



**L**ERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

# Das Steuerrad für den eigenen Erfolg



**N°47 Januar / Februar 2009**

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag interrelationales Management [www.lo.isct.net](http://www.lo.isct.net)

## *Stefan Merath*

Stefan Merath, 44, ist Unternehmer aus Leidenschaft und Autor des Bestsellers „Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer“. Er ist Gründer der Unternehmercoach GmbH und bietet mit seinen Coachs Coaching exklusiv für Unternehmer vom Unternehmer.

# Vom Zeitmanagement-System zum persönlichen Erfolgsplanungssystem

Warum funktioniert Zeitmanagement nicht? Warum halten wir unsere unternehmerischen Vorsätze schon Ende Januar nicht mehr ein? Und was können wir an diesem Punkt auch dann lernen, wenn wir nicht in der Rolle des Unternehmers sind?

Stefan Merath gibt in seinem Artikel Antwort auf all diese Fragen und vermittelt uns, wie wir das Wichtige in unserem Leben nachdrücklich in den Mittelpunkt stellen.

**M**al ganz ehrlich: Haben Sie Zeit für die wirklich wichtigen Dinge in Ihrem Leben? Beginnen Ihre häufigsten Gedanken auch mit den Überlegungen: „Ich müsste mal ...meine Zeit besser planen! ...disziplinierter werden! ...Zeit für die wirklich wichtigen Dinge schaffen! ...und ein Zeitmanagement-Seminar besuchen“? Und ist Ihr vorherrschendes Gefühl diesbezüglich das eines persönlichen Defizits, im Sinne

eines „Ich als Person habe es eben nicht im Griff“? Dann kann ich Sie beruhigen! Sie sind in guter Gesellschaft. Mindestens 95 Prozent aller Unternehmer geht es ebenso.

Ich bitte Sie, „Zeitmanagement“ einmal als Produkt zu betrachten. Da gibt es unterschiedliche Ausformungen von einfachen „To Do-Listen“ (Zeitmanagement der „ersten Generation“) bis hin zu komplexen Systemen mit persönlichen Lebenszielen, Zwischenetappen und Teilzielen (Zeitmanagement



der „vierten Generation“). Das eine funktioniert etwas schlechter, das andere etwas besser. Aber egal, welches davon Sie nutzen – keines funktioniert so, wie Sie es gerne möchten: nämlich so, dass Sie Ihre Ziele tatsächlich erreichen.

Wenn nun irgendein Produkt bei 95 Prozent der Kunden nicht so funktioniert wie gewünscht, ist das dann ein Problem der Kunden oder eher ein Problem des Produkts? So gesehen ein klarer Fall! Wenn Zeitmanagementsysteme bei 95 Prozent aller Kunden nicht funktionieren, dann kann man dies kaum dem Kunden als persönliches Defizit anlasten. Das Produkt selbst taugt nichts! Natürlich ist das eine nette Feststellung für das eigene Selbstwertgefühl („Puh, ich habe doch kein Defizit“), aber letztlich hilft Ihnen das auch nicht weiter. Sie haben ja Ihre Ziele noch immer nicht erreicht. Wo also liegt das Problem oder liegen die Probleme?

## 1. Das grundlegende Konzept der Zeitmanagementsysteme: Die Eisenhower-Methode

Eines der grundlegenden Konzepte der Zeitmanagementsysteme ist die so genannte Eisenhower-Methode. Danach werden Dinge in „wichtig – nicht wichtig“ und „dringend – nicht dringend“ unterschieden. Wichtig sind all die Dinge, die zu Ihren langfristigen Zielen hin führen, dringend all die Dinge, die irgendeinen Endtermin haben. Daraus ergeben sich dann vier Bereiche:

A: wichtig und dringend (z.B. Feuerwehreinsätze)

B: wichtig und nicht dringend (z.B. Unternehmensstrategie entwickeln)

C: dringend und nicht wichtig (z.B. jemand, der Ihnen am Telefon heute zum dritten Mal einen neuen Handyvertrag aufschwätzen will)

D: nicht dringend und nicht wichtig (z.B. Werbe-Mails)

Das „Geheimnis“ ist nun, dass der Bereich B uns unseren Zielen näher bringt. Das sind all die Tätigkeiten, die uns langfristig weiter bringen, aber nicht unbedingt mit einem Termin verbunden sind. So ist es zwar wichtig, dass Sie Ihre Unternehmensstrategie optimieren, aber ob Sie das heute oder morgen tun, scheint keinen wesentlichen Unterschied zu machen. Meist verbringen wir also unsere Zeit in A: Feuerwehreinsätze oder in C: irgendein dringender Kleinkram. Oder, wenn wir da nicht weiter kommen, sogar im Bereich D. So weit, so gut. Das ist nicht schwer zu begreifen.

## 2. Warum die Konzentration auf das Wichtige nicht funktioniert

Aber warum funktioniert es nicht, dass wir uns dem Bereich B – wichtig und nicht dringend – ausführlich genug widmen?

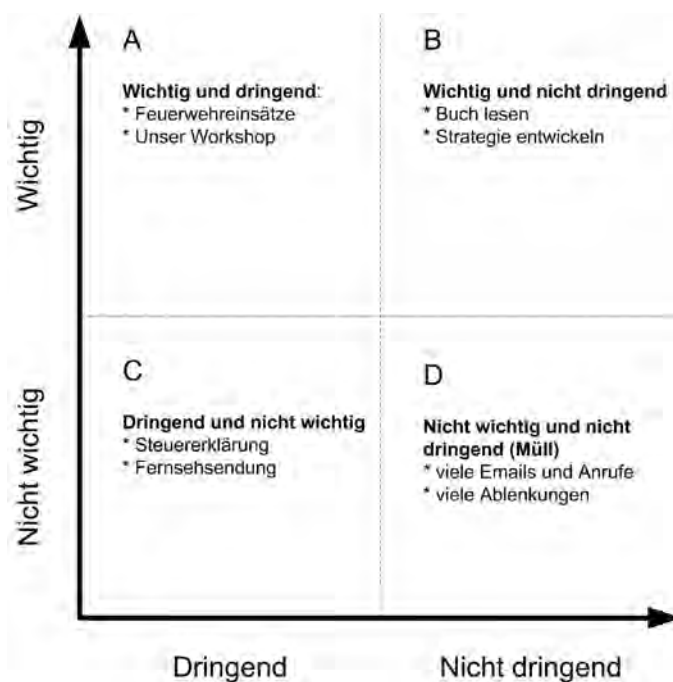
### 2.1. Rollenunklarheit

Bei Unternehmern gibt es zwei wichtige Gründe. Erstens ist den meisten Unternehmern gar nicht klar, was überhaupt wichtig ist. Genauer: Es erscheint fast alles wichtig und sie wissen nicht, wo sie zuerst anpacken sollen. Bevor jetzt der Zorn aufwallt: Ich bin selbst seit 12 Jahren Unternehmer, lassen Sie mich also kurz erklären.

Was sind eigentlich die wichtigen Aufgaben eines Unternehmers? Interessanterweise finden Sie dazu fast nichts in Büchern (lediglich zu den Aufgaben von Managern, aber das ist etwas anderes...). Und wenn Sie Berater, Wissenschaftler oder Unternehmer selbst fragen, dann bekommen Sie völlig unterschiedliche und beliebige Tätigkeitslisten darüber, was der Betreffende irgendwie für wichtig hält. Nur, wie jeder weiß: Die ausgeführten Tätigkeiten sind nicht identisch mit den wichtigen Aufgaben.

Dass es keine fundierte Beschreibung der wichtigsten Aufgaben eines Unternehmers gibt, ist aus mei-

ABB. 1: DIE EISENHOWER-METHODE



ner Sicht merkwürdig. Bei allen anderen Berufen ist dies klar: Ein Arzt heilt Patienten in seiner Praxis, ein Schüler lernt in der Schule, ein Lehrer unterrichtet dort. Die Aufgaben sind durch den Zweck der

*Den meisten Unternehmern erscheint fast alles wichtig und sie wissen nicht, wo sie zuerst anpacken sollen.*

jeweiligen Organisation und durch die Rolle, die man dort innehat, vorgegeben. Beim Unternehmer ist es im Prinzip ähnlich. Die ersten zwei Fragen, die sich also stellen, sind folgende: Erstens, was ist der Zweck eines Unternehmens? Zweitens, was ist die Rolle des Unternehmers im Unternehmen?

## 2.2. Unklarheit über den Zweck des Unternehmens

Schon über den Zweck eines Unternehmens herrscht keine Einigkeit. Insgesamt gibt es hier vier verschiedene Meinungen. Die weitaus am meisten verbreitete ist, dass ein Unternehmen den Zweck hat, Gewinne zu erwirtschaften und damit das Vermögen der Anteilseigner oder Besitzer zu mehren. Dieses Konzept ist die Basis des vor allem in den USA beliebten Konzepts des Shareholder Value. Seit der Begriff des Shareholder Value in Deutschland verbrannt ist, wird häufiger auch von einer Steigerung des Unternehmenswertes gesprochen. Das klingt zwar hübscher, ist aber dasselbe.

Zweitens und vor allem in Deutschland fast im Grundgesetz verankert: Der Zweck der Unternehmen sei es, Arbeitsplätze zu schaffen. Ein gutes Unternehmen ist jenes, das möglichst viele Arbeitsplätze schafft.

Drittens: Der Zweck eines Unternehmens ist es, seinen Kunden einen optimalen Nutzen oder Wert zu bieten bzw. seine Probleme zu lösen. Diese Haltung wird vor allem von Unternehmen im Umfeld der engpasskonzentrierten Strategie, aber auch von Ma-

nagementgrößen wie Peter Drucker, Fredmund Malik und anderen propagiert.

Und beim vierten Ansatz sammeln sich all die, die sich nicht entscheiden können. So wurde schon in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts das Konzept der Stakeholder eingeführt, das zu den obigen 3 Gruppen (Investoren, Mitarbeiter, Kunden) noch die Lieferanten, Banken, Berater, die Öffentlichkeit und weitere hinzufügt und feststellt, dass der Zweck ei-

nes Unternehmens sei, es möglichst allen recht zu machen. Der Punkt ist hierbei allerdings: „Everybody’s darling is everybody’s Depp“. Das gilt auch hier.

Um zu einer Entscheidung zu kommen, was das primäre Ziel ist, auf das alle Handlungen ausgerichtet sind, genügt es jedoch, zu versuchen, einen Ursache-Folge-Zusammenhang zwischen den drei Zielen herzustellen: Kunden einen Nutzen zu bieten, Gewinne zu machen und Arbeitsplätze zu schaffen.

Zum Beispiel: „Wenn Sie als Unternehmer Gewinne machen, hat der Kunde einen höheren Nutzen“ – ist offensichtlich völliger Unfug. „Wenn Sie Arbeitsplätze schaffen, machen Sie höhere Gewinne“ ist ebenso offensichtlicher Unfug. Probieren Sie es aus! Die einzig mögliche Reihenfolge ist: „Wenn Sie den Nutzen für die Kunden erhöhen, kaufen diese mehr bei Ihnen ein. Deshalb benötigen Sie mehr Mitarbeiter und deshalb steigen die Gewinne.“

Damit ist die Entscheidung klar: Der primäre Zweck des Unternehmens ist es, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Das mag Investoren und Bankern einerseits sowie Sozialpolitikern und Gewerkschaften andererseits nicht gefallen. Es deckt sich aber mit dem, was die erfolgreichsten Unternehmer und die wichtigsten Managementdenker wie z.B. Wolfgang Mewes herausgefunden haben: Wenn Sie sich primär auf den Nutzen für Ihre Kunden konzentrieren, folgen Gewinne und Arbeitsplätze automatisch nach.

Damit haben wir den ersten Baustein für unsere Fragestellung verdeutlicht: Was sind die wichtigen Aufgaben des Unternehmers? Wir wissen nun: der Zweck des Unternehmens ist, Nutzen für seine Kunden zu

produzieren. Fehlt also noch der zweite Baustein: was ist die Rolle des Unternehmers?

### 3. Auf dem Weg hin zur aktiven Gestaltung des persönlichen Tuns

Das Unternehmen und der Unternehmer sind zwei unterschiedliche Dinge. Dieses Verständnis ist wichtig, weil viele Unternehmer ihr Unternehmen selbst gegründet und von Beginn an alles gemacht haben. Zu diesem Zeitpunkt waren das Unternehmen und der Unternehmer (besser der Selbständige) durchaus ein und dasselbe. War der Unternehmer im Urlaub, so war es auch das Unternehmen.

Wenn der Selbständige zu diesem Zeitpunkt glaubte, er wäre das Unternehmen, hatte er nicht ganz Unrecht.

Sobald allerdings das Unternehmen wächst, wird es ein eigenständiges Gebilde und, wie der amerikanische Unternehmensberater Michael E. Gerber ausführt, verändert sich dann auch die Rolle des Selbständigen. Hat er zuerst vor allem im Unternehmen gearbeitet, so ist seine Aufgabe nun die, am Unternehmen zu arbeiten. War er vorher Selbständiger, der selbst und ständig arbeitete, so wird er nun zum Unternehmer.

Folgendes Bild verdeutlicht dies: Sie befinden sich in einem Dschungel. Dann benötigen Sie Leute, die mit Ihren Macheten den Weg frei räumen – die Fachkräfte. Dann benötigen Sie Leute, die die Arbeit einteilen, so dass niemand zu sehr ermüdet, aber trotzdem alle vorwärts kommen. Diese Personen überprüfen auch, ob einzelne Fachkräfte effektiver sind und warum dies so ist. Schließlich bringen Sie den anderen auch Optimierungsansätze bei. Das sind die Manager. Und dann gibt es noch einen, der oben im Baum sitzt und herunter ruft: ‚Hört mal zu, Jungs und Mädels, wir sind im falschen Wald.‘ Das ist der Unternehmer.

Als Selbständiger ist er vor allem damit beschäftigt, den Weg frei zu hacken, als Unternehmer damit, den Weg zu definieren. Und der Unternehmer wird gewissermaßen in dieser Phase, die ich als zweite

Wachstumshürde bezeichne und die bei etwa 5 bis 30 Mitarbeitern liegt, erst vom Selbständigen zum Unternehmer. An dieser Stelle findet ein kompletter Wechsel des Selbstverständnisses und der Rolle statt – oder sollte es zumindest. In gewissem Sinne handelt es sich um einen verdeckten Berufswechsel. Bildlich ausgedrückt stellt sich die Frage, wie der Selbständige in dieser Phase am schnellsten auf den Baum kommt.

Fügen wir nun diese beiden Erkenntnisse zusammen. Erstens, das Unternehmen hat den Zweck, seinen Kunden einen Nutzen zu bieten und zweitens der Unternehmer hat die Aufgabe, am Unterneh-

*Warum funktioniert es nicht, dass wir uns den wichtigen und nicht dringenden Aufgaben ausführlich genug widmen?*

men zu arbeiten, statt im Unternehmen. Dabei ergibt sich Folgendes: **Das Produkt des Unternehmers ist das Unternehmen selbst.** Der Unternehmer verkauft also nicht Kleidung in einem Ladengeschäft, sondern er produziert ein System namens Ladengeschäft, in dem Kleidung verkauft (und dem Kunden ein Nutzen geboten) wird. Und er berät nicht in einem Beratungsunternehmen, sondern er produziert ein System namens Beratungsunternehmen, das dem Kunden möglichst optimale Beratungsleistungen bietet.

Auch das Produkt, das der Unternehmer produziert, also das Unternehmen, hat einen Kunden. Nämlich seinen Nachfolger (Käufer, Erbe etc.). Wie es die Aufgabe des Unternehmens ist, seinen Kunden einen optimalen Nutzen zu bieten, so ist es analog die Aufgabe des Unternehmers, seinem Kunden, nämlich seinem Nachfolger einen optimalen Nutzen zu bieten. Das hat bei einem Verkauf aller Wahrscheinlichkeit nach einen gesteigerten Unternehmenswert zur Folge, ist aber etwas anderes als die anvisierte Steigerung des Unternehmenswerts. Das Ziel ist die Schaffung und Erhöhung des Nutzens für den Nachfolger.

Die einzige Aufgabe des Unternehmers, die sich direkt aus seiner Rolle ergibt, ist also die, ein Unternehmen zu schaffen, das seinem Nachfolger den größtmöglichen Nutzen bietet.

Alle anderen Aufgaben, also auch Vertrieb, Buchhaltung usw. sind Management- oder Fachkraftaufgaben. Nun ist es aber so, dass die meisten Unternehmer eher wie Selbständige agieren und eben alle drei Rollen zugleich ausführen. Im Alltag machen sie sich den Unterschied, soweit sie ihn überhaupt kennen, nicht bewusst. Das hat einige Konsequenzen.

Die drei oben beschriebenen Rollen (Fachkraft, Manager, Unternehmer) widersprechen sich nämlich in Bezug auf Ziel und Arbeitsweise, ja selbst danach, was überhaupt als Arbeit angesehen wird. Lassen Sie uns nochmals zum Dschungelbeispiel zurück kehren. Die Fachkraft, die hackt, benötigt den nahen Blick – sonst entgehen ihr die Schlangen im Busch. Für den Unternehmer, der die Richtung bestimmen soll, ist der nahe Blick hingegen hinderlich. Wenn die Fachkraft nach oben guckt, dann lästert sie unweigerlich über den Faulenzer, der dort oben im Geäst sitzt und nichts tut. Und wenn der Unternehmer runter guckt, dann wundert er sich immer, dass dort niemand über den Tellerrand hinaus schaut.

Was ich damit deutlich machen will – und damit schließe ich den Bogen zum Zeitmanagement: Für alle drei Rollen sind unterschiedliche Themen und Aufgaben wichtig.

Wer nun alle drei Rollen zugleich ausführt und sich zudem über die Rollen nicht klar ist, für den verschwimmen auch die Kriterien von wichtig und dringend. Alles erscheint irgendwie wichtig und dringend. Und wenn Sie keine Klarheit mehr über das, was dringend und das, was wichtig ist, schaffen können, ist ein Zeitmanagement zum Scheitern verurteilt.

Haben Sie jedoch für sich Rollenklarheit entwickelt, dann können Sie in Ihrer Planung hinter sämtliche

Ihrer Tätigkeiten ein F, ein M oder ein U schreiben. Für Fachkraft, Manager oder Unternehmer. Damit halten Sie die Rollenklarheit aufrecht. Sobald dort F oder M steht, handelt es sich im Zweifel für den Unternehmer um eine A oder C-Aufgabe und Sie können sich Gedanken machen, wie Sie diese Aufgaben an andere übergeben. Bei U können Sie jetzt einteilen nach A, B, C und D. Und rein theoretisch hätten Sie nun endlich einen vernünftigen Plan.

*Sie haben zwar Ihren Plan, und wenn dieser etwas taugt, dann steht das Wichtige nun ganz oben. Kaum beginnen Sie daran aber zu arbeiten, geht Ihre Türe auf und jemand kommt herein.*

## 4. Wie Sie dem Wichtigen Beine machen

Rein praktisch ist es jedoch so: Es funktioniert noch immer nicht.

Denn Sie haben zwar Ihren Plan, und wenn dieser etwas taugt, dann steht das Wichtige nun oben dran. Kaum beginnen Sie daran aber zu arbeiten, geht Ihre Türe auf und jemand kommt herein (alternativ: Das Telefon klingelt, eine Email kommt an – aber das ist dasselbe). Dieser Jemand will etwas von Ihnen. Und das steht nicht auf Ihrem Plan.

### 4.1. Störungen NICHT den Vorrang geben!

Was können Sie nun tun? Erstens: Sie kümmern sich um die Störung. Dann hat Ihr Plan das Nachsehen. Zweitens: Sie bauen Pufferzeiten in Ihren Plan. Damit gehen Sie von vornherein davon aus, Ihren Plan sowieso nicht zu erreichen. Und dann dehnt sich nach dem ersten Parkinsonschen Gesetz „die Ar-



beit über die verfügbare Zeit wie Kaugummi“ und Sie haben – außer, dass Sie noch länger brauchen – nichts gewonnen. Die zweite Möglichkeit ist also ein Konzept für Verlierer. Drittens: Sie holen Ihren Colt aus der Tasche und erschießen diesen Jemand, der

Wichtigen. Leider kommen „Karnickel“ und „Säbelzahniger“ heute bei Unternehmern im Minutentakt vorbei. Sie wissen also jetzt, warum das Grundprinzip des Zeitmanagements nicht funktioniert. Das hilft Ihnen aber praktisch noch immer nicht weiter.

## **ABB. 2: WARUM WIR INSTINKTIV DEM DRINGENDEN DEN VORZUG GEBEN**

Gehen wir 50.000 Jahre zurück. Da sitzt ein Jäger am frühen Morgen vor seiner Höhle und bearbeitet seinen neuen Faustkeil (wichtig). Genau in diesem Moment läuft ein Karnickel vorbei (dringend). Der Jäger hat nun zwei Möglichkeiten: Er kann sich weiter dem Wichtigem widmen und seinen Faustkeil fertig machen. Oder er kann erst mal das Karnickel jagen und essen.

Nun wird es Nachmittag. Der eine Jäger arbeitet mit leichtem Hungergefühl an seinem fast fertigen Faustkeil. Der andere Jäger ist satt, aber erst halb fertig. In diesem Moment kommt ein Säbelzahniger um die Ecke. Der Jäger hat wieder zwei Möglichkeiten. Er kann sich weiter dem Wichtigem widmen und seinen Faustkeil fertig stellen. Oder er kann sich dem Dringenden widmen, dem Säbelzahniger den halbfertigen Faustkeil an den Kopf werfen und so schnell wie möglich den Baum hochklettern.

Sie sehen schon: Diejenigen, die sich zuerst dem Wichtigem gewidmet haben, sind zuerst verhungert und anschließend gefressen worden. Da diese Jäger dann offensichtlich nicht Ihre Vorfahren gewesen sein können, orientieren Sie sich ganz automatisch und ohne nachzudenken am Dringenden. Da mindestens 90 Prozent unserer täglichen Entscheidungen nach den Ergebnissen der neueren Gehirnforschung automatisch und unbewusst ablaufen, orientieren sich also zwingend 90 Prozent Ihrer Entscheidungen am Dringenden statt am Wichtigem. An diesem Grundmechanismus kann nichts und niemand etwas ändern. Es ist unser evolutionäres Erbe.

zur Türe hereinkommt. Dann können Sie erst einmal Ihren Plan abarbeiten. Aber das ist Zeitmanagement à la John Wayne: In Ihrer Welt gibt es Sie und Ihren Plan – äh, Colt. Und der Rest der Welt ist im Modell nicht vorgesehen. Warum geben wir instinktiv dem Dringenden den Vorzug? Das lässt sich mit einem kleinen Ausflug in unsere Vergangenheit sehr einfach dokumentieren (siehe Kasten).

Transferieren wir diese Geschichte in unsere Gegenwart, so wird klar:

Solange nur einmal morgens ein Karnickel und einmal nachmittags der Säbelzahniger vorbeikommen, ist das kein Problem. Sie kommen trotzdem zum

Die Lösung liegt in einer Aussage von Bodo Schäfer verborgen: „Das Geheimnis der erfolgreichen Menschen ist, das Wichtige so dringend wie möglich zu machen“. Weil's so schön war, gleich noch mal: „Das Wichtige so dringend wie möglich zu machen.“ Klingt doch ziemlich klug und weise, oder? Nur, wie so oft bei klugen und weisen Dingen, ist nicht wirklich klar, was das konkret heißt und wie man das macht.

Nun denke ich gerne in Bildern. Gehen wir noch mal zur Höhle zurück. Da kam zwei Mal „Dringendes“ an der Höhle vorbei gelaufen. Das Gemeinsame von Karnickel und Tiger war, dass sie vier Beine hatten.

Wenn wir das auf die heutige Zeit übertragen, dann stellen wir fest: Das Gemeinsame alles Dringenden ist, dass das Dringende zwei Beine unten dran hat, bei Ihnen in der Türe steht und etwas von Ihnen will. Das Dringende hat also zwei Beine unten dran, klopft an Ihrer Höhle und will etwas von Ihnen. Und wie macht man nun das Wichtige so dringend wie möglich? Ganz einfach: Man sorgt dafür, dass es zwei Beine unten dran bekommt! Solange Ihre langfristigen Ziele nur auf einem Blatt Papier stehen oder noch schlimmer, nur in Ihrem Kopf existieren, werden sie nicht realisiert. Sorgen Sie dafür, dass

aussortiert und an andere verteilt wird. Dazu müssen Sie den anderen natürlich auch die Kompetenzen geben, das Dringende eigenverantwortlich zu bearbeiten und zu entscheiden. Rein praktisch heißt das erstens: Schaffen Sie ein Organisationshandbuch, nach dem Ihre Mitarbeiter in Ihrem Sinne die dringenden Dinge erledigen können. Und zweitens: Suchen Sie sich eine gute Sekretärin und bringen Sie ihr bei, was Ihre Ziele sind und was sie wohin sortieren soll. Damit schaffen Sie sich einen Großteil der A- und C-Aufgaben vom Hals. Zum anderen: Identifizieren Sie für Ihre wichtigen

### ABB. 3: **KONKRETE ANSÄTZE, UM DEM DRINGENDEN BEINE ZU MACHEN**

1. Schaffen Sie Zugangshürden, in denen das nur Dringende aussortiert und an andere verteilt wird.
2. Identifizieren Sie für Ihre wichtigen Ziele die „Kunden“. Also andere Menschen, denen es ebenfalls nutzt, wenn Sie Ihre Ziele erreichen.
3. Suchen Sie sich einen Stellvertreter des Nachfolgers! Also jemand, der (am besten täglich) bei Ihnen in der Türe steht und Sie fragt: „Ich möchte in 20 Jahren Dein Unternehmen übernehmen. Was bitte hast Du heute dafür getan, dass ich dann ein tolles Unternehmen bekomme?“

Ihre langfristigen Ziele Beine bekommen. Sorgen Sie dafür, dass die Dinge, die zu Ihren Zielen führen, Beine bekommen und in Ihrer Türe stehen. Und sorgen Sie dafür, dass die Dinge, die nicht zu Ihren langfristigen Zielen führen, gar nicht erst zu Ihrer Türe hereinkommen!

Zeitmanagement, das funktioniert, ist niemals nur auf Sie und Ihren Plan bezogen, niemals nach dem Modell John Wayne, des „Lonely Cowboy mit der Pistole“, ausgerichtet.

#### **4.2. Konkrete Ansätze, die Ihren wichtigen Punkten Beine verschaffen**

Was können Sie konkret tun? Zum einen: Schaffen Sie Zugangshürden, in denen das nur Dringende

Ziele die „Kunden“. Also andere Menschen, denen es ebenfalls nutzt, wenn Sie Ihre Ziele erreichen. Und bitten Sie diese Menschen dann, täglich auf Ihren Füßen herumzustehen, bis Sie das Ziel erreicht haben. Dann kommt das Wichtige zur Türe rein und wird auf diese Weise dringend.

Gehen wir nun nochmals zurück zur einzigen Aufgabe des Unternehmers, nämlich ein Unternehmen zu schaffen, das einen möglichst hohen Nutzen für seinen Nachfolger hat. Der Nachfolger ist der Kunde des Unternehmers. Das Problem: Der Nachfolger ist noch gar nicht da, also kann er auch nicht in der Türe stehen und die wichtigen Dinge dringend machen. Die Lösung: Suchen Sie sich einen Stellvertreter des Nachfolgers! Also jemand, der (am besten täglich) bei Ihnen in der Türe steht und Sie fragt: „Ich möch-

te in 20 Jahren Dein Unternehmen übernehmen. Was bitte hast Du heute dafür getan, dass ich dann ein tolles Unternehmen bekomme?“

Das allein reicht meist noch nicht – schließlich haben die dringenden zwei Füße (die Kunden des Unternehmens) nämlich das Geld und wirken damit noch dringender als der Pappkamerad, der in 20 Jahren irgendetwas will. Die Lösung: Dieser Stellvertreter bestimmt zu einem wesentlichen Grad das Gehalt des Unternehmers. Schließlich ist es ja sein Kunde! Und das funktioniert – darauf können Sie wetten! Wir haben es vielfach in unseren Unternehmercoachings erprobt – und ich selbst arbeite auch mit einem solchen Stellvertreter des Nachfolgers.

Manche Unternehmer mögen jetzt einwenden: Das will ich aber nicht! Mir ist meine Freiheit wichtig! Das ist gerade bei so unabhängigen Menschen wie Unternehmern ein gewichtiger Einwand. Letztlich ist es aber eine Frage des Blickwinkels: Erstens sind Sie sowieso immer von Ihren Kunden abhängig – nur ist Ihr Kunde nun jemand anderes. Und zweitens ist Freiheit die Möglichkeit und die Fähigkeit, Ihre Ziele zu erreichen. Wenn dieser Stellvertreter des Nachfolgers dafür sorgt, dass Sie Ihre Ziele schneller erreichen, dann unterstützt er Sie geradezu in Ihrer Freiheit!

Wen sollte man nun als Stellvertreter des Nachfolgers wählen? Alle, denen ein gutes Verhältnis zu Ihnen wichtig ist, oder die von Ihnen abhängig sind, also Mitarbeiter, Partner/in, Freunde etc. scheiden aus. Im Konfliktfall würden sie in der Regel nachgeben – etwas, was ein guter Kunde, der auf sein Recht pocht, nie machen würde.

Ein Coach wäre denkbar, ist aber auch nicht ideal. Zwingend müsste er jedenfalls schon finanziell unabhängig sein. Das sind die meisten Coaches nicht. Dann erfordert ein gutes Coaching-Verhältnis ein Vertrauensverhältnis. Der Stellvertreter des Nachfolgers muss jedoch auch bereit sein, das Vertrauensverhältnis aufs Spiel zu setzen. Diese Rolle vom Coach übernehmen zu lassen, ist also möglich, kann aber immer wieder zu inneren Konflikten beim Coach führen.

Am besten sollte es ein anderer Unternehmer sein, der das Konzept mit dem Stellvertreter des Nachfolgers kennt und der finanziell und auch sonst von Ihnen unabhängig ist. In unseren Seminaren und Coachings vermitteln wir solche Personen.

Nebenbei: Die Bereitschaft, sich auf ein solches Verhältnis, das letzten Endes ja nur eine Übernahme von Verantwortung gegenüber anderen ist, einzulassen, ist ein ziemlich gutes Indiz dafür, wie ernst jemand Änderungen in Angriff nimmt. Und so kann man das Konzept der sozialen Einbettung und der Kontrolle auch als Kriterium für die Bedeutung und Ernsthaftigkeit seiner Ziele nehmen. Wer dazu bereit ist, wird seine Ziele so mit großer Sicherheit erreichen. Und wer nicht dazu bereit ist, sollte dies zum Anlass nehmen, seine Ziele nochmals zu überdenken. ■

## SERVICE

Eine wesentlich ausführlichere Systematik zu den im Artikel angesprochenen Themen finden Sie sowohl im Buch von Stefan Merath „Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer“ als auch im speziell für Unternehmer entwickelten „Unternehmersystem“ (<http://www.unternehmercoach.com/coach-unternehmer-coaching-unternehmersystem.htm>)

### Buchtipps

Stefan Merath: Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer. Wie Sie und Ihr Unternehmen neue Dynamik gewinnen. Gabal-Verlag. 2008. 453 Seiten. 29,90 €

### Weiterführende Homepage

<http://www.unternehmercoach.com>

**E-Mail** [s.merath@unternehmercoach.com](mailto:s.merath@unternehmercoach.com)



**FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN  
SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH**

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage [www.lo.isct.net](http://www.lo.isct.net)!

**LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.**

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.  
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)\* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.  
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)\* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**:  
Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe**  
oder die Ausgabe No. \_\_\_\_ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)\*.

\*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,50 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Organisation: \_\_\_\_\_

Adresse der Organisation: \_\_\_\_\_

Position in der Organisation: \_\_\_\_\_

Telefon privat (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Telefon Firma (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

Rechnung geht:  an mich privat  an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte:  MasterCard  Visa

Name: \_\_\_\_\_ Nummer: \_\_\_\_\_

gültig bis: \_\_\_\_\_ KPN (CVC2/CVV2): \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_ Unterschrift: \_\_\_\_\_

**Zeitschrift LO Lernende Organisation**

Lange Gasse 65, A-1080 Wien | Tel: +43 1 409 55 66 0 | Fax: +43 1 409 55 66 77

[www.lo.isct.net](http://www.lo.isct.net) | [lo.order@isct.net](mailto:lo.order@isct.net)