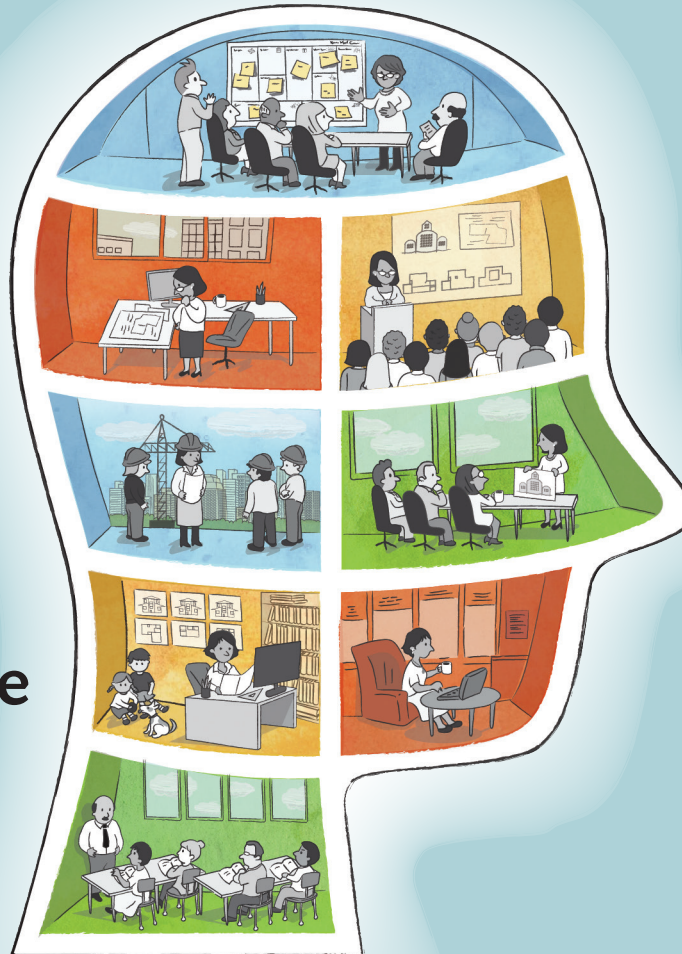


2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

# 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](http://www.matthammill.com)

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

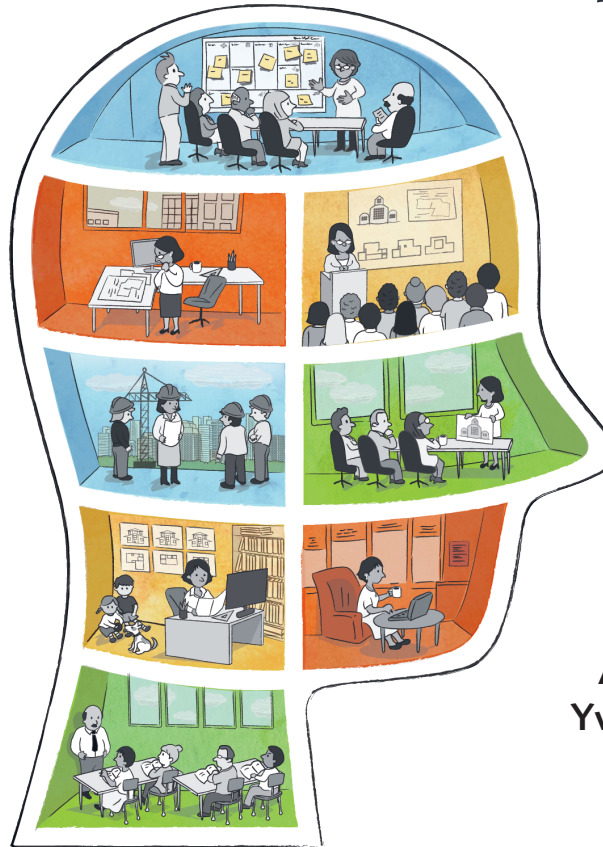
[www.campus.de](http://www.campus.de)

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

**Aus dem Englischen von**  
Jordan T. A. Wegberg

Campus Verlag  
Frankfurt / New York





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

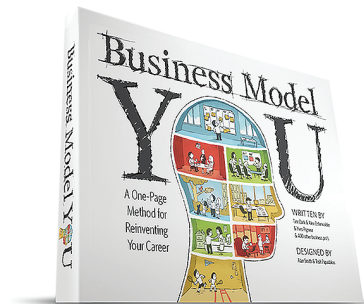
Doug Gilbert  
Doug Morwood  
Doug Newdick  
Dr. Jerry A. Smith  
Dustin Lee Watson  
Ed Voorhaar  
Edgardo Vazquez  
Eduardo Pedreño  
Edwin Kruis  
Eileen Bonner  
Elie Besso  
Elizabeth Topp  
Eltje Huisman  
Emmanuel A. Simon  
Eric Anthony Spieth  
Eric Theunis  
Erik A. Leonavicius  
Erik Kiaer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

Sebastian 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**

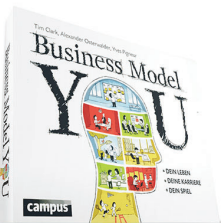
»Vor Jahren haben wir das Service-Model-Konzept aus Business Model You® eingeführt, mit dem unsere Pflegedienstleitung immer noch arbeitet, um organisationsbedingte Unklarheiten zu verringern und funktionsstarke Teams zu schaffen«, sagt Dana Bjarnason, Vice President und Chief Nursing Executive der Oregon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

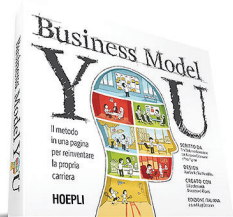


**Luigi**

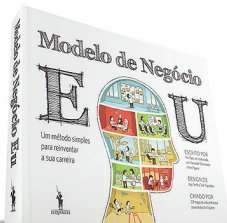
Der Guru der persönlichen Markenbildung und langjährige Mitarbeiter Luigi Centenaro hat an dieser ganz neuen Ausgabe mitgewirkt, um Ihnen beizubringen, wie Sie eine starke persönliche Marke aufbauen.



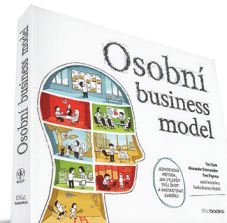
Deutsch



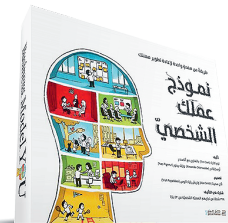
Italienisch



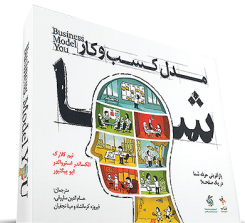
Portugiesisch



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](http://BMYDirectory.com) – oder erfahren unter [PractitionerTraining.org](http://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

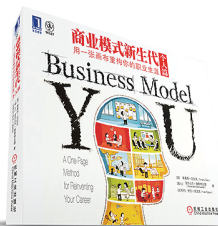
Hitachi  
HP  
Learn2Earner  
ManpowerGroup  
OHSU  
Orange

Owens Corning  
Ping An  
PWC  
Rabobank  
SAP  
ServiceMaster

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



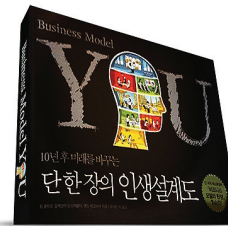
Russisch



Chinesisch (vereinfacht)



Chinesisch (traditionell)



Koreanisch



Japanisch



Mongolisch

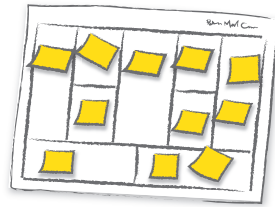
# Menschen wie Sie,

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**

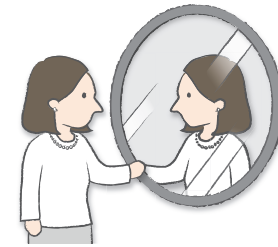
Ein umfassenderes Bild von Arbeit | Warum Geschäftsmodelle? | Andere Zeiten, andere Modelle | Auch die Menschen müssen sich ändern | Persönliche Arbeitsmodelle für jedermann | Die Ökologie der Arbeit | Karriereplanung ist tot: Lang lebe das persönliche Work Model

### **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

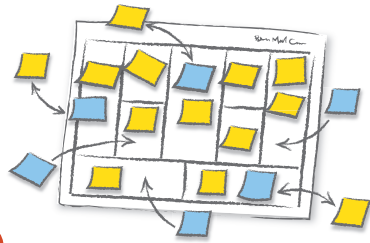


## 2 Nachdenken

*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

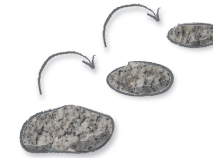
*Testen Sie jetzt Ihr Work Model*

### **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 Denpartner einer weniger erfahrenen Person | Was Arbeit bedeutet | Fragen zum Nachdenken | Das letzte Wort

### **Anhang. . . . . 244**

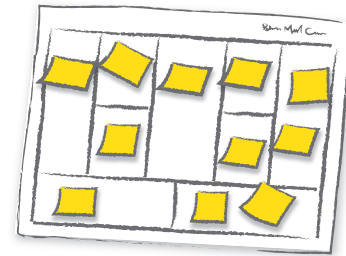
Biografien der Mitwirkenden | Community und weitere Materialien | Anmerkungen



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.

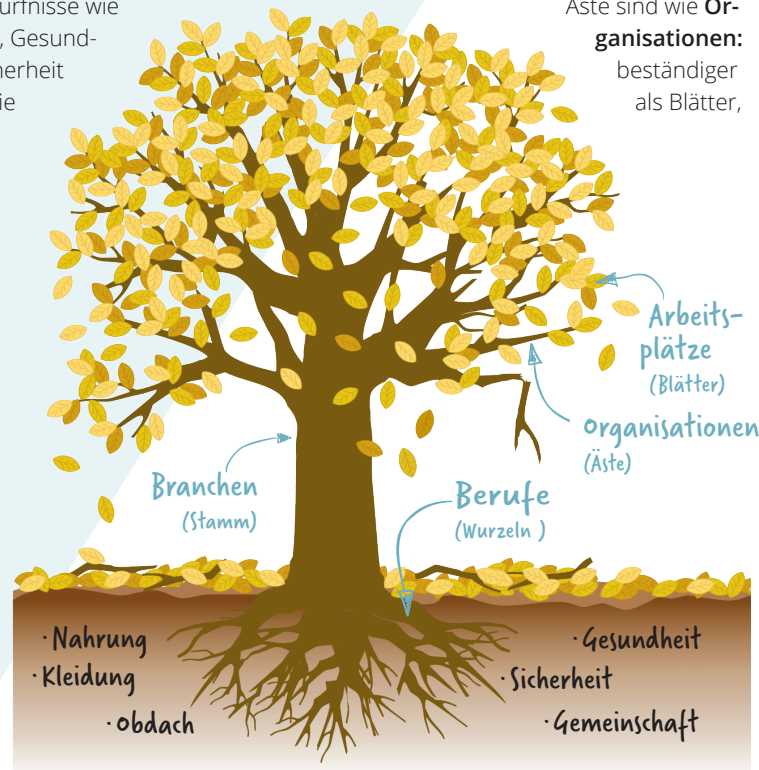
Stellen Sie sich Arbeit vor wie einen Baum: einen Baum, der auf dem fruchtbaren Boden grundlegender menschlicher Bedürfnisse wie Nahrung, Kleidung, Obdach, Gesundheit, Gemeinschaft und Sicherheit wächst. Arbeit hat, genau wie ein Baum, Wurzeln, Stamm, Äste und Blätter.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup> 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).

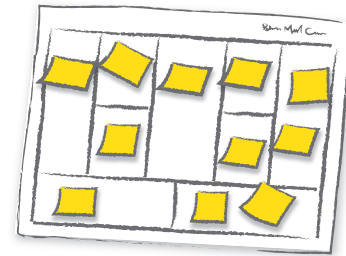
Los geht's!





## 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.

Kumon bietet außerschulischen Nachhilfeunterricht in Mathematik und Lesen für Kinder von der Grundschule bis zur weiterführenden Schule. Doch im Gegensatz zu teurem Nachhilfeunterricht, bei dem eine Eins-zu-eins-Betreuung nach Stunden berechnet wird, betreut Kumon die Schülerinnen und Schüler, die unabhängig an einer fortlaufenden Reihe von Arbeitsblättern arbeiten, wofür ihre Eltern einen moderaten, festen monatlichen Betrag pro Lernfach bezahlen.

Und dann gibt es noch Vesta, eine Firma, die Online-Käufe für Unternehmen abwickelt, die täglich Hunderte oder Tausende von Transaktionen durchführen. Der Umgang mit solchen Transaktionen ist komplex und erfordert ein

starkes, anspruchsvolles Sicherheitssystem und Maßnahmen zur Betrugsabwehr – zwei Dinge, deren interne Entwicklung und Wartung sich nur wenige Firmen leisten können.

Was haben diese drei Firmen also gemeinsam?

**Alle werden dafür bezahlt, ihren Kunden dabei zu helfen, Aufgaben zu erledigen.**

- Lyft hilft Fahrgästen, schneller und mit größerem psychologischen Komfort als mit herkömmlichen Taxis an ihr Ziel zu gelangen.
- Kumon hilft Eltern, die möchten, dass ihre Kinder Selbstdisziplin entwickeln und in der Schule erfolgreich sind.

- Vesta hilft Unternehmen, Betrug zu verhindern und sich auf Kernthemen zu fokussieren, die nichts mit der Eintreibung von Außenständen zu tun haben.

Klingt einfach, oder?

Na ja, anders als in diesen Beispielen kann es ziemlich schwierig sein, »Kunden« und »Aufgaben« in Bereichen wie Behörden, Gesundheitswesen, Bildung und Non-Profit- oder sozialen Unternehmen zu definieren.



*Business Model Thinking hilft Ihnen größtenteils dabei, sowohl Kunden als auch Aufgaben zu identifizieren und zu beschreiben. Insbesondere werden Sie herausfinden, wie Sie Kunden dabei helfen können, die notwendigen Aufgaben zu erfüllen. Und im Zuge dessen werden Sie entdecken, wie Sie mehr Geld verdienen und aus Ihrer Tätigkeit mehr Zufriedenheit schöpfen können.*