

# THE ALTERNATIVE BOARD UNTERNEHMERISCHE FREIRÄUME UND MEHR ZUFRIEDENHEIT

Machen Sie Ihr Unternehmen  
zum Motor Ihrer Träume



## **INHALT**

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Wie steht es um die unternehmerische Life Balance? | 2  |
| Vom Selbstständigen zum Unternehmer                | 4  |
| Die Vision oder das WARUM                          | 7  |
| Das WIE oder die Werte                             | 9  |
| Aktiv beschreibend: die Mission                    | 11 |
| Vom Kontext abhängig: die Stärken                  | 11 |
| Eine spezielle Rolle: innere Überzeugungen         | 12 |
| Mehr als smart: die Ziele                          | 14 |
| Emotionen & Motivation                             | 17 |
| Macht es leichter: Zeitmanagement                  | 19 |
| Mit Plan: die persönliche Entwicklung              | 22 |
| Fazit                                              | 24 |
| Sie wollen ein erfüllteres Unternehmerleben?       | 25 |

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet.  
Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.



## **WIE STEHT ES UM DIE UNTERNEHMERISCHE LIFE BALANCE?**

Viele Unternehmer stecken im Hamsterrad ihrer To-do-Listen fest: Prall gefüllte Kalender zwischen Meetings, Mitarbeitergesprächen, Rückrufen und dringenden E-Mails bestimmen den Alltag. Wem gelingt da noch strategisches Tun oder gar Life-Balance? Unternehmerische Erfüllung sieht meist anders aus.



Wenn es um Life-Balance geht, lautet die erste Frage: „Wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie?“ Die zumeist gegebene Antwort ist: „Viele“. Laut einer [TAB Unternehmerumfrage](#) geben 85 Prozent der Unternehmer an, mehr als 40 Stunden wöchentlich in eigenen Unternehmen zu arbeiten. Jeder fünfte Firmenchef liegt laut eigenen Angaben bei mehr als 60 Stunden pro Woche.

Nicht die Anzahl der Stunden, sondern das persönliche Wohlbefinden ist entscheidend für die Life-Balance. Wie zufrieden sind also die Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen tatsächlich mit ihrer Situation?

Mehr als die Hälfte fühlt sich zumindest manchmal gestresst, erschöpft oder ausgebrannt. Als größte Stressfaktoren für Unternehmer werden Zeitdruck und die „Menge der Themen überhaupt“ sowie negativen Personalthemen (Unzufriedenheit und Fluktuation der Mitarbeiter) genannt. Mehr als jeder Zehnte fühlt sich durch den Wettbe-

werbsdruck gestresst und jeder Fünfte klagt über mangelnde Zuarbeit.

Eine gefühlte Verbesserung der Life-Balance kann durch Einzelmaßnahmen sicher erreicht werden. Diese Maßnahmen beginnen beim Eliminieren von Zeitkillern, dem Setzen von Prioritäten, mehr Delegation und vielem mehr. Obwohl diese Maßnahmen an sich sinnvoll sind, stellt sich oft eine zentrale Frage:

### **Wo liegt der Schlüssel zu nachhaltiger Zufriedenheit als Unternehmer?**

Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie wesentliche Schritte, die Sie zum nachhaltig zufriedenen Unternehmer machen. 30 Jahre Erfahrung haben gezeigt, dass Einzelmaßnahmen meist nur eine punktuelle Entlastung bringen. Gewohnheiten und Überzeugungen lassen uns immer wieder in alte Muster zurückfallen. Gemeinsam mit einem Unternehmercoach und anderen Unternehmern in einer Unternehmerrunde gelingen diese Schritte zumeist erheblich leichter. Die Aufgabe des Coaches ist die des Kutschers, der den Wagen immer wieder zurück in die Spur bringt und Ihnen hilft, mit Herausforderungen und Rückschlägen erfolgreich umzugehen. In einer TAB Unternehmerrunde können Sie immer wieder eigene Sichtweisen und Erfahrungen reflektieren und Lösungsimpulse von anderen Unternehmern, die eine ähnliche Situation bereits durchgemacht haben, auf Augenhöhe erhalten.



## VOM SELBSTSTÄNDIGEN ZUM UNTERNEHMER

Der Übergang vom Selbstständigen zum Unternehmer ist, nach der Einstellung der ersten Mitarbeiter, die zweite wesentliche Wachstumshürde eines Unternehmers. Am Anfang läuft meist alles wie am Schnürchen, jedoch ab einer gewissen Größe eines Unternehmens – meist zwischen 10 und 25 Beschäftigte – beginnen plötzlich die Probleme für den Unternehmer auf unterschiedlichsten Ebenen gleichzeitig.

**Diese Probleme treten für viele Unternehmer unabhängig von der Branche auf:**

- **Zeitliche Überlastung**
- **Verzettlung**
- **Unzufriedene Mitarbeiter und damit einhergehend Mitarbeiterfluktuation**
- **Kundenbeschwerden**
- **Abnehmende Liquidität**

Oft wird durch verschiedenste punktuelle Maßnahmen versucht, diese Themen zu lösen. Jede einzelne davon ist sinnvoll, doch selten führen sie zum gewünschten nachhaltigen Erfolg.

### Welche Rolle übernimmt der Unternehmer?

Der wichtigste Schritt, um die inneren Zusammenhänge der Probleme zu erkennen, liegt in der Erkenntnis der Unterschiede zwischen Fachkraft, Manager und Unternehmer. Michael E. Gerber hat sich in seinen Büchern „e-Myth“ und „Das Geheimnis erfolgreicher Firmen“ intensiv damit beschäftigt:

### **Fachkräfte arbeiten im Unternehmen**

Fachkräfte sind Experten auf ihrem Gebiet und tief in der fachlichen Materie verankert. Fachkräfte reagieren auf Dinge, die zu tun sind und leben in der Gegenwart. Planung und neue Ideen sind ihnen fremd. Sie sind zufrieden, wenn sie tägliche Aufgaben erledigen und akute Probleme lösen.

### **Manager arbeiten für das Unternehmen**

Manager sehen das Unternehmen als Ganzes. Sie schaffen Strukturen und Ordnung und steuern die Fachkräfte. So schaffen sie die Rahmenbedingungen zur optimalen Lösung der Aufgaben und Probleme. Manager sind glücklich, wenn Systeme funktionieren. Sie bewegen sich immer in einer Art „Sandwich-Position“ zwischen Fachkraft und Unternehmer: So entsteht Druck durch Fachkräfte, die aus ihrer subjektiven, individuellen Perspektive Dinge manchmal anders machen, als es für das gesamte Unternehmen gut ist. Gleichzeitig „zerstört“ der Unternehmer durch seine Ideen und Veränderungen die bestehenden Systeme.

### **Unternehmer arbeiten am Unternehmen**

Unternehmer sind Träumer und Visionäre und damit der Motor für Veränderung. Erfolgreiche Unternehmer leben in der Zukunft und haben eine besondere Weltanschauung. Für sie besteht die Welt aus einer Fülle von Gelegenheiten. Sie sind dann glücklich, wenn sie Träume verwirklichen können. Unternehmer sind diejenigen, die das Ganze (das Unternehmen und sein Umfeld) sehen und schaffen ein System, das auch ohne sie funktioniert. Das Produkt der Unternehmer ist das Unternehmen.



### **Die Aufgaben des Unternehmers:**

- **Vision, Mission, Werte und Leitbild entwickeln und leben**
- **Entwicklung und Anpassung von Strategie und Positionierung**
- **Analyse des Marktes und erkennen von Trends**
- **Konkrete Ziele für sich selbst, Unternehmen und Manager ableiten**
- **Mitarbeiterauswahl und zur Verfügung stellen notwendiger Ressourcen**
- **Müllentsorgung (schlechte Abläufe, alte Produkte, unproduktive Kunden, u.ä.)**
- **Sicherung der Umsetzung (Planung und Kontrolle)**
- **Persönliche Weiterentwicklung**
- **Vorbereitung und Regelung der eigenen Nachfolge (Exit)**



### **Freiräume statt Fachaufgaben**

Die Basis, um diesen Unternehmeraufgaben erfolgreich nachgehen zu können, liegt darin, Freiräume zu schaffen und nicht im täglichen Hamsterrad mit Fachaufgaben beschäftigt zu sein. Wer sich Freiräume schafft, dem gelingt es, zu der unternehmerischen Zufriedenheit zu kommen, die sich die meisten wünschen, wenn sie das Unternehmen gründen.

In den folgenden Kapiteln erfahren Sie mehr über die wesentlichen Elemente, um diese Freiräume zu verwirklichen. Dabei sollten Sie sich nicht auf Einzelmaßnahmen konzentrieren. Erfahrungsgemäß führt nur die Umsetzung aller Schritte als Gesamtpaket zu spürbar mehr Zufriedenheit als Unternehmer. Steigen Sie ein:

## DIE VISION ODER DAS WARUM

Unternehmer werden abhängig von ihrer Persönlichkeit und ihrer erlebten Vergangenheit von unterschiedlichen Motiven angetrieben. Wirkliche Erfüllung finden diejenigen, die ihr eigenes WARUM entdecken. Es ist diese eine Sache, die eine Bestimmung, die dem Leben einen tieferen Sinn gibt.

**Wenn eine klare Vision fehlt, führt das früher oder später bei fast allen Unternehmern zu Frust und Demotivation. Eine Vision gibt der Arbeit Sinn und Orientierung. Sie ist der Kompass zur Orientierung im täglichen Handeln und die Grundlage für alle Entscheidungen. Die persönliche Vision ist somit die Basis, um das volle Potenzial als Unternehmer und als Mensch auszuschöpfen.**

### Wie finden wir unsere Vision?

Eine gute Hilfe dabei ist Simon Sineks Modell des Golden Circle:



Viele Menschen kommen ihrem WARUM auf die Spur, indem sie in die Vergangenheit gehen und dort die Gründe für ihr bisheriges Tun finden. Anderen hilft es sich vorzustellen, wie die Welt in 30 Jahren aussieht und welchen positiven Beitrag sie dazu leisten können. Gezielte Gespräche mit anderen Menschen können helfen, dem WARUM und damit der Vision auf die Spur zu kommen. Simon Sineks Buch „Frag immer erst: Warum“ leistet gute Dienste auf diesem Entdeckungspfad. Ein Coach kann mit gezielten Schritten und Fragen den Prozess unterstützen und beschleunigen.

## Mit der persönlichen Vision andere begeistern

Sobald ein Unternehmer seine Vision, seine Bestimmung gefunden hat, steigt die Unabhängigkeit von materiellen Anreizen. Vor allem gelingt es dann, Menschen (Mitarbeiter und Partner) im Umfeld mitzunehmen und zu begeistern. Dadurch entsteht die Basis für den gemeinsamen Erfolg. Menschen folgen einem Unternehmer nie aus rationalen Gründen. Langfristig gelingt eine Bindung nur, wenn alle von einer Sache begeistert sind. Diese Art von Motivation und Anreiz ist viel persönlicher und tiefgreifender. Nahezu alle erfolgreichen Unternehmer und Unternehmerinnen kommunizieren daher den "Golden Circle" von innen nach außen, indem das WARUM an erster Stelle steht. Damit stellt sich das WIE und WAS in ganz anderem Licht dar.

Im nächsten Schritt wird aus der persönlichen Vision die Unternehmensvision entwickelt. In kleinen und mittleren eigentümergeführten Unternehmen ist die persönliche Vision immer die Basis für die Unternehmensvision. Genau aus diesem Grund kann eine nachhaltige Unternehmensvision in der Erstversion nicht gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet werden. Sie ist immer eng verwoben mit der persönlichen Vision des Gründers des Unternehmens – implizit oder explizit, kann aber im Laufe der weiteren Entwicklungen und des Wachstums des Unternehmens angepasst werden.

## Unternehmensvision in der Firma verankern

Die Unternehmensvision wird mit der Belegschaft geteilt und diskutiert, dabei allerdings nicht in ihren Grundfesten verändert. Das Team kann so Vertrauen und Loyalität entwickeln und wird einer kraftvollen Vision gerne und bereitwillig folgen. Mitarbeiter, die an eine gemeinsame Sache glauben, arbeiten freiwillig mit sehr viel höherem Einsatz als für einen höheren Unternehmensgewinn oder ein höheres eigenes Einkommen. Jeder Unternehmer mit einer Vision wird die Mitarbeiter finden, die an dieses gemeinsame WARUM glauben und gleichzeitig wird es Mitarbeiter geben, die deswegen das Unternehmen verlassen und anderen Aufgaben nachgehen.

Beispiel einer gelungenen Vision von  
Huss Hawlik Architekten, Wien:

**Bessere  
Lebensräume**





## **DAS WIE ODER DIE WERTE**

Werte sind Vorstellungen von tiefer Bedeutung. Es sind die Dinge und Vorstellungen, die uns wirklich wichtig, anstrengens- und achtsenswert sind. Das Wissen um unsere Werte und wie wir sie leben ist von grundlegender Bedeutung für unsere Lebensqualität.



Werte haben für jeden eine unterschiedliche Bedeutung und unterschiedliche Prioritäten. Manche Werte sind einem wichtiger als andere. Wir bringen also unbewusst eine Reihenfolge in unser inneres Wertesystem. Ausgeglichene, in sich ruhende Menschen können meist mit großer Klarheit definieren, was ihnen im Leben besonders wichtig ist. Sie missachten diese Prioritäten nur sehr selten.

Werte liefern Orientierung, mit der wir das eigene Verhalten und das anderer Menschen beurteilen. Und bei einer kongruenten Lebensweise werden die eigenen Werte gelebt.

**Unsere Werte bestimmen wer wir sind. Deshalb sollten Werte die Grundlagen unserer Entscheidungen bilden. Die Basis für die Dinge sein, für die wir Zeit und Anstrengungen investieren. Das gilt für Einzelne wie auch für Unternehmen.**

## **Werte sind Basis für das unternehmerische Leitbild**

In einem Unternehmen geben Werte nicht einem einzelnen, sondern allen Mitarbeitern Klarheit über Prioritäten und wie sie sich in speziellen Situationen verhalten sollen. Aus den Werten wird im nächsten Schritt ein Leitbild entwickelt.

Das Leitbild gibt einen Rahmen für das tägliche Handeln vor. Die Mitarbeiter bekommen eine Vorstellung von der Unternehmensidentität. Das Bewusstsein darüber motiviert und bindet Mitarbeiter ans Unternehmen. Ein Unternehmensleitbild trägt aber auch zur Imagepflege bei. Ein Unternehmen hebt sich damit von den anderen ab. Die Zielgruppen sind Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner, aber auch potenzielle Mitarbeiter. Kunden sollen vom Unternehmen und den Produkten oder Dienstleistungen überzeugt werden, Geschäftspartner von einer guten Grundlage für eine Zusammenarbeit. Potenzielle Mitarbeiter bekommen eine Vorstellung von den Unternehmenswerten und können sie so mit ihren eigenen Werten abgleichen.

**Etablierte und kommunizierte Werte und Leitbild sind die Voraussetzung und gleichzeitig die Leitplanken, damit Aufgaben und Verantwortlichkeiten an Mitarbeiter delegiert werden können.**

## **AKTIV BESCHREIBEND: DIE MISSION**

Die Abgrenzung zwischen Vision und Mission fällt oftmals nicht ganz leicht. Deswegen findet hier oft eine Verwechslung statt. Die einfachste Differenzierung liegt darin:

**Wenn die Vision ein erwünschter Zustand in der Zukunft ist, dann ist die Mission der eigene Beitrag, um diesen Zustand zu erreichen.**

Die Mission ist insofern wichtig, da sie wesentlich leichter als Handlungsleitfaden herangezogen werden kann. Die Mission ist immer eine aktive Beschreibung, was ein Unternehmen macht.



Beispiel einer gelungenen Mission  
von HUSS HAWLIK ARCHITEKTEN, Wien:

**„Wir setzen unser  
Know How für bessere  
Lebensräume ein.“**

## **VOM KONTEXT ABHÄNGIG: DIE STÄRKEN**

Die eigenen Stärken zu erkennen ist wichtig, aber nicht entscheidend. Wir können in allen Bereichen durch Training sehr gut werden. Trotzdem ist es immer einfacher, Dinge zu tun, in denen man Stärken hat.

Stärken zeichnet eines aus - sie sind abhängig vom Kontext: Wenn wir in der Schule gut in Mathematik waren, bedeutet das nicht, dass wir das auch während eines technischen Studiums sind, Trotzdem ist diese Fähigkeit in den meisten beruflichen Tätigkeiten relativ bedeutungslos. Unter Blinden ist schlechtes Sehen bereits eine Stärke, während es in vielen anderen Tätigkeiten das genaue Gegenteil ist.

Da sich Lebenskontexte immer schneller verändern, müssten wir unser Bild über unsere Stärken und Schwächen permanent anpassen, was wir jedoch nur selten tun. Genau aus diesem Grund halten wir uns vor allem durch fixierte Schwächen künstlich klein und schöpfen viele Möglichkeiten nicht aus.

## Stärken verändern sich je nach Umfeld

Einen vollständigen Überblick über die eigenen Stärken im jeweiligen Kontext zu haben, ist somit nahezu aussichtslos. Abhängig von unserer Tätigkeit benötigen wir bestimmte Stärken, ohne die es nicht geht. Wenn wir sie noch nicht haben, ist es notwendig, auch in diesen Bereichen gut zu werden. Als Unternehmer benötigen wir beispielsweise andere Stärken als ein Manager oder eine Fachkraft.

Am wichtigsten für Unternehmer ist jedoch: Wenn sie in den Bereichen gut sind, die fachlich für das Unternehmen wichtig sind, besteht immer die Gefahr, dass sie sich nicht aus der Fachkraftrolle befreien können. Unternehmerpersönlichkeiten sind hingegen auch in Branchen erfolgreich, von denen sie inhaltlich wenig verstehen.

Langfristig sind die Stärken, die wir jetzt haben, unbedeutend, da wir jede Fähigkeit immer entwickeln können. Es ist also vor allem für kurzfristige Ziele wichtig, seine Stärken zu kennen und langfristig einen Plan für die Entwicklung neuer Fähigkeiten zu haben. Im Kapitel der persönlichen Entwicklung werden wir darauf noch einmal genauer eingehen.

## EINE SPEZIELLE ROLLE: INNERE ÜBERZEUGUNGEN

Gewohnheiten zu verändern ist meist nicht einfach. Meist fühlt man sich nicht wohl dabei, Dinge anders zu machen als bisher. Hinter diesem Unwohlsein liegen oft tiefe, fest in uns eingeprägte Überzeugungen. Zum Glück lassen sich diese Überzeugungen überwinden und ändern. Eine Überzeugung als hinderlich für die aktuelle Situation zu erkennen, ist der erste Schritt. Oft ist es entscheidend, dass wir trotz der fehlenden Zufriedenheit mit Handlungen beginnen anstatt mit der Arbeit an diesen Überzeugungen. Viele glauben, dass Dinge ganz leicht gehen müssen. Sobald die ersten Widerstände auftreten, bezweifeln sie ihre Handlungen und kommen dadurch nie ins wirklich ins Handeln.

### Taten sind entscheidend

Daher ist es wichtig, trotz dieses Gefühls des Widerstands ins Handeln zu kommen. Erst nach einigen Erfahrungen mit den Ergebnissen unserer Handlungen wenden wir uns – wenn es tatsächlich noch notwendig ist – unseren Überzeugungen zu und arbeiten mit und an ihnen. Oft verändern sie sich im Laufe des Änderungsprozesses von selbst und wir sind nach einiger Zeit überrascht, warum wir vorher vom Gegenteil überzeugt waren.

Wenn wir eine Überzeugung als wenig hilfreich enttarnen, suchen wir also zunächst am besten eine praktische Handlung, um sie zu entkräften. Nachfolgendes Beispiel erleben wir in vielen Unternehmen in der zweiten Wachstumsphase, in der sich der Unternehmer aus dem operativen Tagesgeschäft zurückziehen will.

---

## **EIN ERSTER SCHRITT, WIE SICH EIN UNTERNEHMER AUS DEM OPERATIVEN TAGESGESCHÄFT ZURÜCKZIEHEN KANN.**

Oft denken Unternehmer, sie seien nicht ersetzbar und Kunden würden keinen anderen Ansprechpartner als sie selbst akzeptieren. Eine mögliche Lösung besteht in der Maßnahme, den Kunden selbst wählen zu lassen. Allerdings muss er für die Betreuung durch den Unternehmer erheblich mehr zahlen als für die Mitarbeiter. Erhöhen Sie den Stundensatz zunächst langsam und weisen Sie gleichzeitig immer auf die Möglichkeit der Betreuung durch den Mitarbeiter hin. So wird ihre Überzeugung, Sie seien nicht ersetzbar, langsam bröckeln. Irgendwann werden Sie radikalere Erhöhungen vornehmen und irgendwann wird die Nachfrage nach Ihrer persönlichen Expertise nachlassen.

### **Die wirkliche Herausforderung in diesem Prozess besteht hauptsächlich im ersten Schritt.**

Viele Unternehmer scheitern daran, dass sie ihre Überzeugungen nicht herausfordern und damit auch nicht wirklich von der Stelle kommen. Die eigenen Überzeugungen sind nach unseren Erfahrungen oft die größte Hürde für die Entwicklung der Unternehmerpersönlichkeit und damit für die Entwicklung des Unternehmens.

---



## **MEHR ALS SMART: DIE ZIELE**

Ziele SMART formulieren ist eines der ehernen Gesetze in der Wirtschaft. Die SMART Methode steht für korrekte Zieldefinition. Doch SMARTER Ziele sind nur eine Möglichkeit, wie Sie Ziele setzen können. Effektivere Ziele erhalten Sie mit dem Einsatz von Emotionen.

### **Ziele mit Verstand erreichen**

Starten wir doch mit dem Begriff: **S M A R T**. Er ist im Zusammenhang mit der Zielplanung ein Akronym. Die einzelnen Buchstaben stehen für:

**S = SPEZIFISCH**

**M = MESSBAR**

**A = AKZEPTIERT**

**R = REALISTISCH**

**T = TERMINIERT / MIT TERMIN VERSEHEN**

Es gibt voneinander abweichende Auslegungen, was die Bedeutung SMART der einzelnen Buchstaben angeht. So findet man vor allem bei „R“ auch etwa „Relevant“.

Hinter der Idee von smarten Zielen steht die Grundannahme, dass Ziele erreicht werden sollen. Sind sie jedoch wirklich dafür da? Wenn Sie Ziele setzen, die regelmäßig erreicht werden, dann sind sie wahrscheinlich zu niedrig.

Bei smarten Zielen gehen wir üblicherweise sehr kopflastig vor. Wenn wir vorrangig mit dem Kopf Ziele festlegen, dann arbeiten wir möglicherweise gegen unsere Emotionen und wenn diese im Widerspruch zum Verstand stehen, dann hat der Verstand schlechte Karten.

### **Ziele nach „Begeisterungs-Potenzial“ ausrichten**

Wir können jedoch die Energie und den Schwung aus unseren Emotionen mitnehmen und Ziele in einer Richtung setzen, in die uns unsere Emotionen ohnehin ziehen.

Ziele sind nicht alle, nicht grundsätzlich und vor allem nicht immer dafür da, erreicht zu werden. Die Hauptaufgabe von Zielen ist es, Menschen mit Handlungsenergie versorgen. Das Ziel, das nie erreicht wird, kann Sie eventuell mit endloser Energie versorgen. Ziele sollen darüber hinaus begeistern und Mitarbeiter bzw. Teammitglieder mitreißen. Gleichzeitig sollen Ziele die Spreu vom Weizen trennen und diejenigen, die es langweilig oder uninteressant finden, identifizieren. Wenn diese Menschen das Unternehmen deshalb verlassen, ist das gut so, denn wir müssen keine Energie mehr darauf verschwenden, sie zu überzeugen. Das Ziel, das nie erreicht wird, kann gerade deshalb ein sehr spannendes Ziel sein.

**Ziele, die wirklich beflügeln,  
entstehen nicht aus dem Ver-  
stand, sondern aus Emotionen  
und damit wird die Ziel-  
erreichung erheblich leichter.**

Wirksame Ziele sollten daher vorrangig einige Kriterien erfüllen:

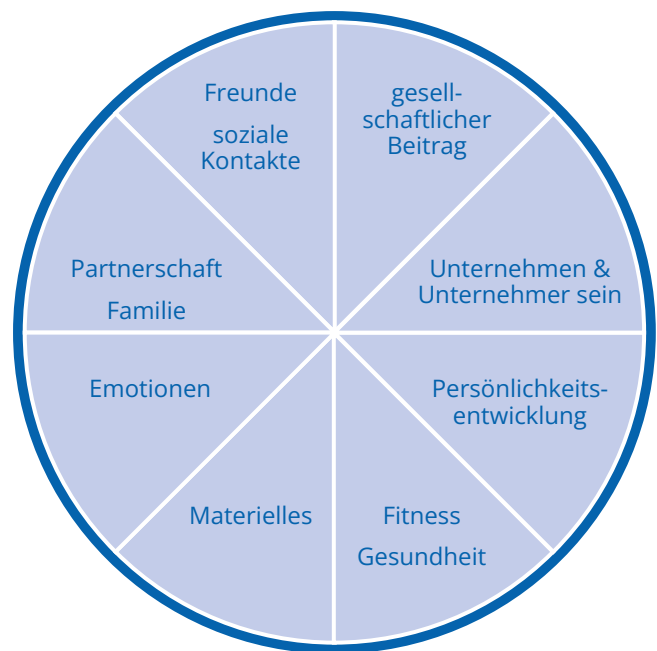
- **Große Ziele sind besser als kleine Ziele.** Die Basis aller Ziele ist die Vision und daraus abgeleitet die Mission. Das gilt für den Unternehmer wie auch für das Unternehmen. Daraus abgeleitete große Ziele strahlen stärker aus.
- **Ziele sollen motivierend formuliert sein.** Nur motivierende Ziele liefern die Energie, die wir brauchen, um konsequent und unermüdlich an der Erreichung dranzubleiben. Umso weniger motivierend Ziele formuliert sind, umso mehr Disziplin brauchen wir auf dem Weg.
- **Immaterielle Ziele sind stärker als Materielle.** Bestimmte Ereignisse oder Erlebnisse haben als Messkriterien meistens mehr Anziehungskraft als Materielles. Im Kapitel Emotionen kommen wir besonders noch darauf zurück.



## Persönliche Autonomie als Unternehmer

Für Unternehmer ist es wichtig sich nicht ausschließlich über das Unternehmen zu definieren. Das ist wichtig, um persönliche Autonomie zu erlangen. Neben Zeit und Geld benötigen wir vor allem diese persönliche Autonomie, um unternehmerische Freiräume und Zufriedenheit zu empfinden. Das ist ein Gefühl, das in uns entsteht, und wenn es nicht entsteht, hilft uns weder viel Geld noch genug Zeit. Wir werden uns weder frei noch zufrieden fühlen.

Um diese persönliche Autonomie zu erreichen, hilft es, sich nicht nur Unternehmens- und unternehmerische Ziele zu setzen, sondern sich mit Zielen in acht verschiedenen Lebensbereichen zu beschäftigen. Die Ziele in jedem dieser Lebensbereiche sollten vier Aspekte (Sein,



Tun, Haben und Geben) berücksichtigen. Idealerweise zahlen viele davon auf die persönliche und unternehmerische Vision ein.

## Zeithorizonte

Bei der Arbeit mit Zielen berücksichtigen wir am besten verschiedene Zeithorizonte.

**Langfristige Ziele** sind in einem Zeithorizont von fünf bis sieben Jahren sinnvoll. Trotz dieser Langfristigkeit ist eine detaillierte Planung für eine detaillierte Visualisierung sinnvoll. Nur so können wir feststellen, ob dieses Ziel sowohl zu Vision als auch zu uns passt.

**Mittelfristige Ziele** für den Horizont von ein bis drei Jahren sind Etappen und Zwischenziele auf dem Weg zu den langfristigen Zielen. Die mittelfristigen Ziele stellen einerseits ein gutes Korrektiv dar und außerdem geben sie uns Orientierung, inwieweit die langfristigen Ziele erreichbar sind.

**Kurzfristig** legen wir Ziele in einem Zeithorizont von ein bis drei Monaten fest. Hier handelt es sich vorwiegend um Meilensteine und Zwischenziele für die mittelfristigen Ziele. Die kurzfristige Planung dient der Handlungsorientierung und Motivation. Es fällt jedem leichter dranzubleiben, wenn Erfolge sichtbar sind.

**Verschiedene Studien haben gezeigt, dass sich 90-Tages-Ziele bewährt haben, um wirkliche Fortschritte zu erzielen.**

**Diese Zeit ist lang genug, um gewichtige Arbeitspakete zu bearbeiten und bietet gleichzeitig genug Flexibilität, um auf Sicht zu steuern.**

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Definition der langfristigen Ziele, denn in einer Stunde gelingt bestenfalls eine Momentaufnahme. Die Detailplanung dient der Schärfung sowohl der Ziele wie auch den Erwartungen.

## **EMOTIONEN & MOTIVATION**

Freiheit und finanzielle Unabhängigkeit ist für viele der entscheidende Faktor bei der Gründung ihres Unternehmens. Die Freiheit, das zu tun, was man will. Die finanzielle Unabhängigkeit, das zu besitzen was man will. Nach einigen Jahren, fast unabhängig davon, ob bzw. wie viele dieser Vorstellungen in Erfüllung gegangen sind, finden sich viele Unternehmer mit der Frage wieder, wie sie diese Ziele erreichen können.

## Mit Motivationstricks zum Ziel

Die Aufgaben haben sich verändert und der Alltag hat Sie eingeholt. Die Klärung des WARUM mit der Vision ist ein wesentlicher Teil der Lösung. Ein WARUM, das stark genug ist, hilft uns bei vielen kleinen Motivationstiefs. Trotzdem kann es in vielen Situationen hilfreich sein, sich mit kleinen Motivationstricks zu unterstützen.



---

### Das Erfolgsjournal

Ein Erfolgsjournal wird als Wegbegleiter für Ihre Ziele und Ihr persönliches Wachstum verwendet. Es soll als täglicher Begleiter durch gezielte Fragen unterstützen sich selbst zu reflektieren. Außerdem unterstützt es dabei zufriedener und optimistischer zu werden. Durch den Fokus auf die eigenen Ziele gelingt es motivierter dran-zubleiben und sie damit leichter zu erreichen. Seit einigen Jahren gibt es eine Vielzahl an vorgedruckten Erfolgsbüchern.

### Ein visueller Anker

Sie haben eine Vision und Sie haben Ziele. Machen Sie sich diese jeden Tag bewusst. Manchen Menschen hilft es, sich diese Dinge in ihrer Fantasie vorzustellen. Sie visualisieren genau die Situation, in der sie später sein wollen. Noch motivierender und kraftvoller kann ein Vision Board sein, das Sie an die Wand hängen oder auf Ihren Schreibtisch stellen. Sie manifestieren damit ihre Wünsche, indem sie die langfristigen Ziele der acht Lebensbereiche mit Bildern und Texten grafisch darstellen.

### Ein auditiver Anker

Viele Menschen haben eine bestimmte Musik, die sie mit Energie auflädt. Es werden dadurch Erinnerungen, Erlebnisse und Emotionen reaktiviert. Diese mentalen Kraftspender lassen sich gut nutzen, indem Sie eine Playlist erstellen, mit der Sie Ihre Akkus jederzeit wieder aufladen können.

## MACHT ES LEICHTER: ZEITMANAGEMENT

Die Basis effizienten Zeitmanagements sind To-Do-Listen mit Prioritäten. Diese Definition gelingt jedoch nur, wenn wir im Vorfeld geklärt haben, was wichtig und was dringend ist. Andernfalls wird das Dringende immer das Wichtige verdrängen. Um nicht von den dringenden Dingen vereinnahmt zu werden, sollten Sie auf Basis wichtiger Quartals- und Monatsziele passende Maßnahmen definieren. Dies hilft Ihnen, Ihre festgelegten Ziele zu erreichen.

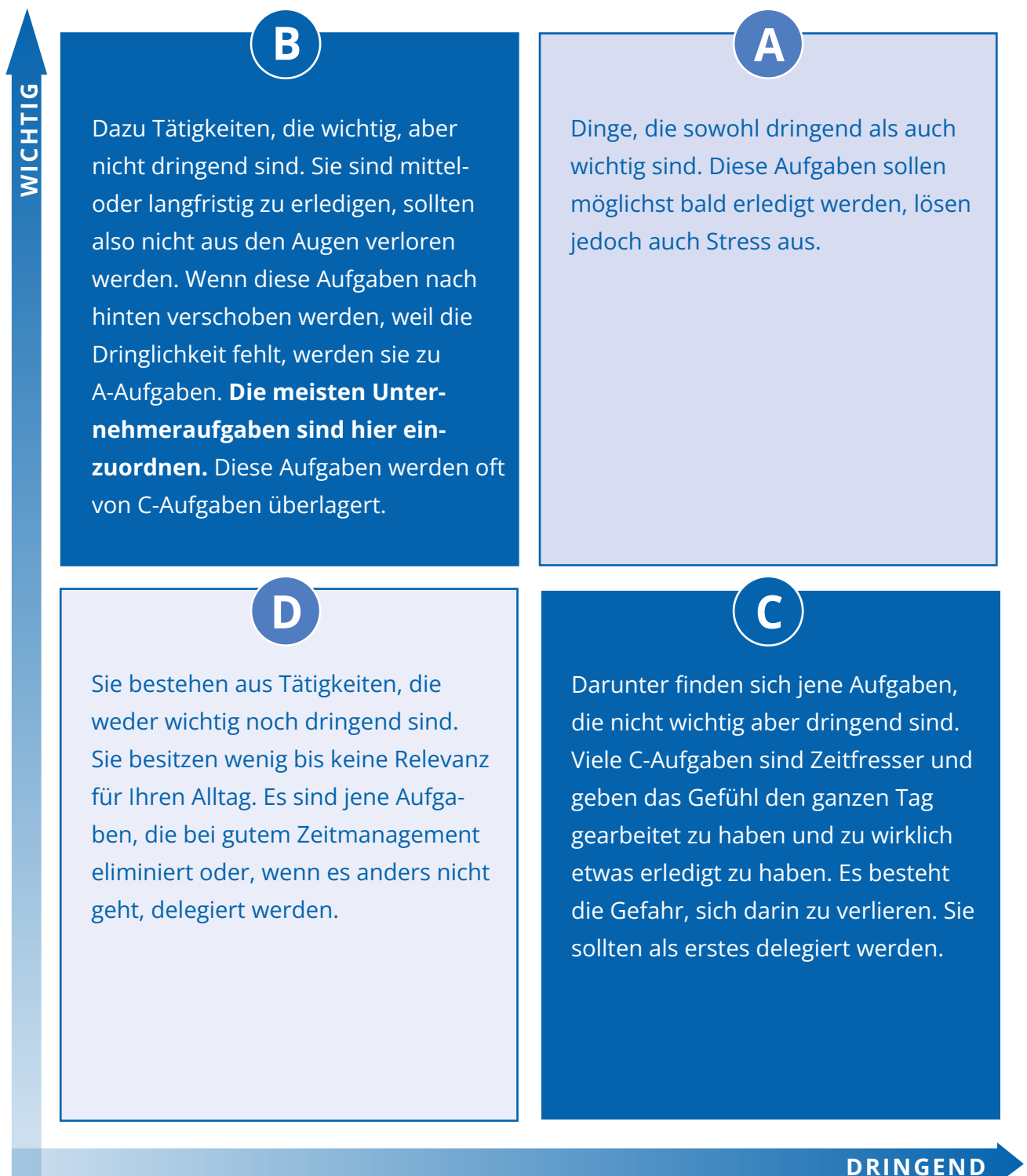
### **Planen Sie mit dieser Basis die Woche**

- **Definieren Sie die wesentlichen Bereiche, an denen Sie in der nächsten Woche arbeiten wollen.**
- **Gruppieren Sie ähnliche oder zusammenhängende Tätigkeiten.**
- **Berücksichtigen Sie eventuelle Fixtermine und Deadlines, gehen Sie aber in der Wochenplanung nicht zu sehr ins Detail.**
- **Die strukturierte Wochenplanung ist das Rückgrat ihres Zeitmanagements. Dafür gibt es bereits eine Vielzahl an Vorlagen.**

### **Erstellen Sie für jeden Tag am Vorabend einen Tagesplan**

- **Behalten Sie Ihre Prioritäten aufbauend auf der Wochenplanung im Blick.**
- **In einer To-Do-Liste, ein Klassiker des Zeitmanagements, führen Sie die Dinge an, die Sie während Ihres Tages erledigen wollen.**
- **Ordnen Sie Ihre Punkte nach Priorität.**
- **Unterscheiden Sie dabei nach Wichtigkeit und Dringlichkeit.**
- **Machen Sie die To-Do-Liste nicht zu lang – sie wirkt sonst erdrückend. Experten empfehlen maximal 3-6 Einträge pro Tag. Verwenden Sie Checklisten und haken abgeschlossene Aufgaben ab.**





## Unternehmer-Aufgaben

Eine gute Möglichkeit als Unternehmer aus dem Hamsterrad zu kommen, ist die Erfassung der eigenen Aufgaben in den drei Kategorien:

**F** – Fachkraftaufgaben

**M** – Manageraufgaben

**U** – Unternehmeraufgaben

Erfassen Sie über einen Zeitraum von zumindest einer Woche täglich die Aufgaben, an denen Sie tatsächlich gearbeitet haben. Nach dieser Woche ordnen Sie jeder dieser Aufgaben einer der drei Kategorien zu. Alle Fachkraftaufgaben übergeben sie an Ihre Mitarbeiter oder an externe Dienstleister. Manageraufgaben übergeben Sie ihren Führungskräften. Suchen Sie nach den Quick-Wins und übergeben Sie die Aufgaben, die am schnellsten und einfachsten übertragbar sind.

Je weniger Mitarbeiter Ihr Unternehmen hat, umso mehr Fachkraft- und Manageraufgaben werden Sie selbst übernehmen müssen. Ab 10 Mitarbeitern sollten Sie jedoch zu mind. 50% mit Unternehmeraufgaben beschäftigt sein.

## Störungsfreie Zeit planen – Ablenkungen einkalkulieren

Kalkulieren Sie in Ihren Tagesplänen Zeiträume für konzentriertes Arbeiten ein, in denen Sie frei von anderen Verpflichtungen sind. Definieren Sie sich dafür Arbeitsblöcke und tauchen sie im Rahmen dieser Arbeitsblöcke tief in die Arbeit ein und halten Sie Ihre Aufmerksamkeit von Ablenkungen frei. Nur so können Sie sich gänzlich einer Aufgabe widmen und vermeiden Multitasking und ineffizientes Dahintreiben. Ein „Bitte nicht stören“-Schild an der Tür oder am Schreibtisch und geschlossenes Mailprogramm können hier sehr nützlich sein. Sie vermeiden so das Gefühl, am Tagesende nichts erledigt zu haben.

Da es unrealistisch ist, durchgehend produktiv zu sein, planen Sie zwanzig Prozent Ihrer Zeit für Ablenkungen und Störungen ein und legen Sie auch dafür Arbeitsblöcke an.

---

## TAGESPLAN ≠ WOCHENPLAN

Es ist wichtig, den Unterschied zwischen der täglichen und der wöchentlichen Planung zu kennen. Beide sind wichtig für Sie und Ihr Unternehmen. Ihr Tagesplan sollte Routine-tätigkeiten wie das Beantworten von E-Mails und Telefonanrufen, Kurzbesprechungen mit Einzelnen und dem Team und ähnliches enthalten.

Diese Aufgaben nehmen jeden Tag Zeit in Anspruch und müssen daher einkalkuliert werden. Sie gehören jedoch keinesfalls in den Wochenplan.

Der Wochenplan bietet einen umfassenden Überblick über das Arbeitspensum und ermöglicht es so, Prioritäten zu setzen.



## **MIT PLAN: DIE PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG**

Wenn die Vision oder die langfristigen Ziele unerreichbar scheinen, sind wir meist gezwungen, Änderungen der eigenen Persönlichkeit einzuleiten und umzusetzen. Diese Änderungen umfassen nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch die eigenen Einstellungen und Überzeugungen.

Viele Unternehmer, die eine festgelegte Vision und schriftlich definierte Ziele haben, erstellen ausführliche Pläne zur Entwicklung ihres Unternehmens. Nur wenige planen die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit mit ein.

Das ist der Grund, warum die Entwicklung des Unternehmers oft durch Learning by doing geprägt ist. Das bedeutet, die neuen Fähigkeiten werden immer dann, wenn man sie gerade benötigt, situativ entwickelt. Das ist bei einfachen Fähigkeiten eine sehr effektive Lernmethode. Bei komplexeren Sachverhalten und vor allem bei der eigenen Persönlichkeit ist Scheitern oder zumindest Stolpern hier vorprogrammiert. Das Ergebnis ist häufig, dass in diesen Bereichen keine oder zumindest keine geplante Entwicklung stattfindet.

Gleichzeitig gibt es nur wenige Ausbildungen zum Unternehmer. Die, die es gibt, sind meist nicht von Unternehmern, sondern von Menschen erstellt worden, die sich theoretisch überlegen, was für Unternehmer gut und wichtig sein könnte. Das so vermittelte Wissen ist nur bedingt für Unternehmer relevant. Häufig handelt es sich dabei, ähnlich wie in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur, um Managementwissen vorrangig für große Unternehmen und nur selten um schnell umsetzbares Praxiswissen. Der Fokus liegt auf Theorie und die Entwicklung der Unternehmerpersönlichkeit wird dabei kaum gestreift.

### **So planen Sie Ihre persönliche Entwicklung**

#### **Blicken Sie auf Ihre Vision und Ihre mittel- und langfristigen Ziele.**

Stellen Sie sich die verschiedenen Situationen so real wie möglich vor, nachdem Sie sie erreicht haben.

Erstellen Sie anschließend eine Liste über die benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen, um dorthin zu kommen und in diesen neuen Situationen gut zurecht zu kommen.

Diese Liste mit den erforderlichen Fähigkeiten gleichen Sie mit der bereits erstellten Liste ihrer aktuellen Stärken und Fähigkeiten ab.

Die Differenzen zwischen Ihren jetzigen und den notwendigen Fähigkeiten sind die Basis Ihres Entwicklungsplans.

Oft hilft bei einer Bewertung der Unterschiede auch der unabhängige Blick eines externen Begleiters. Idealerweise handelt es sich dabei um eine Person, die eine ähnliche Entwicklung bereits hinter sich hat. Ein geschulter externer Blick liefert oft gute zusätzliche Impulse.

#### **Welche Kompetenzen benötigen Sie?**

Auf Basis Ihres Entwicklungsplans erhalten Sie so eine Liste zusätzlicher Kompetenzen. Aus dieser Liste filtern Sie jetzt die Kompetenzen, die Sie im nächsten Jahr benötigen und diejenigen, für deren Aufbau Sie mehr als ein Jahr benötigen. Ordnen Sie sie dann nach Wichtigkeit und Dringlichkeit.

#### **Möglichkeiten erweitern**

Mit dieser Liste definieren Sie jetzt die notwendigen Entwicklungsmaßnahmen. Das können Coachings, Seminare, Webinare, Lehrvideos oder Lehrgänge sein. Auch das Lesen oder das Hören von Büchern kann hilfreich sein und Sie weiterbringen. Für den Erwerb der wichtigsten Kompetenzen ist es meist sinnvoll, einen Experten als Trainer oder Coach hinzuziehen. Sie erhöhen damit die Effizienz und vermeiden Leerläufe. Gerade für die persönliche Entwicklung ist der Austausch auf Augenhöhe mit anderen Unternehmern in einer TAB Unternehmerrunde eine gute Unterstützung.



## **FAZIT**

Die Umsetzung dieser Schritte bringt Ihnen Ihre unternehmerischen Freiräume zurück. In einem TAB Unternehmer-Board können Sie auf Augenhöhe mit anderen Unternehmern einzelne Punkte in der Umsetzung diskutieren und reflektieren. Die besten Ratschläge erhält man immer von denen, die eine Herausforderung bereits erfolgreich gelöst haben. Vollständig umgesetzt werden Sie so mit Ihrem Unternehmen das erreichen, was Sie sich bei Gründung oder Übernahme vorgestellt haben: Persönliche Freiheit und unternehmerische Erfüllung

Wir, von TAB The Alternative Board, sehen unsere Mission darin, kleine und mittlere Unternehmer auf Ihrem Weg zu mehr Erfolg und Zufriedenheit zu begleiten.



### **Werner Schweitzer**

unterstützt durch die Verbindung von Wirtschaft und Sport seit vielen Jahren Leistungssportler, Top-Führungskräfte und Unternehmer als Sparringpartner und Coach.

[Er ist TAB Partner in Wien.](#)

## **SIE WOLLEN EIN ERFÜLLTERES UNTERNEHMERLEBEN?**

Testen Sie selbst, wie es um Ihre unternehmerische Zufriedenheit bestellt ist. [Vergleichen Sie sich in 20 Dimensionen mit anderen Unternehmern und Unternehmerinnen](#) aus dem Mittelstand und sehen Sie auf einen Blick, wo Sie stehen.

Sie möchten erfahren, wie auch Sie endlich ein erfüllteres Unternehmerleben führen können? [Melden Sie sich zu meinem Webinar „Vom Selbstständigen zum Unternehmer“ an.](#) Lernen Sie in dieser Veranstaltung einen Unternehmer kennen, dem es auch so ging wie Ihnen und der den Weg vom Selbstständigen zum Unternehmer erfolgreich gegangen ist. Die Teilnahme am Webinar ist für Sie kostenlos.





**The Alternative Board®**  
**Deutschland, Österreich und Schweiz**  
**[www.thealternativeboard.biz](http://www.thealternativeboard.biz)**

**VEREINBAREN SIE JETZT IHR  
UNVERBINDLICHES ERSTGESPRÄCH.**

✉ [info@thealternativeboard.biz](mailto:info@thealternativeboard.biz)

🌐 [www.thealternativeboard.biz](http://www.thealternativeboard.biz)