

# On the Way to New Work

Allmers / Trautmann / Magnussen

2022

ISBN 978-3-8006-6659-1

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

# EVOLUTIONÄRE WEITERENTWICKLUNG – WIR WISSEN EH NICHT, WAS KOMMT

---

„Schau dich um. Alles verändert sich. Alles auf dieser Erde befindet sich in einem ständigen Zustand der Entwicklung, Verfeinerung, Verbesserung, Anpassung und Veränderung. Du wurdest nicht auf diese Erde gebracht, um zu stagnieren.“

Steve Maraboli, Verhaltenswissenschaftler und Autor

Strategie und Change sind ziemlich dicke Bretter und der Kreis jener, die sich damit beschäftigen, in der Regel klein. Sobald eine neue Strategie ausgearbeitet ist, schlägt die Stunde des Change-Teams, welches ein Konzept entwickelt, um die angestrebten Veränderungen möglichst schnell und reibungslos umzusetzen. Change-Architekturen, Meilensteinpläne, Change-Kurven und das passende Kommunikationsbesteck sowie Trainingsprogramme sollen dabei helfen. Dahinter liegt meist ein Programm-Management, das den Inhalt und den Fortschritt einzelner Projekte überblicken und sicherstellen soll. Kein Wunder, dass Change-Programme aufgrund ihrer Komplexität nur alle paar Jahre stattfinden können und selten zu Begeisterungswellen bei den Beteiligten führen. Erschreckenderweise verfehlen sie meist auch noch die gewünschte Wirkung, wie Untersuchungen von *McKinsey & Company*<sup>21</sup>, der *Boston Consulting Group*<sup>22</sup> und vielen anderen Institutionen ergeben. Das liegt unter anderem daran, dass der Gesamtprozess schwerfällig und kompromissbehaftet ist, aufgrund der Tragweite keine Risiken oder Experimente eingegangen werden können und nur selten antizipierte Veränderungen Thema sind, denn es geht meistens darum, bereits Versäumtes aufzuholen.

Wir brauchen kontinuierliche und evolutionäre Strategie- und Veränderungsprozesse, um mit der heutigen Dynamik Schritt zu halten, Prozesse, die die Ideen und Talente aller Mitarbeiter:innen integrieren und eine natürliche Vorwärtsbewegung darstellen. Bei der Innovationsberatung *Dark Horse* wird Strategie als „permanentes Nachjustieren auf Basis von schwachen Signalen“ verstanden, wie es Monika Frech und Fried Grosse-Dunker, Mitgründer von *Dark Horse*, im Podcast beschreiben.<sup>23</sup> Jede:r Mitarbeiter:in wird eingebunden. Um die Perspektive aller Kolleg:innen in die Strategieentwicklung einzubringen, nutzt das Unternehmen ihr „Roadkill-Format“. Zufällig zusammengestellte Zweiergruppen fahren einen Tag weg und erhalten hierfür ein Budget von 300 Euro. An diesem Tag geht es darum, die Wahrnehmung der schwachen Signale zu teilen, festzuhalten und strategische Einsichten daraus zu gewinnen. Die Erkenntnisse der Teams werden anschließend in einem Raum gesammelt. Dort reifen sie eine Zeitlang, bevor sie weiter in den Strategieprozess integriert werden.<sup>24</sup>

Andere Unternehmen verlassen sich nicht mehr auf zentrale Innovationszentren, sondern schaffen die Voraussetzungen für dezentrale Produkt- und Ideenentwicklung. Das setzt voraus, dass die Mitarbeiter:innen über Zeit und Ressourcen

verfügen, um eigene Ideen zu entwickeln, und auch methodisch dabei unterstützt werden. Die Grundannahme dahinter: Menschen, die tagtäglich mit den Produkten zu tun haben, haben das beste Gespür für sinnvolle Veränderungen. Es ist ihnen nur abtrainiert worden. „Wenn du wissen willst, was mit dem Produkt nicht stimmt und was die Kund:innen stört beziehungsweise was sie wollen, musst du zum Support gehen“, formulierte es ein Coaching-Kunde von Swantje, dem in seinem vorherigen Job immer wieder nahegelegt wurde, dass er als Mitglied der Unternehmensführung bitte nicht direkt mit Mitarbeiter:innen sprechen solle. *Gmail*, *Google AdSense*, *Google Maps* und *Google News* sind Dienste, die im Rahmen der berühmten 20-Prozent-Regel von *Google* entstanden, der zufolge alle Mitarbeiter:innen einen Tag pro Woche auf die Entwicklung neuer Ideen und Projekte verwenden konnten.<sup>25</sup> *Google* war übrigens nicht das erste Unternehmen, das eine solche Regel aufgestellt hat. Der Multitechnologiekonzern *3M* arbeitet bereits seit 1948 mit der 15-Prozent-Regel, um allen Mitarbeiter:innen die Chance zu geben, innovative Ideen zu entwickeln. Dieser Regel haben wir unter anderem die Entwicklung von *Post-Its* zu verdanken.<sup>26</sup>

Bei *sipgate* findet alle zwei Wochen der „Open Friday“ statt. Es handelt sich um eine unternehmensweite Veranstaltung, bei der alle Themen einbringen können, an denen sie gern mit Kolleg:innen arbeiten möchten. Tim Mois beschreibt den Ablauf so: „Alle Mitarbeiter:innen treffen sich morgens um zehn Uhr. Jeder, die:der zu einem Thema etwas diskutieren will, bringt einen Zettel mit, auf dem das Thema steht und hängt diesen an ein Board. Die Themen werden Räumen und Uhrzeiten zugeordnet und jede:r, die:der daran mitarbeiten will, kann teilnehmen.“ Das zugrunde liegende Open-Space-Format kann komplett offen und ohne Vorgaben ablaufen oder unter ein bestimmtes Thema gestellt werden. Im Fall von *sipgate* hat dies nicht nur zu innovativen Ideen und innerbetrieblichen Verbesserungen geführt, sondern auch den Austausch untereinander gefördert und viele Meetings erspart. *Adidas* Nordamerika organisiert ebenfalls interne Hackathons, die nach ähnlichem Prinzip ablaufen. Im Anschluss wird abgestimmt, welche Ideen am vielversprechendsten sind. Diese werden dann mit einem Budget versehen und im Rahmen eines Experiments getestet. Ein Experiment bezog sich beispielsweise auf die Genehmigung von Dienstreisen. Für einen Monat wurden alle erforderlichen Genehmigungsprozesse aufgehoben. Alle konnten machen, was sie wollten, unter der Prämisse, dass alle Ausgaben nach der Rückkehr für jede:n einsehbar waren. Das Ergebnis: sinkende Reisekosten und mehr Motivation aufgrund der Prozessvereinfachung.<sup>27</sup>

In keiner der von Frédéric Laloux untersuchten Organisationen konnte er die Notwendigkeit eines Change-Managements beobachten, welches Veränderungen top-down plante und aktiv manage und begleitete. Veränderungen geschehen vielmehr permanent, im Rahmen evolutionärer Entwicklungen und aus dem Unternehmen selbst heraus. Der gemeinsame Orientierungspunkt ist der Sinn und Zweck der Organisation. Wenn die lose verbundenen, autonomen Einheiten eine gemeinsame Ausrichtung haben und sich die Frage stellen „Was braucht unser Unternehmen, um seinen Sinn und Zweck zu erfüllen?“, zahlen die dezentral entwickelten Ideen und

Veränderungen darauf ein. Was nicht erfolgreich ist, wird wieder verworfen, was erfolgreich ist, wird fortgesetzt – in jedem Fall werden die Ergebnisse der Experimente untereinander geteilt, um alle Einheiten daran teilhaben zu lassen.

Bedeutet das, dass es gar keine Strategie „von oben“ mehr gibt? Im Fall stark dezentral organisierter Unternehmen ist das so. Es gibt allerdings auch Ansätze, in denen sich Strategie und Ziele sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben entwickeln. Hierzu gehört die „Objectives and Key Results“-Methode, auf die wir im Kapitel „Ziele“ genauer eingehen. Ihr liegt ein agiles Strategie- und Zielverständnis zugrunde. 40 bis 50 Prozent der quartalsweise festgelegten Ziele beruhen auf Vorgaben der übergeordneten Einheit, der Rest kommt von den beteiligten Teams.

## **SINN STATT GEWINNMAXIMIERUNG – UNTERNEHMEN, DIE SICH SELBST GEHÖREN**

---

„Wir wollten nicht mehr gesteuert werden, nicht mehr Teil eines Modells sein, bei dem es darum geht, die Bude für ein paar Millionen zu verkaufen.“

Philip Siefer und Waldemar Zeiler,  
Gründer von *einhorn products* und *Entrepreneur's Pledge*

Philip Siefer und Waldemar Zeiler sind die „Einhörner“. Die beiden Berliner vereinen sämtliche Hipster-Klischees mit Mut, Unternehmertum und Idealismus. Im Podcast beschreiben sie ihren Weg, der sie von klassischen Elite-Universitätsabsolventen mit Gründungserfahrung, über Gründungen mit Inkubatoren und Venture Capital Fonds zur Gründung von *einhorn products* und ihrem bisher größten Vorhaben, dem Politikfestival *12062020 Olympia*, geführt hat. Hierfür gelang es ihnen, im Crowdfunding zwei Millionen Euro einzusammeln. Leider konnte die Veranstaltung, die als größtes Demokratie-Event aller Zeiten geplant war, aufgrund der Corona-Pandemie nicht stattfinden.

Waldemar ist aufrichtig dankbar, dass er mit seinen sieben vorherigen Gründungen so unerfolgreich war: „Ich wäre ein riesiges Arschloch geworden.“ Nachdem die beiden realisiert hatten, dass „Millionär werden“ sie nicht – wie ursprünglich angenommen – glücklich machen würde, gründeten sie 2015 *einhorn products*, das vegane und nachhaltige Kondome und Periodenprodukte herstellt. Die ersten eineinhalb Jahre ging es nur ums Überleben. Nach Auftritten in TV-Formaten wie *Die Höhle der Löwen* und zahlreichen anderen Aktionen kamen 2016 die ersten Aufnahmen in das feste Sortiment von Drogerieketten. Bis hier war es eine normale Gründer-story, aber anstatt das Unternehmen aufzubauen und einen möglichst lukrativen Exit anzupeilen, taten Philip Siefer und Waldemar Zeiler etwas Überraschendes: Sie schenkten die GmbH sich selbst. Wie das Ganze technisch ablief und warum sie sich für die Schaffung einer neuen Rechtsform starkmachten, beschreiben die beiden im Podcast. Was sie damit erreichen wollten? Den Sinn und Zweck und die

Werte der Firma schützen, indem sie sicherstellen, dass es im täglichen Tun und bei allen Entscheidungen nur um die Sache geht und nicht darum, den persönlichen Gewinn von Eigentümer:innen beziehungsweise Investor:innen zu maximieren. Gewinne sind nur Mittel zum Zweck, nicht der Zweck selbst.<sup>28</sup>

Die Devise des Start-ups lautete: „Alle dürfen jetzt alles“ – solange es im Sinne des Unternehmens ist, Privilegien, an die sich das Team zunächst gewöhnen musste und die jedem:jeder Einzelnen echtes unternehmerisches Handeln ermöglichen. Ein Unternehmen, das sich selbst gehört – was zunächst exotisch klingt, ist gar nicht so außergewöhnlich. Die prominentesten deutschen Unternehmen, die sich im Verantwortungseigentum befinden, sind die Technologiekonzerne *Zeiss* und *Bosch*, aber auch mittelständische Unternehmen wie das Bio-Lebensmittelunternehmen *Alnatura* oder die Internet-Suchmaschine *Ecosia* gehören sich selbst. Studien belegen, dass Unternehmen, die sich selbst gehören, länger existieren, nachhaltiger wirtschaften und besser mit ihren Mitarbeiter:innen umgehen.<sup>29</sup> Der Grund ist einfach: Wenn Gewinnerzielungsabsichten von Investor:innen und Gesellschafter:innen keine Rolle spielen, werden andere unternehmerische Entscheidungen getroffen. Es wird mehr in Forschung und Entwicklung investiert, das Unternehmen ist nicht dem Druck von Finanzmärkten und Investor:innen ausgesetzt, Mitarbeiter:innen sind motivierter, da ihre Leistung dem Unternehmenszweck zugutekommt und nicht dem finanziellen Interesse der Eigentümer:innen. Bisher war der Weg zum Unternehmen im Verantwortungseigentum in Deutschland recht aufwendig, da hierfür die teure Rechtsform der Stiftung notwendig war. In den letzten Jahren gab es hier allerdings zahlreiche Initiativen und Vorstöße, um eine neue, einfachere Rechtsform für diesen Zweck zu schaffen.<sup>30</sup>

## DIE FACHBUCHHANDLUNG

### **EIN PATENTREZEPT GIBT ES NICHT, ABER DAFÜR VIELE WEGE**

„Organisation sollte von ‚organisch‘ kommen.“

Hermann Simon, Unternehmer und Berater

In den meisten Unternehmen gibt es Menschen, Teams und Bereiche, die offen dafür sind, neue Organisationsformen auszuprobieren und sich weiterzuentwickeln. Umfassende Veränderungen sind in kleinen und mittleren Unternehmen mit ein paar Hundert Mitarbeiter:innen natürlich am einfachsten, aber auch große Unternehmen, wie beispielsweise die Sportbekleidungsfirma *Decathlon*, die *Deutsche Telekom* oder auch die *Deutsche Bahn*, haben damit begonnen, sich neu zu organisieren. Müssen dafür gleich Organigramme geändert, Führungskräfte abgeschafft und Bereiche umstrukturiert werden? Nein, ganz im Gegenteil. Ein Weg besteht darin, bei den Themen anzusetzen, in denen die meiste Energie liegt, zum Beispiel, weil sie immer wieder für Frust sorgen, die Zusammenarbeit verkomplizieren und Gegenstand von Konflikten sind. Um eine Lösung zu finden und das Ganze nicht

von Anfang an zu kompliziert zu gestalten, empfiehlt es sich, mit Experimenten zu arbeiten. Wenn ein Team oder Bereich beispielsweise stärker selbstorganisiert arbeiten möchte, können Entscheidungsbefugnisse verlagert und Entscheidungsprozesse verändert werden. Die Einführung von Rollen kann dabei ebenso hilfreich sein wie ein Experimentieren mit neuen Teamkonstellationen, um eine volle Verantwortungsübernahme überhaupt möglich zu machen.

Es kann aber auch sein, dass Offenheit, Vertrauen und Ganzheitlichkeit die besten Ausgangspunkte sind, um ein Team zu stärken und die Zusammenarbeit zu verbessern. Hier unterstützen beispielsweise regelmäßige Check-ins, das Teilen von Stärken und Präferenzen, Retrospektiven oder auch veränderte Feedbackmechanismen, um sich untereinander offener zu begegnen. Vielleicht sind auch die „Roadkill-Methode“ von *Dark Horse* oder der „Open Friday“ von *sipgate* sinnvoll, um einen Startpunkt für die evolutionäre Entwicklung eines Teams, Bereichs oder Unternehmens zu setzen. Am besten tauschen Sie sich mit Ihrem Team dazu aus, schauen sich gemeinsam Beispiele an, machen eine Bestandsaufnahme, wo der größte Bedarf besteht, und sammeln gemeinsam Ideen, wie erste Experimente aussehen könnten.

Bei Veränderungsprozessen im Gesamtunternehmen sollte das mittlere Management gut eingebunden sein, insbesondere, wenn es darum geht, Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse zu verlagern, denn zum einen müssen sie den Prozess mittragen, kommunizieren und Mitarbeiter:innen Orientierung bieten. Zum anderen verändert sich deren Rolle oft am gravierendsten, wodurch viel Unsicherheit hinsichtlich der eigenen beruflichen Perspektive entsteht. Es braucht nicht nur ein rationales, sondern auch ein emotionales Verständnis sowie Klarheit über persönliche Perspektiven und Rollen. Eins ist klar: Auch neue Formen der Zusammenarbeit brauchen Menschen, die bereit sind, auf übergeordneter Ebene Verantwortung übernehmen.

## **ON THE WAY TO NEW WORK**

---

„In einem so komplexen Unternehmen wie dem unseren hat keine einzelne Person die Antwort auf unsere Probleme, aber jede hat einen Teil der Lösung.“

Yvon Chouinard, Gründer von *patagonia*

Die Strukturen, die zu Zeiten der industriellen Revolution erfolgreich und effizient waren, sind es heute nicht mehr. Die Symptome sind unter anderem langwierige Entscheidungsprozesse mit teils nicht nachvollziehbaren Ergebnissen, geringe Gestaltungsspielräume, langsame Veränderungsgeschwindigkeit, mangelnde Flexibilität und wenig Motivation. Leider haben wir uns oft daran gewöhnt und halten dies für normal. Was ist, wenn es gar nicht so sein müsste und durch eine neue Organisationsform genauso leicht behoben werden könnte wie Fußschmerzen durch einen

Schuh, der besser passt? Es gibt Belege, dass das möglich ist – und zwar unabhängig von Größe, Historie und Branche.

- Unternehmen mit dezentralen Teams, die sich selbst organisieren und die Verantwortung für ihre Einheit übernehmen, sind im dynamischen und komplexen Umfeld deutlich erfolgreicher als Unternehmen mit zentraler Steuerung, Hierarchien und funktionaler Arbeitsorganisation.
- Ganzheitlichkeit ist der zweite wichtige Faktor: Es entstehen deutlich bessere und innovativere Ergebnisse, wenn Menschen sich voll einbringen können und sowohl mit ihren Ideen, Fähigkeiten und Stärken als auch ihren Schwächen erwünscht sind.
- Strategien lassen sich heute nicht mehr in Fünfjahrespläne gießen, die im kleinen Kreis entwickelt werden. Unternehmerische Weiterentwicklung sollte kontinuierlich erfolgen und das gesamte Wissen sowie die vorhandene Erfahrung im Unternehmen nutzen.
- Starten Sie irgendwo. Es gibt keine ideale Choreografie oder Vorgehensweise. Es ist allerdings sinnvoll, dort zu starten, wo eine Veränderung die meiste Energie freisetzen könnte.
- Weniger ist mehr. Versuchen Sie nicht, Ihre Organisation in wenigen Monaten auf links zu drehen. Machen Sie lieber gemeinsam mit Ihrem Team Experimente, um herauszufinden, was funktioniert, angepasst oder auch wieder verworfen werden kann.

Und lassen Sie sich nicht von kompliziert klingenden Beschreibungen abschrecken. Blicken Sie stattdessen mit gesundem Menschenverstand auf das Wesentliche: Worum geht es bei der Methode oder der Organisationsform? Was ist der Wert, den ein Team daraus ziehen könnte? Wie sähe eine Variante aus, die zu Ihnen passt? Agile Methoden bieten hier viel Inspiration und sollten natürlich immer auf die jeweilige Situation angepasst werden.

# 11/

# AGILITÄT

„Der Sprint stattet unsere Start-ups mit einer Art Superkraft aus: Sie können in die Zukunft 'vorspulen' und vorwegnehmen, wie Kund:innen auf ihr fertiges Produkt reagieren werden, bevor sie teure Investitionen tätigen.“

Jake Knapp, John Zeratsky und Braden Kowitz,  
Autoren und Unternehmer

„Wir müssen agiler werden“, lautet der Anspruch, den viele Unternehmen für sich formulieren. Was das ganz konkret bedeutet, ist dabei meistens noch nicht klar. Erschwerend kommt hinzu, dass sich rund um agiles Arbeiten zahlreiche Missverständnisse ranken und der Begriff teilweise bereits verbrannt ist, bevor es richtig losgeht. Nur eines ist klar: Nicht agil zu arbeiten, ist auch keine Lösung.

Warum ist Agilität so wichtig? In aller Kürze, denn wir haben es schon mitbekommen, unsere Welt hat sich verändert und die Geschwindigkeit dieser Veränderungen nimmt kontinuierlich zu: Agilität bedeutet für jede:n Einzelne:n, dass wir anpassungsfähiger werden müssen. Die Veränderung betrifft natürlich auch Unternehmen. Hier haben insbesondere Digitalisierung und Globalisierung dazu geführt, dass Märkte viel dynamischer geworden und Verkäufer:innenmärkte zu Käufer:innenmärkten geworden sind. Leistungen sind vergleichbarer und verfügbarer, der Wettbewerb stets nur eine Google-Suche entfernt. Eine durchschnittliche Leistung ist daher nicht mehr gut genug. Unternehmen sind gezwungen, schneller auf die Bedürfnisse von Kund:innen zu reagieren als jemals zuvor. In Zeiten, in denen Produkte und Bedürfnisse weitestgehend stabil waren und Massenproduktion statt Individualisierung im Mittelpunkt stand, war die funktionale Gliederung eines Unternehmens in Fachbereiche wie Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb und Kundenservice der effizienteste Weg. Schnittstellen wurden durch übergreifende Planung und stabile Prozesse ausgeglichen. Heute, wo der Markt eine schnelle Anpassung an Bedürfnisse von Kund:innen erfordert, erhöht jede dieser Schnittstellen die ohnehin vorhandene Komplexität nochmals und verhindert eine konsistente Erfahrung der Nutzer:innen. Einige Unternehmen reagieren auf diese Entwicklung, indem sie Projektteams einführen, die isoliert oder im Rahmen dynamisch klingender Programme für schnelle Ergebnisse sorgen sollen – außerhalb der üblichen Struktur und meist ergänzt um eine übergreifende Projektsteuerung, die Schnittstellen koordiniert und Druck macht, wenn es nicht läuft. Was kurzfristig helfen mag, verschlimmert die Situation oft nur, da es die Gesamtkomplexität erhöht. Es ist, als würde man versuchen, unübersichtlichen Verkehrsregeln durch weitere Regeln beizukommen. Dabei hilft nur eines, vorhandene Strukturen grundsätzlich zu ändern und die Regeln der Zusammenarbeit neu zu schreiben. Agile Organisationsformen und Methoden bieten dafür einen wertvollen Ausgangspunkt.

# AGILITÄT KOMPAKT: ES SIND EIGENTLICH „NUR“ DREI PRINZIPIEN

„Agilität ist die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren.“

Svenja Hofert, Autorin und Experte für Agilität

Komprimiert ausgedrückt geht es darum, die Denk- und Arbeitsweise sowie die Organisationsstruktur an drei Prinzipien auszurichten:

1. Kund:innen und ihre Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt.
2. Lösungen werden schrittweise (iterativ) erarbeitet und Feedback sowie neue Erkenntnisse systematisch integriert.
3. Das Team überblickt und verantwortet das Gesamtergebnis und organisiert sich selbst.

Wenn Sie, Ihr Team und Ihr Unternehmen diese Prinzipien konsequent umsetzen, arbeiten Sie agil. Fertig! Der Weg dahin ist allerdings meist steinig, denn hinter diesen drei Prinzipien stecken vollkommen andere Mechanismen, als wir es bisher gewohnt waren.

Jedes Unternehmen behauptet gern, sich streng an den eigenen Kund:innen und deren Bedürfnissen zu orientieren. Im agilen Arbeiten ist die Zielgruppe jedoch durchgängiger Bestandteil des Entwicklungsprozesses. Priorisierung findet basierend auf ihrem Nutzen statt, der nicht angenommen, sondern konkret und regelmäßig ermittelt wird. Meinungen, Eitelkeit, Bauchgefühle und interne Optimierungen verlieren an Bedeutung. Der Entwicklungs- und Produktionsprozess ist so gestaltet, dass Kund:innen früh und regelmäßig etwas zu sehen bekommen, um Feedback zu geben. Negatives Feedback und Änderungswünsche sind willkommener Input, der zur Verbesserung der Qualität des Endprodukts beiträgt. Für Konstantin Mehl, Gründer der Gesundheits-App *Kaia Health*, ist dies eines der wichtigsten Rezepte für Gründungen und Produktentwicklungen. Er fragt seine Zielgruppe – immer und immer wieder.<sup>1</sup>

Lasten- und Pflichtenhefte, die insbesondere der herstellenden Partei dazu dienen, sich gegen Meinungsänderungen abzusichern, haben ausgedient. Agile Prozesse sind so konzipiert, dass Anforderungen am Anfang grob umrissen werden und sich erst im Laufe des Prozesses konkretisieren. Daher ist das zweite Prinzip, sich der Lösung schrittweise anzunähern und regelmäßig zu überprüfen, ob die Richtung stimmt, eine wichtige Grundvoraussetzung. Es reduziert das Risiko, allzu lange in die falsche Richtung unterwegs zu sein. Der Hamburger Tarek Müller<sup>2</sup> ist Mitgründer von *ABOUT YOU*. Das Magazin *Forbes* zählt ihn zu den vielversprechendsten jungen Unternehmer:innen Europas. Das 2014 als Tochterunternehmen des Versandriesen *Otto* gegründete Unternehmen ist in Deutschland inzwischen zur Nummer zwei im Online-Modehandel avanciert; in Europa wächst kein Unter-