

# Business Models für Teams



So sehen Sie, wie Ihr Unternehmen wirklich funktioniert  
und jedes Mitglied zum Erfolg beiträgt

**Tim Clark**

Autor von *Business Model You* und  
Redakteur von *Business Model Generation*

**Bruce Hazen**

Koentwickler von *Business Model You*

Vorwort von **Yves Pigneur**

Begründer der Business Model Canvas  
und Autor von *Business Model Generation*

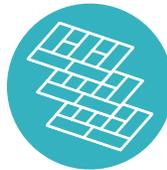
Gemeinsam entwickelt von  
225 Experten aus 38 Ländern



**campus**

# Business Models für Teams

So sehen Sie, wie Ihr Unternehmen wirklich funktioniert  
und jedes Mitglied zum Erfolg beiträgt



Die amerikanische Originalausgabe erschien erstmals 2017 unter dem Titel *Business Models for Teams* bei Portfolio, einem Imprint der Penguin Publishing Group, einem Unternehmen der Penguin Random House LLC.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

ISBN 978-3-593-50770-5 Print

ISBN 978-3-593-43680-7 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-42692-1 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2017. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Campus Verlag, unter Verwendung des Originalumschlags von Matt Hammill

Umschlagmotiv: © Matt Hammill, [www.matthammill.com](http://www.matthammill.com)

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Whitney und Mercury

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Business Models für Teams

---

So sehen Sie, wie Ihr Unternehmen wirklich funktioniert  
und jedes Mitglied zum Erfolg beiträgt

Von Tim Clark und Bruce Hazen  
in Zusammenarbeit mit 223 Mitwirkenden  
aus 38 Ländern

Gestaltung von Keiko Onodera

Aus dem Englischen übersetzt von Jordan T. A. Wegberg

Campus Verlag  
Frankfurt/New York



Insgesamt 225 Menschen aus 38 Nationen haben beim Schreiben, bei der Überarbeitung und bei der Herstellung von *Business Models für Teams* mitgearbeitet. Die Kapitelentwürfe wurden auf eine Online-Plattform hochgeladen und dort über einen Zeitraum von 15 Monaten überprüft, diskutiert und rezensiert. Wir schätzen, dass diese Gruppe zusammengenommen über 5 000 Jahre an Berufserfahrung aus den Bereichen Business, Technologie, Verwaltung, Wissenschaft, Medizin, Recht, Design und anderen Disziplinen zu dem Buch beigesteuert hat. Die Namen aller Mitwirkenden werden auf den folgenden beiden Seiten genannt.

Wir danken all unseren Beitragenden, die unseren tief verwurzelten Glauben an die dezentrale Intelligenz und an eine wahrhaft globale Perspektive, die in Organisationen aller Art dringend benötigt wird, bestätigt haben. Unsere Mitwirkenden leben in Australien, Belgien, Brasilien, Chile, China, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Irland, Israel, Italien, Japan, Jordanien, Kanada, Kolumbien, Luxemburg, Malaysia, Mexiko, den Niederlanden, Neuseeland, Österreich, auf den Philippinen, in Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, der Schweiz, in Singapur, Spanien, der Türkei, in Ungarn, den Vereinigten Arabischen Emiraten, den Vereinigten Staaten, in Vietnam und auf Zypern.

Insbesondere danken wir den folgenden Personen, die über ein Jahr lang Hunderte Stunden darauf verwendet haben, Texte zu versenden und gegenzulesen, die Ideen zur grafischen Gestaltung beigesteuert und uns gemeinsam geholfen haben, die Richtung, den Tonfall und die Aufmachung dieses Buchs festzulegen: Cheryl Sykes, Bob Fariss, Reiner Walter, Marijn Mulder, Jaime Schettini, Adriano Oliveira, Elia Racamonde, Jutta Hastenrath, Dennis Daems, Birgitte Alstrom, Sophie Brown, Beatriz Gonzalez Torres, Erin Liman, Mary Anne Shew, Daniel Weiss, Cheenu Srinivasan, Danielle Le-roy, Mitch Spiegel, Luigi Centenaro, Arnulv Rudland, Frederic Caufrier, Edmund Komar, Renate Bouwman, Mercedes Hoss, Thomas Becker, Nicolas de Vicq, Jose Meijer, Neil McGregor und Mikko Mannila. Danke vor allem an Alexander Osterwalder und Yves Pigneur für die Erfindung der Business Model Canvas.

Wenn dieser Gemeinschaftsgeist Sie anspricht, gesellen Sie sich auf [BusinessModelsForTeams.com](http://BusinessModelsForTeams.com) zu uns, wo Sie alle in diesem Buch vorgestellten Tools kostenlos erhalten. Sie werden eine Online-Community von über 12 000 Business-Model-Fans aus 80 Ländern kennen lernen, darunter auch die 225 Mitwirkenden, die auf den folgenden Seiten genannt werden.

## Das Business Model dieses Buchs

# Die Mitschöpfer von *Business Models für Teams*

Aclan Can Okur  
Adriana Lobo  
Adriano Teles da Costa e Oliveira  
AJ Shah  
Alaa Qari  
Alan Scott  
Alexander Schmid  
Amina Kemiche  
Ammar Taqash  
Andrea Frausin  
Andrew Kidd  
Angelina Arciero  
Anja Wickert  
Ann Ann Low  
Annalie Killian  
Ariadna Alvarez Delgado  
Aricelis Martinez  
Arnulv Rudland  
Ayman Sheikh Khaleel  
Bart Nieuwenhuis  
Beatriz Almudena González Torres  
Bernie Maloney  
Bert Luppens  
Birgitte Alstrøm  
Birgitte Roujol  
Björn Kijl  
Bob Fariss  
Brenda Coates

Brian Edgar  
Brian Haney  
Brigitte Tanguay  
Bruce Hazen  
Bryan Lubic  
Carlos Salum  
Caroline Bineau  
Caroline Ravelo  
Cheenu Srinivasan  
Cheryl Rochford  
Cheryl Sykes  
Chimae Cupschalk  
Christine Paquette  
Christoph Kopp  
Christopher Ashe  
Conrado Gaytan de la Cruz  
Conrado Schlochauer  
Cristian Hofmann  
Daniel Huber  
Daniel Weiss  
Danielle Leroy  
Dann Bleeker-Pedersen  
David M. Blair  
David Hubbard  
David Nimmo  
Dawn Langley  
Deanne Lynagh  
Denise Taylor

Dennis McCluskey  
Dennis Daems  
Derrick Tran  
Diana Visconti  
Dora Luz González Bañales  
Doug Gilbert  
Doug Morwood  
Eddy de Graaf  
Edmund Komar  
Eduard Ventosa  
Eduardo Campos  
Eli Ringer  
Elia Racamonde  
Elizabeth Cable  
Enrico Florentino  
Eric Nelson  
Erik Alexander Leonavicius  
Erin Liman  
Ernest Buise  
Fabiana Mello  
Fabio Carvalho  
Fabio Nunes  
Fabio Petruzzi  
Falk Schmidt  
Fernando Sáenz Marrero  
Francisco Barragan  
Francisco Provete  
Franck Demay

Frederic Caufrier  
Frederic Theismann  
Gabrielle Schaffer  
Gary Percy  
Geoffroy Seive  
Ghani Kolli  
Gina Condon  
Ginés Haro Pastor  
Ginger Grant  
Gisela Grunda-Hibaly  
Glen B. Wheatley  
GP designpartners gmbh  
Grace Lanni  
Greg Loudoun  
Gregory S. Nelson  
Guida Figueira  
Guido Delver  
Hadjira Abdoun  
Hans Schriever  
Hector Miramontes  
Hena Rana  
Hillel Nissani  
Isabel Chaparro  
Isabella Bertelli Cabral dos Santos  
Jörn Friedrich Dreyer  
Jaime Schettini  
Jairo Koda  
James Saretta

James Wylie  
Jan Kyhnau  
Jane Leonard  
Jason Porterfield  
Jaya Machet  
Jean-Pierre Savin  
Jean-Yves Reynaud  
Jeffrey Krames  
Jeroen JT Bosman  
Joe Costello  
John Carnohan  
John J Sauer  
Jonas Holm  
Jonny Law  
Jordi Castells  
Jorge Carulla  
Jorge Pesca Aldrovandi  
Jos Meijer  
Juan Felipe Monsalve Diez  
Jude Rathburn  
Judy Weldon  
Julia Schlagenhaut  
Julie Ann Wood  
Justine Lagiewka  
Jutta Hastenrath  
Katiana Machado  
Keiko Onodera  
Koen Cuyckens  
Laura Stepp

Lina Clark  
Livia Ionescu  
Lourdes Orofino  
Lourenço de Pauli Souza  
Luc E. Morisset  
Luigi Centenaro  
Lukas Bratt Lejring  
Magali Morier  
Magda Stawska  
Manuel Grassler  
Manuela Gsponer  
Marco Mathia  
Marco Ossani  
Maria Monteiro  
Marijn Mulders  
Markus Heinen  
Marsha Brink Stratic  
Martin Gaedke  
Martin Schoonhoven  
Mary Anne Shew  
Mathias Wassen  
Mats Pettersson  
Mattias Nordin  
Megan Lacey  
Mercedes Hoss-Weis  
Michael Lachapelle  
Michael Lang  
Michael Ruzzi  
Michael Makowski

Michael Bertram  
Michelle Blanchard  
Miki Imazu  
Mikko Mannila  
Mitchell Spiegel  
Mohamad Khawaja  
Nadia Circelli  
Natalie Currie  
Neil McGregor  
Niall Reeve-Daly  
Nicolas Burkhardt  
Nicolas de Vicq  
Nige Austin  
Olivier Gemoets  
Oscar Galvez Tabac  
Pallavi Bhadkamkar  
Paola Valeri  
Paula Quaiser  
Paulo Melo  
Pedro Fernandez  
Peter Cederqvist  
Peter Dickinson  
Peter Gaunt  
Philip Blake  
Pierre Chaillou  
Rainer Bareiss  
Ralf Meyer  
Randi Millard

Raymond Guyot  
Reiner Walter  
Renate Bouwman  
Renato Nobre  
Rex Foster  
Riccardo Donelli  
Richard Bell  
Roberto Salvato  
Robin Lommers  
Sara Vilanova  
Scott Doniger  
Sophie Brown  
Stefaan Dumez  
Stefan Kappaun  
Stephan List  
Stuart Lewis  
Susanne Zajitschek  
Thomas Becker  
Thomas Kristiansen  
Thomas Fisker Nielsen  
Till Leon Kraemer  
Tim Clark  
Tufan Karaca  
Van Le  
Verner Aberg  
Victor Gamboa  
Viknapergash Guraiah  
Vincenzo Baraniello

# Der Ursprung der Business Model Canvas

Kaum jemand war überraschter als ich, als *Business Model Generation* zu einem internationalen Bestseller wurde. Einem Ranking zufolge steht es jetzt auf Platz 29 der meistverkauften Managementbücher aller Zeiten! Der Erfolg jenes Buchs basiert auf der Business Model Canvas. Nur wenige Menschen kennen den Ursprung der Canvas, daher haben Tim und Bruce vorgeschlagen, dass ich die Geschichte hier erzähle.

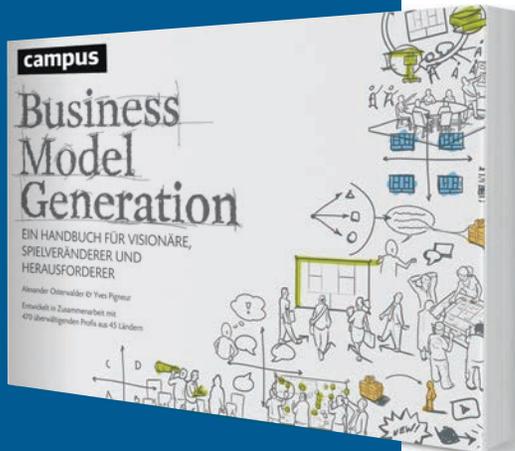
Ich bin Professor an der Universität von Lausanne. Ende der 1990er Jahre baten die Studenten mich um Rat in Bezug auf neue Unternehmensideen und Businesspläne. Viele davon gehörten in die »Dotcom«-Kategorie und beschäftigten sich mit Dingen wie dem Online-Verkauf von Craft-Bier.

Meine Vorgehensweise bei der Beratung dieser angehenden Entrepreneur\*innen war, ihnen Fragen zu der Logik zu stellen, die ihren geplanten Unternehmungen zugrunde lag. Ich versuchte sie zu veranlassen, in einfachen Worten die Funktionsweise ihrer Geschäftsidee zu erklären – ihre Geschäftsmodelle zu formulieren. Diesen Vorgang wiederholte ich mit zahlreichen Teams, und im Laufe der Zeit schienen sich die von mir gestellten Fragen ganz von selbst in neun verschiedene Kategorien einzureihen.

Dabei kam mir der Gedanke, dass vielleicht alle Geschäftsmodelle neun Kernelemente gemeinsam haben. Ich ging dieser Idee nicht sofort nach. Aber ich hatte sie im Hinterkopf – und sie trat wieder in den Vordergrund, als ich mich einverstanden erklärte, die Doktorarbeit über Geschäftsmodelle eines jungen Unternehmers namens Alexander Osterwalder zu betreuen, des jetzigen Gründers und CEO von Strategyzer.

Mehr als zehn Jahre lang arbeiteten Alex und ich zusammen, um unsere Arbeit über Geschäftsmodelle zu entwickeln, zu testen und zu veröffentlichen. In dieser Zeit schufen wir ein visuelles, aus neun Feldern bestehendes Tool als Vorlage – die Business Model Canvas –, in dem sich diese neun unterschiedlichen Fragenkategorien widerspiegeln, wenn auch sehr verfeinert und mehrfach erprobt.

Die Canvas wurde die Grundlage unseres gemeinsamen Buchs *Business Model Generation*. Abgesehen von einer Gemeinschaft aus Mitschöpf\*ern wurden Alex und ich unterstützt von drei Kollegen, die unmittelbar am Manuskript mitarbeiteten: dem Designer Alan Smith, dem Produktionsmanager Patrick van der Pijl und dem Herausgeber Tim Clark.



Tim setzte seine Arbeit als Autor von *Business Model You* fort, wobei die Canvas im Rahmen individueller beruflicher Entwicklungen zur Darstellung dessen eingesetzt wurde, was er als »persönliche« Geschäftsmodelle bezeichnete. Jetzt haben Tim und Bruce Hazen in dem Buch, das Sie gerade in der Hand halten, die Canvas auf internationale Organisationsgruppen übertragen: *Business Models für Teams*.

Es gibt drei Dinge, die mir an *Business Models für Teams* auffallen.

Erstens konzentriert es sich auf die Nutzung der Canvas zur Verbesserung der internen Abläufe einer Organisation. Das unterscheidet es von der traditionellen, marktorientierten Verwendung der Canvas als Strategieerstellungs- oder Strategieüberprüfungs-Tool.

Zweitens bietet es eine schnelle Methode, mit der Führungskräfte ihre Effektivität (anstelle ihrer Effizienz) verbessern können. Fünf Jahrzehnte Schulung, Forschung und Praxis haben es nicht geschafft, die Organisationsführung maßgeblich zu verbessern, was vielleicht daran liegt, dass übertrieben viel Wert darauf gelegt wurde, die Teamleiter zu schulen anstelle der Teammitglieder. *Business Models für Teams* zeigt Führungskräften einen Weg, wie sie die innerbetriebliche Verantwortung aufteilen und jedem zeigen können, wie er sich in seinen Arbeitsplatz einfügt.

Drittens zeigt *Business Models für Teams*, wie ein und dasselbe Tool genutzt werden kann, um auf organisatorischer, teambezogener und individueller Ebene für Einvernehmen und Klarheit zu sorgen. Darüber hinaus stellt es nützliche neue

Tools und Techniken vor, von denen jeder profitieren wird, der anderen als Führungskraft, Manager oder Mentor zur Seite steht.

Wer wäre besser geeignet als Tim Clark und Bruce Hazen, ein solches praxisbezogenes und mitreißendes Handbuch über die Überbrückung der Kluft zwischen *Ich* und *Wir* zu schreiben? Anhand lehrreicher Fallstudien und Geschichten wollen Tim und Bruce »über reine Worte hinausgehen und Probleme angehen, die bei der Zusammenarbeit von Personen, Teams und Organisationen entstehen«.

Liebe Leserinnen und Leser, lassen Sie sich von diesem praktischen Leitfaden verzaubern. Kapitel für Kapitel erläutern Tim und Bruce ihre Vorgehensweise mit Leidenschaft und verständlichen Beispielen. Wir sind überzeugt, dass Sie neue Tools und Techniken entdecken werden, um vom *Ich*- zum *Wir*-Praktiker zu werden.

**Yves Pigneur**

Professor für Management-Informationswissenschaft,  
Universität Lausanne, Schweiz, Koautor (mit Alexander  
Osterwalder) von *Business Model Generation*





# Menschen wie du und ich, die in diesem Buch vorgestellt werden

Abteilungsleiter Energiemarketing · · · · ·	70	Ingenieur Verkehrswesen · · · · ·	116
Abteilungsleiter Herstellung · · · · ·	180	Ingenieur für Risikoanalyse · · · · ·	164
Abteilungsleiter Unternehmens-		Kundenbetreuer einer Werbeagentur · · · · ·	114
kommunikation · · · · ·	112	Küchenchef · · · · ·	42
Ausbildungsleiter Versicherung · · · · ·	210	Leiter Softwareschulung · · · · ·	68
Berater für Personalentwicklung · · · · ·	210	Leiter Technologie-Innovationszentrum · · · · ·	76
Berater für Unternehmensentwicklung · · · · ·	215	Leiter Telekommunikationsmarketing · · · · ·	150
Berufsausbildungsleiter (intern) · · · · ·	76	MBA Gesundheitswesen · · · · ·	141
Buchhalter · · · · ·	66	Maschinenführer · · · · ·	144
CEO Maschinenbau-Kundendienst · · · · ·	214	Personalberater (extern) · · · · ·	172
CEO Softwareentwicklung · · · · ·	206	Personalberater (intern) · · · · ·	72
CFO Fitnesscenter · · · · ·	160	Personalleiter Software · · · · ·	206
Chefgastronom · · · · ·	42	Personalleiter Verkehrswesen · · · · ·	116
Chemiker in der Medizinforschung · · · · ·	148	Pharmavertriebsleiter · · · · ·	84
Doktorand Maschinenbau · · · · ·	115	Produktionsmanager Tiefkühlkost · · · · ·	138
Finanzberater · · · · ·	66	Programmierer · · · · ·	108
Fußballtrainer · · · · ·	6	Rechtsanwalt · · · · ·	148
Führungskraft Halbleiterbereich · · · · ·	152	Softwareentwickler · · · · ·	108
Führungskraft Kopiererherstellung · · · · ·	26	Strategische Führungskraft Unternehmens-	
Führungskraft bei Facebook · · · · ·	50	beratung · · · · ·	166
Führungskraft im pharmazeutischen		Unternehmer im Sozialwesen · · · · ·	46
Einzelhandel · · · · ·	17	Webmanager Telekommunikations-	
Herstellungsfachkraft · · · · ·	148	unternehmen · · · · ·	204

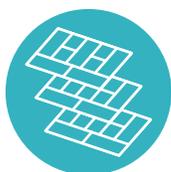




## Teil I Eine übergeordnete Theorie der Arbeit

Neue Führungs- und bessere Arbeitsmethoden

Kapitel 1 Vom *Ich* zum *Wir* · · · · · 4



## Teil II Business Models

Erlernen Sie die Anwendung eines wirkungsvollen Tools für die Beschreibung und Analyse von Enterprise Business Models, Team Business Models und Personal Business Models.

Kapitel 2 Organisationen modellieren · · · · · 24

Kapitel 3 Teams modellieren · · · · · 60

Kapitel 4 Personal Business Models gestalten · · · 98



## Teil III Teamwork

Stärken Sie das Teamwork mit neuen Tools, die das Business-Model-Denken ergänzen.

Kapitel 5 Beginnen Sie mit dem *Ich* · · · · · 126

Kapitel 6 Das *Ich* mit dem *Wir* koordinieren · · · 158

Kapitel 7 *Wir* und *Wir* miteinander koordinieren · · 180



## Teil IV Anwendungsleitfaden

Finden Sie heraus, wie andere es gemacht haben und wie Sie es für sich selbst, Ihr Team und Ihre Organisation umsetzen können.

Kapitel 8 Anwendungsleitfaden · · · · · 200

Kapitel 9 Neue Arbeitsweisen · · · · · 226

Besondere Mitwirkende · · · · · 244

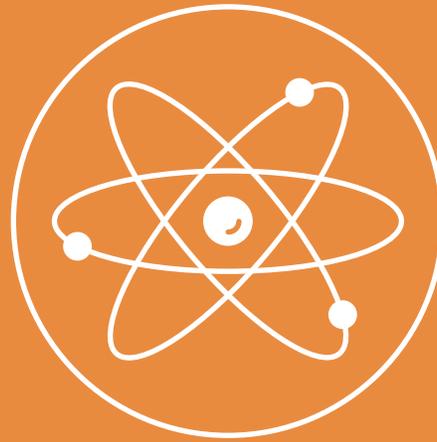
Praktische Inspiration aus einer weltweiten Community · · 246

Biografien der Urheber · · · · · 248

Anmerkungen · · · · · 250

Hilfreiche Bücher und Artikel · · · · · 252

Register · · · · · 254



# Teil I

# Eine übergeordnete Theorie der Arbeit

---

Neue Führungs- und bessere Arbeitsmethoden



# Kapitel 1

# Vom *Ich* zum *Wir*

---



## Der Trainer

»Mir ist aufgefallen, dass Sie nicht genügend Spieler haben. Kann ich in Ihr Team aufgenommen werden?«

Er blickte hoffnungsvoll drein. Und in seinem internationalen Fußballtrikot sah er auch sachkundig aus, was wir anderen nicht von uns behaupten konnten. Unser bunt zusammengewürfeltes Studententeam zog allwöchentlich auf das Spielfeld hinaus, um in der kalifornischen San Jose Industrial Soccer League mitzuspielen, ursprünglich um an den ausgezeichneten anschließenden Partys teilnehmen zu können. Wir lagen auf dem letzten Platz.

»Warum nicht?«, entgegnete unser Kapitän. »Wir können jede Hilfe brauchen, die wir kriegen können.«

»Das kann man wohl sagen!«, sagte der Gast. Alle lachten.

Der Gast stellte sich als Ramy vor. Er war in Ägypten jahrelang Trainer gewesen, ehe er in die Vereinigten Staaten gekommen war, um zu studieren. Sein Auftauchen erfolgte genau zum richtigen Zeitpunkt: Wir waren es allmählich leid, schlecht zu spielen, Zeit und Energie in den Fußball zu investieren, ohne dass dabei große Verbesserungen zu erkennen gewesen wären. Ramy machte bei uns mit und willigte ein, uns als Trainer zur Verfügung zu stehen.

Die Dinge veränderten sich. Ramy begann, das Beste aus jedem Einzelnen herauszuholen, indem er uns etwas lehrte, das er als »übergeordnete Theorie des Spiels« bezeichnete. Nach und nach entwickelten wir uns zu einem richtigen Team. Die Unterschiede zwischen unserem alten und unserem neuen Spielstil waren eindrucksvoll:

- Die meisten von uns *jagten einfach dem Ball hinterher*. Ramy brachte uns bei, uns gegenseitig im Auge zu behalten und *uns aufeinander einzuspielen*.
- Ramy lehrte uns, die *besten Spielmacher* werden zu wollen statt der *besten Spieler*.
- Wir hatten uns übermäßig auf das *Positionsspiel* konzentriert. Ramy brachte uns dazu zu erkennen, *was auf dem gesamten Feld passierte*.
- Wir hatten hauptsächlich gespielt, *um etwas miteinander zu unternehmen*. Ramy vermittelte uns einen höheren Zweck: *unsere Fähigkeiten zu verbessern und zu einem Gewinnerteam zu werden*.

Eine Saison nachdem unser neuer Trainer zu uns gestoßen war, erreichten wir in unserer Liga den zweiten Platz. Partner und Freunde wurden zu begeisterten Unterstützern. Und wir freuten uns immer noch auf die anschließenden Partys, besonders weil wir dabei jetzt unsere Siege feiern konnten.<sup>1</sup>

# Vom *Ich* zum *Wir*

Ramy gelang es, uns von einer Amateurfußballergruppe in ein echtes Team zu verwandeln. Wie? Indem er sich auf vier Dinge bezog, die Menschen motivieren:

## **Zielsetzung**

Menschen wollen Teil von etwas sein, das größer ist als sie selbst. Ramy vermittelte uns ein übergeordnetes Ziel: zu einem Siegerteam zu werden.

## **Selbstbestimmung**

Menschen wollen ihr eigenes Leben bestimmen. Ramy zeigte seinen Teamkameraden, wie man etwas bewirkt.

## **Beziehung**

Menschen wollen eine gegenseitige Verbindung spüren. Ramy lehrte seine Teamkameraden, wie man zusammenarbeitet und das Spiel macht.

## **Kompetenz**

Menschen wollen immer besser und besser werden. Ramy zeigte seinen Teamkameraden, wie sie ihre Fähigkeiten ausbauen konnten.<sup>2</sup>

Auch wenn Ramy Fußballspielen unterrichtete, hätte er doch genauso gut eine Aufgabe angehen können, die sich vielen Organisationen stellt: Menschen darin zu trainieren, sich weniger auf das *Ich* und stärker auf das *Wir* zu konzentrieren. Kurz gesagt, bessere Teams zu schaffen.

Jeder Vorgesetzte will besseres Teamwork. Aber alle Teams sind bis zu einem gewissen Grad konflikthaft und dysfunktional. Der Teamwork-Berater Patrick Lencioni sagt, das liege schlicht daran, dass Teams »aus unvollkommenen menschlichen Wesen bestehen«, die in ein konstantes internes Tauziehen verwickelt seien.<sup>3</sup>

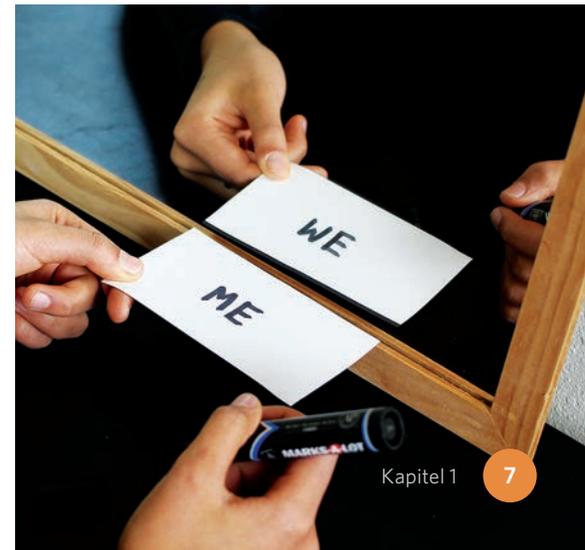
Bei der Arbeit mühen wir uns, persönliche Bedürfnisse (*Was springt für mich dabei heraus?*) mit Teamzielen in Übereinstimmung zu bringen (*Was ist das Beste für die Gruppe?*). Auch persönliche Karriereentscheidungen erscheinen oftmals wie die Wahl zwischen dem Überleben und der Suche nach einer sinnvollen Arbeit. Dieses Spannungsverhältnis zwischen *Ich* und *Wir* ist biologisch bedingt, dauerhaft und unauflösbar, sagt der mit dem Pulitzer-Preis ausgezeichnete Harvard-Biologe Edward O. Wilson:

*Sind wir dazu geschaffen, unser Leben einer Gruppe unterzuordnen? Oder uns selbst und unsere Familien allem anderen voranzustellen? Wissenschaftliche Beweise ... deuten darauf hin, dass beides gleichzeitig zutrifft ... Die Ergebnisse zweier widersprüchlicher Stoßrichtungen ... sind in unseren Emotionen und unserem Verstand verankert und können nicht ausgelöscht werden.<sup>4</sup>*

Kein Wunder, dass das Führen eines Teams eine derartige Herausforderung darstellt; es erfordert

ein unermüdliches Hin und Her zwischen persönlichen Bedürfnissen und Gruppenzielen.

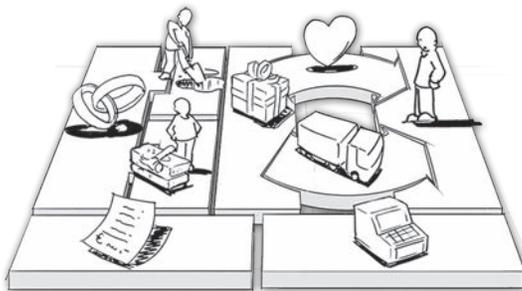
Führungskräfte müssen gleichermaßen das selbstbezogene *Ich* als auch das gruppenbezogene *Wir* berücksichtigen. Doch der *Ich-Wir*-Konflikt ist unlösbar, daher lässt er sich nicht ausschalten. Stattdessen nutzt ein guter Teambuilder diese Spannung zum allseitigen Vorteil. Ziel ist es, die Leute zu einem *Wir*-Verhalten zu bringen, indem das *Ich* jedes Einzelnen geschickt anerkannt wird. *Business Models für Teams* zeigt Ihnen, wie das geht – und wie Sie genau wie Ramy zu einem herausragenden Trainer für Ihre Organisation werden können.



# Wie funktioniert der *Ich-zu-Wir*-Ansatz?

Der *Ich-zu-Wir*-Ansatz erfolgt durch die Einführung einer übergeordneten Theorie der Arbeit. Genau wie Ramy seine Teamkollegen von den »Positionen« weglenkte, definiert diese übergeordnete Theorie Arbeit nicht im Hinblick auf *Stellen*, sondern im Hinblick auf *Rollen*.

Stellenbeschreibungen legen Pflichten, Aufgaben und erwartete Ergebnisse fest. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich Rollenbeschreibungen auf andere Menschen, so wie Ramy ungeschickten Fußballern beibrachte zusammenspielen, statt lediglich dem Ball hinterherzujagen. Zum Beispiel könnte Kevin in einem Projektteam die Rolle des Kommunikationsleiters zugeteilt werden. »Kommunikationsleiter« ist keine Stellenbezeichnung, sondern eine Rolle, die Kevin spielen wird, indem er der restlichen Organisation die Tätigkeiten seines Teams kommuniziert.

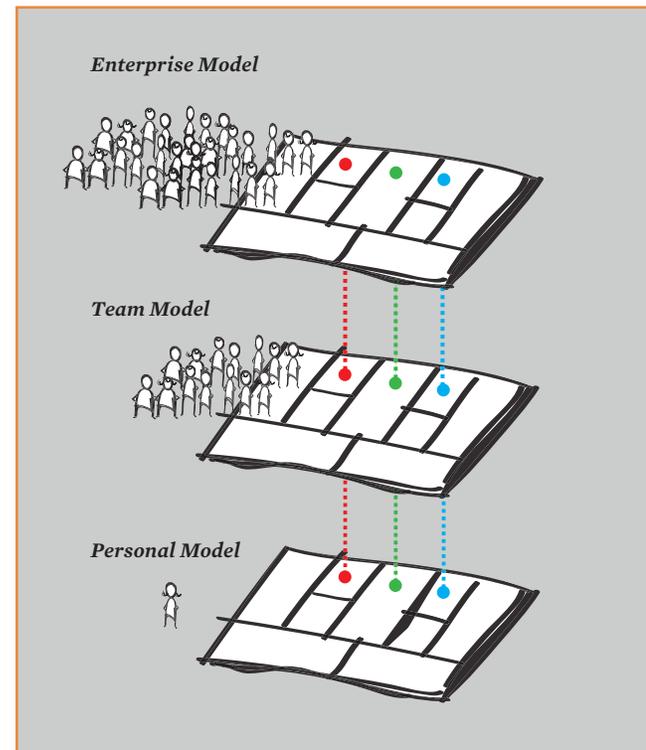


Die Business Model Canvas

Die übergeordnete Theorie der Arbeit betrachtet die Arbeit auch nicht im Hinblick auf die *Organisationsstruktur*, sondern im Hinblick auf *Geschäftsmodelle*. Organigramme beschreiben die hierarchischen Beziehungen innerhalb einer Firma. Aber sie verraten uns nur wenig darüber, wie eine Organisation als System funktioniert.

Geschäftsmodelle dagegen beschreiben, was ein Organisationssystem eigentlich für wen macht und in welchem Verhältnis seine Elemente zueinander stehen. Ein Geschäftsmodell zeigt ein System, das »gleichzeitig passiert« - so wie Ramy den Spielern beibrachte, das gesamte Spiel sich auf dem Fußballfeld entfalten zu sehen. Vom nächsten Kapitel an werden Sie lernen, die Business Model Canvas zu verwenden, ein nützliches Tool für die Darstellung und das Verständnis von Geschäftsmodellen.

Die Business Model Canvas kann genutzt werden, um die »Systemansicht« einer Organisation auf drei Ebenen zu erzeugen: Unternehmen, Team und Individuum. Ein *Enterprise Business Model* stellt dar, wie eine komplette Organisation Wertangebote schöpft und an Kunden außerhalb der Organisation liefert. Ein *Team Business Model* zeigt, wie eine Gruppe Wertangebote schöpft und liefert, häufig an »Kunden« innerhalb der Organisation. Ein *Personal Business Model* bildet ab, wie ein Individuum Wertangebote schöpft und liefert.



# Wer sollte dieses Buch lesen und warum?

Stellen sich drei übereinandergestapelte Ebenen vor, ganz oben liegt das Unternehmensmodell. Eine solche Betrachtung einer Organisation deckt die wechselseitigen Beziehungen der Arbeitsplätze auf und schafft einen Sinn für Verbundenheit für diejenigen, die sich die Arbeit vielleicht eher im Sinne vorgeschriebener »Stellen« vorstellen, welche nur selten über Gruppen- oder funktionelle Grenzen hinausgehen. An diesem Punkt beginnen die Leute zu begreifen, wie eine Organisation tatsächlich funktioniert – und wie sie sich darin einfügen.

*Business Models für Teams* ist für jeden geeignet, der andere Menschen führt und, wie Ramy, sein Team stärken will und im Spiel bleiben möchte! Die beschriebenen Methoden können in den meisten Organisationen angewendet werden, ob Non-Profit oder nicht.

Gutes Teamwork bedeutet mehr als Kooperation und Kommunikation. Es bedeutet, dass die Leute sowohl selbstorganisiert als auch mit wichtigen Dingen befasst sind und nicht nur einfach beschäftigt gehalten werden. Ein zentrales Ziel des Buchs besteht also darin, Ihnen spezielle Methoden beizubringen, wie Sie Ihren Leuten zu mehr Selbstorganisation verhelfen können, und Sie darin zu unterstützen, wie Warren Buffett es so schön formulierte, »mehr zu führen und weniger zu verwalten«.

## **Führungsgrundlagen**

Von den hier beschriebenen Methoden und Techniken können Sie unabhängig von Ihrem Hintergrund und Ihren Erfahrungen profitieren. Aber grundlegende Management- oder Führungsfähigkeiten sind wichtig, wenn Sie das Buch nutzen wollen, um andere auszubilden oder zu schulen.

In *Business Models für Teams* geht es nicht um Führungsgrundlagen, und es wird darin kein besonderer Führungsstil empfohlen. Aber wenn Sie es für

erforderlich halten, sich die Grundbegriffe nochmal zu vergegenwärtigen, ist das situative Führen, das von Paul Hersey und Ken Blanchard vorgestellt wurde, ein beständiges Modell, das Generationen von Abteilungsleitern und Vorgesetzten gute Dienste geleistet hat.<sup>5</sup>

Situatives Führen besagt, dass Führungskräfte sich nicht auf eine einzelne Verhaltensweise oder eine einzige Perspektive beschränken können, durch die sie Menschen und ihre Bedürfnisse betrachten. Vielmehr müssen sie ihren Führungsstil anpassen, um verschiedenen Menschen und verschiedenen Situationen gerecht zu werden. Eine populäre Adaption des situativen Führungsmodells wird in dem Bestseller *Der Minuten-Manager* vorgestellt.<sup>6</sup>

Die meisten Menschen entwickeln sich als Führungskraft am besten weiter, wenn sie ihre grundlegenden Managementfähigkeiten verbessern: Dinge wie Vertrauensbildung, das Erteilen von Feedback sowie das Aussprechen von Anerkennung und Wertschätzung. In der Bibliografie auf Seite 252 finden Sie ein paar Lektürevorschläge zu Führung und verwandten Themenbereichen.<sup>7</sup>

# »Zufälliges« Führen und drei Denkweisen

Viele Menschen geraten »zufällig« in eine Führungsposition. Das heißt, sie werden hauptsächlich aufgrund guter technischer oder funktionaler Kompetenz dorthin befördert, jedoch nicht unbedingt, weil sie große Managementfähigkeiten oder Führungsqualitäten bewiesen haben. Infolgedessen müssen viele neue Führungskräfte buchstäblich lernen, anders zu denken.

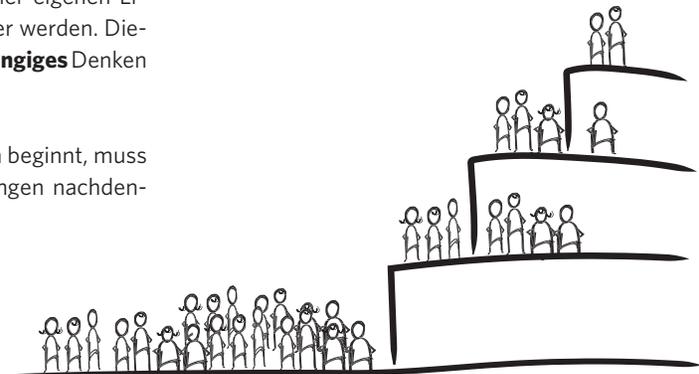
Das hat folgenden Grund: Wenn jemand am Anfang seiner Berufslaufbahn steht, »testet er seine Ausbildung« – er sucht nach einer Richtung und verlässt sich darauf, dass andere ihm neue oder bessere Arbeitsweisen beibringen. Dieses Karrierestadium ist durch **abhängiges** Denken gekennzeichnet.

Sobald er sich spezialisiert und einen kompetenten Ruf erworben hat, wird er eher seiner eigenen Erfahrung vertrauen und eigenständiger werden. Dieses Karrierestadium ist durch **unabhängiges** Denken gekennzeichnet.

Aber wenn jemand andere zu führen beginnt, muss er über Systeme und über Beziehungen nachden-

ken: Beziehungen zwischen Personen und zwischen Personengruppen. Das erfordert ein **ineinandergreifendes** Systemdenken. Die praktischste, am leichtesten verständliche Methode, Systeme und Wechselbeziehungen zu begreifen, ist ihre grafische Darstellung anhand von Business Models.<sup>8</sup>

Es wird Ihnen als Führungskraft enorm helfen, wenn Sie geschickt mit Business Models arbeiten können. Es hilft Ihnen auch, zwischen den drei Denkweisen zu differenzieren (abhängig, unabhängig und ineinandergreifend/systemisch), stärkt Ihre Fähigkeit, diese drei Denkweisen bei anderen zu erkennen, und lässt Mitarbeiter die richtige Denkweise erlernen und einüben.





## Warum *Business Models* für Teams?

Business Models werden für gewöhnlich eingesetzt, um externen Kunden bessere Angebote zur Verfügung stellen zu können. Das ist *Strategie*: die Logik des Schaffens und Vermitteln von Marktanteilen. In den meisten Organisationen arbeitet nur die oberste Führungsebene an Strategien.

Anstelle von Strategien konzentrieren wir uns beim Einsatz von Business Models auf bessere Leistungsangebote für *interne* Kunden. Das ist der *operative Betrieb*. Dort arbeiten die meisten Menschen.

*Business Model Generation* definierte eine neue Methode, um die Organisationsstrategie zu beschreiben. *Business Model You* wandte diese Methode auf Individuen an. Jetzt zeigt *Business Models für Teams* Strategie und operative Abläufe zusammen - damit die Leute verstehen, was sie bei ihrer täglichen Arbeit tun.



## Wenn Worte nicht genug sind – oder zu viel

Frisch beförderte Führungskräfte, die Führungsratgeber lesen oder Führungsschulungen durchlaufen, eignen sich oft ein nagelneues Vokabular an, in dem kompetentes Führen beschrieben wird. Trotzdem kann es ihnen noch an der Fähigkeit fehlen, Führungsstärke zu beweisen oder sie in anderen weiterzuentwickeln. Stattdessen machen sie Führungsansagen, die unter zwei irrtümlichen Voraussetzungen entstehen:

1. Jeder versteht meine Äußerungen so, wie ich sie verstehe und meine.
2. Jeder wird jetzt auf Grundlage des von mir Gesagten das Richtige tun.

Natürlich ist an Worten nichts Verkehrtes. Aber Worte alleine können die Aufgabe, ein komplexes, multidimensionales System wie eine Organisation zu erklären oder zu begreifen, nicht bewältigen. Um ein System zu verstehen, brauchen Führungskräfte sicht- und greifbare Werkzeuge (Drittobjekte<sup>9</sup>), die es ihnen ermöglichen, ein komplettes System gleichzeitig zu betrachten. Drittobjekte wie Canvases, Lego®-Steine, Haftnotizen, Flipcharts und Zeichnungen symbolisieren oder

modellieren auf effiziente Weise Beziehungen, die für Worte zu komplex sind.

Drittobjekte leiten ihre Anwender sanft von der abstrakten Welt der Diskussion hin zur konkreten Welt der Konstruktion.<sup>10</sup> Aktives Konstruieren enthüllt verborgene Kenntnisse, gibt den weniger Wortgewandten eine Stimme und macht es für alle leichter, ihre Gedanken zu artikulieren und den Kollegen mitzuteilen. Drittobjekte reduzieren auch Konflikte, indem sie die Menschen auf die zu erledigende Arbeit fokussieren, und reduzieren die Auswirkungen von Selbstdarstellung, Taktik und der vielen Gruppen eigenen Tendenz, die Meinungen der redegewandtesten Sprecher zu übernehmen. Darüber hinaus machen sie Spaß und regen die Leute an, ihr Verhalten zu verändern.

Erfahrene *Ich-zu-Wir*-Praktiker finden Drittobjekte unverzichtbar, daher werden Sie in diesem Buch eine Vielzahl von Beispielen finden. Diese Tools helfen Ihnen, über die Worte hinauszugelangen und Probleme mit der Arbeit von Individuen, Teams und Organisationen auf den Punkt zu bringen.

*Eine Organisation, dargestellt mit Lego®-Steinen*

# Machen Sie Ihre Rolle deutlich

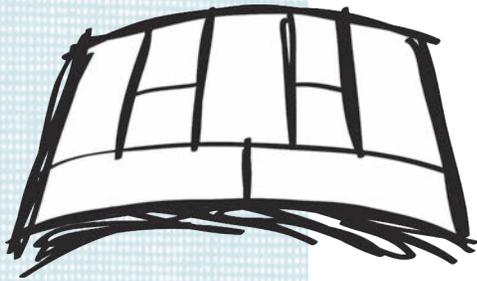
Doch was darauf folgt – Menschen ihren Platz in der Organisation zu finden helfen und sie produktiv werden zu lassen –, erfordert solide Führungsqualitäten. Unerfahrene Führungskräfte werden sich schwertun, dieses entscheidende Ziel zu erreichen. Wenn Sie die Tools in diesem Buch nutzen, um Probleme aufzudecken, sorgen Sie dafür, dass Sie und Ihr Team genügend Belastbarkeit und Engagement besitzen, um damit umzugehen.

Frischgebackene Führungskräfte neigen dazu, sich übermäßig auf die Anpassung ihres Verhaltens an

den Job zu konzentrieren, für den sie gerade eingestellt wurden. Doch sie erklären ihre Führungsrolle nur selten denjenigen, die ihnen unterstellt sind. Infolgedessen verstehen nur wenige von ihnen die Rolle des neuen Vorgesetzten. Stattdessen ziehen sie aufgrund einzelner Interaktionen mit der Führungskraft eigene Rückschlüsse. Wenn Sie wollen, dass Ihre Mitarbeiter Sie besser unterstützen (aus ihrer Perspektive: Verantwortung übernehmen), lassen Sie sie nicht rätseln, sondern geben Sie ihnen eine umfassende Beschreibung Ihrer Führungsrolle.

Rollen – besonders Führungsrollen – verändern sich zwangsläufig im Laufe der Zeit. Deshalb ist es von großer Bedeutung, die Rollen der Leute offen und explizit zu überdenken, auch Ihre eigene Führungsrolle. Nicht empfehlenswert ist es, Predigten zu halten, von oben herab mit den Mitarbeitern zu sprechen oder die Stellenbeschreibungen zu überarbeiten. Beschreiben Sie einfach Ihre jeweiligen Rollen. Wenn Sie beispielsweise wollen, dass ein Team bessere gemeinsame Entscheidungen trifft und selbstbestimmter agiert, könnten Sie erläutern, dass Sie Ihre Rolle von einem Probleme lösenden Antwortgeber zu der eines Fragestellers verlagern, der anderen dabei hilft, Probleme auf den Punkt zu bringen.





# Die Vorgehensweise: Kurzer Überblick

Im folgenden Kapitel werden Sie spezielle Methoden kennen lernen, um das Teamwork zu verbessern. Diese Methoden können auf vielfältige Weise kombiniert werden; dies ist ein kurzer Überblick über eine typische Vorgehensweise.

## 1. Die Teilnehmer zeichnen Personal Business Models

Die einzelnen Teammitglieder verwenden die Personal Business Model Canvas, um darzustellen, was sie derzeit bei der Arbeit tun und was sie in Zukunft gerne tun würden. Das veranlasst die Teilnehmer, über die Aktivitäten hinauszudenken und zu erkennen, wem sie bei der Arbeit helfen – der erste Schritt zur Erkenntnis der entscheidenden Wechselwirkungen am Arbeitsplatz, die einer guten Zusammenarbeit zugrunde liegen. Der Vorgang des Entwickelns von »Ist«- und »Soll«-Modellen und das Sprechen über die gewonnenen Einsichten regt die Teilnehmer zu mehr Kommunikation an und lässt sie die Schwachstellen ihrer eigenen Mitwirkungsfähigkeit erkennen. Das sind solide Schritte zu einer besseren Teamarbeit.

## 2. Die Teilnehmer definieren ihr Teammodell

Dasselbe Canvas-Modell wird als Nächstes verwendet, damit die Teammitglieder gemeinsam die Arbeit gestalten, die sie als Gruppe ausführen. Das ist im Allgemeinen ein Augenöffner; es visualisiert die Zielsetzung des Teams und lässt die Teilnehmer andere Gruppen erkennen, die sie bei der Arbeit unterstützen, wodurch Verbindungen auf Unternehmensebene verständlich werden. So entsteht ein Bewusstsein sowohl für das Team als auch für das Unternehmen als dynamische, von Feedback abhängige Systeme anstelle von statischen »Mechanismen«. Auch hier entwickeln die Teilnehmer durch den Gestaltungsprozess des Modells und die gemeinsamen Erkenntnisse ein stärkeres Situationsbewusstsein – ein großer Schritt zu besserem Teamwork und selbstbestimmtem Handeln.