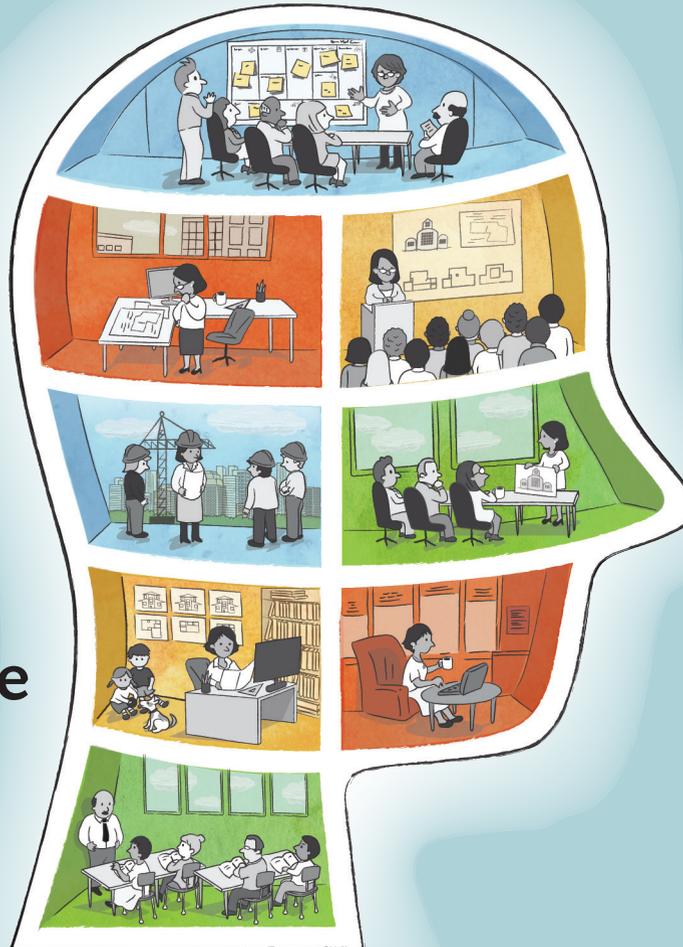


2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Business Model

Y

- Dein Leben
- Deine Karriere
- Dein Spiel



U

Verfasst von
Tim Clark,
Bruce Hazen

In Zusammenarbeit mit
Alexander Osterwalder,
Yves Pigneur, Alan Smith

campus

Business Model You

Die englische Originalausgabe erschien 2023 bei John Wiley & Sons, Inc. unter dem Titel *Business Model You – The One-Page Way to Reinvent Your Work at Any Life Stage*.
© 2023 by Tim Clark, Bruce Hazen, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, and Alan Smith. All rights reserved.

ISBN 978-3-593-51769-8 Print

ISBN 978-3-593-45496-2 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-45495-5 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 © 2023. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln nach einem Entwurf von Matt Hammill

Umschlagmotiv: © Matt Hammill, www.matthammill.com

Satz: inpunkt[w]o, Wilnsdorf (www.inpunktwo.de)

Gesetzt aus der Open Sans

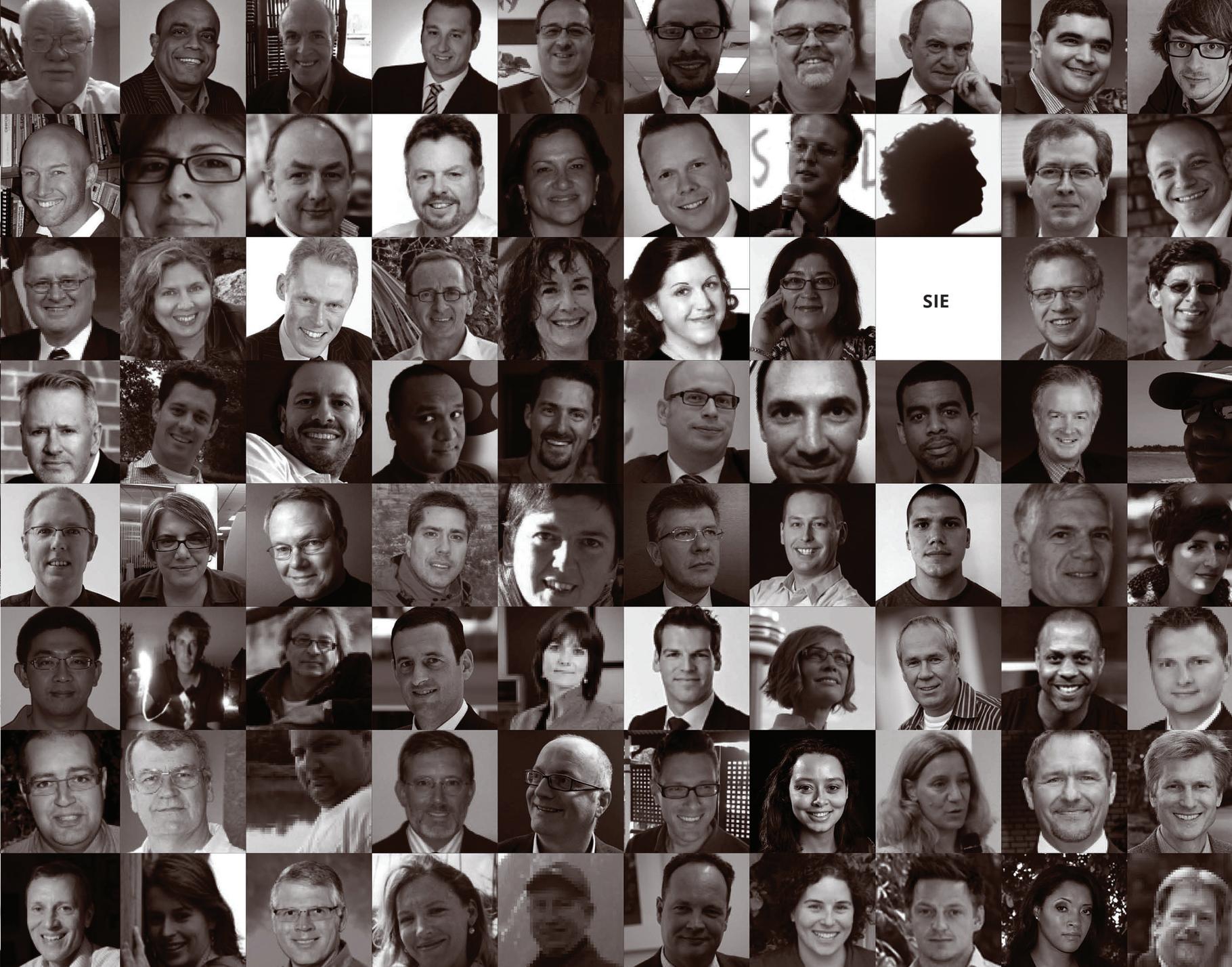
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de



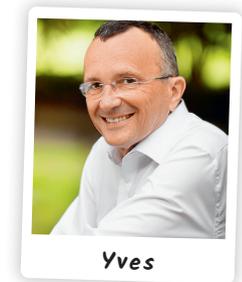


SIE

Wie Business Model You® angefangen hat



Im Jahr 2009 begann der Autor Tim Clark damit, Unternehmensgründer- und Design-Thinking-Prinzipien auf die Karriereentwicklung anzuwenden, und bediente sich dafür der bahnbrechenden Business Model Canvas, die von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur entwickelt worden war.



Adie Shariff
Afroz Ali
Aj Shah
Alan Scott
Alan Smith
Alejandro Lembo
Alessandro De Sanctis
Alexander Osterwalder
Alfredo Osorio Asenjo
Ali Heathfield
Allan Moura Lima
Allen Miner
Amber Lewis
Andi Roberts
Andre Malzoni dos Santos Dias
Andrew E. Nixon
Andrew Warner
Anne McCrossan
Annemarie Ehren
Annette Mason
Ant Clay

Anthony Caldwell
Anthony Moore
Anton de Gier
Anton de Wet
Antonio Lucena de Faria
Beau Braund
Ben Carey
Ben White
Bernd Nurnberger
Bernie Maloney
Bertil Schaart
Allen Miner
Blanca Vergara
Bob Fariss
Brenda Eichelberger
Brian Ruder
Brigitte Roujol
Bruce Hazen
Bruce MacVarish
Brunno Pinto Guedes Cruz
Bryan Aulick

Bryan Lubic
Camilla van den Boom
Carl B. Skompinski
Carl D'Agostino
Carles Esquerre Victori
Carlos Jose Perez Ferrer
Caroline Cleland
Cassiano Farani
Catharine MacIntosh
Cesar Picos
Charles W. Clark
Cheenu Srinivasan
Cheryl Rochford
Christian Labezin
Christian Schneider
Christine Thompson
Cindy Cooper
Claas Peter Fischer
Claire Fallon
Claudio D'Ippolitto
Császár Csaba

Daniel E. Huber
Daniel Pandza
Daniel Sonderegger
Danijel Brener
Danilo Tic
Darcy Walters-Robles
Dave Crowther
Dave Wille
David Devasahayam
Edwin
David Hubbard
David Sluis
Deborah Burkholder
Deborah Mills-Scotfield
Denise Taylor
Diane Mermigas
Dinesh Neelay
Diogo Carmo
Donald McMichael
Dora Luz González
Bañales

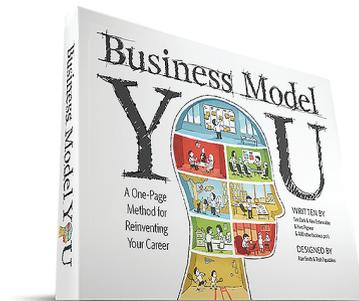
Doug Gilbert
Doug Morwood
Doug Newdick
Dr. Jerry A. Smith
Dustin Lee Watson
Ed Voorhaar
Edgardo Vazquez
Eduardo Pedreño
Edwin Kruis
Eileen Bonner
Elie Besso
Elizabeth Topp
Eltje Huisman
Emmanuel A. Simon
Eric Anthony Spieth
Eric Theunis
Erik A. Leonavicius
Erik Kiaer
Erik Silden
Ernest Buise
Ernst Houdkamp

Eugen Rodel
Evert Jan van Hasselt
Fernando Saenz-Marrero
Filipe Schuur
Floris Kimman
Floris Venneman
Fran Moga
Francisco Barragan
Frank Penkala
Fred Coon
Fred Jautzus
Freek Talsma
Frenetta A. Tate
Frits Oukes
Gabriel Shalom
Gary Percy
Geert van Vlijmen
Gene Browne
Ginger Grant, PhD
Giorgio Casoni
Giorgio Pauletto

Giselle Della Mea
Greg Krauska
Greg Loudoun
Hank Byington
Hans Schriever
Hansrudolf Suter
Heiner Kaufmann
Hind
IJsbrand Kaper
Iñigo Irizar
Ioanna Matsouli
Ivo Frielink
Iwan Müller
Jacco Hiemstra
James C. Wylie
James Fyles
Jan Schmiedgen
Jason Mahoney
Javier Guevara
Jean Gasen
Jeffrey Krames

Jelle Bartels
Jenny L. Berger
Jeroen Bosman
Joeri de Vos
Joeri Lefèvre
Johan Ploeg
Johann Gevers
Johannes Frühmann
John Bardos
John van Beek
John Wark
John L. Warren
John Ziniades
Jonas Ørts Holm
Jonathan L. York
Joost de Wit
Joost Fluitsma
Jordi Collell
Juerg H. Hilgarth-Weber
Justin Coetsee
Justin Junier

Das Ergebnis war ein wegweisendes Buch über »Karrieregestaltung« namens *Business Model You*, entstanden in Zusammenarbeit mit Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Patrick von der Pijl, Trish Papadacos und Megan Lacey und mit Beiträgen von über 300 Karrierecoaches, Personalfachleuten und Arbeitsmarktprofis aus 43 Ländern, deren Namen hier aufgeführt sind (ihre Bilder finden sich auf den vorherigen Seiten).



Alan



Trish



Patrick



Megan

Kadena Tate
Kai Kollen
Kamal Hassan
Karin van Geelen
Karl Burrow
Katarzyna Krolak-Wyszynska
Katherine Smith
Keiko Onodera
Keith Hampson
Kevin Fallon
Khushboo Chabria
Klaes Rohde Ladeby
Kuntal Trivedi
Lacides R. Castillo
Lambert Becks
Laura Stepp
Laurence Kuek Swee Seng
Lauri Kutinlahti
Lawrence Traa
Lee Heathfield
Lenny van Onsele

Linda Bryant
Livi Ionescu
Lukas Feuerstein
Luzi von Salis
Maaïke Doyer
Maarten Bouwhuis
Maarten Koomans
Manuel Grassler
Marc McLaughlin
Marcelo Salim
Marcia Kapustin
Marco van Gelder
Margaritis Malioris
Maria Augusta Orofino
Marieke Post
Marieke Versteeg
Marijn Mulders
Marjo Nieuwenhuijse
Mark Attaway
Mark Eckhardt
Mark Fritz

Mark Lundy
Mark Nieuwenhuizen
Markus Heinen
Martin Howitt
Martin Kaczynski
Marvin Sutherland
Mats Pettersson
Matt Morscheck
Matt Stormont
Matthijs Bobeldijk
Megan Lacey
Melissa Cooley
Michael Dila
Michael Eales
Michael Estabrook
Michael Korver
Michael N. Wilkens
Michael S. Ruzzi
Michael Weiss
Mikael Fuhr
Mike Lachapelle

Miki Imazu
Mikko Mannila
Mohamad Khawaja
Natasja la Lau
Nathalie Ménard
Nathan Robert Mol
Nathaniel Spohn
Nei Grando
Niall Daly
Nick Niemann
Nicolas De Santis
Philippe Buecken
Olivier J. Vasseur
Orhan Gazi Kandemir
Paola Valeri
Patrick Betz
Patrick Keenan
Patrick Quinn
Patrick Robinson
Patrick van der Pijl
Paul Hobcraft

Paul Merino
Paula Asinof
Pere Losantos
Peter Gaunt
Peter Quinlan
Peter Schreck
Peter Sims
Peter Squires
Petrick de Koning
Philip Galligan
Philippe De Smit
Philippe Rousselot
Pieter van den Berg
PK Rasam
Rahaf Harfoush
Rainer Bareiß
Ralf de Graaf
Ralf Meyer
Ravinder S. Sethi
Raymond Guyot
Rebecca Cristina C Bulhoes

Silva
Reiner Walter
Renato Nobre
Riaz Peter
Richard Bell
Richard Gadberry
Richard Narramore
Richard Schieferdecker
Rien Dijkstra
Robert van Kooten
Rocky Romero
Roland Wijnen
Rory O'Connor
Rudolf Greger
Sang-Yong Chung (Jay)
Sara Coene
Scott Doniger
Scott Gillespie
Scott J. Propp
Sean Harry
Sean S. Kohles, PhD

Sebastiaan Terlouw
Shaojian Cao
Simon Kavanagh
Simone Veldema
Sophie Brown
Steve Brooks
Steven Forth
Steven Moody
Stewart Marshall
Stuart Woodward
Sune Klok Gudixsen
Sylvain Montreuil
Symon Jagersma
Tania Hess
Tatiana Maya Valois
Tom Yardley
Thomas Drake
Thomas Klimek
Thomas Røhr Kristiansen
Thorsten Faltings
Tiffany Rassel

Till Kraemer
Tim Clark
Tim Kastle
Toni Borsattino
Tony Fischer
Travis Cannon
Trish Papadacos
Tufan Karaca
Ugo Merkli
Uta Boesch
Veronica Torras
Vicki Lind
Vincent de Jong
Ying Zhao-Chau
Yves Claude Aubert
Yves Pigneur

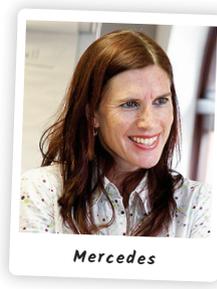


Seit dem Erscheinen von Business Model You hat die Karrieregestaltung weltweit Fuß gefasst, und das Buch wurde in 20 Sprachen übersetzt. Diese komplett überarbeitete Neuauflage feiert die Neuerfinder der Arbeit auf aller Welt – auch Sie!



Bruce

Der erfahrene Berufsberater Bruce Hazen und die überragende Ausbilderin/Coachin Mercedes Hoss stießen bald als methodologische Mitentwickler hinzu, als Business Model You® sich weiterentwickelte und von Berufstätigen wie Organisationen aus aller Welt übernommen wurde.



Mercedes

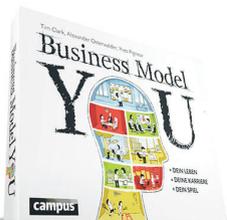
»Vor Jahren haben wir das Service-Model-Konzept aus Business Model You® eingeführt, mit dem unsere Pflegedienstleitung immer noch arbeitet, um organisationsbedingte Unklarheiten zu verringern und funktionsstarke Teams zu schaffen«, sagt Dana Bjarnason, Vice President und Chief Nursing Executive der Oregon Health Sciences University.

»Wir finden Business Model You® enorm nützlich, um Berufsanfängern zu vermitteln, wie sie effektiv innerhalb von Organisationen arbeiten«, sagt Marcel Leijen aus Amsterdam, Leiter der Experis Academy der ManpowerGroup.

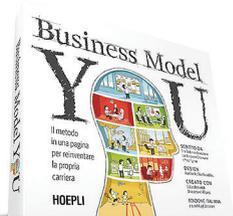


Luigi

Der Guru der persönlichen Markenbildung und langjährige Mitarbeiter Luigi Centenaro hat an dieser ganz neuen Ausgabe mitgewirkt, um Ihnen beizubringen, wie Sie eine starke persönliche Marke aufbauen.



Deutsch



Italienisch



Portugiesisch



Tschechisch



Arabisch



Farsi

Partner und zertifizierte Anwender von Business Model You®



In China bildet die nach der Methode von Business Model You® lizenzierte BCC Group unter der Leitung ihrer Gründerin Sophie He (贺芳芳) und Senior Consultant Jason Du (杜军) Unternehmen und Einzelpersonen aus.



Heute gibt es weltweit über 600 aktive zertifizierte Anwender von Business Model You®. Sie finden sie unter BMYDirectory.com – oder erfahren unter PractitionerTraining.org, wie Sie selbst einer werden können.



Organisationen, die Business Model You® anwenden

BASF
Bayer
BCC Group
Cattolica
China Merchants Bank
Daiichi Sankyo

EncoreNEO
Enel
Experis Academy
EY
Google
Grunenthal

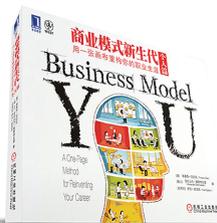
Hitachi
HP
Learn2Earner
ManpowerGroup
OHSU
Orange

Owens Corning
Ping An
PWC
Rabobank
SAP
ServiceMaster

Siili
Tencent
... sowie über
50 Universitäten
und Hochschulen.



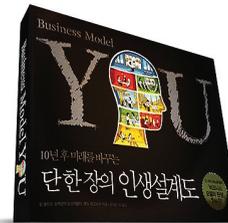
Russisch



Chinesisch (vereinfacht)



Chinesisch (traditionell)



Koreanisch



Japanisch



Mongolisch

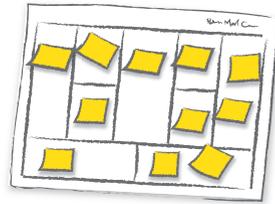
Menschen wie Sie,

Angebotsautorin 102
Architektin 184, Architekt 238
Ärztin 87
Assistentin der Geschäftsführung 83
Ausbilderin, Gesundheitswesen 77
Bankangestellter 204
Berater 219, 239
Berufsberater 108, 112
Betriebsleiter 46
Biologin 102
Buchhalterin 71, 188
CEO als Vorstandsmitglied 212
CEO, Energiesektor 185
CEO, Krankenhaus 222
CEO, Web-Dienstleistungen 81
Coach 204, Coachin 234
Datenanalyst 175

Ehepartner 237
Eltern 25
Eventveranstalterin 185
Finanzanalystin 171, 228
Finanzberaterin 189
Flusslotse 221
Führungskraft, Werbung 85
Freiberuflicher Ausbilder 142
Gabelstaplerfahrer 20
Gitarrist 115
Immobilienentwickler 148
Immobilienmakler 189
Investmentbanker 116
Katastrophenhelferin 116
Klinikmanager 226
Kundendienstbeauftragter 70
Künstlerin 116, 185
Lehrer 239

die in diesem Buch vorgestellt werden

Leiterin Unternehmenskommunikation	108, 196	Recycling-Koordinatorin	166
Marktforscher	107	Social-Media-Managerin	189
Mentor	148	Softwareentwickler	117
Mietwagenfahrer	24	Softwaretechniker	174
Pensionsinhaber	115	Schleppschiffkapitän	220
Personalfachkraft	224	Schüler	195, 239
Pflegedienstleiterin	79	Schweißer	20
Pflegekraft	75	Systemingenieur	96
Pflegekraft, Kardiologie	75	Technische Ausbilderin	126, 157
Produktdesignerin	211	Übersetzerin	184
Professor	118	Universitätsdozent	219
Projektmanagerin, Energiesektor	197	Unternehmensgründer	144, 174, 175
Projektmanagerin, Sozialarbeit	192	Verkehringenieur	162
Prüfkraft für Handelswaagen	174	Vertriebsexpertin, Technologie	73
Psychotherapeut	112	Vorstandsmitglied	212
Rechtsanwältin	112	Webentwickler	211
Rechtsanwaltsgehilfin	217	Wohnungsamtsleiter	218



1 Darstellen

Lernen Sie, Arbeitsplätze und Ihre eigene Arbeit zu verstehen und zu beschreiben

KAPITEL 1 Der Schlüssel zu beruflicher Zufriedenheit und das Heilmittel gegen Arbeitsfrust 15

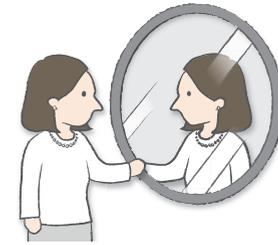
Ein umfassenderes Bild von Arbeit | Warum Geschäftsmodelle? | Andere Zeiten, andere Modelle | Auch die Menschen müssen sich ändern | Persönliche Arbeitsmodelle für jedermann | Die Ökologie der Arbeit | Karriereplanung ist tot: Lang lebe das persönliche Work Model

KAPITEL 2 Wer seine Arbeit verstehen will, muss seinen Arbeitsplatz verstehen 23

Die Business Model Canvas | Jede Organisation hat ein Geschäftsmodell | Wer ist der Kunde? | Welche Aufgaben müssen die Kunden erledigt haben? | Die bittere Wahrheit | Warum Bilder? | Die neun Bausteine | Die Welt der Arbeit verstehen | Systemdenken für uns alle | Vorausdenken ist gut, nach außen denken ist besser | Die Enterprise Service Model Canvas | Ihre nächsten Schritte

KAPITEL 3 Als Nächstes stellen Sie Ihre Arbeit dar 65

Die Work Model Canvas | Ihr erstes Work Model: Zeit für einen Entwurf! | Wie »Drittobjekte« Ihnen und anderen helfen | Unterziehen Sie Ihr Status-quo-Modell einer Selbstüberprüfung

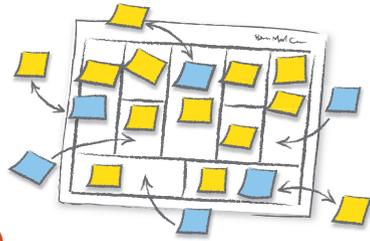


2 Nachdenken

Überdenken Sie Ihr Work Model und überlegen Sie, was sich ändern muss

KAPITEL 4 Machen Sie »Hotspots« ausfindig und entwickeln Sie Ihre berufliche Persönlichkeit weiter 93

Zeit zum Nachdenken | »Hotspots«: Was sie sind und wie man sie identifiziert | Töchter und Väter | Wie man Probleme oder Potenzial aufspürt | Die Drei Fragen zum Umgang mit Hotspots | Orientierung im beruflichen Raum | Ihr »Nordstern« für einen lebenslangen Berufsweg | Definieren Sie Ihre Superkraft | Wie Sie Ihre Berufsidentität definieren | Eine Botschaft an die Unsicheren | Der Mythos der »Leidenschaft« | Ihr Leben gestalten | Drei Arten von Entlohnung | Vermeiden Sie Schwerkraftprobleme | Sie stecken fest? Probieren Sie diese Übung | Ehe Sie umblättern, fragen Sie sich...



3 Überarbeiten

Gestalten Sie Ihr Work Model neu

KAPITEL 5 Überarbeiten Sie Ihr Work Model 125

Eine neue Rolle für einen neuen Kunden | Wie Sie Ihr Work Model überarbeiten | Zeichnen Sie Ihr Status-quo-Modell neu | Identifizieren Sie Hotspots | Stellen Sie diagnostische Fragen | Bausteine verändern und die Wirkung bewerten | Entwerfen Sie Ihr »Soll«-Modell | Starke Prototypen | Verschiedene Lebensphasen, verschiedene Modelle | Kosten und Konsequenzen berechnen | Sollten Sie sich selbstständig machen? | Die Kehrtwende vom Angestellten zum Unternehmer | Halten Sie inne und fragen Sie sich...



4 Testen

Testen Sie jetzt Ihr Work Model

KAPITEL 6 Testen Sie jetzt Ihr Work Model . . . 155

Eric testet sein überarbeitetes Modell | Und wenn es bei Ihnen anders aussieht als bei Eric? | Der Valuable Work Detector | Noch mehr wertvolle Arbeit aufspüren durch Tests | Wie man Modelle testet | Wie Unternehmensgründer Geschäftsmodelle testen | Wie Berufstätige Work Models testen | Gründe für das Testen | Cyd testet ihr Modell | Wen man ansprechen und was man sagen sollte | Drehbuch für den Erstkontakt mit einer Empfehlung | Begegnung mit Ihren Empfehlungen | Die geheime Frage | Wie man an »Insiderwissen« gelangt | Sollten Sie sich selbstständig machen? | Ein »Nachteil« wird zur Superkraft | Jetzt coachen Sie sich selbst!

KAPITEL 7 Ihre persönliche Marke 181

Gründe, sich für Sie zu entscheiden | Die persönliche Marke verstärkt Ihr Work Model | Die Personal Brand Canvas | Probleme mit der Personal Brand Canvas lösen | Die passende persönliche Marke | Sie wollen mehr Glaubwürdigkeit? Durchforsten Sie Ihr Gedächtnis | Wie Sie Ihre Zielgruppe begeistern | Schaffen Sie sich als Erstes eine digitale Identität, die nicht nervt | Coachen Sie sich jetzt selbst!



5 Die nächsten Schritte

Wie Sie dranbleiben – und die Community und Ressourcen hinter Business Model You® kennenlernen

KAPITEL 8 Die drei Gebote des beruflichen Wandels. 207

Grundprinzipien für eine zersfaserte Welt | Den nach außen gerichteten Fokus bewahren | Modellieren | Stellen Sie die Drei Fragen

KAPITEL 9 Stellen Sie sich die Drei Fragen 215

Wann ist es Zeit zum Aufsteigen? | Wann ist es Zeit zum Aussteigen? | Wann ist es Zeit, Ihren Stil zu ändern? | Die drei Gebote und Partner des lauten Denkens | Fordern Sie sich selbst heraus mit diesen Fragen

KAPITEL 10 Finden Sie Ihren Partner des lauten Denkens 233

Können Sie sich hören? | Werden Sie zum Denkpartner einer weniger erfahrenen Person | Was Arbeit bedeutet | Fragen zum Nachdenken | Das letzte Wort

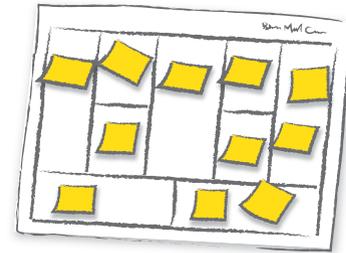
Anhang. 244

Biografien der Mitwirkenden | Community und weitere Materialien | Anmerkungen



Darstellen

KAPITEL 1



Der Schlüssel zu beruflicher
Zufriedenheit und das
Heilmittel gegen Arbeitsfrust

Ein umfassenderes Bild von Arbeit

Träumen Sie von einer anderen Art des Arbeitens? Oder gar von einer ganz neuen Berufslaufbahn? Das tun wir alle. Doch den meisten von uns fehlt es an einer bewährten, strukturierten Methode, um grundlegende Veränderungen unserer Arbeitsweise vorzunehmen.

Stattdessen bleiben wir unzufrieden, unerfüllt – vielleicht leiden wir sogar regelrecht unter der Arbeit –, bis der vom Verharren ausgelöste Schmerz stärker wird als die Angst vor einer Änderung der Situation.

Das legt eine unbequeme Wahrheit offen: Die meisten von uns nehmen eine mehr oder weniger willkürliche Reihe von Tätigkeiten an, die sich im Laufe der Zeit und mit etwas Glück um ein zentrales Thema gruppieren. Unsere Berufswege entwickeln sich eher durch Zufall als durch Gestaltung.

Eine solch teilnahmslose Vorgehensweise beim beruflichen Vorankommen nennen wir »die Karriere damit zubringen, einen Job nach dem anderen zu bekommen«. Doch statt einen Job nach dem anderen zu bekommen, würden die meisten von uns lieber bewusst auf eine befriedigendere Tätigkeit hinarbeiten, die mit unseren Interessen und Stärken übereinstimmt.

Dieses Buch zeigt Ihnen genau, wie das geht.

Sie fangen damit an, indem Sie ein umfassenderes Bild von Arbeit gewinnen, und zwar mithilfe einfacher Schaubilder von der Größe einer Seite, die 1) Ihren Arbeitsplatz oder Ihre Kunden abbilden und 2) aufzeigen, wie diese von Ihrer persönlichen Arbeit profitieren. Schaubilder zu betrachten, welche die entscheidenden Beziehungen zwischen Ihrer Arbeit und der Umgebung darstellen, in der Sie sie ausüben – statt die Arbeit einfach nur mit Worten als eine Reihe von Aufgaben zu beschreiben –, ist das Herzstück unserer Methode. Dieses umfassendere Bild erweitert Ihren Einfluss, wo oder wie auch immer Sie arbeiten.



Sie können darauf vertrauen, dass unsere Methode zu beherrschen, Ihnen ein Leben lang von Nutzen sein wird, denn sie beruht auf zeitlosen menschlichen Prinzipien, die ungeachtet der jüngsten wirtschaftlichen Auf- und Abschwünge, technischen Neuerungen, soziopolitischen Turbulenzen oder größeren Umwälzungen des Arbeitsmarktes unverändert bleiben. Sie verschafft Ihnen einen dauerhaften Schlüssel zu beruflicher Zufriedenheit – und ein lebenslanges Heilmittel gegen Arbeitsfrust.

In den folgenden Kapiteln wird alles anhand von Beispielen und Fallstudien Schritt für Schritt erklärt. Das Buch schließt mit klaren dreistufigen Anweisungen, die ein lebenslanges Navigationsinstrument bieten, um die Verwicklungen und Wendungen Ihres Berufslebens zu bewältigen. Haben Sie sich erst einmal hindurchgearbeitet, so entdecken Sie – genau wie Hunderttausende Leser der ersten Ausgabe von *Business Model You* weltweit – die ungeheure Stärke des Modellierens. Nun sind Sie Teil eines weltweiten Phänomens: *Business Model You* wurde in 20 Sprachen übersetzt!

Warum Geschäftsmodelle?

Sicherlich haben Sie den Begriff »Geschäftsmodell« schon mal gehört. Was genau ist das eigentlich?

Ganz grundsätzlich ist ein Geschäftsmodell **die Logik, nach der eine Organisation sich selbst finanziell aufrechterhält.**

Wie der Begriff nahelegt, geht es dabei für gewöhnlich um Geschäftliches. Nach unserer Methode sollen Sie sich jedoch selbst als Ein-Personen-Unternehmen betrachten, ob Sie nun in einem geschäftlichen Umfeld arbeiten oder auf einem nicht-kommerziellen Gebiet wie in einer Behörde, im Gesundheitswesen oder in der Bildung. Dann hilft es Ihnen, Ihr »Work Model« zu definieren und anzupassen – einschließlich der Logik, nach der Sie Ihren Lebensunterhalt verdienen und wie Sie Ihre Interessen und Stärken einsetzen, um persönlich und beruflich voranzukommen, während Sie gleichzeitig Kollegen oder Kunden von Nutzen sind.

Wie sich zeigt, ist ein Geschäftsmodell ein leistungsstarkes System, mit dem Sie regelmäßig beschreiben, analysieren und verändern können, wie Sie arbeiten. Stellen Sie sich unsere Methode als eine fortwährend erneuerbare Ressource vor, mit der Sie sich lebenslang punktgenau in der Arbeitswelt verorten können.

Andere Zeiten, andere Modelle

Die meisten von uns arbeiten als Angestellte in Organisationen. Und der Markt für diese Stellen wird von Faktoren beeinflusst, die außerhalb unserer persönlichen Kontrolle liegen: neuen Technologien, wirtschaftlichen Auf- und Abschwüngen, sich verändernden sozialen oder demografischen Trends, zunehmendem globalem Wettbewerb, Umweltproblemen und so weiter.

Sie haben erlebt, wie der Klimawandel, kombiniert mit dramatischen Verbesserungen bei Akku- und anderen Technologien, den Wandel hin zu Elektrofahrzeugen und Energiequellen beschleunigt und dabei ganz neue Branchen und Arbeitsplätze geschaffen hat, was gleichzeitig zu Umbrüchen bei Konzernen und Berufswegen führte, die allzu stark an traditionelle Verbrennungsmotoren oder die fossile Treibstoffproduktion geknüpft waren.

Sie haben mitangesehen, wie der Krieg und die weltweite Coronapandemie das gesellschaftliche und bürgerschaftliche Leben umgewälzt und Branchen, Arbeitsplätze und Karrieren vernichtet haben. Und Sie haben selbst erlebt, wie die Morde an schwarzen Amerikanern ein gesellschaftliches Erwachen erzwungen und Organisationen dazu getrieben haben, Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion bei ihren Einstellungs- und Beförderungspraktiken ernster zu nehmen.

Diese externen Faktoren liegen außerhalb der Kontrolle sowohl von Individuen als auch von Unternehmen – und haben einen tiefgreifenden Einfluss darauf, wie Unternehmen arbeiten.

Weil sie die Umgebung nicht ändern können, in der sie arbeiten, müssen Unternehmen ihre *Geschäftsmodelle* ändern (und manchmal neue schaffen), um wettbewerbsfähig zu bleiben – oder auch nur, um zu überleben.

Wie sich zeigt, sorgen diese neuen Modelle selbst für Umwälzungen und Wandel. Das schafft neue Gelegenheiten für einige Beschäftigte und bedeutet Arbeitslosigkeit für andere. Neue Geschäftsmodelle verändern weiterhin überall Arbeitsplätze und Arbeitsweisen, im kommerziellen wie auch im Non-Profit-Bereich gleichermaßen.

Auch die Menschen müssen sich ändern

Wir behaupten natürlich nicht, dass Menschen dasselbe sind wie Organisationen. Doch es gibt eine wichtige Parallele: Auch Sie unterliegen, genau wie Organisationen, dem Einfluss von Umwelt- und wirtschaftlichen Faktoren, die jenseits Ihrer Kontrolle liegen.

Wenn Sie diese Faktoren nicht kontrollieren können, wie können Sie sich dann Erfolg und Zufriedenheit bewahren? Sie müssen Ihre Vorgehensweise identifizieren und sie dann anpassen, um mit den Umweltveränderungen Schritt zu halten.

Genauso wichtig wie die Umweltveränderungen sind die Lebensveränderungen, die wir beim Älterwerden alle erleben. Menschen mit Anfang zwanzig, deren Berufslaufbahn gerade beginnt, haben ganz andere Lebensthemen als Dreißigjährige, die vielleicht heiraten und Kinder bekommen. Ebenso unterscheiden sich Menschen in den Dreißigern von älteren Personen, die ihre Enkel betreuen, dem Ruhestand entgegensehen, mit Tod oder Krankheit zurechtkommen müssen oder als sogenannte Silver Workers eine zweite Karriere beginnen.

Sie können gewiss sein, dass die Fähigkeiten, die *Business Model You* Ihnen vermittelt, Sie ebenso souverän mit Umwelt- wie mit Lebenszeitveränderungen zurechtkommen lassen.

Persönliche Arbeitsmodelle für jedermann, einschließlich Beschäftigte im Gesundheits- und Bildungswesen sowie bei Behörden

Seit Erscheinen der ersten Auflage von *Business Model You* haben wir feststellen können, dass die Methode sich als gleichermaßen nützlich für Geschäftsleute erwiesen hat wie für Nicht-Geschäftsleute. Deshalb haben wir Service Models für die Nutzung durch Berufstätige entwickelt, die in überwiegend nicht-kommerziellen Bereichen arbeiten, etwa bei Behörden, im Gesundheitswesen, in der Bildung und in Non-Profit- oder sozialen Unternehmen. Während viele Business- und Selbsthilfebücher sich allzu stark auf Beschäftigte in gewinnorientierten Unternehmen konzentrieren, ist es unsere Absicht, allen Erwerbstätigen von Nutzen zu sein, ob sie nun nach sozialem Einfluss, persönlicher Verwirklichung oder finanziellem Verdienst streben.

Die Ökologie der Arbeit

Wenn Sie sich anschicken, Veränderungen dessen herbeizuführen, wo, wie oder warum Sie arbeiten, kann es hilfreich sein, einen Schritt zurückzutreten und eine »Makro«-Sichtweise einzunehmen, um die Arbeit als Ökosystem zu betrachten.

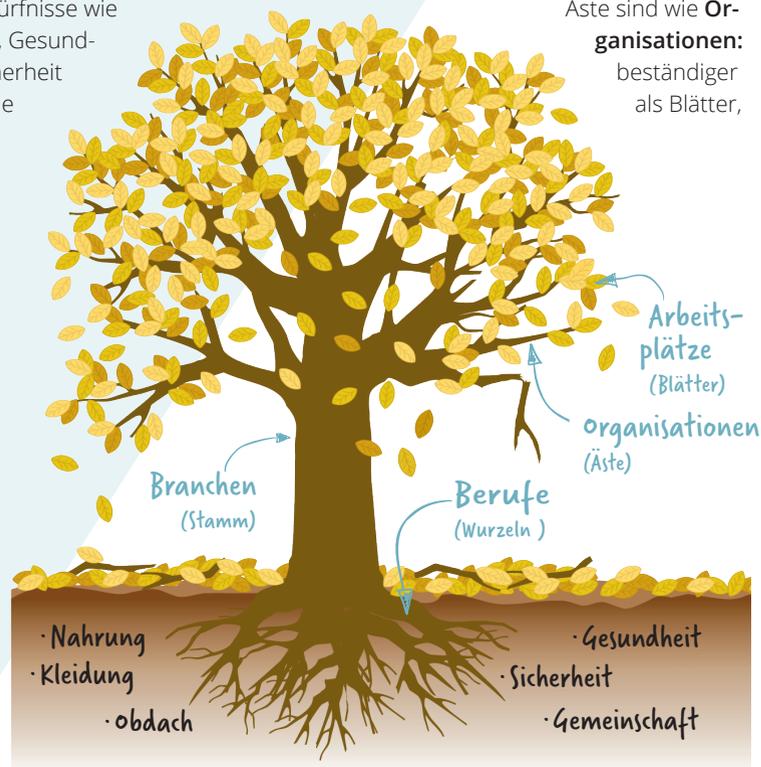
Stellen Sie sich Arbeit vor wie einen Baum: einen Baum, der auf dem fruchtbaren Boden grundlegender menschlicher Bedürfnisse wie Nahrung, Kleidung, Obdach, Gesundheit, Gemeinschaft und Sicherheit wächst. Arbeit hat, genau wie ein Baum, Wurzeln, Stamm, Äste und Blätter.¹

Die Blätter sind das unbeständigste Element des Baumes. Wenn der Wind weht, lösen sich die Blätter und fallen ab. Im Wandel der Jahreszeiten rollen sich die Blätter ein und vertrocknen.

Blätter sind wie **Arbeitsplätze**: die am wenigsten beständige Form von Arbeit. Jeden Tag verschwinden Tausende alter Stellen, und Tausende neue tauchen auf.

Äste sind haltbarer als Blätter. Sie biegen sich im Wind und überdauern den Wandel der Jahreszeiten. Doch wenn Stürme toben, können auch sie zerbrechen und herabstürzen.

Äste sind wie **Organisationen**: beständiger als Blätter,



doch nur ein Bruchteil davon lebt länger als ein Mensch (laut Statistik liegt die durchschnittliche Lebenserwartung eines Unternehmens im Standard & Poor's 500 Index bei etwas über 21 Jahren).

Stämme sind langlebiger als Äste. Sie trotzen Wind und Jahreszeiten – sogar Stürmen. Doch wenn Brände wüten oder der Blitz einschlägt, können auch sie sterben.

Baumstämme sind wie **Branchen**: weitaus beständiger als Äste, doch im Laufe der Zeit verschwinden auch sie. Schauen Sie sich nur an, was mit Reisebüros, Taxis, Kaufhäusern und Zeitungen passiert ist.

Die Wurzeln sind das dauerhafteste Element eines Baumes. Wenn Blätter, Äste und Stämme absterben, so bewahren die Wurzeln das Versprechen neuen Lebens.

Wurzeln sind wie **Berufe**: Sie sind die dauerhafteste Form von Arbeit. Fähige Menschen können andere Branchen finden, in denen sie ihren Berufen nachgehen können.

Doch was bedeutet **Beruf** eigentlich genau?

Im Französischen des 12. Jahrhunderts bedeutete das Wort *profession* »den Ruf zum Eintritt in einen religiösen Orden annehmen« und im mittelalterlichen Latein »öffentliche Erklärung«. Später nahm es die Bedeutung von »ernsthafte Erklärung« an und »Beschäftigung, in der man geübt zu sein erklärt«.

Heute ist ein Beruf eine spezialisierte Tätigkeit, die 1) ein hohes Maß an Fertigkeiten, Wissen und/oder Ausbildung erfordert und für die es 2) festgelegte Methoden gibt, um bei ihrer Ausübung noch größere Kompetenz oder Komplexität zu erlangen.

Gabelstaplerfahren ist zum Beispiel kein Beruf, weil es keine Möglichkeit gibt, mehr Können darin zu entwickeln, als einen Gabelstapler kompetent zu bedienen. Schweißen ist dagegen ein Beruf, weil es verschiedene Wege gibt, um im Hinblick auf komplexe Materialien, Anwendungen und Umgebungen dazuzulernen.

Natürlich arbeiten viele Menschen außerhalb von Berufen. Sie können mehr Sinn und Zufriedenheit aus Familie, Hobbys, Religion und

anderen nicht beruflichen Aktivitäten ziehen als aus ihrer Beschäftigung.² Aber ob man nun in einem Beruf arbeitet oder nicht, die ultimative Quelle der Arbeit – das Arbeitsökosystem – ist dieselbe.

Alle Arbeit gedeiht auf dem fruchtbaren Boden grundlegender menschlicher Bedürfnisse wie Nahrung, Kleidung, Obdach, Gesundheit, Gemeinschaft und Sicherheit. Arbeit existiert und entwickelt sich, um eins oder mehrere dieser Grundbedürfnisse zu befriedigen.

Je unmittelbarer Ihre Arbeit also Nahrung, Obdach, Gesundheit oder andere Grundbedürfnisse bedient, umso krisenfester ist sie.

Je weiter Ihre Arbeit von der Befriedigung von Grundbedürfnissen entfernt ist – zum Beispiel die Produktion von T-Shirts für Menschen, die bereits alles haben, oder die Dokumentenverarbeitung, die drei Stufen von den Finanzkunden entfernt ist –, umso krisenanfälliger ist Ihre Arbeit. Eine gute Frage, die wir uns stellen können, lautet also: Wie direkt dient unsere Arbeit der Befriedigung menschlicher Grundbedürfnisse?

Wer sich darauf fokussiert, eine **Stelle** nach der anderen zu bekommen, verfolgt die am wenigsten stabile Form von Arbeit. Wer in einer **Organisation** bleibt, genießt größere Stabilität, und wer sich in einer **Branche** spezialisiert, sogar noch mehr. Doch **Berufe**, insbesondere jene, die sich auf menschliche Grundbedürfnisse konzentrieren, bieten die dauerhafteste, stabilste Form von Arbeit.

Fokussieren Sie sich auf einen Beruf, wenn Sie können.



Karriereplanung ist tot: Lang lebe das persönliche Work Model

Die traditionelle Karriereplanung legte den Schwerpunkt auf einen linearen »Planungs- und Umsetzungsprozess«, beginnend mit einer Einschätzung der Persönlichkeit und/oder der Neigung und nahtlosem Übergang zu Neigungsauswahl, Ausbildung, langjähriger Beschäftigung und schließlich Ruhestand. Doch dieses Vorgehen ist schon seit Jahrzehnten überholt – und es ist ungewiss, ob es jemals für die meisten Menschen gut funktioniert hat.

Wir bevorzugen einen Design-Thinking-Ansatz bei der Arbeit, der eher **Testen und Verändern** anstelle von **Planen und Umsetzen** betont. Die traditionelle Planungs- und Umsetzungs-vorgehensweise zur Problemlösung sieht ungefähr so aus:

1. Schnellstmöglich das Problem definieren.
2. Viel Zeit für die Entwicklung eines Plans zur Problemlösung aufwenden.
3. Den Plan umsetzen.
4. Den Schlamassel beheben, wenn der Plan mit der Realität kollidiert.

Im Gegensatz dazu sieht **Testen und Verändern** etwa so aus:

1. Viel Zeit für die Definition des Problems aufwenden.
2. Viele mögliche Lösungen ersinnen, dann diejenige wählen, die am natürlichsten scheint.
3. Einen Prototyp erstellen und die Lösung testen.
4. Aus den Ereignissen lernen, wenn der Prototyp mit der Realität kollidiert, dann entweder weitermachen oder neu bei Schritt 1, 2 oder 3 beginnen.

Die Schlüsselemente des Design Thinking sind Definieren, Ersinnen, Prototyp und Testen. Diese Abfolge spiegelt sich in unserem vierstufigen Work-Reinvention-Prozess mit den Schritten **DARSTELLEN > NACHDENKEN > ÜBERARBEITEN > TESTEN**.

Work Reinvention ist, genau wie Design Thinking, ein iterativer Vorgang, das heißt, Sie müssen einen Schritt des Prozesses häufig mehrmals wiederholen, zum Beispiel wenn Sie einen Arbeitsplatz mehrfach **DARSTELLEN** müssen, bis es wirklich vollständig sinnvoll erscheint.

Work Reinvention ähnelt dem Design Thinking auch insofern, als es rekursiv ist, das heißt, Sie müssen möglicherweise zu einem früheren Schritt der Abfolge zurückkehren. Wenn **TESTEN** beispielsweise zeigt, dass ein neues Arbeitsmodell der Marktrealität nicht standhält, müssen Sie zum Schritt **ÜBERARBEITEN** zurückkehren (oder sogar zum Schritt **NACHDENKEN**).

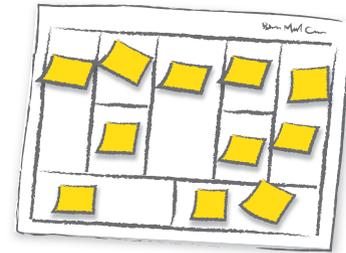
Uff, das ist eine Menge, woran man denken muss! Deshalb sind **DARSTELLUNGEN** so nützlich: sie zeigen uns Informationen und Beziehungen bildhaft auf, sodass wir vermeiden können, uns zu viele Wörter merken zu müssen.

Nun ist es an der Zeit, dass Sie mit der Darstellung Ihrer Arbeit beginnen. Verwenden Sie die folgenden Seiten wie einen Skizzenblock: Machen Sie sich Notizen, unterstreichen Sie wichtige Begriffe, oder schreiben Sie Kommentare an den Rand (wir haben hier schon mal Kaffeeflecken hinterlassen, damit Sie keine Hemmungen haben, ins Buch zu kritzeln).

Los geht's!



KAPITEL 2



Wer seine Arbeit verstehen will,
muss seinen Arbeitsplatz verstehen

Die Business Model Canvas

Wir definieren »Geschäftsmodell« als die Logik, nach der ein Unternehmen sich selbst finanziell aufrechterhält. Einfach formuliert ist es die Logik, nach der ein Unternehmen seinen Lebensunterhalt verdient.

Sie können sich ein Geschäftsmodell als »Blaupause« vorstellen, die beschreibt, wie eine Organisation oder ein Team arbeitet.

So wie ein Architekt Blaupausen vorbereitet, um die Errichtung eines Gebäudes zu steuern, gestaltet ein Existenzgründer ein Geschäftsmodell, um die Unternehmensgründung zu steuern. Auch eine Führungskraft kann ein Geschäftsmodell entwickeln, um besser zu verstehen, wie eine vorhandene Organisation arbeitet.

Um ein existierendes Geschäftsmodell zu verstehen, stellen Sie sich zwei Fragen:

- 1. Wer ist der Kunde?**
- 2. Welche Aufgabe muss der Kunde erledigt haben?**

Lassen Sie uns zur Verdeutlichung dieses Gedankens einmal drei Unternehmen betrachten.

Erstens: Denken Sie an Lyft, das Beförderungsunternehmen, bei dem Verbraucher mit ihren Smartphones einen taxiartigen Service bestellen und bezahlen können.

Die Nutzer herkömmlicher Taxis und Menschen ohne eigenes Auto empfinden Lyft oft als schneller, einfacher und weniger teuer als die traditionellen Taxidienste. Und weil sie über die Lyft-App bezahlen, geben sie nicht direkt dem Fahrer Geld oder Trinkgeld. Das spart Zeit und fördert einen angenehmen Umgang zwischen Fahrgästen und Fahrern.

Denken Sie als Nächstes an Kumon.