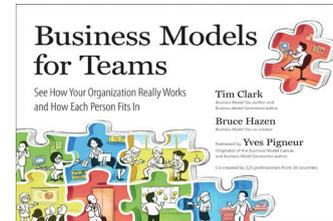


Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Tim Clark, Bruce Hazen**
Titel: Business Models für Teams. So sehen Sie, wie Ihr Unternehmen wirklich funktioniert und jedes Mitglied zum Erfolg beiträgt.
Jahr: 2018
Verlag: Campus
Umfang: 256 Seiten
ISBN: 978-3-593-50770-5
Web: www.campus.de



Ein Modell geht um die Welt!

Stufe 1 – Geringschätzung: Alter Wein in neuen Schläuchen. Ein mir unbekanntes Autorenpaar meint mir erklären zu müssen, wie man ein Business Modell aufbaut. Dazu noch mit dem klassischen Cocktail aus Ressourcenmanagement, Marketing und Finanzen. Zugegeben in einer anderen Aufmachung aber irgendwie auch amerikanisch aufgepeppt.

Stufe 2 – Leidensdruck und Neugierde: Da kommt ein Auftrag herein, der explizit genau das fordert: Darstellung möglicher neuer Businessmodelle für Apotheken. Ich krame in meinen Büchern und finde einfach nichts Schmissiges. Das Buch Business Model Generation habe ich in der Zwischenzeit weggeworfen. Ich kaufe es nun, neugierig wie das im praktischen Versuch ankommt.

Stufe 3 – Wertschätzung: Nein, es ist immer noch nichts wirklich Neues. Aber! Es ist in der Lage, etwas auf einen Blick zu zeigen, was vorher umständlich und unsexy in Business Plänen untergebracht wurde, hinter einem Vorhang von uninspirierenden Zahlen, Analysen und SWOT's.

So etwas hinzukriegen ist grosse Klasse. Praktische Problemlösungen verbreiten sich. Heute in Windeseile. Wie dieses Modell. Es entstehen Komplementärprodukte. Wie das Business Model You, eine Anwendung des Canvas für die «Selbstvermarktung» und nun Business Models für Team. Ich bin gespannt. Den eingangs erwähnten Dreischritt werde ich nicht mehr vollziehen können. Geringschätzung war gestern und Leidensdruck habe ich auch keinen. Also starte ich mit einer hohen Erwartung und bin bereit für Wertschätzung.

Zu Struktur und Inhalt

Zuerst erfahre ich von Yves Pigneur die Story, wie aus der Doktorarbeit von Alex Osterwalder ein Weltbestseller (Platz 29 der meistverkauften Management-Bücher aller Zeiten) wurde.

Das vorliegende Buch ist wie seine Vorgänger aufgemacht. (ungewohntes Format, viel Farbe, viele Bilder). Das kann man mögen oder nicht, ich habe mich daran gewöhnt. Allerdings helfen mir die Farbcodes und die vielen Icons nicht wirklich zur Navigation. In jedem Teil finden sich Anwendungshilfen unter dem Motto „Was Sie Montagmorgen mal ausprobieren können“.

Das Werk ist in 4 Teile gegliedert: Teil 1 widmet sich „einer übergeordneten Theorie der Arbeit, Teil 2 beschreibt das Business Modell, Teil 3 bespricht das Teamwork und Teil 4 ist ein „Anwendungsleitfaden“.

Übergeordnete Theorie der Arbeit hört sich wichtig und spannend an, also rein ins Vergnügen. Das Kapitel ist eher kurz. Die Kernbotschaft lautet; „Vom Ich zum Wir“. Die Autoren empfehlen von Stellen zu Rollen zu wechseln und zeigen, wie das Business Models für Teams mit dem Business Model You (individuell) verknüpft werden kann, um das zu bewerkstelligen. Zur Praxisumsetzung wird empfohlen, ein Warum-Statement des Teams zu entwerfen, nicht neu aber sicher richtig. Nach dem süffigen Intro folgt: Organisationen modellieren.

Wenn Sie Business Model Generation nicht gelesen haben, dann erhalten Sie hier eine sehr gute und kompakte Zusammenfassung. Während wir im ersten Kapitel von unten nach oben „vom Ich zum Wir“ geschaut haben, dient das Kapitel dazu, das Team Modell in den Gesamt-

zusammenhang zu integrieren. Immer mit dem gleichen Modell. Die Fragen sind allerdings anders: Wie helfe ich, wem helfe ich, die Kunden und die Ressourcen sind (zumindest für die meisten) intern, die Einnahmequellen sind nicht monetärer Art. Wenn man gewohnt ist, abstrakt zu denken, dann funktioniert das. Für alle anderen braucht wohl einen guten Coach, der das Team durchführt. Um die Arbeit am Canvas griffiger zu gestalten kommen immer wieder Hilfstoos ins Spiel, die klären und vertiefen. Hier ist es zentral der Alignment Canvas, der quasi zwei Canvases (übergeordnet und Team) in einem ist und so deren Beziehung (und Schwachstellen) aufzeigt. Viele Beispiele helfen, die verschiedenen Instrumente zu verstehen.

«Die Kernbotschaft lautet; „Vom Ich zum Wir“.»

Als Nächstes folgt der Teil „Teamwork“. Getreu dem Motto „vom Ich zum Wir“ sollte man mit dem „Ich“ beginnen. Die Autoren setzen auf intrinsische Motivation, die aus Zweck, Selbstbestimmung, Beziehung und Kompetenz genährt wird. Das hört sich plausibel an, ob es auch, wie behauptet, eine wissenschaftliche Tatsache ist, bleibe dahingestellt. (Es gibt nur sehr wenige Literaturhinweise im gesamten Buch.)

Wenn die intrinsische Motivation versiegt, helfen drei Fragen. F1: „Ist es Zeit für einen Schritt nach oben?“ F2: „Ist es Zeit zu gehen?“ F3: „Ist es Zeit für eine Anpassung des Arbeitsstils?“. Diese drei Fragen zielen fast zwangsläufig auf ein Karrieremodell hin, dass dann auch folgerichtig präsentiert wird. Darüber kann man getrost geteilter Meinung sein, mich interessiert, was die Generation Y oder Z dazu zu sagen hat. Auf jeden Fall lässt sich das Business Model You dazu benutzen. Das Ich, wie es denn auch immer angeschaut wird, muss für die Teamidee zum Wir werden. Zentral scheint nun die Story von Eiffel, in der eine umfassende Vorgehensweise präsentiert wird, um das Ich und das Wir im Unternehmen zu koordinieren.

Der Trick dabei ist, über das Business Models für Teams die Verknüpfung vom persönlichen Modell zum Unternehmensmodell zu schaffen. Das Zentrum der Arbeit liegt in der Klärung des „Warums?“

Weil sich das nun jetzt doch langsam etwas abstrakt anhört, gibt es einige Erfolgstories, die zeigen, wie so etwas konkret bewerkstelligt werden könnte.

Das Buch endet mit einer Aufforderung zur Tat (und den entsprechenden Hilfen). Auf Seite 225 steht: „Alles in diesem Buch hat auf diesen Punkt hingeführt: den Augenblick, mit Ihrem Team Business Modell loszulegen.“

Fünf Schritte werden dargestellt, die zu gehen sind, damit das gelingen kann. Hier werden die im Buch beschriebenen vielen Hilfsmittel noch einmal sauber verortet

Zusammengefasst

Sie werden es schon gemerkt haben: Mein Fazit fällt zwiespältig aus. Auf der einen Seite gefällt mir die Idee, mit dem praktischen Business Model Canvas als Grundlage auch im Teambereich aktiv zu werden. Auf der anderen Seite denke ich, dass die bestechend plausible Logik für die ökonomischen Zusammenhänge in einem Business Modell für die Team-Arbeit nicht richtig klappt. Immer wieder müssen die Autoren Hilfsinstrumente einbauen, damit man auch versteht, wie das gemeint sein könnte. Es gibt auch kein Gesamtbeispiel, das einem beim Heureka! Helfen könnte. Und doch gibt es immer wieder spannende Passagen im Buch, von denen ich überzeugt bin, dass Sie hilfreich sind und die ich auch in Trainings und Workshops da und dort einsetzen werde. Den Alignment Canvas werde ich ausprobieren und auch die PINT-SIRP-Aufstellung. Wer das Buch Business Modell Generation nicht kennt erhält hier eine gute, kompakte Zusammenfassung. Wenn man dann auch noch mit Teamentwicklung und/oder Personalentwicklung zu tun hat kriegt ausserdem verschiedenste interessante Anregungen, die den Kaufpreis durchaus rechtfertigen.

Gelesen von:

Dr. oec. HSG Philipp Mähr
Goethestrasse 70
9008 St. Gallen
philipp.maehr@maehrconsulting.ch
0041 71 244 95 09

