde immensen bürokratischen Aufwand bedeuten.

„in den
Dialog
treten“

Wie sieht es bei einem Recht auf Homeoffice mit Arbeitsplätzen aus, die die physische Anwesenheit erfordern. Kann der Montagemitarbeiter oder die Pflegekraft auch ein Recht einfordern?

Hier wäre der Ablehnungsgrund vermutlich trivial und akzeptiert. Problematisch ist nur, wenn das Gerechtigkeitsempfinden aus der Balance gerät.

Wie sollte aus Ihrer Sicht entschieden werden, ob Mitarbeiter Homeoffice machen können?

Ausbalancieren von betrieblichen und privaten Belangen bedeutet, dass Führungskräfte und Beschäftigte, und zwar das ganze Team, in den Dialog treten und spezifische Lösungen finden.

Wer ist für die Arbeitsplatzausstattung, den Arbeits- und Gesundheitsschutz zuständig, wenn wir alle im Homeoffice sind?

Die Rechtslage ist derzeit eindeutig. Die Zuständigkeit liegt auf Arbeitgeberseite, auch wenn bei der faktischen Umsetzung den Beschäftigten mehr Eigenverantwortung als am betrieblichen Arbeitsplatz abverlangt werden kann.



Die Zukunft des Raums - Nähe und Distanz im zukünftigen Workspace

Viele Unternehmen haben in der Corona-Krise die Vorteile des Homeoffice entdeckt. Die Erfahrungen waren vielerorts so positiv, dass Beschäftigte und Arbeitgeber gleichermaßen daran festhalten wollen.

Wir sprachen mit der Innenarchitektin Monika Lepel, die auf Begegnung und Austausch setzt.

Monika, hat das Büro ausgedient oder warum gehen wir auch in Zukunft noch gerne raus aus dem Homeoffice?

Der Arbeitsplatz wird in seiner klaren Zuordnung „Arbeit“ zukünftig wieder viel positiver wahrgenommen werden. Kein Konflikt mit sich aufdrängendem Privaten, Beziehungsfragen oder magischen Kühlschränken. Zur Arbeit wieder raus zu gehen hat etwas Befreiendes. Im Unternehmen ist Aktion, Kommunikation, Inspiration und Kolleg*innen!

Du sprichst vom „Raum als Werkzeug“, mit dem sich auch New Work und neue Arbeitsmethoden besser umsetzen lassen. Kannst Du uns das bitte erläutern.

Werkzeuge helfen uns etwas umzusetzen, etwas zu schaffen. Sie verstärken ganz praktisch unsere Handlungsenergie. Räume können das auch. Als Gestalter*innen geben wir mit Räumen gezielt Impulse, die gewünschtes Handeln unterstützen: Konzentration, Kooperation, Entscheidungsfindung, Lösen von Konflikten. Zu all dem trägt Raum durch viele verschiedene Faktoren entscheidend bei. Die Gestaltung von Nähe und Distanz zwischen Personen ist dabei ein wesentlicher Faktor.

Jede Beziehung lebt vom richtigen, angemessenen Abstand. Wenn ein Team für eine herausfordernde Aufgabe zu eng zusammensitzt wird es schwierig sein sich auf die Sache zu konzentrieren, weil die Kolleg*innen sich zu nah im persönlichen Distanzbereich befinden. Die Erkenntnisse der Anthropologie geben uns hier sehr gute Orientierung.

In einer digitalen Welt wird immer alles agiler, Mitarbeiter nutzen viele digitale Kommunikationstools und arbeiten in wechselnden Teamkonstellationen. Welchen Beitrag kann Architektur dabei leisten?

Architektur hilft beim ganz analogen Da-Sein durch ihre physische Präsenz. Wenn wir digital kommunizieren, müssen wir leider vieles ausblenden und fokussieren uns auf Sehen und Hören. Gute Architektur gibt uns idealerweise Sinnlichkeit zurück.

Monika Lepel baut mit ihrem Team inspirierende Architektur und Räume für die neue Arbeitswelt, wie z.B. Microsoft, REWE digital und EY.
www.lepel-lepel.de



Leistungsdruck und mehr Kontrolle – ist das das neue Normal?

Jetzt, da immer mehr Unternehmen das Home-Office für sich zum Standard erheben, proklamieren sie für sich, den Schritt ins New Work Zeitalter erfolgreich vollzogen zu haben. Doch eigentlich fängt die Arbeit jetzt erst an.

Wenn Teams zunehmend orts- und zeitunabhängig arbeiten, wird es komplexer Rücksprachen zu halten, weil man sich dazu aufwändig verabreden muss. Das führt dazu, dass Mitarbeiter künftig unabhängiger von ihren Kollegen und ihrem Chef arbeiten. Und das wiederum hat immense Auswirkungen auf das Thema Führung: Es bedarf in der neuen Welt der Arbeit eines partizipativen Führungsmodells, bei dem Mitarbeiter mehr Verantwortung übertragen wird - weg von Vorgabe und Kontrolle, hin zu maximaler Offenheit und Vertrauen.

Aber ist das wirklich die gelebte Realität? Eine neue [Hays-Studie](#) kommt da zu einem anderen Ergebnis. Das Meinungsbild in deutschen Unternehmen ist mehr als unausgewogen:

- 41 Prozent der Befragten nehmen einen Ausbau der Eigenverantwortung wahr, während 30 Prozent eine Stärkung der Hierarchien feststellen.
- Eine Vertrauenskultur halten 38 Prozent für etabliert, dagegen sprechen 30 Prozent von perfektionierten Anreiz- und Kontrollsystemen.
- Dass die Selbstorganisation ausgebaut wird, konstatieren 34 Prozent. Hingegen beobachten 38 Prozent eine Entwicklung hin zu strafferen Prozessen und Regeln.

Dirk Hahn, CEO der Hays AG, sieht das kritisch. „Um die vielfältigen Potenziale der Wissensarbeiter, auszuschöpfen und zu integrieren, bedarf es deutliche Ver-

änderungen in den Unternehmenskulturen. Technisch sind viele Unternehmen mittlerweile auf einem guten Weg. Aber die weichen Themen müssen parallel mitentwickelt werden, um die Digitalisierung kreativ zu gestalten.“

Neue Wege gehen

Recht hat er. Aus unserer Sicht gibt es drei wesentliche Faktoren auf dem Weg ins New Work Zeitalter, die jedes Unternehmen gehen muss:

- 1) Führungskräfte müssen zum Change Manager ihres Teams werden und lernen, diese angemessen zu beteiligen, indem sie die [Selbstorganisation](#) und Eigenständigkeit ihrer Kollegen fördern. Beides ist kein Selbstläufer.
- 2) Verantwortlichkeiten müssen neu festgelegt werden. Wenn Teams zunehmend autonom arbeiten, schlüpft die Führungskraft mehr in die [Rolle des Coachs](#). Sie eruiert, ob ihre Leute reibungslos zusammenarbeiten können. Sind alle Aufgaben geklärt und verteilt? Kennt jeder seine Rolle? Gibt es noch offene Fragen? Und: Sie kümmert sich um motivierende Rahmenbedingungen und hilft dem Team, wenn es mal zum Ideen- oder Leistungsstau kommt.
- 3) Hierfür bedarf es eines neuen Mindsets. Um dieses zu entwickeln, sollten sich Führungskräfte einen erfahrenen Co-Piloten suchen, der sie auf dem Weg zur neuen Kunst des Führens nicht nur begleitet, sondern sie auch immer wieder herausfordert. Stichwort: [Business-Coaching](#).

In all diesen Punkten sind wir gerne Ihr Sparringspartner und begleiten Sie auf dem Weg in Richtung New Work. Sprechen Sie uns an!



Zu Guter Letzt ... Lesetipp, Podcast

Tipps und Termine...

10. November 2020

Live-Event mit unserem Partner Marketingclub Köln

Frauen führen besser!?

Vernetzen und Vertrauen durch Female Empowerment in einer digitalisierten Arbeitswelt. Haben Frauen die besseren Führungs-skills für die modernen Welt?

Diese Fragen wird **Ursula Vranken** in Ihrer Key Note beleuchten.

[Hier anmelden und mitdiskutieren](#)

11. November 2020

Online- Event mit unserem Partner Eco Verband

"Jeder Jeck ist anders - wie künstliche Intelligenz alle zusammenbringt"

Vortrag und Gespräch mit Sophie Richter-Mendau, AI Consultant bei IBM und Ursula Vranken.

[Hier mehr erfahren und anmelden](#)

Ursula, die Pandemie hat sicher auch Deinen Arbeitsalltag verändert. Wie betreut Ihr Eure Kunden?

Wir arbeiten natürlich auch sehr viel remote und machen Meetings, Moderationen und Workshops digital. Ich selbst coache ja schon seit vielen Jahren online und dadurch hat sich in dem Bereich eher die Nachfrage erhöht. Viele Kunden schätzen aber weiterhin das persönliche Treffen und die vertrauensvolle Arbeit face to face.

Kannst Du der Pandemie auch etwas Positives abgewinnen?

Weniger dienstlich zu reisen hat natürlich auch Zeitspareffekte. Ich habe zum Beispiel gerade beim Hasso-Plattner-Institut (HPI) meine Design Thinking Kenntnisse aufgefrischt. Da ich sowas wie ein Lese- und Podcast-Junkie bin, nutze ich die Zeit dafür. Schon beim Aufstehen freue ich mich auf den Podcast „Steingarts Morning Briefing“, den schnellen Überblick bei Zeit- und Spiegel-Online und natürlich die regionalen News des Kölner Stadtanzeigers. Und dann geht es auch gleich weiter zum Tech-Briefing oder auch mal zu Frank Thelens Podcast - und das gerne auch beim Waldspaziergang.

Welches Fachbuch liest Du gerade? Was kannst Du empfehlen?

„The invincible company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration from the World's Best Business Models“ von Alexander Osterwalder. Es ist das follow-up Buch zu den international erfolgreichen Titeln Business Model Generation und Value Proposition Design.

Was vermisst Du am meisten?

Das Reisen – beruflich als auch privat. Eigentlich waren wir dieses Jahr mit Freunden auf Sansibar verabredet, das müssen wir wohl nachholen. Ich träume jetzt schon vom blauen Himmel und Meer.