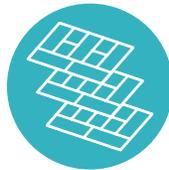


Business Models für Teams

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

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Whitney und Mercury

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

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 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
Liviú 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.

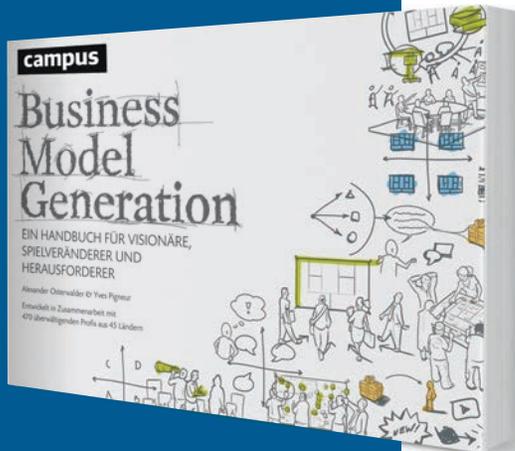
Ich bin Professor an der Universität von Lausanne. Ende der 1990er Jahre baten die Studenten mich um Rat in Bezug auf neue Unternehmensideen und Businesspläne. Viele davon gehörten in die »Dotcom«-Kategorie und beschäftigten sich mit Dingen wie dem Online-Verkauf von Craft-Bier.

Meine Vorgehensweise bei der Beratung dieser angehenden Entrepreneurere 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 Mitschöpfern 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

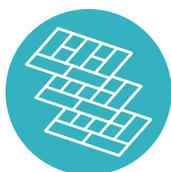
Abteilungsleiter Energiemarketing · · · · ·	70	Ingenieur Verkehrswesen · · · · ·	116
Abteilungsleiter Herstellung · · · · ·	180	Ingenieur für Risikoanalyse · · · · ·	164
Abteilungsleiter Unternehmens-		Kundenbetreuer einer Werbeagentur · · · · ·	114
kommunikation · · · · ·	112	Küchenchef · · · · ·	42
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

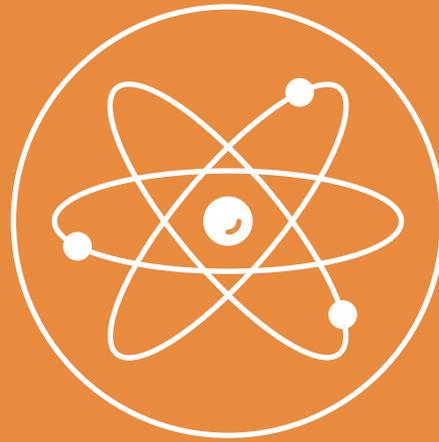
Praktische Inspiration aus einer weltweiten Community · · 246

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.¹

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.²

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.³

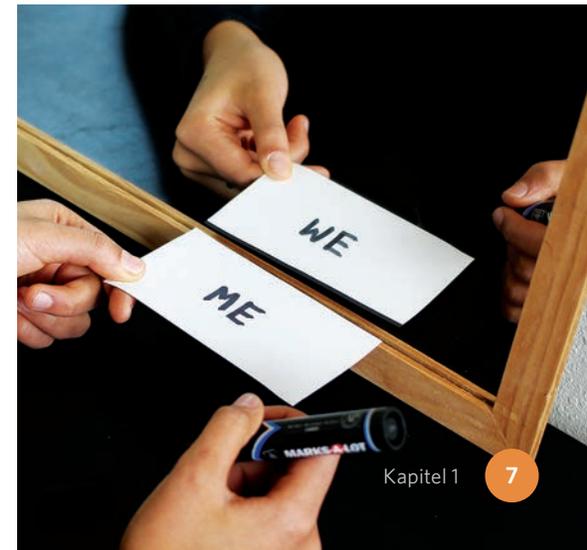
Bei der Arbeit mühen wir uns, persönliche Bedürfnisse (*Was springt für mich dabei heraus?*) mit Teamzielen in Übereinstimmung zu bringen (*Was ist das Beste für die Gruppe?*). Auch persönliche Karriereentscheidungen erscheinen oftmals wie die Wahl zwischen dem Überleben und der Suche nach einer sinnvollen 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.⁴

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

ein unermüdliches Hin und Her zwischen persönlichen Bedürfnissen und Gruppenzielen.

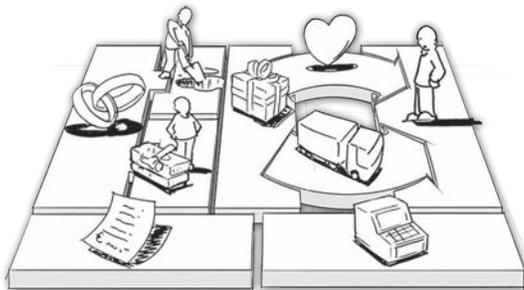
Führungskräfte müssen gleichermaßen das selbstbezogene *Ich* als auch das gruppenbezogene *Wir* berücksichtigen. Doch der *Ich-Wir*-Konflikt ist unlösbar, daher lässt er sich nicht ausschalten. Stattdessen nutzt ein guter Teambuilder diese Spannung zum allseitigen Vorteil. Ziel ist es, die Leute zu einem *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.

