

Leitfaden zur Selbstführung

Wie Unternehmer/innen und KMU-Führungskräfte sich (noch besser) führen und ihr Zeitmanagement optimieren können

Alexander Fust | Alexander Graf | Giorgio Metz
Thomas Züger | Christoph Brunner



Treuhand · Steuer- und Rechtsberatung
Wirtschaftsprüfung · Unternehmensberatung
HR-Services · Informatik-Gesamtlösungen



Universität St.Gallen
Schweizerisches Institut für KMU
und Unternehmertum



Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	3
2	Zusammenfassung/Management Summary	4
3	Einleitung	13
4	Die Selbstführung von Unternehmer/innen	16
4.1	Eine Einführung zum Thema Selbstführung	16
4.2	Selbstwahrnehmung, mentale Stärke, Resilienz und Selbstmotivation fördern	18
4.3	Persönliche Standortbestimmung	22
4.3.1	Persönliche Wertvorstellungen und Glaubenssätze	24
4.3.2	Ausgestaltung der Work-Life-Balance	27
4.3.3	Verständnis, was Ihnen guttut	29
4.3.4	Persönliche Stärken und Schwächen	31
4.3.5	Selbstführung und Führungsverständnis	32
4.3.6	Entscheidungen treffen	33
4.3.7	Eigene Weiterentwicklung	34
4.4	Ziele entwickeln und formulieren	36
4.5	Zeitmanagement und Arbeitstechniken für den Unternehmeralltag	38
4.5.1	Herausforderungen und Zeitfresser erkennen	38
4.5.2	Priorisierung: Was sind die wichtigsten Aufgaben?	40
4.5.3	Umgang mit Unterbrechungen	43
4.5.4	Planung der Aufgaben und Tagesplanung	46
4.5.5	Delegieren	49
4.5.6	Effektiver Umgang mit E-Mails	51
4.5.7	Gezielte Organisation und Durchführung von Sitzungen	52
5	Geeignete Massnahmen auswählen und umsetzen	54
5.1	Verschiedene Herausforderungen und mögliche Lösungen	54
5.2	Massnahmen auswählen und Umsetzung konkretisieren	56
5.3	Routinen etablieren und Massnahmen umsetzen	57
6	Schlussbetrachtung und Fazit	59
7	Anhang	60
7.1	Literaturverzeichnis	60
7.2	Porträts der Interviewpartner und Danksagung	62
8	Porträt der OBT AG und des KMU-HSG	65



1 Vorwort

Welche Aufgabe kann als Unternehmer/in nicht delegiert werden? Die Selbstführung. Aufgrund ihrer zentralen Bedeutung widmen wir uns diesem Thema in unserem vorliegenden Leitfaden. Die Selbstführung umfasst zahlreiche Aspekte, die für Unternehmer/innen und KMU-Führungskräfte essenziell sind. Dazu zählen etwa die Delegation von Aufgaben, die Priorisierung oder der Umgang mit Ablenkung und unterschiedlichen Tätigkeiten. Es gilt, sich zu überlegen, wie die eigene Tätigkeit zum Wohl des Unternehmens aber auch der eigenen Person eingesetzt werden kann. Der Freiraum für Unternehmer/innen ist enorm, da sie sowohl die Geschäftsführung innehaben und ihnen im Normalfall auch die Firma gehört.

Mit dem Leitfaden erhoffen wir uns, Ihnen Anregungen zu bieten, wie Ihre eigene Selbstführung noch stärker optimiert werden kann. Wir sind uns bewusst, dass dieses Thema vielfältig ist und somit auch unterschiedliche Lösungsansätze erfordert.

Wir wünschen eine gute Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung.

St.Gallen, im August 2025

Alexander Fust, Alexander Graf, Giorgio Metz, Thomas Züger, Christoph Brunner

2 Zusammenfassung / Management Summary

Viele Unternehmer/innen erleben einen dicht getakteten Arbeitsalltag, in dem **strategische Aufgaben** und die **Reflexion** sowie **Verbesserung der eigenen Arbeitsweise** oftmals zu kurz kommen. Unser Leitfaden setzt genau hier an: Er soll Unternehmer/innen dabei helfen, ihre Selbstführung zu reflektieren und gezielt zu stärken – mit dem Ziel, mehr Freiraum für die Arbeit an der langfristigen Entwicklung des

Unternehmens und für die Pflege der persönlichen Ressourcen zu schaffen. Die Grundlagen bilden Fachliteratur, Interviews mit Unternehmer/innen bzw. Erfahrungen aus der Praxis.

Wie in Abbildung 1 zu sehen, entspricht die **Struktur des Leitfadens** einem möglichen Vorgehen zur Stärkung der Selbstführung.

Stärkung der Selbstführung: mögliches Vorgehen

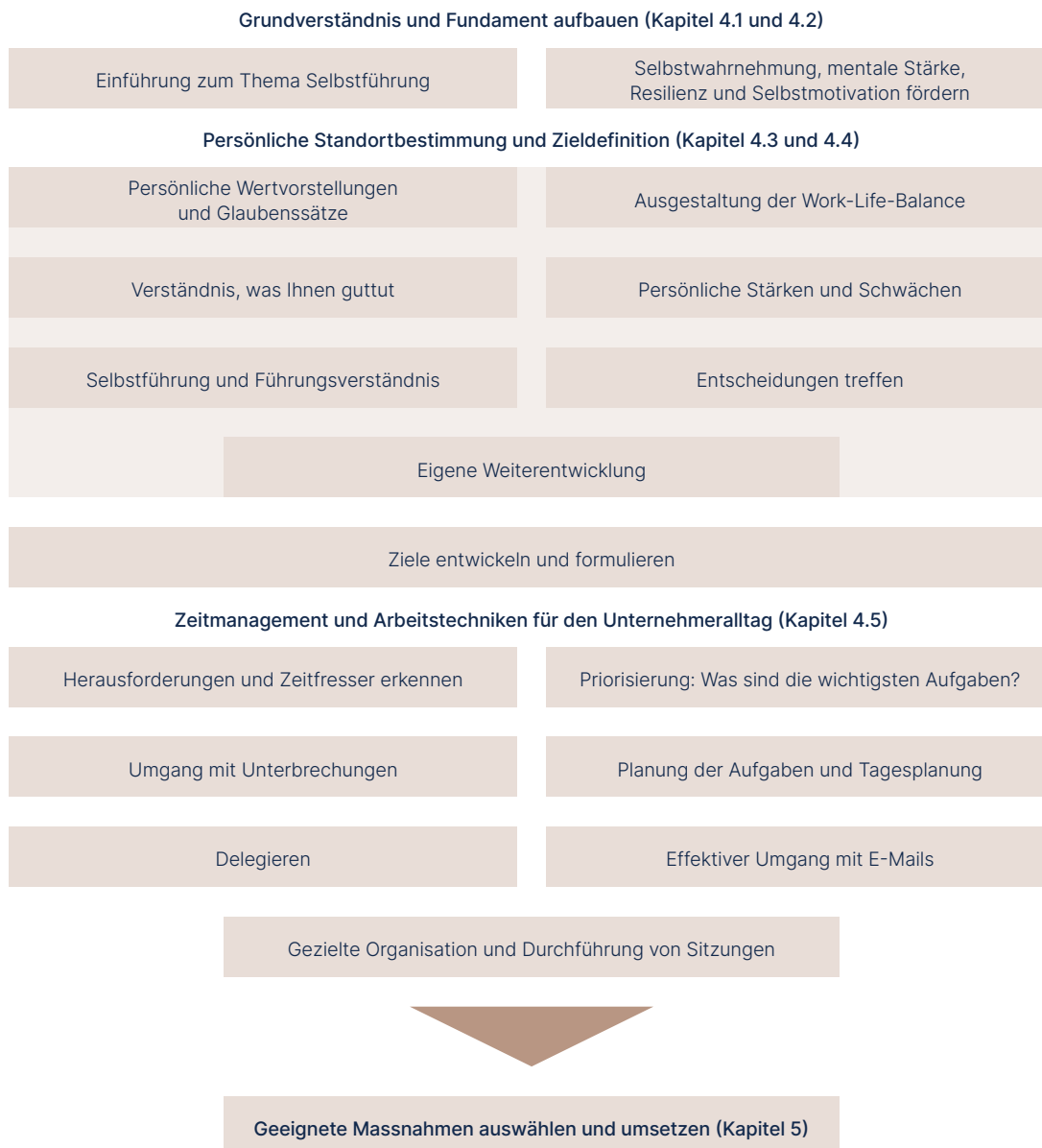


Abbildung 1: Struktur des Leitfadens und mögliches Vorgehen zur Stärkung der Selbstführung

Eine Einführung zum Thema Selbstführung (Kapitel 4.1)

Selbstführung bedeutet, Denken, Fühlen und Handeln bewusst an persönlichen Werten und Zielen auszurichten (Manz, 1986; Müller & Braun, 2009; Kleinmann & König, 2018) – sie **geht weit über das klassische Aufgaben- und Zeitmanagement hinaus**. Sie ist eine **nicht delegierbare Kernaufgabe** von Führungskräften und Voraussetzung für die effektive Führung anderer.

Unternehmer/innen schaffen durch stärkere Selbstführung Klarheit, Motivation und **neue Freiräume für die strategische Arbeit am Unternehmen** neben dem operativen Tagesgeschäft.

Weisen Unternehmer/innen eine gute Selbstführung auf, werden sie von anderen Personen als **glaubwürdiger** empfunden und sie können durch ihre **Vorbildsfunktion** die Produktivität der Mitarbeitenden steigern.

Für wirksame Selbstführung sind eine ehrliche Selbstwahrnehmung und mentale Stärke erforderlich.

Selbstwahrnehmung, mentale Stärke, Resilienz und Selbstmotivation fördern (Kapitel 4.2)

Wirksame Selbstführung beginnt mit der **Selbstreflexion über Stärken, Schwächen, Ziele und die eigenen Energieressourcen**. Dies beugt Erschöpfung vor, denn nur wer die eigenen Stärken, Schwächen und Grenzen kennt, kann sein Verhalten bewusst verändern und mentale Stärke aufbauen.

Die **mentale Stärke** («mental toughness») bezeichnet die Fähigkeit, unter Stress und Druck leistungsfähig zu sein (Lin et al., 2017). **Strategien und Techniken zur Steigerung der mentalen Stärken** sind u.a. eine positive Grundhaltung, Austausch mit anderen Personen, Entspannungsübungen, Selbst-Coaching mittels eines Tagebuchs sowie klar definierte Ziele.

Resilienz ist ein mit mentaler Stärke engverwandtes Konzept, wobei es sich um die Fähigkeit handelt, nach einer Krise und Rückschlägen wieder aufzustehen und handlungsfähig zu bleiben (Luthar et al., 2006). **Resiliente Personen** zeichnen sich durch eine Reihe an **Eigenschaften und Fähigkeiten** aus (siehe Hartmann et al., 2022): (1) eine hohe **Selbstwirksamkeit**, das heisst, an die eigenen Fähigkeiten glauben, um bestimmte Aufgaben und Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen (Chen et al., 1998; Wood & Bandura, 1989), (2) eine positive Grundhaltung, (3) ein unterstützendes soziales Netzwerk, (4) ausreichend Erfahrung mit schwierigen Situationen in der Vergangenheit, (5) eigene Krisen und Probleme werden relativiert (etwa mit grösseren Problemen anderer Menschen), (6) Akzeptanz der Situation als ersten Schritt zur erfolgreichen Bewältigung.

Persönliche Standortbestimmung (Kapitel 4.3)

Eine persönliche Standortbestimmung hilft Unternehmer/innen, möglichen **Handlungsbedarf und Ziele** zur Verbesserung der Selbstführung abzuleiten.

Wichtig ist hierbei die Konzentration auf den **eigenen Einflussbereich** («Circle of Influence»

nach Covey, 2020), das heisst auf Dinge bzw. Aspekte unseres Lebens, die direkt durch uns beeinflusst werden können, um die eigene Zeit und Energie möglichst wirksam einzusetzen.

Abbildung 2 zeigt, welche Aspekte zur Selbst-reflexion die persönliche Standortbestimmung umfasst. Nachfolgend werden diese Bereiche näher erläutert.

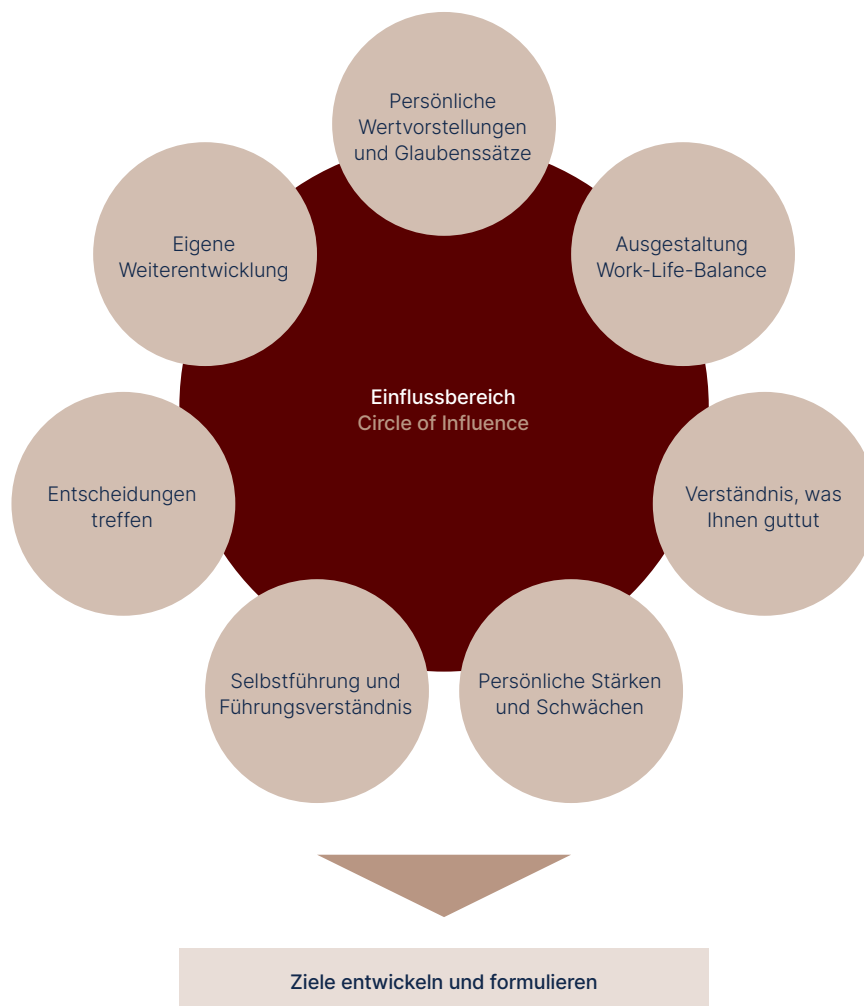


Abbildung 2: Übersicht persönliche Standortbestimmung

Persönliche Wertvorstellungen und Glaubenssätze (Kapitel 4.3.1)

Werte definieren, was uns als **wünschens- oder erstrebenswert** erscheint (Kluckhohn, 1951; Frey, 2016), z.B. Integrität, Gemeinschaft oder Erfolg. Wenn Sie sich Ihrer wichtigsten Wertvorstellungen bewusst sind, können Sie danach Ihr Verhalten und Ihre Ziele ausrichten. Mittels Werthierarchien oder spezieller Online-Tests können Sie die für Sie wichtigsten Werte in kurzer Zeit identifizieren.

Glaubenssätze beschreiben, wie wir die Welt und uns selbst sehen. Es handelt sich um **innere Überzeugungen** (Steffen, 2019). Sie zeigen auf, warum Sie in bestimmten Situationen auf eine bestimmte Weise handeln. Hierbei wirken diese entweder **förderlich** (stärken Motivation) oder **limitierend** (bremsen Handlungsspielraum). Limitierende Glaubenssätze können im Alltag notiert und gesammelt werden. Anschliessend kann überlegt werden, wie diese durch **Re-Framing** in förderliche Alternativen umgewandelt werden können, etwa «ein Fehler zeigt Schwäche» zu «ein Fehler hilft mir besser zu werden.».

Ausgestaltung der Work-Life-Balance (Kapitel 4.3.2)

Im Bereich der Work-Life-Balance geht es um die **Reflexion über das Verhältnis von Arbeits- und Privatleben**, wobei die Ausgestaltung hier sehr individuell ist.

Wichtige Themen sind Schlafdauer, Schlafrhythmus und die bewusste Zeitaufteilung für verschiedene Lebensbereiche. Unternehmer/innen betonen die Wichtigkeit, Grenzen zu setzen – z. B. keine oder wenig Wochenendarbeit, klare Ferienregelung und bewusste Pausen. Hierbei lohnt sich eine Reflexion: **Wie viele Stunden möchten Sie wofür einsetzen?** Vor allem in den Ferien empfiehlt es sich, klare Regeln für Erreichbarkeit und E-Mails zu definieren und Erholungsphasen aktiv vor- und nachzubereiten.

Verständnis, was Ihnen guttut (Kapitel 4.3.3)

Selbstführung bedeutet auch, die **eigenen Bedürfnisse zu kennen** und **gezielt für Erholung** zu sorgen – ähnlich wie im Spitzensport. Erholungsphasen, klare Routinen, Bewegung, gesunde Ernährung und bewusste Offline-Zeiten helfen, langfristig leistungsfähig zu bleiben. Wer seine Belastungsgrenzen (er)kennt, Pausen einplant und weiss, was guttut, kann eher nachhaltiger führen und wirkt als Vorbild. Positive Selbstgespräche, Reflexion über Energiequellen und ein stabiles Umfeld unterstützen zusätzlich.

Entscheidend ist schliesslich, bewusste **Prioritäten** zu setzen und **sich selbst als Ressource zu schützen** – durch kleine Gewohnheiten im Alltag, aber auch durch grössere Veränderungen wie klare Erreichbarkeitsregeln oder feste Auszeiten zur Regeneration.

Überlegen und sammeln Sie vor diesem Hintergrund, **was Ihnen guttut** und **was Ihnen Energie raubt**. Gegebenenfalls gibt es hier Optimierungspotenzial.

Persönliche Stärken und Schwächen (Kapitel 4.3.4)

Es geht um Stärken und Schwächen, **im Sinne von Aufgaben, die Sie gerne machen, und jene, die Sie nicht gerne machen**. Erstere erledigen Sie häufig mit Leichtigkeit, während Letztere oftmals aufgeschoben werden und Energie rauben. Diese Aufgaben strukturiert zu sammeln und zu unterteilen, kann ebenfalls dabei helfen, Optimierungspotenziale zu erkennen. Energiezehrende Aufgaben könnten etwa **häufiger delegiert** werden, insbesondere wenn diese nicht zwingend selbst erledigt werden müssten. Eine weitere Unterteilung der Aufgaben in **A-, B- und C-Aufgaben** kann darüber hinaus helfen, Ihre Stärken wirksamer zu nutzen (siehe Kapitel 4.5.2).

Selbstführung und Führungsverständnis (Kapitel 4.3.5)

Ihr **Führungsverständnis** beeinflusst ebenfalls Ihre Fähigkeit zur Selbstführung. Zur Einordnung Ihres derzeitigen Verständnisses helfen **McGregors (1960) Theorien X und Y**. Diese beschreiben zwei unterschiedliche Menschenbilder: Theorie X erachtet Mitarbeitende als unmotiviert und faul, die durch extrinsische Anreize wie Geld motiviert oder bestraft werden müssen. Theorie Y hingegen sieht Mitarbeitende als engagiert und selbstdiszipliniert, mit Freude an der Arbeit und Übernahme von Verantwortung. Je nachdem, welches Verständnis bei Ihnen dominiert, wird Führung eher mit Vertrauen oder über Kontrolle geschehen. Gemäss McGregor (1960) **beeinflusst der Führungsstil bzw. das Menschenbild entsprechend das Verhalten**, das heisst, dass Kontroll-Orientierung Selbstführung eher behindert und Führung mit Vertrauen Selbstführung fördert und Führungskräfte entlastet. Daher hilft es sich zu fragen, inwiefern Sie an übermässigen Kontrollgedanken festhalten und wie Mitarbeitenden mehr Vertrauen entgegengebracht werden könnte.

Entscheidungen treffen (Kapitel 4.3.6)

Unternehmer/innen treffen täglich viele Entscheidungen – einige spontan und aus dem Bauch heraus, andere nach intensiver Analyse. Durch die **Reflexion Ihres eigenen Entscheidungsverhaltens** und der Auseinandersetzung mit möglichen **Techniken zur Entscheidungsfindung** und **Regulation Ihrer Emotion** lassen sich ebenfalls Optimierungspotenziale ableiten. Für komplexe Fälle können etwa Methoden wie Visualisierung, Szenarienbildung, 5-Whys, 5W-Form, Entscheidungsmatrix oder das Zerlegen in Teilprobleme helfen. Auch der Austausch mit Sparringpartnern – z. B. Berater/innen, Unternehmer/innen oder KI – kann unterstützen und Einsamkeit im Entscheidungsprozess mindern. Strategien zur Emotionsregulation sind beispielsweise Perspektivwechsel – Fragen wie «Was würde eine neutrale Person tun?» oder «Wie sehe ich diese Entscheidung in sechs Monaten?» können hierbei helfen.

Eigene Weiterentwicklung (Kapitel 4.3.7)

Wie steht es um Ihre **Offenheit für Veränderungen und neue Impulse** hinsichtlich der eigenen fachlichen und persönlichen Entwicklungen, und wo besteht Ihrerseits Entwicklungspotenzial? Es gilt für die Beantwortung dieser Fragen **Sparringpartner** zu finden und **adäquate Fachveranstaltungen** und **Weiterbildungen** zu wählen. Unterschiedlichste Themen und Kompetenzen können etwa innerhalb von Erfahrungsaustauschgruppen unter Unternehmer/innen oder Führungskräften, in Zusammenarbeit mit Coaches oder im regelmässigen Dialog mit vertrauten unternehmerischen Persönlichkeiten reflektiert und weiterentwickelt werden. Die Auswahl passender Weiterbildungsanlässe sollte gezielt erfolgen, basierend auf **inhaltlichem Mehrwert**, der Möglichkeit **relevante Kontakte** zu knüpfen und **eigener Kapazität**.

Ziele entwickeln und formulieren (Kapitel 4.4.)

Die vorangegangene Standortbestimmung hilft als Grundlage zur Entwicklung privater und beruflicher Ziele. Die **Ziele** sollten **entsprechend der SMART-Formel formuliert** werden: spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und terminiert. Zusätzlich kann reflektiert und festgehalten werden, welche Hindernisse für die Zielerreichung bestehen und wie diese Hindernisse mit konkreten **Gegenmassnahmen** überwunden werden können. Auch können **grosse Ziele in Subziele unterteilt** werden, um die Erreichung greifbarer zu machen. Zur Arbeit an Ihren Zielen und zur Fortschrittskontrolle sollte ausreichend Zeit freigehalten werden, etwa durch entsprechende fixe Termine im Kalender.

Zeitmanagement und Arbeitstechniken für den Unternehmeralltag (Kapitel 4.5)

Nach der Definition der Ziele kommt es darauf an, diese möglichst **effizient** umzusetzen und die **Gestaltung Ihres Arbeitsalltags** zu optimieren. Die nachstehenden Hinweise zur Selbstreflexion und Handlungsempfehlungen aus wesentlichen Bereichen des Unternehmeralltags unterstützen Sie dabei.

Herausforderungen und Zeitfresser erkennen (Kapitel 4.5.1)

Zeitfresser wie Ablenkungen, fehlende Priorisierung, zu viele Aufgaben, Ausfälle, Stress, Multitasking oder Prokrastination **kosten unbemerkt viel Zeit, ohne echten Nutzen** zu bringen und erschweren eine strukturierte Tagesplanung. Das Erkennen dieser Zeitfresser ermöglicht die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen. Ein mögliches Vorgehen ist die **Dokumentation von Zeitfressern inkl. möglicher Ursachen und Gegenmassnahmen** in einer Tabelle. Häufig lassen sich Zeitfresser in Verbindung mit Meetings, Suchzeiten oder delegierbaren Aufgaben ausmachen. Das Ziel ist es, Zeit für Wichtigeres zu schaffen.

Priorisierung: Was sind die wichtigsten Aufgaben? (Kapitel 4.5.2)

Unternehmer/innen können prinzipiell frei entscheiden, was sie wann erledigen wollen – gerade das macht die **Priorisierung so schwer, aber auch gleichzeitig erfolgsentscheidend** für Unternehmer/innen.

Um Optimierungspotenzial zu identifizieren, kann eine Gegenüberstellung zwischen aktuellem und **gewünschtem Zeitanteil für strategische, operative und führungsbezogene Tätigkeiten** hilfreich sein. Darauf kann überlegt werden, durch welche Massnahmen etwa ein gewünschter Zeitanteil an strategischen Tätigkeiten erreicht werden könnte. Tätigkeiten können auch einer **ABC-Analyse** unterzogen werden, um diese nach Wichtigkeit aus Ihrer persönlichen Sicht zu ordnen. Die **Eisenhower-Matrix** hilft zusätzlich bei der Unterscheidung zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit der Aufgaben. Besonders bei **wachsenden Unternehmen** verändert sich in der Regel der **Aufgabenfokus** von Unternehmer/innen. Aufgaben, die sie früher selbst gemacht haben, sind nun eventuell nicht mehr zeitgemäss und sollten delegiert werden.

Umgang mit Unterbrechungen (Kapitel 4.5.3)

Unternehmer/innen sind im Alltag einer **Vielzahl von Unterbrechungen** ausgesetzt, was oftmals dazu führt, dass die eigentlich wichtigsten Aufgaben liegen bleiben. **Störungsfreie Zeiten** sind also wichtig, insbesondere wenn der sogenannte **Sägeblatteffekt** berücksichtigt wird: Jede Störung erfordert Zeit, um erneut in eine Aufgabe einzutauchen. Als Gegenmassnahme können Zeitfenster für Konzentrationsphasen bewusst im Kalender freigehalten werden. Die **Erfassung sowohl von persönlichen Leistungskurven als auch Störmustern** hilft, Ihren eigenen idealen Arbeitsrhythmus zu erkennen.

Planung der Aufgaben und Tagesplanung (Kapitel 4.5.4)

Besonders an hektischen Tagen ist eine **systematische Tagesplanung** essenziell, um den Überblick zu behalten und Prioritäten bewusst zu setzen. Der Fokus der Planung sollte auf den **3–4 zentralen Aufgaben pro Tag** liegen. Das sogenannte **Kieselprinzip** veranschaulicht diese Empfehlung: Wird ein Eimer zuerst mit den grossen Steinen (das heisst wichtigsten Aufgaben) befüllt, so bleibt zwischen den Steinen genügend Platz für Kiesel und Sand (das heisst weniger wichtige Aufgaben und Nebensächlichkeiten). Wird hingegen der Tag zuerst mit Sand befüllt, bleibt kein Raum für Steine bzw. die wichtigen Themen.

Aufgaben sollten **realistisch geplant** und bei Unsicherheit mit **ausreichend Puffer** versehen werden, zumal Aufgaben häufig länger dauern als gedacht. Ebenso kann es sinnvoll sein, Puffer für **unvorhergesehene Aufgaben** einzuplanen – etwa via Blocker verteilt auf verschiedene Tage in der Woche.

Ungeliebte Aufgaben («eat the frog») können bewusst eingeplant und in kleine Schritte unterteilt sowie mit Belohnungen bei Erledigung verknüpft werden, um die Motivation zu steigern.

Delegieren (Kapitel 4.5.5)

Die Aufgabendelegation ist für Unternehmer/innen **eines der wichtigsten Führungsinstrumente**, denn nur eine ausreichende Delegation erlaubt die Konzentration auf die wichtigsten eigenen Aufgaben. Vertrauen und klare Kommunikation sind jedoch für die richtige Umsetzung der delegierten Aufgaben durch die Mitarbeitenden entscheidend. Sich die delegierte Aufgabe in eigenen Worten kurz erklären zu lassen, kann sicherstellen, dass Zielklarheit herrscht.

Einfache digitale Tools wie Microsoft To Do, Trello oder OneNote können dabei helfen, den Überblick über delegierte Aufgaben zu bewahren.

Es gilt zudem das **Phänomen der Rückdelegation** zu vermeiden. Das heisst, Mitarbeitende gehen mit Aufgaben oder Problemen auf die Führungskraft zu, in der Hoffnung, dass diese übernommen werden. Führungskräfte können den Mitarbeitenden durch gezielte Fragen und Zuspruch dabei helfen, diese Probleme selbst zu lösen.

Effektiver Umgang mit E-Mails (Kapitel 4.5.6)

Generell wird empfohlen die **Anzahl Checks des Posteingangs** so weit wie möglich zu **beschränken**, da dies Ablenkungen sowie das Stressniveau reduziert und E-Mails in Chargen effizienter bearbeitet werden könnten. Zudem hat die Erfahrung gezeigt, dass es sich lohnt, Benachrichtigungen oder Pop-ups bei neuen E-Mails auszuschalten, um nicht bei jeder neu eintreffenden E-Mail abgelenkt zu werden.

Dennoch sollten Führungskräfte E-Mails zeitnah beantworten oder zumindest eine Rückmeldung geben, falls die Bearbeitung erst mit grösserer Verzögerung erfolgen wird.

Wichtige unerledigte E-Mails sollten markiert, terminiert oder in spezielle Ordner verschoben werden, um nicht unterzugehen. Weitere Outlook-Funktionen wie Kategorisierungen oder Regeln können ebenfalls beim E-Mail-Management helfen.

Es muss nicht immer eine E-Mail sein – bei **komplexen Themen** sind **Gespräche** oftmals effizienter als langwierige Korrespondenz.

Unwichtige E-Mails können konsequent gelöscht oder weitergeleitet werden. Generell kann die Anzahl unwichtiger E-Mails bereits im Vorfeld durch die passende Besetzung von Schlüsselpositionen und konsequente Delegation verringert werden.

Gezielte Organisation und Durchführung von Sitzungen (Kapitel 4.5.7)

Ein grosser Teil von Besprechungen wird gemäss Studien als **kaum oder nicht produktiv eingeschätzt**. Es lohnt sich, Sitzungen möglichst kurz anzusetzen, denn das **Parkinson'sche Gesetz** besagt, dass Sitzungen so lange dauern wie angesetzt, auch wenn der Sitzungsinhalt in deutlich weniger Zeit besprochen werden könnte (Parkinson, 1958).

Für wirksame Sitzungen können einige **Erfolgsfaktoren** beachtet werden:

- **Vor der Sitzung** u.a. die Wahl der richtigen Zeit (etwa nicht zur produktivsten Zeit für reine Info-Meetings), Teilen eines Vorprotokolls zur Vorbereitung, Wahl eines passenden Sitzungsleitenden, klare Definition von Zweck und Ziel, Teilnahme nur durch für das Meeting relevante Personen.
- **Während der Sitzung** u.a. Pünktlichkeit, am Anfang, Betrachtung der Pendenzenliste der letzten Sitzung, Wiederholung nicht ausreichend vorbereiteter Traktanden in nächster Sitzung.
- **Nach der Sitzung** u.a. der zeitnahe Versand eines Protokolls mit Entscheiden und das Festhalten von Pendenzen mit klaren Verantwortlichkeiten.

Geeignete Massnahmen und Arbeitstechniken auswählen und umsetzen (Kapitel 5)

Selbstführung ist breit gefächert. Somit geht es nun um die Fragen, welche der in diesem Leitfaden vorgestellten Aspekte Sie umsetzen möchten, wie die Umsetzung erfolgen soll und wie neue Routinen im Alltag verankert werden können.

Verschiedene Herausforderungen und mögliche Lösungen (Kapitel 5.1)

Entsprechend den Ausführungen in Kapitel 4.5.1 können in einem ersten Schritt die **identifizierten persönlichen Herausforderungen** und jeweiligen **möglichen Lösungen** in tabellarischer Form gesammelt werden. Für jede Herausforderung können auch die möglichen **Ursachen** in einer Spalte angegeben werden. Zur Illustration ist im Kapitel 5.1 eine **beispielhafte Tabelle** aufgeführt.

Massnahmen auswählen und Umsetzung konkretisieren (Kapitel 5.2)

In diesem Schritt werden konkrete Umsetzungsmassnahmen geplant. Hierbei wird in einer Tabelle für jede im Kapitel 5.1 identifizierte Massnahme die **konkrete Umsetzung inkl. flankierender Massnahmen** zur langfristigen Beibehaltung definiert. Die 2-3 wichtigsten Massnahmen können dann definiert werden, um diese als Erstes anzugehen. Einige **Beispiele** werden im Kapitel 5.2 aufgeführt.

Routinen etablieren und Massnahmen umsetzen (Kapitel 5.3)

Wissen über Selbstführungsmethoden zu erlangen, ist ein wichtiger Schritt – zentral ist jedoch die Umsetzung im Alltag. Neben **klar und spezifisch formulierten Zielen** (siehe die SMART-Formel in Kapitel 4.4, wie bei der Formulierung vorgegangen werden könnte) hilft es, diese Massnahmen **regelmässig vor Augen** zu haben und an diese erinnert zu werden. Beispielsweise können Kalendereinträge als kurze Erinnerungen erstellt werden. Die **Etablierung von Routinen** kann **abhängig von der Komplexität** der angestrebten Verhaltensänderung **über 60 Tage** und deutlich länger dauern (Lally et al., 2010). Hilfreich ist es, entsprechend der 1%-Methode von James Clear (2020) täglich kleine Schritte zur Verhaltensänderung zu machen. Es hilft, die angestrebten Verhaltensänderungen mit **Auslösern** zu kombinieren (bspw. nach dem Kaffeetrinken oder nach der Ankunft bei der Arbeit), mit **Belohnungen** zu versehen und Hürden für die Umsetzung dieser auszuräumen (bspw. Ablenkungen).



3 Einleitung

Unternehmer/innen und KMU-Führungskräfte kennen es nur allzu gut: Man startet morgens motiviert in den Tag und abends fragt man sich, wo die Zeit geblieben ist. Der Geschäftsalltag ist dicht getaktet, Aufgaben stapeln sich, Unterbrechungen prägen den Arbeitstag, und Zeit für sich selbst bleibt oft kaum. Man ist eher am Reagieren als am aktiven Gestalten: eine Problematik, die in den letzten Jahren aufgrund der gestiegenen Marktdynamiken, permanenter Erreichbarkeit und des stetig zunehmenden Informationsflusses eher zu- als abgenommen hat. Für viele Unternehmer/innen bedeutet dies, dass kaum Zeit für die Entwicklung des Unternehmens und langfristige strategische Arbeit bleibt und auch die Führungsarbeit zu kurz kommen kann. Die «Arbeit im Unternehmen» verdrängt also die «Arbeit am Unternehmen», der, wie wir meinen, insbesondere aus unternehmerischer Perspektive ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

Zur Bewältigung dieser Herausforderungen aus dem Geschäftsalltag ist für Unternehmer/innen und KMU-Führungskräfte vor allem die Fähigkeit der Selbstführung entscheidend, die weit mehr als nur das klassische Zeitmanagement umfasst. Unser Leitfaden setzt genau hier an und soll Unternehmer/innen helfen, ihre Selbstführungskompetenzen zu reflektieren und gezielt zu verbessern. Es geht nicht nur um Tools, sondern um den eigenen Umgang mit diesem Thema, insbesondere mit dem Fokus auf die Herausforderungen im KMU-Alltag. Wir tragen dabei selbstverständlich dem Umstand Rechnung, dass es keine Pauschallösungen gibt, sondern gute Selbstführung je nach Person unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Hierzu werden auch Tipps und Ansätze von Unternehmer/innen vorgestellt, die wir anhand von Interviews erhalten haben. Bei der Ausarbeitung des Leitfadens orientierten wir uns an den folgenden Leitfragen, um einen starken KMU-Praxisbezug zu gewährleisten.

1. Vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmer/innen in Bezug auf ihre Selbstführung?
2. Wie führen sich Unternehmer/innen erfolgreich selbst?
3. Welche Tools und Hilfsmittel haben sich in der Praxis bewährt?
4. Wie schaffen die Unternehmer/innen den grössten Mehrwert in ihrer Funktion für das Unternehmen?

Methodik

Zur Beantwortung der genannten Leitfragen beschränken wir uns nicht nur auf Fachliteratur. Die eigene Erfahrung aus unzähligen Seminaren und Workshops mit KMU-Unternehmer/innen bietet eine wichtige Basis für diesen Leitfaden. Ergänzend führten wir Interviews mit erfahrenen

Unternehmer/innen und Geschäftsführer/innen von Unternehmen diverser Branchen und Unternehmensgrössen durch (siehe Tabelle 1), um deren Geschäftsalltag aus Perspektive der Selbstführung zu erfassen und einen möglichst grossen, praxisnahen Mehrwert für die Leserschaft zu erzielen.

Datum des Interviews	Name	Funktion im Unternehmen	Firma	Dauer des Interviews
21.05.2025	José Näf	CEO und Gründer	Nahtlos AG	60 Min.
23.05.2025	Sandro Odermatt	Country President Schweiz	Polygon Schweiz	60 Min.
27.05.2025	Sandro Keller	CEO Gebäudetechnik	Hälg Group	60 Min.
27.05.2025	Marcel Müller	Partner und Mitinhaber	Glasmanufaktur Buttikon AG	60 Min.
04.06.2025	Patric Raymann	Geschäftsführer und Inhaber	Rynag AG	60 Min.
06.06.2025	Marco Thöni	Geschäftsführer und Inhaber	Stammkraft GmbH	60 Min.
06.06.2025	Gianni Vergani	Geschäftsführer	Vergani Weinhandlung	60 Min.
10.06.2025	Nils Planzer	CEO und Inhaber	Planzer Transport	60 Min.
16.06.2025	Fernando Carlen	Partner	Avenir Group	60 Min.
09.07.2025	Isabel Schorer	Mitinhaberin und Geschäftsleiterin	PACE Communication AG	60 Min.

Tabelle 1: Interviewpartner für den Leitfaden

Struktur des Leitfadens

Die Struktur dieses Leitfadens orientiert sich an der folgenden Logik (siehe Abbildung 3): Zunächst soll ein Grundlagenverständnis aufgebaut werden durch Erläuterung der Relevanz der Selbstführung für Unternehmer/innen. Dadurch wird das Verständnis der darauffolgenden Kapitel gefördert und ein erster Überblick geschaffen. Danach widmet sich der Leitfaden der Förderung der Selbstwahrnehmung und der mentalen Stärke, um danach eine Standortbestimmung zu machen. Was sind die eigenen Wertvorstellungen, Glaubenssätze, Stärken und Schwächen? Die Ausgestaltung der Work-Life-

Balance und das Verständnis, was einem guttut, folgen. Daraufhin wird diskutiert, welches Führungsverständnis Sie haben, wie Sie sich weiterentwickeln können, und welche Ziele Sie sich setzen. In den Folgekapiteln geht es um das Zeitmanagement und darum, wie etwa diese Ziele möglichst effizient erreicht werden können. Es werden konkrete Arbeitstechniken zur Bewältigung von Herausforderungen aus dem Führungs- und Unternehmeralltag vorgestellt. Abschliessend bietet der Leitfaden konkrete Hilfestellungen und Massnahmen in einer kondensierten Form, um die Erkenntnisse abzurunden. Zuletzt folgen die Schlussfolgerungen.

Stärkung der Selbstführung: mögliches Vorgehen

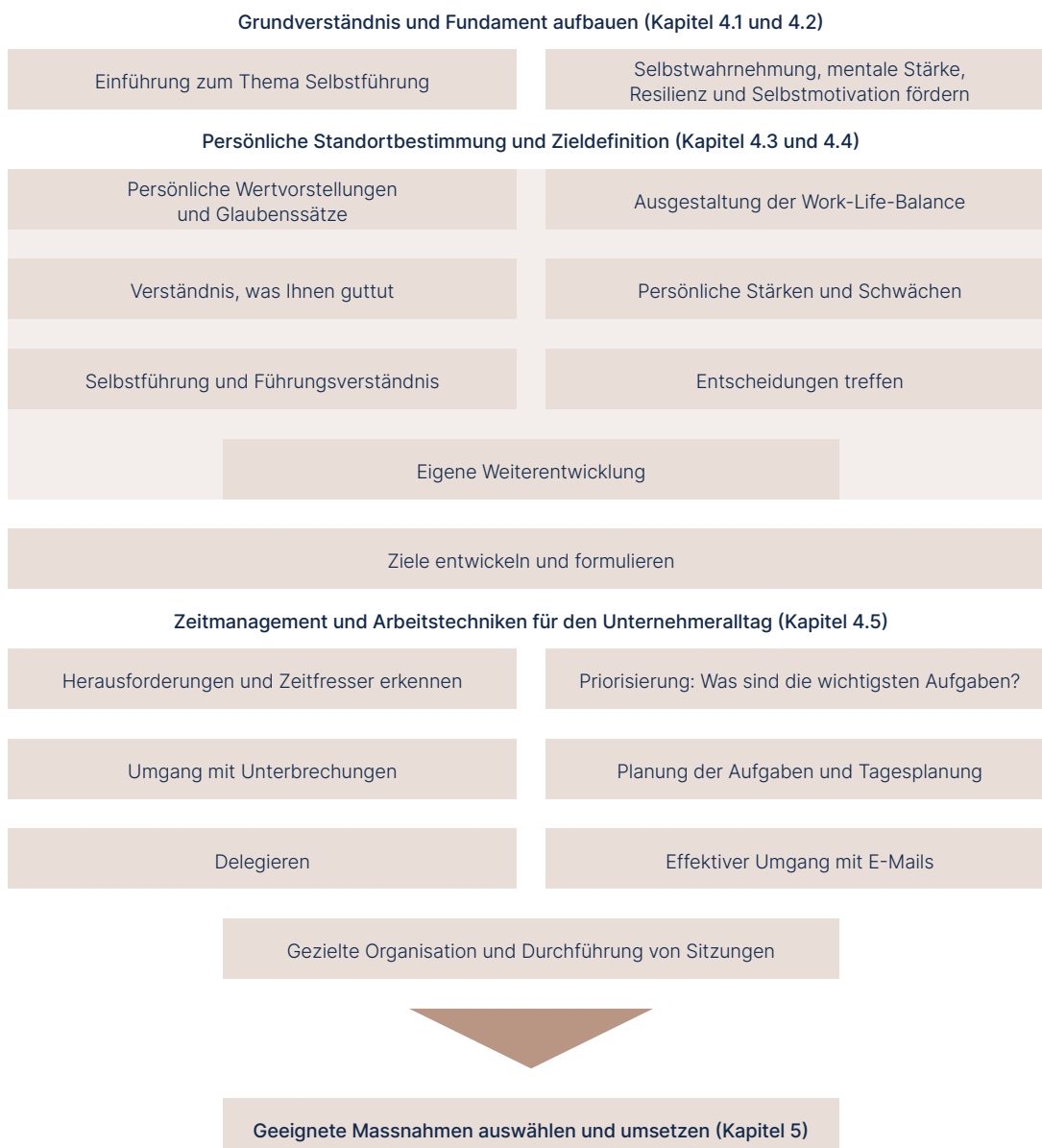


Abbildung 3: Übersicht der Struktur des Leitfadens

4 Die Selbstführung von Unternehmer/innen

Dieses Kapitel startet mit einer Einführung zum Thema Selbstführung, um danach die persönliche Standortbestimmung zu vertiefen.

4.1 Eine Einführung zum Thema Selbstführung

Es ist wichtig zuerst ein Verständnis für die Eigenschaften und Bedeutung der Selbstführung zu erhalten. Folgend zeigen wir Ihnen, was Selbstführung ausmacht und warum diese für Unternehmer/innen so wichtig ist.

Selbstführung **geht weit über das klassische Zeit- und Organisationsmanagement sowie den Einsatz von Arbeitstechniken hinaus.**

Während Zeitmanagement primär den Fokus auf effiziente Planung und Abarbeitung von Aufgaben richtet, **umfasst Selbstführung die Fähigkeit, das eigene Denken, Fühlen und Handeln bewusst an die persönlichen Werte, Ziele und Prioritäten auszurichten** (Manz, 1986; Müller & Braun, 2009; Kleinmann & König, 2018). Im Englischen wird Selbstführung als «self-leadership» bezeichnet und als «selbstbeeinflussender Prozess zur Steigerung der persönlichen Effektivität und Leistung» verstanden (Furtner & Baldegger, 2024; Neck et al., 2024). Zeitmanagement deckt vorwiegend die organisatorische Ebene des Arbeitsalltags ab und behandelt somit unter anderem die Frage, wie die Ziele möglichst effizient im Alltag umgesetzt werden können. Es geht bei der Selbstführung jedoch nicht (nur) darum, den eigenen Kalender zeitlich zu optimieren und die Pendenzenliste im Griff zu haben, sondern sich als Unter-

nehmer/in bewusst mit den inneren Antreibern, dem reflektierten Umgang mit Belastungen oder dem Aufbau von Resilienz und Selbstmotivation – auch bei ungern ausgeführten Aufgaben oder Rückschlägen – auseinanderzusetzen. In diesem Sinne umfasst Selbstführung in der Managementliteratur häufig ebenfalls Aspekte wie «Ressourcenmanagement, Energiemanagement, Stressmanagement, Selbstverantwortung, Selbstmotivation oder Work Life Balance» (Graf, 2012).

Für KMU-Führungskräfte und Unternehmer/innen bedeutet Selbstführung somit, die Eigenverantwortung, Selbstreflexion und das Gefühl der Kontrolle im Führungsalltag durch das bewusste Setzen eigener Ziele zu stärken. Dabei spielt im unternehmerischen Alltag die **Selbstmotivation** eine grosse Rolle, die beispielsweise durch das bewusste Wahrnehmen eigener Erfolge gestärkt wird, sowohl aus geschäftlicher wie auch zwischenmenschlicher Perspektive. Insbesondere für Unternehmer/innen ist es entscheidend, Erfolge wahrzunehmen, da eine unmittelbare Leistungsbeurteilung oder Anerkennung vom direkten beruflichen Umfeld eher seltener auftritt. Auch kann ein Austausch mit Gleichgesinnten helfen, um auf Augenhöhe über verschiedene Themen zu sprechen, die z.B. mit den Mitarbeitenden nicht besprochen werden können.

Aus den vorangegangenen Ausführungen zum Konzept der Selbstführung lassen sich u.a. die folgenden Kernaussagen ableiten. Diese sollen verdeutlichen, weshalb eine bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Selbstführung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den unternehmerischen Erfolg und die Zufriedenheit ist (Furtner et al., 2025):

- **Selbstführung schafft Sinn und Motivation.** Wer sein Handeln an klaren Werten und Zielen ausrichtet, erlebt mehr Bedeutung in der Arbeit, befeuert die intrinsische Motivation und bleibt langfristig engagiert.
- **Selbstführung schafft Raum für strategische Arbeit im operativ geprägten Alltag.** Durch bewusstes Priorisieren, Delegieren und Fokussieren entsteht Platz für die Arbeit *am* Unternehmen – statt ausschliesslich *im* Unternehmen.
- **Selbstführung steigert die Produktivität.** Bestehende Verhaltensmuster werden hinterfragt, abgelegt und optimiert. Und nicht nur die eigenen, sondern ebenfalls jene der Mitarbeitenden. Unternehmer/innen mit hoher Selbstführung reflektieren ihr Handeln und sind dadurch seltener das «Nadelöhr» für ihre Mitarbeitenden. Durch ihre Vorbildfunktion können sie positiv und motivierend auf die Mitarbeitenden einwirken. Selbstführung gilt somit als nicht delegierbare Kernaufgabe von Führungskräften: Wer sich selbst nicht wirksam führen kann, wird es schwer haben, glaubwürdig und effektiv andere zu führen.

«Wie soll jemand andere führen, wenn er oder sie sich selbst nicht führen kann? Bei Selbstführung geht es nicht darum, einfach irgendwelche Raster oder Methoden zu übernehmen, sondern vielmehr darum, eigene Muster zu durchbrechen – besonders jene, die einen daran hindern, die eigene Bestleistung abzurufen. Ich würde sogar so weit gehen und sagen: Ohne Selbstführung gibt es kein langfristig erfolgreiches Unternehmen.»

Marco Thöni, Stammkraft GmbH

Zusammenfassend ist Selbstführung also zentral, um nicht nur sich selbst, sondern auch die Mitarbeitenden und schliesslich das Unternehmen sowohl effizient(er) als auch effektiv(er) zu führen.

Reflexionsfragen

- Was bedeutet Selbstführung für Sie?
- Was wären Sie ohne Selbstführung?
- Wie bewerten Sie Ihre Selbstführung?
- Was erwarten Sie von einer verbesserten Selbstführung?
- In welchen Zeiträumen reflektieren Sie über Ihre Selbstführung?

4.2 Selbstwahrnehmung, mentale Stärke, Resilienz und Selbstmotivation fördern

In diesem Kapitel zeigen wir Ihnen Anhaltspunkte und Vorgehensweisen, wie Sie Ihre **Selbstwahrnehmung** und **mentale Stärke** steigern können. Die Arbeit an Ihrer Selbstführungs-kompetenz geht unweigerlich mit einer vertieften Auseinandersetzung mit diesen beiden Aspekten einher. So führten einige unserer Interviewpartner aus, dass Selbstführung für sie vor allem Selbstreflexion bedeutet: Nur durch die Identifikation und Kenntnis der eigenen Stärken, Schwächen und Ziele kann adäquat auf gewünschte Verhaltensveränderungen hingearbeitet werden. Gleichzeitig schärft regelmässige Selbstreflexion das Bewusstsein für eigene Grenzen und Energieressourcen. Dies beugt Erschöpfung vor und erhöht die Widerstandsfähigkeit gegen Stress (Schaufel et al., 2004). Beide Aspekte können somit als Basis bzw. Fundament zur Verbesserung der eigenen Selbstführung verstanden werden.

«Selbstführung ist für mich Selbstreflexion. Ist das, was ich mache, richtig? Ist unsere Leistung ausreichend? Diese Fragen objektiv und ehrlich zu reflektieren, finde ich unglaublich schwierig. Aber wenn man weiterkommen will, muss man das Bestehende hinterfragen – jedoch nicht permanent.»

Marcel Müller, Glasmanufaktur Buttikon

«Schliesslich ist es als Führungskraft wichtig, authentisch zu sein. Das schaffe ich nur, wenn ich mit mir «in der Mitte» und somit zufrieden bin. Nur dann kann ich auch als Vorbild handeln. Wenn ich mit mir nicht zufrieden bin, dann sende ich – bewusst und auch unbewusst – Signale aus, die nicht gut sind.»

Nils Planzer, Planzer Transport

«Selbstführung ist für mich Selbstdisziplin. Es geht nicht darum, was ich heute machen will, sondern, was ich machen muss, um persönlich, aber auch unternehmerisch erfolgreich zu sein. Also um sicherzustellen, dass ich meine Bestleistung abrufen kann.»

Patric Raymann, Rynag AG

Reflexionsfragen

- Wie fördern Sie Ihre Selbstwahrnehmung/Reflexion?
- In welchen zeitlichen Abständen reflektieren Sie über die eigene Selbstführung?
- Was hilft Ihnen, die eigene Selbstführung zu verbessern?
- Wie würden Sie Ihre Selbstdisziplin bewerten?
- Wie schaffen Sie es, «in der Mitte» zu sein und dadurch angemessen reagieren zu können?

Wir kennen verschiedene Unternehmer/innen, deren mentale Stärke wir als sehr ausgeprägt beschreiben würden. Sie schaffen es, dass sie unter Druck und Stress ruhig und positiv bleiben, was förderlich ist, um bessere Entscheidungen zu treffen und produktiv zu bleiben. Die mentale Stärke («mental toughness») bezeichnet die Fähigkeit, unter Stress und Druck leistungsfähig zu sein (Lin et al., 2017). Verschiedene Studien zeigen, dass die Fähigkeit der mentalen Stärke etwa positive Eigenschaften auf die mentale Gesundheit hat (Lin et al., 2017). Es gibt hierzu verschiedene Strategien und Techniken, um die mentale Stärke zu gestalten und dadurch unter Druck und Stress leistungsfähiger zu sein:

- **Positive Grundhaltung/Optimismus:**
«Das Glas ist halb voll und nicht halb leer.» Die positive Grundhaltung zeigt sich darin, dass Unternehmer/innen positive Erwartungen an die Zukunft haben. Es geht somit auch darum, Herausforderungen als Chance zu sehen und positiv anzugehen (Fredrickson, 2001). Gerade vor dem Hintergrund der Herausforderungen im unternehmerischen Alltag ist die positive Grundhaltung wichtig, um diese Herausforderungen zu meistern. Hierzu fällt uns das Beispiel eines Unternehmers ein, der vom Zoll eine Mitteilung erhielt, dass die eingeführten Produkte problematische Stoffe enthalten. Er lachte und freute sich auf das Lösen dieser Herausforderung. Es wird auch davon gesprochen, eine belastende Situation positiv umzudeuten. Die folgende Frage hilft: «Wie kann mich das stärker machen?»
- **Austausch mit anderen Personen:**
Der Austausch mit anderen Personen (z.B. Coach, Unternehmer/innen, vertraute Personen, Erfahrungsaustauschgruppe von Unternehmer/innen) hilft, sich den Herausforderungen bewusster zu werden und auch Tipps für deren Lösung zu erhalten. Nur schon das Bewusstsein hilft, dass Personen helfen können und Sie unterstützen werden. Auch das Sprechen über die Herausforderung hilft, die Faktenlage zu strukturieren und ein besseres Verständnis der Situation zu erhalten. Neben der inhaltlichen hilft auch die emotionale Unterstützung.

- **Progressive Muskelentspannung nach Jacobson (1929):** Spezifische Muskelpartien (z.B. Bizeps, Handkuppen) werden 2–3 Sekunden maximal angespannt und dann wieder entspannt. Die Muskelpartien entspannen sich merklich und die Atmung wird ruhiger.
- **Atemtechniken:** Hierzu zählt die Meditation oder andere spezifischen Atemtechniken. Dies kann mithilfe einer App oder einer Anleitung gemacht oder selbst umgesetzt werden. Durch den bewussten Fokus auf den eigenen Atem und die ruhigere Atmung wird das Stresshormon Cortisol reduziert (Koncz et al., 2020).
- **Selbst-Coaching durch ein Tagebuch:**
Es kann ein Tagebuch geführt werden mit positiven Situationen oder Ereignissen des Tages. Welche mindestens zwei Erfolge/positiven Dinge durften Sie heute genießen? Der Fokus auf das Positive fördert den konstruktiven Blick. Zudem hilft das Betrachten dieses Tagebuchs in schwierigen Zeiten die Zuversicht zu stärken: Es gab bisher jeden Tag auch Positives.
- **Zielbild:** Ziele zu haben, geben ein positives Zielbild und haben somit auch eine Motivationsfunktion, um an diesen Zielen zu arbeiten. Hierzu lohnt es sich, die Ziele zu visualisieren und immer wieder im Blick zu haben (siehe das Kapitel 4.4).

Selbstverständlich gibt es weitere Techniken und Strategien, die helfen und die mentale Stärke erhöhen können.

Reflexionsfragen

- Wie würden Sie Ihre mentale Stärke bewerten?
- Welche Techniken und Hilfestellungen wenden Sie an, um an einem herausfordernden Tag Ruhe zu bewahren?
- Wie würden Sie Ihre positive Grundhaltung beschreiben?

Umgang mit Rückschlägen – Förderung der Resilienz

Wenn es um die mentale Stärke geht, dann werden oft die eigene Haltung und die **Resilienz** im gleichen Atemzug genannt. Resilienz ist ein ähnliches Konzept wie die mentale Stärke und wird beschrieben als Fähigkeit, nach einer Krise und nach Rückschlägen wieder aufzustehen und langfristig handlungsfähig zu bleiben (Luthar et al., 2006). Solche Krisen können beispielsweise bedingt sein durch Rückschläge in der Familie, der eigenen Gesundheit sowie interne oder externe Auslöser, welche die Existenz der Firma gefährden. Gerade in solchen Krisenzeiten ist die Selbstführung zentral, die sich etwa in der Resilienz zeigt, um diese schwierige Situation bewältigen zu können.

Personen mit einer hohen Resilienz werden u.a. durch die folgenden Eigenschaften und Fähigkeiten beschrieben (siehe Hartmann et al., 2022), wobei sich Überschneidungen mit der mentalen Stärke ergeben:

- **Hohe Selbstwirksamkeit (self-efficacy):** Sie glauben an die eigenen Fähigkeiten, um bestimmte Aufgaben und Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen (Chen et al., 1998; Wood & Bandura, 1989). Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass Unternehmer/innen mit hoher Selbstwirksamkeit erfolgreicher sind als jene mit tiefer Selbstwirksamkeit (siehe Newman et al., 2019). Aufgrund des Glaubens an die eigenen Fähigkeiten werden die Aufgaben eher angegangen und schliesslich umgesetzt – ähnlich einer selbsterfüllenden Prophezeiung.
- **Die positive Grundhaltung hilft auch, die Resilienz zu stärken:** Die Inhaberschaft eines Unternehmens bringt neben vielen positiven Aspekten auch Belastungen mit sich. Unternehmer/innen haben oft einen grossen Teil ihres Vermögens im eigenen Betrieb gebunden. Gleichzeitig wird die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden als besonders hoch empfunden, denn hinter vielen Anstellungen stehen auch Familien, die auf ein verlässliches Einkommen angewiesen sind. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wenn etwa Aufträge ausbleiben oder unerwartete externe Einflüsse zu existenziellen Herausforderungen führen, kann diese

Verantwortung zur Belastung werden. Umso bedeutender ist in solchen Phasen eine zuversichtliche und positive Grundhaltung: die Überzeugung, dass auch herausfordernde Situationen lösbar sind. Ein prägendes Beispiel stammt von einem Unternehmer, der kurz vor der Übergabe seines Betriebs stand. Das Unternehmen mit 50 Mitarbeitenden befand sich damals in einer finanziell angespannten Lage. Um Liquidität sicherzustellen, griff er sogar auf Mittel aus seiner Pensionskasse zurück. Trotz dieser Belastung und Gefahr zeigte er eine bemerkenswerte Gelassenheit. Seine Haltung gründete auf der Erfahrung, dass er in der Vergangenheit bereits mehrfach schwierige Situationen bewältigt hatte. Diese innere Ruhe und das Vertrauen in die eigene Lösungskompetenz wirkten sich nicht nur positiv auf seine Handlungsfähigkeit aus, sondern auch auf sein Umfeld.

- **Sie haben soziale Unterstützung:** Diese Unternehmer/innen haben ein soziales Netzwerk, in dem sie Stärke tanken können. Durch Austausch, Feedback und sogar Mentoring erhalten die Unternehmer/innen wichtige Inputs, um die Situationen besser bewältigen zu können.
- **Erfahrung hilft:** Gerade Gespräche mit erfahrenen Unternehmer/innen zeigen: Sie haben eine gewisse Gelassenheit. Sie wissen aufgrund ihrer Erfahrung, dass auch schwierige Situationen in der Vergangenheit erfolgreich gelöst werden konnten. Das hilft für zukünftige Situationen. Ein Unternehmer, dessen zweiten Nachfolgepläne gescheitert waren, meinte: «Ich werde die Nachfolge schon regeln können, es braucht nun einfach mehr Zeit. Wir haben verschiedene Krisen in der Vergangenheit durchlebt und erfolgreich überlebt, dann gelingt uns auch die Nachfolge.»

- **Sie relativieren die Bedeutung der Situation:** Ein Vergleich mit anderen Situationen hilft. Was kann im schlimmsten Fall passieren? Werden Menschen deswegen sterben? Auch ein Vergleich mit anderen Personen auf der Welt, die es weniger gut haben, kann hierzu Unterstützung bieten, um zu sehen, dass die eigene Situation nicht ganz so schlimm ist. Durch dieses Relativieren kann die Krisensituation produktiver angegangen werden. Hierzu hilft es auch, mit einer gewissen Distanz die eigene Situation zu betrachten.
- **Sie akzeptieren die Situation:** Das Hinterfragen, weshalb die Krisensituation gerade einen selbst betrifft, hilft für die Lösung der Situation meist wenig. Die Situation zu akzeptieren, ist oft der erste Schritt zur Lösung der Situation.

«Es ist sehr wertvoll, wenn ich weiss, an wen ich mich bei Problemen oder Unsicherheiten wenden kann. Gezielte Sparringpartner und ein gutes Netzwerk, um Ideen oder Gedanken spiegeln zu können, sind für mich zentral.»

Sandro Odermatt, Polygon Schweiz

«Ich versuche, schwierige Situationen oder unternehmerische Rückschläge bewusst in eine positive Richtung zu lenken. Gerade wenn wieder etwas schiefgeht, sage ich mir: Das ist halt Unternehmertum. Es ist wie eine Achterbahn. Es geht rauf und runter, aber genau das macht es ja auch spannend. Man darf sich nicht zu sehr stressen lassen, sondern muss auch mal darüber lachen können.»

José Näf, Nahtlos AG

«Ich habe Mühe, mit Niederlagen umzugehen. Auch Fehler oder Fehlentscheidungen sind für mich schwierig zu verdauen. Ich weiss, es passieren Fehler und das ist menschlich – jedoch als Führungsperson habe ich einen hohen Anspruch an mich selbst, den ich erfüllen will. Um eine solche Situation schneller zu verdauen, hilft es mir, meine Gedanken zu spiegeln und darüber mit Menschen aus meinem engeren Umfeld zu sprechen. Ich merke, dass der Kreis an Vertrauenspersonen immer kleiner wird, je mehr Führungsverantwortung man hat. Auch das regelmässige Treffen mit einem externen Unternehmenscoach hilft, schwierige Situationen besser zu verarbeiten und persönlich einzuordnen.»

Isabel Schorer, PACE Communication

Reflexionsfragen

- Wie würden Sie Ihren Glauben an die eigenen Fähigkeiten beschreiben (hoch/tief), und gibt es Unterschiede je nach Situation?
- Wen haben Sie in Ihrem Netzwerk, der/die Sie mental unterstützt und Ihnen auf Ihrer unternehmerischen Reise guttut?
- Welche Fähigkeiten und Techniken helfen Ihnen, um schwierige Situationen oder sogar Krisen erfolgreich zu bewältigen?
- Sehen Sie Krisen als Chance?
- Haben Sie ein soziales Netzwerk aufgebaut, um in Krisen gut aufgestellt zu sein (emotionaler und inhaltlicher Support)?
- Wie motivieren Sie sich in Krisenzeiten?

Die Selbstführung in Krisenzeiten ist herausfordernd. Es kann auch sein, dass die Art der Krise neu ist und es deshalb Überlegungen braucht, um zu entscheiden, welches Verhalten und welche Technik am meisten hilft:

- Sind die bereits bekannten Herangehensweisen auch für diese Situation die richtigen?
- Braucht es Adaptionen zum gängigen «Rezeptbuch»?
- Können hierzu andere Persönlichkeiten helfen, die eine solche Krise bereits durchliefen? Was waren ihre Erfolgsrezepte?

4.3 Persönliche Standortbestimmung

Nach den Grundlagen der Selbstführung machen wir den Selbsttest im Sinne einer persönlichen Standortbestimmung, damit Sie daraus möglichen Handlungsbedarf und Ziele zur Verbesserung Ihrer Selbstführung ableiten können. Dazu beginnen wir mit dem «Circle

of Influence» als Leitprinzip, um den zielgerichteten Einsatz der persönlichen Ressourcen zu fördern. Die in den nachfolgenden Unterkapiteln behandelten Aspekte der persönlichen Standortbestimmung werden in der nachstehenden Abbildung 4 dargestellt:

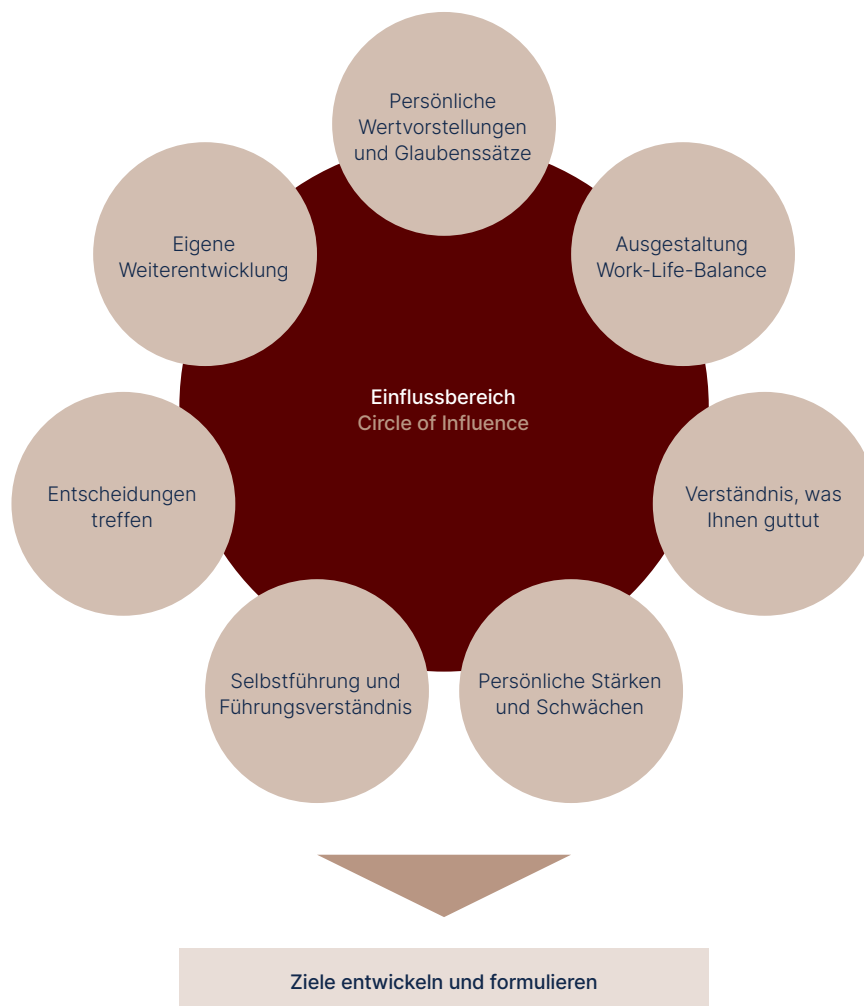


Abbildung 4: Übersicht persönliche Standortbestimmung

Der **Circle of Influence** (siehe Covey, 2020) besagt, dass man sich nur auf diejenigen Dinge konzentrieren soll, bei denen man einen Einfluss oder sogar direkte Kontrolle hat. Es werden zwei Bereiche unterschieden: der **Betroffenheitsbereich** (Circle of Concern) und der **Einflussbereich** (Circle of Influence). Der Betroffenheitsbereich bezeichnet Einflüsse auf das eigene Handeln (negativer und positiver Art), jedoch gibt es hierzu wenig Einflussmöglichkeiten. Es handelt sich z.B. um globale politische Entscheide oder Events, die ausserhalb des eigenen Einflussbereichs stehen. Der Einflussbereich ist dadurch gekennzeichnet, dass durch

eigenes Handeln Veränderungen bewirkt werden können. Beispiele dafür sind das eigene Verhalten oder wie mit den eigenen Mitarbeitenden kommuniziert wird. Es gilt, sich möglichst auf diejenigen Dinge zu konzentrieren, die direkt beeinflussbar sind und sich nicht mit Gedanken aufzuhalten und Energie in etwas zu investieren, das ohnehin selbst nicht verändert werden kann. Dies führt zu mehr Wirksamkeit im eigenen Handeln. Es geht dabei um eine innere Haltung: ein Mindset, das darauf ausgerichtet ist, gezielt und produktiv im Sinne des eigenen Handelns und der persönlichen Ziele zu agieren.

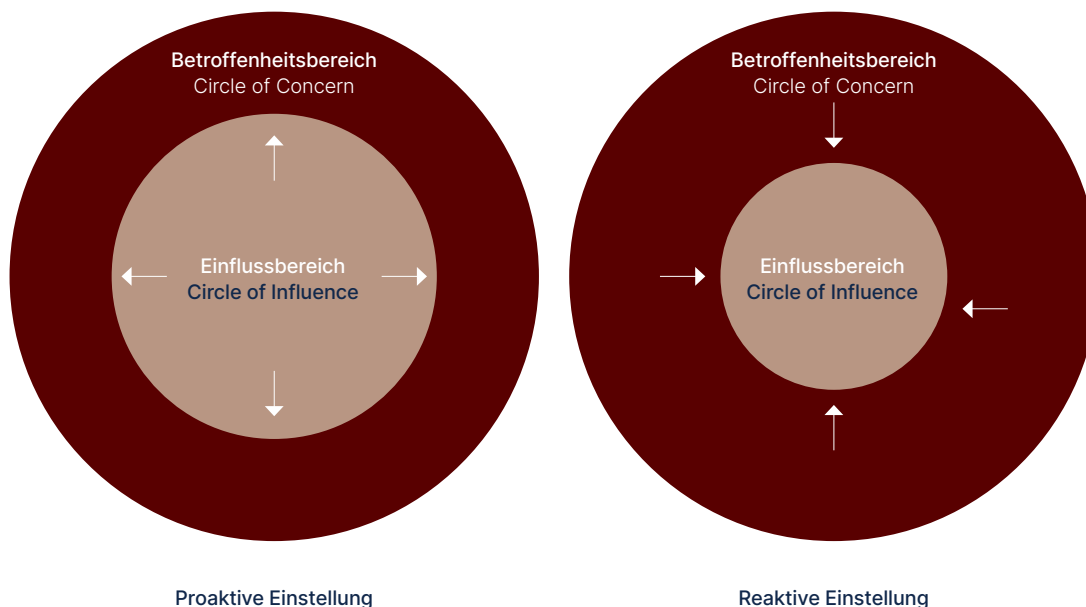


Abbildung 5: Betroffenheits- und Einflussbereich (Covey, 2020)

4.3.1 Persönliche Wertvorstellungen und Glaubenssätze

Ganz im Sinne des Circle of Influence möchten wir mit den persönlichen Wertvorstellungen und den Glaubenssätzen beginnen, da sie unserem Verhalten Orientierung bieten und diese Konstrukte ineinandergreifen.

Werte definieren, was uns als wünschens- oder erstrebenswert erscheint (Kluckhohn, 1951; Frey, 2016), z.B. Integrität, Gemeinschaft oder Erfolg. Damit geht auch einher, dass unsere Wertvorstellungen festlegen, was uns besonders stark motiviert. Anhand Ihrer Wertvorstellungen können Sie sich somit besonders motivierende Ziele stecken. Sie geben auch eine Grundlage, was Sie nicht wollen bzw. wozu Sie besser «Nein» sagen sollten, weil es nicht zu Ihren Werten passt.

«Wer seine Kernwerte kennt, kann unter Unsicherheit schneller entscheiden oder auch mal Nein sagen. Es ist zentral, die eigenen Werte auch regelmässig zu reflektieren und bewusst als Entscheidungshilfe zu nutzen.»

José Näf, Nahtlos AG

«Definierte Werte und Routinen helfen einem, auch in strengen Phasen an gewissen Mustern festzuhalten.»

Fernando Carlen, Avenir Group

Eine unkomplizierte und schnell durchführbare Methode zur Identifikation Ihrer wichtigsten Wertvorstellungen ist folgendes Vorgehen (siehe Tabelle 2):

1. Gehen Sie zunächst durch die Liste und markieren Sie die für Sie zehn wichtigsten Werte. Falls Ihnen das umgekehrte Vorgehen leichter fallen sollte, können Sie (ergänzend) die für Sie unwichtigsten Werte streichen, bis noch zehn Werte übrig sind.
2. Wählen Sie unter den Top-10-Werten, die fünf für Sie wichtigsten Werte aus. Falls keine fünf Werte herausstechen, kann die Erstellung einer Werthierarchie hilfreich sein (siehe Abbildung 6 und nächster Punkt).
3. Falls Ihnen die weitere Ausdünnung der Liste auf Ihre Top 5 wichtigsten Werte schwerfällt, können Sie optional wie in Abbildung 6 vorgehen¹. Dabei befüllen Sie ein vergleichbares Raster mit Ihren zehn wichtigsten Wertvorstellungen und bewerten diese jeweils paarweise miteinander, bspw. Wertvorstellung A mit B, dann A mit C usw. im Sinne von: Welcher der beiden Werte ist Ihnen wichtiger? Dieses Vorgehen setzen Sie fort, bis Sie alle Wertvorstellungen paarweise miteinander verglichen haben. Daraus ergibt sich eine Rangordnung Ihrer zehn wichtigsten Werte: Der Wert, der bei den paarweisen Vergleichen am häufigsten wichtiger war, steht in Ihrer Werthierarchie an erster Stelle und ist damit für Sie insgesamt am bedeutendsten. Dieses Vorgehen soll dann für die Ränge 2 bis 10 umgesetzt werden (Hornung, 2015).

Alternativ gibt es diverse kostenlose oder kostengünstige Online-Tests, die Ihnen innerhalb weniger Minuten Ihre Wertvorstellungen aufzeigen können.

¹ Siehe hierzu auch unseren Leitfaden zur Erstellung einer Eignerstrategie (Fust et al., 2023), in dem ebenfalls dieses mögliche Vorgehen zur Identifikation Ihrer wichtigsten Werte erläutert wird.

Abenteuer	Disziplin	Gewissheit	Privatsphäre
Akzeptanz	Dominanz	Glaubwürdigkeit	Pünktlichkeit
Anerkennung	Effektivität	Harmonie	Realismus
Anpassung	Ehrlichkeit	Herausforderung	Respekt
Anstand	Empathie	Hilfsbereitschaft	Selbstvertrauen
Aufgeschlossenheit	Einfluss	Humor	Sinnhaftigkeit
Aufopferung	Einzigartigkeit	Hygiene	Sparsamkeit
Ausdauer	Erfolg	Inspiration	Spass
Ausdrucksfähigkeit	Fairness	Klarheit	Spontanität
Ausgeglichenheit	Familie	Kooperation	Teamwork
Ausstrahlung	Fokussiert sein	Kreativität	Treue
Bedeutend sein	Freiheit	Leidenschaft	Vermögen
Beharrlichkeit	Freude	Leistung	Vertrauen
Beitrag leisten	Freundlichkeit	Lernen	Wachstum
Beliebtheit	Freundschaft	Liebe	Zufriedenheit
Berühmtheit	Frieden	Loyalität	Zuneigung
Bescheidenheit	Geben	Macht	Zuverlässigkeit
Bindung	Gelassenheit	Mitgefühl	Zärtlichkeit
Charme	Gemütlichkeit	Optimismus	...
Dankbarkeit	Gerechtigkeit	Ordnung	
Demut	Gewinnen	Perfektion	

Tabelle 2: Liste möglicher Wertvorstellungen (Bobsien, 2022, S. 62)

Meine zehn wichtigsten Werte		B	C	D	E	F	G	H	I	J	Gesamt	Rang
A Seriosität	A	A	C	A	A	F	A	H	A	S	6	2
B Erfolg	B	B	B	B	E	B	B	H	B	B	6	3
C Kundenorientierung		C	D	E	F	C	H	C	C	C	4	5
D Wohlstand			D	E	F	D	H	E	E	E	4	7
E Respekt				E	F	G	H	E	E	E	5	4
F Anerkennung					F	F	H	F	F	F	4	6
G Ehrgeiz						G	H	I	G	G	2	9
H Vertrauen							H	H	H	H	9	1
I Optimismus								I	I	I	2	8
J Weiterbildung									J	J	0	10

Abbildung 6: Beispiel einer ausgefüllten Werthierarchie (Hornung, 2015)

«Als Führungskraft bist du ein Leuchtturm – in turbulenten Zeiten schaut das Team auf dich. Es geht darum, die eigenen Emotionen im Griff zu haben und die für mich wichtigen Werte tagtäglich vorzuleben.»

Sandro Odermatt, Polygon Schweiz

Wenn nun diese Werte im Unternehmen kommuniziert werden, trägt das zu einem besseren Verständnis für Ihr Handeln bei. Oft stimmen individuelle Werte mit den Unternehmenswerten überein. Sollte dies nicht der Fall sein, stellt sich die Frage, worin die Abweichungen bestehen und warum diese vorhanden sind.

Glaubenssätze beschreiben, wie wir die Welt und uns selbst sehen. Es handelt sich um innere Überzeugungen (Steffen, 2019). Diese inneren Überzeugungen können u.a. in der Kindheit entwickelt worden sein. Unsere Glaubenssätze lassen sich hierbei häufig in limitierende und förderliche Glaubenssätze unterteilen, denn sie können eine motivierende Funktion haben, jedoch uns auch in unserem Handeln einengen oder sogar behindern. Sie erklären, weshalb Sie

gewisse Dinge so machen, wie Sie sie machen. Limitierende Glaubenssätze können folgende sein: «Ich muss es allen recht machen, um respektiert zu werden.» oder «Konflikte stören den Teamfrieden, ich sollte sie vermeiden.». Es gilt, diese Glaubenssätze aufzuschreiben und die Wirkung zu identifizieren. Lohnt es sich, diese Glaubenssätze zu hinterfragen und zu ändern?

Welche Glaubenssätze haben Sie?

Förderlicher Glaubenssatz	Limitierender Glaubenssatz
«Ich bin nicht dafür da, alles zu wissen, sondern den Raum zu schaffen, in dem Exzellenz entsteht.»	«Ein Fehler zeigt Schwäche.»
«Ich wachse an Herausforderungen – und mein Team wächst mit mir.»	«Erst die Arbeit, dann die Gesundheit.»
[hier eintragen]	[hier eintragen]

Tabelle 3: Vorlage Erfassung bestehender Glaubenssätze

In einem nächsten Schritt können die limitierenden Glaubenssätze in alternative förderliche Glaubenssätze umgewandelt

werden (siehe hierzu auch Steffen, 2019). Die nachfolgende Tabelle zeigt zwei Beispiele dazu.

Limitierender Glaubenssatz	Alternativer förderlicher Glaubenssatz (Re-Framing)
«Ein Fehler zeigt Schwäche.»	«Fehler helfen mir, besser zu werden.»
«Erst die Arbeit, dann die Gesundheit.»	«Meine Gesundheit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.»
[hier eintragen]	[hier eintragen]

Tabelle 4: Vorlage Re-Framing bestehender Glaubenssätze

«Ein Aspekt, den ich lernen musste, war das Bewusstsein, dass man nie fertig ist. Es gibt immer genug zu tun. Man könnte konstant arbeiten. Dies gilt es als Grundannahme erstmals zu akzeptieren.»

Fernando Carlen, Avenir Group

Reflexion

- Welche Top-5-Werte haben Sie?
- Können Sie sich an vergangene Situationen erinnern, bei denen Ihre Werte rebelliert haben und Sie sich deshalb gegen etwas entschieden haben?
- Welche Glaubenssätze haben Sie?
- Welche Glaubenssätze sind limitierend, und welche förderlich für Ihre unternehmerische Reise?

4.3.2 Ausgestaltung der Work-Life-Balance

Nach den Glaubenssätzen möchten wir uns damit auseinandersetzen, wie viel Zeit für welche Lebensbereiche investiert wird. Dazu wird oft das Konzept der Work-Life-Balance ausgeführt. Die Work-Life-Balance bezeichnet die Verbindung von Arbeits- und Privatleben und bezweckt, eine Balance zu erreichen, wobei die Ausgestaltung dieser Balance sehr individuell ist. Es geht somit um die Reflexion über das Verhältnis von Arbeits- und Privatleben, aber auch um Fragen wie beispielsweise der Anzahl Schlafstunden. Die folgende Tabelle stellt verschiedene Fragen, die im Rahmen der Work-Life-Balance spannend zu beantworten sind. Wir konzentrieren uns dabei bewusst auf die quantitativen Zahlen und noch nicht auf die Qualität dieser Zeit (siehe das

Kapitel 4.3.3). Es gibt verschiedene Studien darüber, wie der Schlaf unsere Leistungsfähigkeit beeinflusst (z.B. Pilcher & Huffcutt, 1996; Henderson & Horan, 2021). Hierzu wird die Bedeutung der Schlafkonsistenz erwähnt: Es ist leistungsförderlich, wenn Personen idealerweise zum selben Zeitpunkt einschlafen und wieder aufstehen (Okano et al., 2019). Zudem ist es sehr individuell, wie viele Stunden Schlaf ein Mensch braucht. Es kann sich lohnen, eine Tabelle zu erstellen und für jeden Tag anzugeben, wie viele Stunden Schlaf Sie hatten und wie müde/wach Sie sich am nächsten Tag fühlen. Hierzu können auch Schlafracker helfen, wobei die Zuverlässigkeit dieser Geräte aus eigener Erfahrung unterschiedlich ist.

Fragen	Istwert	Zielwert
Wie viel Schlaf tut mir gut?		
Wann möchte ich einschlafen?		
Wann möchte ich aufstehen?		
Wie viele Stunden möchte ich pro Woche arbeiten?		
Wie viele Stunden möchte ich an einem normalen Arbeitstag arbeiten?		

Tabelle 5: Bewertung von Schlaf- und Arbeitsgewohnheiten

Nun stellt sich die Frage, wie viele Stunden in der Woche verbleiben und was Sie mit diesen Stunden machen möchten.

«Es ist eine Wechselwirkung in einem Dreieck: ich selbst, mein Privatleben und mein Berufsleben. Ich glaube aber, die Realität ist, dass nie alle drei Aspekte in Balance sind. Und genau das muss man auch akzeptieren können. Trotzdem glaube ich, dass an diesen Aspekten stets gearbeitet werden muss. Das bedingt auch mal, Nein zu sagen zu einem spannenden Arbeits-event, wenn ich für mich und mein Privatleben mehr Zeit brauche.»

Nils Planzer, Planzer Transport

«Ich verfolge den Grundsatz: Entweder bin ich am Arbeiten, oder ich habe frei. Also ein klarer und bewusster Umgang damit, wie ich mit meiner verfügbaren Zeit umgehe. Das schaffe ich, indem ich möglichst klare Zeiten und Blocker definiere, wann ich was mache. Das hilft mir, den Kopf freizubekommen und mich bewusst auf die jeweilige Aufgabe oder die Zeit mit der Familie einzulassen – weil ich weiss, die anderen Themen gehen nicht vergessen, sondern stehen geplant später wieder an.»

Isabel Schorer, PACE Communication

«Es ist wichtig, auch auf den eigenen Körper zu hören und die Signale nicht zu ignorieren. Bei mir zum Beispiel ist schlechter Schlaf ein starker Indikator. Sobald das eintritt, weiss ich, dass ich etwas ändern muss.»

Nils Planzer, Planzer Transport

«Ich habe für mich die Grundregel definiert, dass ich nicht am Wochenende arbeite. Das habe ich für mich definiert, denn theoretisch gibt es immer etwas zu tun.»

Fernando Carlen, Avenir Group

«Wenn du selbst an deine Limiten kommst, bekommst du das ehrlichste und erste Feedback wahrscheinlich aus dem privaten Umfeld. Auf diese Stimmen zu hören und das wahrzunehmen, finde ich zentral.»

Nils Planzer, Planzer Transport

Wenn es um die Work-Life-Balance geht, dann kann auch über die **Ferien** gesprochen werden:

- Wie involviert sind Sie im Geschäftsalltag während Ihrer Ferien?
- Schauen Sie Ihre E-Mails an und, falls ja, wieso und wie oft?

Hierzu gibt es verschiedene Herangehensweisen. Ein Typ von Unternehmer/innen schaut die E-Mails jeden Tag an, um über das Geschehen informiert zu sein. Ein zweiter Typ von Unternehmer/innen schaut die E-Mails ab und zu an. Ein dritter Typ sagt sich, dass die Mitarbeitenden in Notfällen anrufen dürfen oder eine WhatsApp schreiben sollen, falls wichtige E-Mails verschickt wurden. Ein vierter Typ sagt sich, dass er in den Ferien keine E-Mails checken und das Handy auch zu Hause lassen.

«Ich versende keine Mails mehr an mein Team, wenn ich in den Ferien bin. Im Notfall bin ich auf dem Handy erreichbar, aber sonst führt das zu starken Abhängigkeiten von einzelnen Personen, und das möchte ich vermeiden. Zudem ist es mir wichtig, dass das Team auch selbstständig agieren und entscheiden kann in dieser Zeit.»

Sandro Odermatt, Polygon Schweiz

Oft hören wir, dass vor und nach den Ferien viel los ist und viele E-Mails zu beantworten sind. Hierzu planen einige Unternehmer/innen vor den Ferien ein paar Stunden oder Tage ohne Termine ein, um die Aufgaben vor den Ferien zu erledigen und gleiches nach den Ferien.

Reflexionsfragen

- Wie sieht Ihre Work-Life-Balance aus?
- Wie möchten Sie Ihre Work-Life-Balance ausgestalten?
- Gibt es allenfalls Verbesserungspotenzial?
- Was würden Sie anders machen, wenn Sie mit 80 Jahren auf das eigene Leben zurückschauen würden?

4.3.3 Verständnis, was Ihnen guttut

Selbstführung hat auch mit dem Verständnis zu tun, was Ihnen guttut und was nicht. Gewisse Fachleute vergleichen das Unternehmertum mit dem Spitzensport: Es gilt, Höchstleistungen zu erbringen und sich zu fragen, was es dazu braucht. Erholungsphasen sind wichtig und somit das Verständnis, was einem selbst guttut. Wie können Sie sich möglichst gut erholen im Alltag, um Höchstleistungen zu erbringen?

«Es ist wie im Spitzensport: Auch da habe ich eine akribische Planung bezüglich Ernährung, Schlaf, Vorbereitung usw., sodass ich bereit bin, wenn es darauf ankommt. Im Berufsleben ist es aber so, dass der Spitzensport nicht nur auf fünf bis sechs Jahre begrenzt ist, sondern dieser für 30 Jahre anhält. Das heisst, die Themen Gesundheit, Zufriedenheit und Leistung – sowohl privat wie auch geschäftlich – müssen noch mehr im Blick gehalten werden, um alles unter ein Dach zu bringen. Es ist kein Sprint. Wenn diese drei Aspekte bestmöglich in Balance sind, dann kannst du auch langfristig am besten performen.»

Nils Planzer, Planzer Transport

«Eine Führungskraft muss die eigenen Belastungsgrenzen kennen und diese auch bewusst im Blick halten. Wenn ich merke, dass es zu viel ist, dann muss ich auch die Selbstdisziplin haben und mir eine kurze Auszeit gönnen so bald als möglich. Es ist wichtig wieder den Blick auf das Wesentliche zu bekommen und mental frisch zu bleiben. Es hilft niemandem, wenn ich ausgebrannt bin.»

Sandro Odermatt, Polygon Schweiz

«Ich habe erst mit den Jahren realisiert, wie wichtig Selbstführung ist. Als Führungskraft sehe ich meine Rolle darin, ein Vorbild zu sein. Wenn ich nur Gas geben würde, ohne Pausen, ohne Ferien und ohne bewusste Auszeiten mit Bewegung im Alltag, dann führt das irgendwann ins Ausbrennen. Eine Zeit lang geht das vielleicht gut, aber als Dauerzustand ist das nicht machbar.»

Gianni Vergani, Vergani Weinhandlung

«Ich setze mir ganz bewusst eigene Leitplanken und Rahmenbedingungen, die für mich nicht verhandelbar sind. Dabei geht es um Selbstpriorisierung: Was ist mir wichtig? Was tut mir gut? Und welche Hebel habe ich, um aktiv die optimalen Rahmenbedingungen zur Erreichung meiner Ziele zu schaffen? Sich selbst zu kennen ist dabei zentral.»

Sandro Keller, Hälgi Group

«Seit mehreren Jahren mache ich jeden Montagabend mit Freunden von mir Sport. Das halte ich mir frei und schaffe es auch zu 80 Prozent, diesen Fixtermin einzuhalten. Das ist mir wichtig und tut mir gut.»

Nils Planzer, Planzer Transport

«Sport ist das Erste, was ich am Morgen mache. Mein Partner und ich haben eine Routine etabliert: Möglichst oft gehen wir direkt nach dem Aufstehen für 1 Stunde walken. Dabei schaffen wir bewusst Raum, um Themen zu besprechen, die uns persönlich oder beruflich beschäftigen, und reflektieren diese gemeinsam. Es geht dabei nicht um Leistungssport oder darum, an körperliche Grenzen zu gehen, sondern darum, sich selbst zu spüren und aktiv Zeit für Bewegung zu schaffen. Schaffen wir das nicht gemeinsam, stehen individuelles Cycling, Joggen oder ähnliches am Morgen als erstes an.»

Isabel Schorer, PACE Communication

Positive Selbstgespräche helfen auch. Was im Sport mit mentalem Training und mentaler Stärke hilft, kann auch im Unternehmeralltag helfen. Es stärkt das Selbstwertgefühl und die Selbstwirksamkeitswahrnehmung (siehe auch die vorherigen Ausführungen in Kapitel 4.2). In einem Selbstführungsworkshop meinte ein Unternehmer, dass er jeweils in den Spiegel schaute und beim Spiegelbild «einen geilen Siech» sehe. Diese Selbstgespräche haben einen positiven Effekt und lassen auch die eine oder andere Herausforderung mit mehr Leichtigkeit bearbeiten.

«Für Sport nehme ich mir oft zu wenig Zeit, auch wenn das wichtig wäre. Deshalb versuche ich, meine Leistungsfähigkeit über andere einfache Gewohnheiten zu steigern.»

José Näf, Nahtlos AG

«Termine nehme ich möglichst zu Fuss wahr. So verbinde ich Bewegung mit Geschäftlichem und nutze Spaziergänge gezielt für Telefonate mit Mitarbeitenden oder Kunden.»

Gianni Vergani, Vergani Weinhandlung

Nach einem strengen Tag mit herausfordernden Themen kann es dazu kommen, dass der Schlaf weniger erholsam und das Einschlafen schwieriger ist. Wie können Sie am Abend abschalten nach einem solchen herausfordernden Tag? Wir hören folgende Tipps aus der KMU-Praxis: Sport, Bewegung, spazieren, Gespräche mit der Partnerin/dem Partner, Meditation, Achtsamkeitsübungen, aufschreiben, lesen, die Fahrt nach Hause und viele weitere.

Beck (2018) geht sogar so weit, dass er auch die Menschen um einen herum kritisch betrachtet und sich fragt: Wer in meinem Umfeld tut mir gut, und wer raubt mir Energie? Allenfalls gibt es auch hier Optimierungspotenzial für die Zukunft.

«Für mich ist Ernährung etwas Wichtiges, mit dem ich bewusst umgehen möchte. Bei Geschäftsmittagessen beispielsweise verzichte ich auf Dessert, obwohl es verlockend ist. Auch trinke ich keinen Alkohol. Diese Werte bzw. Routine habe ich für mich etabliert und sie hilft mir, an einem Rhythmus festzuhalten.»

Fernando Carlen, Avenir Group

Reflexionsfragen

- Was tut Ihnen gut?
- Wann können Sie sich besonders gut erholen?
- Wie viel Sport möchten Sie pro Woche machen?
- Wie tanken Sie neue Energie?
- Was sind Ihre Lichtblicke des Tages?
- Wie merken Sie, dass Sie eine Pause brauchen?
- Gönnen Sie sich Zeiten, in denen Sie nicht erreichbar sind?
- Gönnen Sie sich Offline-Zeiten?

Reflexionsfragen

- In welchen Situationen können Sie sich besonders gut erholen?
- Was möchten Sie in Zukunft machen, um sich noch besser erholen zu können (Ziel)?
- Was motiviert Sie aktuell am meisten – beruflich und privat?
- Wann sind Sie am produktivsten?
- Welche Bedingungen brauchen Sie, um produktiv zu sein?
- Wie können Sie Ihre beste Leistung abrufen?

4.3.4 Persönliche Stärken und Schwächen

Nach dem Verständnis über die eigenen Werte und Glaubenssätze sowie der Work-Life-Balance möchten wir uns den persönlichen Stärken und Schwächen widmen. Wir laden Sie dazu ein, jene Aufgaben aufzuschreiben, die Sie gerne machen, und jene, die Sie nicht gerne machen. Letztere Aufgaben werden oft aufgeschoben und rauben meist mehr Energie als sie geben. Und was wir gerne tun, tun wir meist auch besonders gut. Aus dieser Analyse der täglichen Arbeitstätigkeit lassen sich Optimierungspotenziale finden. So lassen sich

Aufgaben delegieren, die weder gern erledigt werden noch persönlich umgesetzt werden müssen. Führung durch Selbstführung umfasst ebenso **delegierendes Führungsverhalten** und setzt voraus, dass Mitarbeitende bestärkt werden, eigenständig zu handeln und im Sinne des Unternehmens zu entscheiden. (Müller, 2005, S. 326, und siehe Kapitel 4.3.5)

Die folgende Tabelle hilft, mehr über Ihre eigenen Stärken, Schwächen und Optimierungspotenziale zu erfahren.

Frage	Aufgaben
Ihre Stärken: Welche Aufgaben erledigen Sie mit Leichtigkeit und machen Sie gerne?	
Welche Aufgaben nehmen Ihnen Energie und fallen Ihnen schwer?	
Welche Aufgaben können delegiert werden?	
Wer im Team könnte welche Aufgaben von Ihnen übernehmen, die nicht zwingend Sie machen müssen/sollten?	

Tabelle 6: Reflexion zu den Stärken, Schwächen und dem Delegationspotenzial

«Selbstführung heisst auch, die eigenen Stärken zu kennen und gezielt einzusetzen. Wenn jemand etwas besser kann als ich, dann delegiere ich das.»

Marcel Müller, Glasmanufaktur Buttikon

Wir werden im weiteren Verlauf dieses Leitfadens auch darauf eingehen, was die wichtigsten Aufgaben als Führungskraft bzw. Unternehmer/in sind. Die Aufgaben können in A-, B- und C-Aufgaben eingeteilt werden (siehe Kapitel 4.5.2).

Reflexionsfragen

- Was ist Ihre Motivation, unternehmerisch tätig zu sein?
- Welche Aufgaben machen Sie gerne, sind aber nicht mehr zielführend aufgrund der Funktion, die Sie haben?
- Gibt es Aufgaben, die Sie aufschieben? Falls ja, welche Tätigkeiten sind dies, und wieso schieben Sie diese Aufgaben auf?
- Wieso machen Sie gewisse Tätigkeiten nicht gerne?

4.3.5 Selbstführung und Führungsverständnis

Wir haben bereits die Delegation von Aufgaben an die Mitarbeitenden angesprochen. Eine solche Delegation hat viel mit dem eigenen Führungsverständnis zu tun und wie die Mitarbeitenden wahrgenommen werden. McGregor (1960) unterscheidet hierzu zwei verschiedene Führungsphilosophien, die Theorie X und die Theorie Y. Bei der Theorie X werden Mitarbeitende als faul bezeichnet, die versuchen, der Arbeit aus dem Weg zu gehen. Sie müssen durch extrinsische Massnahmen (z.B. Geld) belohnt und bestraft werden. Dahingegen geht die Theorie Y davon aus, dass Mitarbeitende ehrgeizig und, falls die Ziele passen, auch selbstdiszipliniert sind und Freude an der Arbeit, der Übernahme von Verantwortung und Leistung haben. Gemäss McGregor (1960) beeinflusst der Führungsstil (Führung mit Vertrauen oder über Kontrolle), wie sich die Mitarbeitenden verhalten bzw. ob ein Verhalten gemäss Typ X oder Typ Y vorherrscht. In Bezug auf die Selbstführung bedeutet dies, dass bei einem Menschenbild vom Typ X auch die Selbstführung darunter leiden wird. Viel Arbeit bleibt bei der Führungskraft, den Unternehmer/innen, da aufgrund des Kontrollgedankens die oberste Führungsebene der «Flaschenhals» sein wird, da zu viele Aufgaben diesen Personen anhaften. Vertrauen und Förderung der Selbstständigkeit der Mitarbeitenden hilft, sich selbst zu entlasten. Falls Ihnen dies schwerfällt, dann lohnt sich die Frage nach den Gründen, wieso dies schwerfällt. Und was müsste gegeben sein, damit Sie den Mitarbeitenden mehr Vertrauen geben können?

Konkret für den Alltag bedeutet dies folgendes: Bei Problemen der Mitarbeitenden sollen sie zuerst nach eigenen Lösungsvorschlägen gefragt werden. So fühlen sie sich wertgeschätzt und als positive Nebenerscheinung bleibt die Aufgabe nicht bei Ihnen hängen, sondern in der Verantwortung der Mitarbeitenden.

«Jeder ist ersetzbar. Mein Ziel als Führungskraft ist es, die Leute um mich herum so zu befähigen, dass es mich nicht mehr braucht. Ich delegiere Aufgaben und Verantwortung konsequent und sage: Ihr dürft, könnt und müsst entscheiden. Nur so entsteht Raum und Kapazität für die wirklich wichtigen, dringenden Aufgaben, und es entsteht keine zu starke Abhängigkeit von mir. Wenn es mich nicht braucht, dann habe ich als Führungskraft alles richtig gemacht. Vertrauen und Selbstdisziplin sind dabei zentral. Auch wenn ich manchmal selbst einen anderen Ansatz wählen würde, halte ich mich zurück, solange das gewünschte Endresultat erreicht wird.»

Sandro Odermatt, Polygon Schweiz

«Befehlen ist nicht delegieren. Das ist ein grosser Unterschied. Früher habe ich jeden Newsletter kontrolliert, heute gebe ich die Verantwortung an die entsprechenden Bereiche. Das heisst, die verantwortliche Person erarbeitet die Lösung für ein Problem selbst. Falls sie nicht weiterkommt, dann stehe ich gerne zur Verfügung. Aber grundsätzlich sollen eigenständig Lösungen erarbeitet werden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch, dass Fehler Platz haben sollten. Das gibt Raum zur Entwicklung. Sonst werden die Fehler einfach geheim gehalten, was niemandem etwas bringt.»

Gianni Vergani, Vergani Weinhandlung

Der eigene Führungsstil hat viel mit den Werten der Unternehmerin und des Unternehmers und somit auch des Unternehmens zu tun. Dies ist auch wichtig, wenn es um die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden geht.

Reflexionsfragen

- Wie ist Ihr Führungsverständnis im Kontinuum zwischen Theorie X und Theorie Y?
- Wie stark vertrauen Sie Ihren Mitarbeitenden?
- Womit haben Sie gute und womit schlechte Erfahrungen gemacht, wenn es um die Selbstführung geht?

4.3.6 Entscheidungen treffen

Unternehmer/innen treffen jeden Tag unzählige Entscheidungen, deshalb möchten wir auch diskutieren, was dies für die Selbstführung bedeutet. Gewisse Entscheidungen haben eine grosse Tragweite und können eine längere Analysephase sinnvoll erscheinen lassen. Bei anderen Entscheidungen hingegen ist das zeitnahe Fälligen eines solchen Entscheides zielführend. Oft hören wir von Unternehmer/innen den folgenden Spruch: «Lieber entscheiden und ab und zu falsch liegen als gar nicht entscheiden und nicht vorwärtskommen.»

Für komplexe und schwierige Entscheidungen mit einer gewissen Tragweite gibt es Hilfsmittel, wobei diese Liste nicht abschliessend ist:

- **Visualisierung**, was das Problem ist und welche Einflussfaktoren vorhanden sind, die auf das Problem wirken
- Bildung von **Szenarien** über die Zukunft und Analyse, was in welchen Szenarien gemacht werden könnte bzw. sollte
- Aufzeigen verschiedener Optionen und **Bewertung dieser Optionen** anhand verschiedener Evaluationskriterien (inkl. Gewichtung)
- **5 Whys**: Durch wiederholtes Fragen von «Wieso» kann die Ursache besser verstanden werden.
- **5W-Form**: Was, wer, wann, wo, warum? So wird zuerst das Problem besser verstanden, um danach Lösungen zu finden.
- Grosse Probleme können in **kleinere Teilprobleme** zerlegt werden.
- **Entscheidungsmatrix**: Verschiedene Lösungsoptionen können so besser verglichen werden. Es werden Kriterien mit einer Gewichtung definiert (z.B. Nutzen/Zielerreichung und Aufwand). Nun werden die Lösungen anhand dieser Kriterien bewertet. Das kann auch als Visualisierung helfen.

Neben diesen Hilfsmitteln können Personen im Netzwerk als Sparringpartner helfen. Seien dies befreundete Unternehmer/innen, Unternehmensberater/innen, externe Verwaltungsrätinnen und -räte, Coaches oder Erfahrungsaustauschgruppen. Dies hilft, die «Einsamkeit» bei schwierigen Entscheidungen zu reduzieren, denn einige dieser Fragestellungen können nicht mit den Mitarbeitenden besprochen werden.

«Vor dem Treffen einer Entscheidung versuche ich diese einzuordnen: Ist sie wichtig und irreversibel? Wenn beides zutrifft, dann schlafe ich eher noch eine Nacht darüber. Sonst versuche ich Entscheidungen sofort zu treffen, auch wenn diese vielleicht nicht perfekt sind. Meine Erfahrung ist, dass es hinderlicher ist, gar keine Entscheidung zu treffen. Ich entscheide selten alleine. Ich involviere relevante Sparringpartner im Entscheidungsprozess. Wenn möglich, treffe ich Entscheidungen am Vormittag. Dann ist mein Energielevel am höchsten.»

Fernando Carlen, Avenir Group

«Einsamkeit bei Entscheidungen ist etwas, was wahrscheinlich jede Führungsperson kennt. Gerade bei heiklen, sensiblen Themen wie z.B., wenn es um personelle Veränderungen geht. Also Themen, die intern mit kaum jemandem besprochen werden können. Solche Themen spiegle ich mit Personen in meinem Netzwerk, die eine Expertise in diesem Themenfeld haben. Konkret heisst das, dass ich dann z.B. eine Expertin in Personalwesen frage, nach welchen Kriterien sie entscheiden würde. Dadurch erhalte ich eine fachliche Perspektive und habe einen grösseren Kontext zur Erarbeitung der Lösung.»

Isabel Schorer, PACE Communication

Im Rahmen der Entwicklungen der Sprachmodelle können KI-Agenten spannende Sparringpartner sein, wobei es zu beachten gilt, wie mit dem Datenschutz und vertraulichen Daten umgegangen werden soll. Zumindest könnte gefragt werden, mit welchen Methoden gute Entscheidungen getroffen werden und wie sie angewendet werden.

«Ich stehe viel im Alltag oder spreche meine Gedanken direkt in den Computer bzw. an eine KI. Gerade mit den heutigen KI-Modellen habe ich das Gefühl, ich habe auf einmal ein Team von zehn Praktikanten, denen ich Aufgaben delegieren oder eigene Ideen reflektieren kann.»

José Näf, Nahtlos AG

4.3.7 Eigene Weiterentwicklung

Regulation der Emotionen

Bei Entscheidungsfindungsprozessen kann es vorkommen, dass eigene Emotionen Entscheidungen beeinflussen können. Zum Beispiel können Erfolgserlebnisse dazu führen, dass Entscheidungen (z.B. über eine Investition) eher positiv ausfallen im Vergleich zu einer neutralen Betrachtung (Lerner et al., 2015; Hayton & Cholakova, 2012). Demgegenüber stehen negative Emotionen, die dazu führen könnten, dass Investitionen nicht getätigt werden. Wie können diese Emotionen gesteuert und reguliert werden, um bestmögliche Entscheidungen zu treffen? Nachfolgend sind ein paar Techniken und Strategien beschrieben (nicht abschliessend):

- Ein Bewusstsein entwickeln, welche Emotionen Sie gerade haben.
- Sich fragen, was eine neutrale Person in dieser Situation machen würde. Wie würde sie in derselben Situation entscheiden?
- Wie würden Sie in einem halben Jahr über die jetzige Entscheidungssituation denken? Was ist aus einer Zukunftssicht die beste Entscheidung?

Für zukünftige Situationen können potenzielle emotionale Situationen durchgespielt werden: Wie reagieren und entscheiden Sie in diesen Situationen? Welche Emotionen sind vorhanden? Wie beeinflussen diese Emotionen die Entscheidung?

Reflexionsfragen

- Wen fragen Sie bei schwierigen und komplexen Entscheidungen?
- Welche Hilfsmittel nutzen Sie bei solchen Entscheidungen?
- In welchen Situationen haben Ihre Emotionen Ihre Entscheidungen beeinflusst?
- Wie regulieren Sie Ihre Emotionen vor dem Hintergrund solcher Entscheidungen? Was hat Ihnen in der Vergangenheit dabei geholfen?

Die Standortbestimmung beinhaltet auch eine Reflexion über die eigene fachliche und persönliche Weiterentwicklung. Hierzu ist die Haltung zentral: Wie offen sind Sie für Veränderungen und neue Impulse? Weiterbildungen und Fachveranstaltungen können helfen. Auch können eine Standortbestimmung und eine Potenzialanalyse durch eine gezielte Reflexion erreicht werden. Wo besteht Entwicklungspotenzial? Erfahrungsaustauschgruppen unter Unternehmer/innen und Führungskräften oder ein regelmässiger Dialog mit vertrauten unternehmerischen Persönlichkeiten bieten die Möglichkeit, unterschiedliche Themen zu reflektieren. Ergänzend kann auch die Zusammenarbeit mit Coaches Impulse in spezifischen Fragestellungen liefern. Wer sind Ihre Sparringpartner für die eigene Weiterentwicklung?

«Das persönliche und fachliche Wachstum des Unternehmens und der Menschen dahinter ist vergleichbar mit einem Baum: Wachstum passiert stetig und nicht alles auf einmal. Es braucht Zeit. Deshalb ist es wichtig, stets an sich zu arbeiten. Es heisst auch, sich Zeit für sich zu nehmen.»

Nils Planzer, Planzer Transport

«Wir haben einen externen Unternehmenscoach, der mit meiner Geschäftspartnerin und mir regelmässig – etwa zwei- oder dreimal pro Jahr – zusammensitzt, um verschiedene Themen zu reflektieren. Sei es zu Themen wie Skalierbarkeit, Rollenverteilung, Verteilung der Aufgaben, oder es geht darum, Entscheidungen inklusive der Konsequenzen gemeinsam durchzuspielen. Manchmal geht es auch einfach darum, von einer externen Fachperson den Spiegel zum Unternehmensverlauf vorgehalten zu bekommen.»

Isabel Schorer, PACE Communication

Fernando Carlen geht bei der Anfrage von Anlässen, die eine wichtige Quelle der Weiterentwicklung sein können, anhand der folgenden Fragen vor, ob er sie wahrnehmen wird oder nicht:

- Bringt mir die Teilnahme einen konkreten inhaltlichen Mehrwert, oder ist sie einfach nur interessant?
- Knüpfe ich dort relevante Kontakte, oder gewinne ich neues Wissen, das ich wirklich brauche?
- Passt der Anlass in meinen Energiehaushalt und zu meiner aktuellen Arbeitsbelastung?
- Wäre es sinnvoller, wenn jemand aus meinem Team teilnimmt?

Zudem wird betont, wie wichtig es ist, aktiv Feedback von Mitarbeitenden einzuholen, um die eigene Weiterentwicklung gezielt zu fördern.

«Feedback von den ‹Schulterklopfen› gibt es schon, aber ehrliches, konstruktives Feedback als Führungskraft bekommst du nicht einfach so – das musst du immer wieder aktiv einholen.»

Marcel Müller, Glasmanufaktur Buttikon

«Für mich ist es enorm wichtig, das Team zu spüren und zu sehen. Ich versuche jeden Tag, mit den Mitarbeitenden in einem informellen Umfeld – sei es im Gang oder beim Pausenraum – ins Gespräch zu kommen. Dies hilft einem selbst enorm, zu verstehen, welche Themen gerade anstehen oder wieso es gewisse Probleme gibt.»

Marcel Müller, Glasmanufaktur Buttikon

«Feedback abholen ist nur dann hilfreich, wenn man als Person wirklich daran interessiert und auch bereit ist, etwas zu hören, was nicht gut läuft. Ein Fishing for Compliments, also Feedback abzuholen, bei dem man eigentlich nur das Positive hören will, bringt niemandem etwas.»

Fernando Carlen, Avenir Group

«Einerseits fordere ich Feedback regelmässig bewusst ein – sei es in Teammeetings oder Feedbackrunden. Was hätte ich besser machen können? Was hat nicht optimal geklappt? Andererseits ist es zentral, dies als Führungskraft auch authentisch vorzuleben. Das heisst, offen sein für Feedback und dieses auch annehmen, wenn es formuliert wird. Das schafft Vertrauen, und Mitarbeitende wissen, dass sie ehrlich und direkt sein können – auch wenn es nicht immer einfach ist.»

Isabel Schorer, PACE Communication

Reflexionsfragen

- Wer hilft Ihnen für Ihre persönliche Weiterentwicklung (Sparringpartner)?
- Welches Umfeld haben Sie, in dem Sie unternehmerische Fragen besprechen können?
- Wie möchten Sie sich fachlich und persönlich weiterentwickeln?
- Wie halten Sie sich ‹fit› zu unternehmerischen Themen?

4.4 Ziele entwickeln und formulieren

Die Standortbestimmung hilft als Grundlage, um darauf aufbauend (private und berufliche) Ziele zu entwickeln und zu formulieren. Es gilt, die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele zu unterscheiden.

Damit die Ziele richtig formuliert werden, kann die SMART-Formel helfen. Die folgenden Buchstaben stehen als Abkürzung für die folgenden Begriffe, die helfen, Ziele richtig zu formulieren (Doran, 1980):

- S = spezifisch (Ist das Ziel spezifisch und somit für alle klar?)
- M = messbar (Wie kann das Ziel gemessen werden? Es ist oft eine Frage des Aufwands)
- A = attraktiv (Ist das Ziel sinnvoll und ausreichend motivierend?)
- R = realistisch (Ist es realistisch, dass das Ziel erreicht wird?)
- T = terminiert (Bis wann soll das Ziel erreicht werden?)

In der Praxis ist vor allem die spezifische Formulierung der Ziele eine Schwierigkeit. Oft sind die Ziele eher oberflächlich definiert und könnten viel spezifischer formuliert werden. Nachfolgend ist ein Beispiel für ein unspezifisches und ein spezifisches Ziel:

Unspezifisch: Bis 31. Dezember 2025 soll der Umsatz um 10 % gesteigert werden.

Spezifisch: Bis 31. Dezember 2025 soll der Umsatz der Serviceabteilung der Firma Metallbau AG von CHF 500'000.– auf CHF 550'000.– gesteigert werden.

Im spezifischen Beispiel könnte es sich lohnen, neben dem Umsatzziel auch ein Renditeziel anzugeben, da Umsatz nicht immer gleichbedeutend mit einer höheren Rentabilität sein muss.

Lebensziele sind meist schwer zu formulieren. Hierzu könnte es helfen, eine Grabrede zu schreiben. Das heisst, wie soll über Sie an der eigenen Trauerfeier gesprochen werden?

Ziele nach SMART formuliert	Massnahmen zur Zielerreichung	Bis wann erreicht?

Tabelle 7: Ziele formulieren und Massnahmen entwickeln

Folgendes Vorgehen kann dazu helfen, wie es Sandro Keller ausführt:

Thema	Konkretes Beispiel
Ein konkretes Ziel definieren (siehe links)	Ich möchte mindestens zweimal wöchentlich Sport treiben.
Was könnte Sie an der Zielerreichung hindern? Diese Hindernisse sollen aufgelistet werden, auch wenn sie klein erscheinen.	Vielleicht gibt es kein Fitnesscenter in der Nähe Ihres Unternehmens, sodass längere Reisezeiten und dadurch mehr Überwindung zu trainieren resultieren.
Welche Massnahmen können diese Hindernisse eliminieren und eine Routine aufbauen?	Gezielt nach einem Studio auf dem Arbeitsweg oder nahe des Wohnorts suchen. Idealerweise eine Fitnesskette mit mehreren Standorten – für maximale Flexibilität, z.B. bei Dienstreisen.

Tabelle 8: Beispiel zur Zielerreichung

Es lohnt sich, diese Ziele in gewissen zeitlichen Abständen (wöchentlich, monatlich oder alle 2–3 Monate) wieder anzuschauen und zu **prüfen**, ob sie erreicht wurden. Hierzu kann ein wiederkehrender Kalendereintrag helfen.

Kommunikation der Ziele: Das Umfeld kann helfen, die eigenen Ziele zu erreichen. Teilweise hilft nur schon die Kommunikation dieser Ziele, damit das berufliche und private Umfeld darüber informiert ist und auch mehr Verständnis für das eigene Handeln hat und so die eigene Selbstführung unterstützen kann.

Unternehmer/innen laufen in Gefahr, dass sie vor lauter operativen Aufgaben und Alltagsthemen zu wenig Zeit für die Erreichung der Ziele haben. Oft werden die Ziele als sehr gross empfunden. Die **Definition von Subzielen** und konkreten Massnahmen kann helfen, die formulierten Ziele zu erreichen. Diese Massnahmen werden als weniger gross empfunden und sind wichtige nächste Schritte, wodurch sie eher angegangen werden. Es sollen **konkrete Termine im Kalender** reserviert werden, damit auch im Alltag daran gearbeitet werden kann. Das kann z.B. an einem Halbtage in jeder Woche sein, der reserviert ist für die langfristigen Aufgaben. So kann gewährleistet werden, dass diese Ziele auch erreicht werden und nicht aufgrund des Alltags keine Zeit dafür definiert ist.

4.5 Zeitmanagement und Arbeitstechniken für den Unternehmeralltag

Nachdem Sie Ihre Ziele formuliert haben, geht es darum, diese Ziele möglichst effizient umzusetzen bzw. den Alltag noch weiter zu optimieren. Dabei kann es sich lohnen, zuerst die Zeitfresser zu identifizieren und bereits Lösungen zu suchen. In den folgenden Abschnitten werden nebst diesen noch weitere zentrale Themen vertieft: Priorisierung, Tagesplanung sowie der Umgang mit Störungen und E-Mails.

«Für mich bedeutet Selbstführung übersetzt vor allem Selbstdisziplin: Ziele setzen, die eigenen Handlungen bewusst reflektieren und mein Handeln stets darauf ausrichten. Wer sich selbst nicht führt, kann auch keine anderen führen. Wenn ich mich selbst verbessere, dann verbessere ich auch meine Wirkung als Führungskraft und im Geschäftsalltag.»

Sandro Keller, Hälg Group

4.5.1 Herausforderungen und Zeitfresser erkennen

Es gibt verschiedene Herausforderungen im unternehmerischen KMU-Alltag, die dazu führen, dass etwa die Tagesplanung schwierig wird, die nicht wichtigen Aufgaben den Tag beherrschen oder die Hektik zunimmt. Welche Herausforderungen und Zeitfresser lassen sich bei Ihnen identifizieren?

Es folgen verschiedene typischen Herausforderungen, die im Rahmen von Schulungen jeweils angemerkt wurden:

- Ablenkungen und Störungen
- Priorisierung
- Zu viele Aufgaben liegen auf dem Tisch
- Ausfälle von Schlüsselmitarbeitenden
- Herausforderndes Alltagsgeschäft
- Abgrenzung (privat und beruflich)
- Umgang mit Stress
- Fehlende Selbstdisziplin
- Schwierigkeiten, Nein sagen zu können
- Versuch, zu viel auf einmal zu erledigen («Multitasking»)
- Prokrastination («Aufschieberitis»)

Zeitfresser erkennen

Eine vertiefte Betrachtung der soeben genannten Alltagsherausforderungen ermöglicht die Analyse der Zeitfresser. Unter Zeitfressern können Aktivitäten, Gewohnheiten oder Rahmenbedingungen verstanden werden, die unbemerkt viel Zeit verschlingen, ohne zu einem entsprechenden Nutzen zu führen. Durch das Erkennen dieser Zeitfresser können konkrete Lösungsvorschläge erarbeitet werden.

Ein mögliches Vorgehen zur Identifikation von Zeitfressern könnte wie folgt aussehen:

Schreiben Sie Ihre häufigsten Zeitfresser auf (1. Spalte), überlegen Sie sich, welche Ursachen diese Zeitfresser haben (2. Spalte), und untersuchen Sie, wie Sie diese Zeitfresser reduzieren oder sogar eliminieren können.

Zeitfresser	Mögliche Ursachen	Massnahmen, um die Zeitfresser zu reduzieren

Tabelle 9: Zeitfresser

Reflexionsfragen

- Was sind Ihre wichtigsten Zeitfresser?
- Wie können sie reduziert oder sogar eliminiert werden?
- Wie oft suchen Sie pro Tag nach Dokumenten, Notizen oder E-Mails? Wie könnte die Suchzeit verringert werden?
- Welche Meetings der letzten Woche hätten eine kürzere Agenda oder ein anderes Format gebraucht? Welche Sitzung war gar überflüssig?
- Welches unangenehme Thema schieben Sie aktuell vor sich her? Welcher erste 15-Minuten-Schritt würde die Blockade lösen?
- Werden Sie von Mitarbeitenden zu häufig nach Antworten zu Problemen gefragt, die sie selbst lösen könnten? Inwiefern können Sie die Mitarbeitenden fördern, dass sie diese Probleme verstärkt selbst lösen?

4.5.2 Priorisierung: Was sind die wichtigsten Aufgaben?

Als Unternehmer/in können Sie grundsätzlich selbst entscheiden, was Sie wann erledigen möchten. Gerade deshalb ist die Priorisierung eine schwierige Aufgabe, denn was sind Ihre wichtigsten Aufgaben und wo möchten Sie den Fokus setzen? Welche Aufgaben sind so zentral, dass sie zwingend von Ihnen als Unternehmer/in selbst wahrgenommen werden müssen? Diese Frage gehört zum Kern unternehmerischer Selbstführung im KMU-Alltag.

Es ist abhängig von der Unternehmensgrösse, welche Aufgaben beim Unternehmer bzw. bei der Unternehmerin liegen und wie viel Zeit in welchem Aufgabenbereich investiert werden soll. Die nachfolgende Tabelle gibt hierzu eine Hilfestellung:

- Wie viel Zeit wird für welchen Aufgabenbereich investiert?
- Gibt es allenfalls Anpassungsnotwendigkeit mit einem neuen Ziel, dass in Zukunft also für gewisse Aufgabenbereiche mehr oder weniger Zeit investiert werden soll?
- Hierzu hilft die folgende Frage: Wie kann mit einer Stunde möglichst viel erreicht werden in der Funktion, die Sie im Unternehmen haben?

Aus der KMU-Praxis sehen wir vor allem die Gefahr, dass vor lauter Projekte die Zeit für die Führungsarbeit und die strategische Arbeit, also die Arbeit *am* Unternehmen (statt *im* Unternehmen) fehlt.

Aufgabenbereich	Aktuelle Zeit (in %)	Ziel (in %)
(Personal-)Führungsarbeit		
Strategische Arbeit / Aufgaben, um das Unternehmen weiterzuentwickeln		
Operative Aufgaben (z.B. Kundenprojekte)		

Tabelle 10: Aufteilung der Aufgaben in strategische, operative und Führungsarbeit

«Im Alltag bleibt oft zu wenig Zeit für strategische Themen. 10% der Woche sind wirklich strategisch, mehr ist selten möglich. Optimal wären wohl um die 25%, mehr erscheint mir nicht realistisch und wohl auch nicht zielführend.»

Sandro Keller, Hälg Group

«Bei Normalbetrieb plane ich jede Woche 20 Prozent zeitlichen Puffer für strategische Themen ein. Diese Zeit brauche ich einfach, um mir Gedanken zu machen zum Geschäft, zur Stossrichtung und um zu verstehen, wo ich vielleicht noch unterstützen kann.»

Sandro Odermatt, Polygon Schweiz

«Mit dem Organisieren von Geschäftsleitzungen oder Managementmeetings kann ich mich dazu <zwingen>, mich mit strategischen Themen regelmässig auseinanderzusetzen und diese konkret zu formulieren. So wird der Blocker im Kalender für die Vorbereitung verbindlich und zur Priorität.»

Sandro Keller, Hälg Group

«Ich nutze KI wie einen digitalen Praktikanten – ich kann Aufgaben auslagern und bekomme schnell erste Resultate zurück. Ich muss nicht alles selbst machen, sondern bekomme direkt Feedback und Lösungen von meinem digitalen Praktikanten. Das entlastet mich und gibt mir mehr Zeit für strategische Themen.»

José Näf, Nahtlos AG

«Wir haben einige Leuchtturmprojekte im Bereich der digitalen Innovation. Die Frage stellt sich, worauf richten wir den Fokus und was muss warten. Uns hat geholfen, alle laufenden Projekte und Ideen übersichtlich darzustellen und so eine klare Priorisierung vorzunehmen – mit einer horizontalen Achse von der ersten Idee bis zum Standard und einer vertikalen Achse von unwichtig bis wichtig. Diese Übersicht hat auch eine Signalwirkung: Alle im Unternehmen sehen, dass viele Themen gleichzeitig bearbeitet werden. So entsteht Verständnis, wenn neue Projekte oder Ideen nicht sofort umgesetzt werden.»

Sandro Keller, Hältig Group

Nach dieser Analyse gilt es zu überlegen, mit welchen Massnahmen das Ziel erreicht werden kann. Welche Aufgaben sollen in Zukunft delegiert werden? Zu welchen Aufgaben sagen Sie in Zukunft Nein?

Hierzu kann auch helfen, eine ABC-Analyse zu erstellen. Was sind Ihre A-, B- und C-Aufgaben in der Rolle, die Sie im Unternehmen ausüben? Die A-Aufgaben bezeichnen Ihre wichtigsten Aufgaben. Die B-Aufgaben sind die wichtigen Aufgaben, und die C-Aufgaben sind nicht wichtig. Es geht nicht darum, was die wichtigsten Aufgaben fürs Unternehmen sind, sondern die Wichtigkeit für Sie persönlich ist zu beurteilen. Das heisst: Was zählt in Ihrer Funktion zu den wesentlichen Aufgaben? Dieses Verständnis der Wichtigkeit der Aufgaben hilft, zu weniger wichtigen Aufgaben Nein zu sagen.

Wichtigkeit der Aufgabe	Inhalte
A (sehr wichtig)	
B (wichtig)	
C (nicht wichtig)	

Tabelle 11: ABC-Analyse

Nein sagen ist Teil bewusster Selbstführung. Es geht nicht darum, weniger zu leisten, sondern die eigenen Ressourcen – Zeit und Energie – gezielt zu steuern.

Reflexionsfragen

- Wie viel Zeit investieren Sie in A-, B- und C-Aufgaben? Besteht Optimierungsnotwendigkeit, um mehr an den A-Aufgaben zu arbeiten? Was kann delegiert werden?
- Wie viele Stunden pro Woche haben Sie in den letzten vier Wochen nachweislich an Strategie, Innovation oder Beziehungspflege gearbeitet? Was hat Sie allenfalls davon abgehalten Ihre Zielmarke zu erreichen (z.B. 20 % der Arbeitszeit)?

Es gilt, eine wichtige Unterscheidung vorzunehmen. **Wichtigkeit und Dringlichkeit** sind nicht identisch. Nur weil jemand mit Nachdruck und laut danach schreit, dass eine Aufgabe heute zwingend gemacht werden muss, bedeutet dies nicht, dass diese Aufgabe auch wichtig ist. Selbstverständlich gibt es Abhängigkeiten, aber Dringlichkeit und Wichtigkeit dürfen nicht als gleich verstanden werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die unwichtigen und dringenden Aufgaben den wichtigen und langfristigen Aufgaben vorgezogen werden. Zu dieser Thematik hilft die **Eisenhower-Matrix** für ein grundlegendes Verständnis. Auch wenn Uneinigkeit darin besteht, ob der US-Präsident Dwight D. Eisenhower der Erfinder dieser Matrix ist, hat sich der Name etabliert. Varianten der 2 × 2-Eisenhower-Matrix erreichten u.a. durch Bestsellerautor Stephen Covey (1991) grosse Bekanntheit. Die nach-

folgende Abbildung 7 zeigt die Elemente der Eisenhower-Matrix. Dringlichkeit und Wichtigkeit werden unterschieden. Die Wichtigkeit wird so verstanden, wie wichtig die Aufgabe für Sie ist (und nicht aus Sicht des Unternehmens per se). Bei sehr wichtigen und sehr dringenden Aufgaben gilt es, diese Aufgaben sofort zu erledigen. Wenn noch Zeit für solche Aufgaben vorhanden sein sollte (nicht dringend, aber wichtig), dann können diese Aufgaben terminiert und später eingeplant werden. Ist es nicht wichtig, dass Sie diese Aufgaben erledigen, dann können sie delegiert werden. Wir entwickeln die Eisenhower-Matrix weiter und integrieren ein zusätzliches Element: Wenn die Aufgabe nicht wichtig fürs Unternehmen ist, dann kann sie ignoriert werden. Aufgaben, die wichtig für das Unternehmen sind, sollen hingegen delegiert werden.

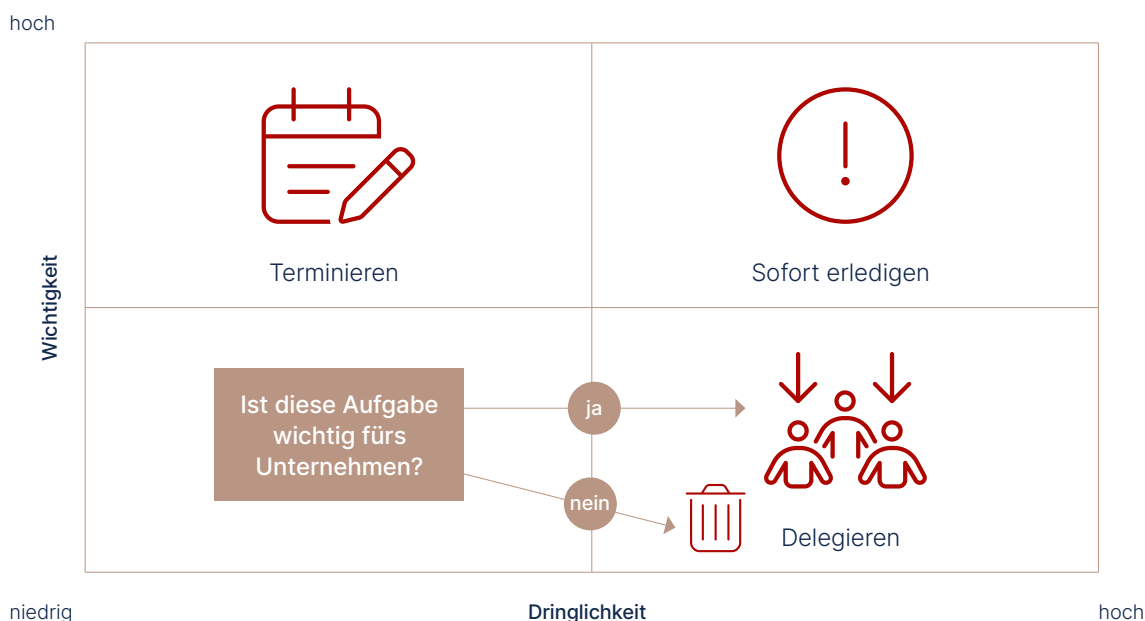


Abbildung 7: Leicht adaptierte Eisenhower-Matrix (Covey, 1991)

4.5.3 Umgang mit Unterbrechungen

«Das ganze Berufsleben ist eine Frage von Priorisierung. Was ist mir wichtig? Wo investiere ich meine Zeit? Bei welchen Themen haben andere mehr Kompetenzen? Ein wichtiger Teil der Selbstführung ist auch die Fähigkeit, Nein sagen zu können. Das gilt sowohl für interne Projekte, die zwar spannend wirken, aktuell aber keine Priorität haben, als auch für externe Events. Schnell entsteht das Gefühl, etwas zu verpassen (auch bekannt als «fear of missing out».)»

Fernando Carlen, Avenir Group

Besonders in wachsenden Firmen besteht die Gefahr, dass die Organisation, die Prozesse und somit die eigenen Aufgaben als Unternehmer/in nicht angepasst werden. Aufgaben, die früher und sogar gerne gemacht wurden, sind vielleicht nicht mehr zeitgemäss in der jetzigen Unternehmensgrösse in der eigenen Funktion. Es gilt, früh genug Personen aufzubauen, an die diese Aufgaben delegiert werden können. Es lohnt sich in diesem Zusammenhang, Firmen mit ähnlicher Unternehmensgrösse anzuschauen und ihr Organigramm zu studieren.

Reflexionsfragen im Gespräch mit Unternehmer/innen mit ähnlicher Unternehmensgrösse bzw. einem ähnlichen Wachstum:

- Welche Aufgaben übernimmt der Unternehmer/die Unternehmerin?
- Welche Aufgaben wurden im Rahmen des Wachstums delegiert, die vorher noch vom Unternehmer bzw. von der Unternehmerin ausgeführt wurden?
- Zu welchen Aufgaben sagen sie Nein?
- Was hilft ihnen dabei, eine Überlastung zu vermeiden?
- Welche Strukturen und Prozesse haben in diesem Wachstum geholfen?

Wir möchten mit einer Geschichte anfangen, die wir von einigen Unternehmern kennen. Am frühen Morgen, der Arbeitstag beginnt, eine Liste von verschiedenen noch zu erledigenden Aufgaben liegt auf dem Tisch. Kaum konnte die erste Aufgabe erledigt werden, klopft es an der Türe, ein Mitarbeiter hat eine Frage. Wenig später klingelt das Telefon, dann folgen über den Tag hinweg verschiedene Rückfragen von Kunden und Themen, die zu bearbeiten sind. Zwischen spontanen Sitzungen und kurzen Hast-du-einen-Moment-Gesprächen verstreicht der Vormittag wie im Flug. Am frühen Abend schaut der Unternehmer die To-do-Liste an und sieht, dass nicht viele Aufgaben erledigt werden konnten. Was kann der Unternehmer in Zukunft verbessern?

Erstens können die **Ursachen** für die Unterbrechungen untersucht werden. Können diese Unterbrechungen etwa durch Kommunikation mit den betreffenden Mitarbeitenden (z.B. dass Themen gesammelt werden), die interne Organisation (z.B. dass Informationen abgelegt und somit einfach gefunden werden können) oder die Aufteilung der Verantwortung (z.B. dass die Mitarbeitenden entscheiden können) reduziert werden?

Zweitens helfen sogenannte **störfreie Inseln**, in denen die Unternehmer/innen Zeit für die eigenen Aufgaben reservieren, und nicht unterbrochen werden. Wichtig ist hierbei, dass die Selbstdisziplin vorhanden ist und bei Unterbrechungen durch Mitarbeitende darauf hingewiesen wird, später einen Termin abzumachen. Denn wie viele Anfragen müssen sofort erledigt werden, sind somit Notfälle, und was kann noch warten, bis der Termin der störfreien Insel fertig ist? Es ist dabei wichtig, dass das Telefon umgeleitet wird und das Umfeld entsprechend informiert wird. Es kann sich zudem lohnen, vorgängig oder später zeitlich definierte und sich wiederholende Termine mit den Mitarbeitenden (z.B. Shopfloor am Morgen oder Jour fixe) zu definieren, in denen sie die Möglichkeit haben, ihre Themen zu platzieren.

Wieso ist die Einplanung einer solchen störfreien Insel so wichtig? Wir hören in Zeitmanagementseminaren, dass die Büroarbeit am Samstag sehr produktiv ist, weil dann keine Unterbrechungen stattfinden. Die entscheidende Frage stellt sich, wie der Samstag auf die Woche verteilt werden kann. Das kann durch solche störfreien Inseln / Termine erreicht werden. Während Terminen mit Mitarbeitenden oder Kunden lassen sich die meisten Personen aus guten Gründen auch nicht unterbrechen.

Viele Mitarbeitende (aber auch Unternehmer/innen) sind sich nicht bewusst, wie unproduktiv Unterbrechungen sind, die auch sie auslösen. Wenn Sie oder Ihre Mitarbeitenden konzentriert eine Aufgabe bearbeiten und durch eine Unterbrechung herausgerissen werden, kostet es viel Zeit, bis Sie gedanklich wieder in der Aufgabe drin sind. Im schlimmsten Fall ist die Idee, die gerade entwickelt wurde, aufgrund des Unterbruchs weggefallen. Diese Unterbrechungen

kosten die Firmen viel Geld. Es geht uns nicht darum, die vollständige Abschottung zu empfehlen, doch lohnt es sich, gewisse Zeitfenster zu reservieren, um konzentriert und ohne Unterbrechung an eigenen Themen zu arbeiten. Ohne Unterbrechung kommt oft der «Flow-Zustand» zum Tragen, also ein Zustand von hoher Energie und Leistungsfähigkeit (Oberhofer, 2024; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014). Dagegen gehen häufige Unterbrechungen mit dem sogenannten Sägeblatt-Effekt einher. Hierbei erzeugen wiederholte Unterbrechungen immer stets Anlaufzeiten, um sich wieder auf eine bestimmte Aufgabe zu konzentrieren und sich in diese hineinzudenken. Das heisst, Unterbrechungen schneiden sich über den Tag wie ein Sägeblatt immer weiter in unsere Leistungsfähigkeit (Seiwert, 2016).

Die Beantwortung der folgenden Fragen kann Ihnen dabei helfen, Ihre alltäglichen Unterbrechungen zu reduzieren:

Fragen / Problemstellung	Antworten
Wer unterbricht Sie jeweils?	
Was sind die Gründe für die Unterbrechungen?	
Bei welchen Tätigkeiten werden Sie besonders oft unterbrochen?	
Wie können diese Unterbrechungen bei gleichem Nutzen reduziert werden?	
Welche Zeitfenster haben Ihre Mitarbeitenden, um Themen mit Ihnen zu besprechen (Jour fixe, Werkstatttrundgang usw.)?	

Tabelle 12: Fragen zur Selbstdiagnose und -behandlung von Unterbrechungen im Geschäftsalltag

Um die eigene Produktivität über den Tag hinweg zu erfassen, empfehlen wir die Stunden eines Tages beispielhaft auf einem Papier darzustellen und auf der y-Achse die Produktivität zu markieren. Wie produktiv sind Sie im Laufe des Tages? Zeichnen Sie bitte Ihre Produktivitätskurve über den Tag hinweg ein.

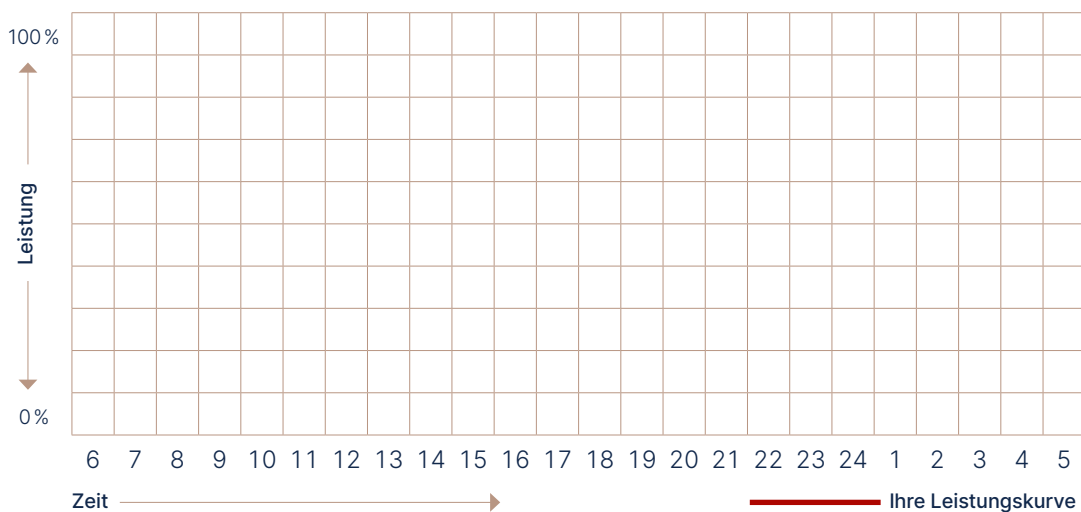


Abbildung 8: Leistungskurve

In einem nächsten Schritt bitten wir Sie, die Störkurve einzuzichnen. Das heisst, wie viele Male werden Sie im Laufe des Tages abgelenkt und unterbrochen? Nun gilt es, die Konzentrationskurve und die Störkurve zu vergleichen. Liegen sie übereinander, dann hilft einzig die störfreie Zeitinself. Falls zu gewissen Zeiten eine hohe Leistungskurve, aber eine tiefe Störkurve vorhanden sein sollte, schreit dies nach einer konzentrierten Arbeit.

«Wann bin ich leistungsfähig und wie gestalte ich meinen Tag entsprechend? Dadurch lernt man, für grosse Themen, die Zeit brauchen und wichtig sind, gezielt Zeit einzuplanen und diese auch mit den Ellbogen zu verteidigen. Um effektiv priorisieren zu können, braucht es ein stabiles Rahmengerüst mit gewissen Grundlagen. Bei mir heisst das zum Beispiel:

- Konzeptionelle Arbeiten plane ich immer – wenn möglich – auf den Montag- und Dienstagvormittag ein, weil ich da am meisten Energie habe.
- Freitagmorgen habe ich immer als Puffer im Kalender eingeplant. Das hilft mir sehr, wenn ich es unter der Woche nicht schaffe, etwas fertigzustellen. Dann weiss ich, dass ich am Freitagmorgen dafür Zeit habe.
- Möglichst alles, was stattfindet, soll im Kalender vermerkt sein. Die nächsten vier Wochen plane ich rollierend, im Detail jeweils die kommenden 14 Tage.

- Sitzungen führe ich primär am Nachmittag durch und versuche sie nacheinander zu legen. Dafür habe ich einen Blocker im Kalender mit der Bezeichnung «Für Sitzungen buchbar». Das gelingt mal besser, mal weniger, aber grundsätzlich ermöglicht mir das, den Vormittag für konzeptionelles Arbeiten freizuhalten.»

Fernando Carlen, Avenir Group

Reflexionsfragen

- Zu welchem Zeitpunkt sind Sie jeweils am produktivsten?
- Was planen Sie in diesen Zeiten ein?
- Wann planen Sie welche Aufgaben ein?
- Haben Sie Ihre Unterbrechungen gezählt? Falls ja, wie viele Unterbrechungen haben Sie durchschnittlich? Wie können diese Unterbrechungen reduziert werden?

4.5.4 Planung der Aufgaben und Tagesplanung

Die Tagesplanung kann spannend, aber auch herausfordernd sein. Wenn der Tag viele unvorhergesehenen Wendungen erfährt, dann ist die ursprüngliche Tagesplanung bald Makulatur. Besonders an hektischen Tagen lohnt sich eine systematische Planung des Tages, da gerade dann die Gefahr besteht, dass Sie sich von den lautesten Rufen leiten lassen und weniger bewusst nach den eigenen Prioritäten handeln. Ein Unternehmer eines Gipserbetriebs meinte unlängst, dass er sich jeweils an hektischen Tagen eine Liste mit den zu erledigenden Aufgaben erstellt, diese dann priorisiert und abarbeitet. Er macht damit sehr gute Erfahrungen. Es stellt sich die Frage, weshalb er dies nicht auch an den anderen Tagen macht. Das heisst, es lohnt sich, eine Liste (digital oder in Papierform) am Morgen früh oder am Vorabend mit den Aufgaben zu führen, die am Tag umgesetzt werden sollen. So wird bereits eine Priorisierung vorgenommen. Wie viele Aufgaben können normalerweise pro Tag umgesetzt werden? Falls es drei Aufgaben sein sollten, dann sollen jeweils drei Aufgaben ausgewählt und priorisiert werden. Weitere Aufgaben können mit weniger hoher Priorisierung markiert werden. Werden die drei wichtigsten Aufgaben des Tages erfolgreich umgesetzt, stellt sich in der Regel ein Gefühl der Zufriedenheit ein. Häufig beobachten wir jedoch, dass zu viele Vorhaben gleichzeitig geplant werden, obwohl bereits beim Aufschreiben absehbar ist, dass deren Umsetzung kaum realistisch ist. Das erzeugt oft ein Gefühl der Unzufriedenheit.

«Als Führungskraft gibt es immer etwas zu tun, und während des Tages gibt es viele Unterbrüche. Um trotzdem zufrieden nach Hause gehen zu können, definiere ich mir jeden Tag 3–4 wirklich wichtige Aufgaben bzw. Schwerpunkte, die ich heute erledigt haben möchte.»

Fernando Carlen, Avenir Group

«Immer Ende Woche – Freitag oder Samstag – setze ich mir einen Planungsblocker von ein bis zwei Stunden, um die kommende Woche durchzuplanen. Erst zu diesem Zeitpunkt ist das realistisch möglich. Bei dieser Planung priorisiere ich klar meine anstehenden Aufgaben. Ebenfalls schaffe ich mir einen bewussten Puffer für Aufgaben und Kundenanfragen, die unerwartet kommen und eine Woche vorher nicht absehbar sind. Diese Themen gibt es immer.»

Isabel Schorer, PACE Communication

Den Tag planen

Wenn bekannt ist, welche Aufgaben heute erledigt werden sollen, stellt sich die Frage nach der Reihenfolge und wann diese Aufgaben im Laufe des Tages eingeplant werden sollen. Das Bewusstsein der eigenen Leistungskurve hilft zu erkennen, wie die Konzentrationsfähigkeit im Laufe des Tages ist. So können die Tätigkeiten in Zeiträumen mit hoher Leistungsfähigkeit eingeplant werden, bei denen diese Konzentration auch notwendig für die Bearbeitung ist. Wenn Ablenkungen und Störungen bereits vorprogrammiert sind, dann wird es schwierig, eine Aufgabe anzugehen, die lange dauert und eine hohe Konzentrationsfähigkeit benötigt. Das führt zu vielen Unterbrechungen und schliesslich dazu, dass es sehr lange geht, diese Aufgabe zu erledigen. Hierzu fällt uns ein Werkstattleiter im Handwerk ein, der begonnen hat, Lieferscheine zu erstellen – eine Aufgabe, die er nicht gerne macht. Er fing um 9 Uhr an, um 12 Uhr war er dann mit der Aufgabe fertig. Wenn er konzentriert und ohne Unterbrechungen daran gearbeitet hätte, wäre die Arbeit in 30 Minuten beendet gewesen.

«Als Führungskraft sind die Planung und die Priorisierung von Aufgaben für mich zentral. Sie helfen mir einerseits, einen bewussten Überblick über alle offenen Pendenzen und Themen zu behalten. Andererseits nimmt es Druck von mir weg, denn ich entscheide mich aktiv, wann ich mich auf welches Thema fokussiere. So kann ich andere pendente Aufgaben bewusst ausblenden, weil ich weiss, dass ich für diese Themen einen anderen Zeitpunkt definiert habe.»

Isabel Schorer, PACE Communication

To-do-Liste/Pendenzenliste und Kalender

Wie können Unternehmer/innen Klarheit darüber haben, welche Aufgaben noch zu erledigen sind und wann sie fertig sein sollten? Es hilft, alle Aufgaben aufzuschreiben und somit im Überblick darüber zu behalten. Dafür hilft die sogenannte **To-do-Liste**. Von Unternehmer/innen werden z.B. die folgenden Hilfsmittel angegeben: Microsoft To Do, Microsoft Planner, Excel, OneNote, Trello, ein Notizblock oder ein Heft mit den verschiedenen Aufgaben oder Post-its. Werden die Post-its am Bildschirm aufgeklebt, besteht jedoch die Gefahr der Ablenkung. Es können To-do-Listen für sich selbst, für die Arbeit mit den direkt unterstellten Mitarbeitenden, dem eigenen Team oder von Aufgaben des ganzen Unternehmens unterschieden werden. Die Erfahrung zeigt, dass die Fülle an genutzten Tools pro Unternehmen tendenziell wächst.

«Ich schätze das händische Notieren von Pendenzen und Notizen sehr, weil mir das bewusste Aufschreiben hilft, Inhalte besser zu verinnerlichen und mir zu merken. Bei rein digitalen Lösungen fehlt mir genau dieser Effekt. Gleichzeitig möchte ich keinen Papierberg anhäufen. Ich benutze reMarkble, also ein digitales Notizbuch, mit dem ich von Hand schreiben kann, wobei alle Notizen direkt digitalisiert werden.»

Isabel Schorer, PACE Communication

«Offene Aufgaben erzeugen bei mir viel mentale Last. Deshalb schreibe ich alles sofort in eine digitale To-do-Liste. Die Liste sortiere ich nach Themen und Datum. Jeden Tag gehe ich durch und entscheide, welche 5 bis 6 Aufgaben heute wirklich wichtig und dringend sind. So behalte ich den Überblick, und mein Kopf bleibt frei für die wesentlichen Dinge.»

José Näf, Nahtlos AG

Bereich	Eingesetzte Tools
To-do-Liste für sich selbst	
To-do-Liste mit einzelnen Mitarbeitenden (delegierte Aufgaben)	
Übersicht über die Projekte im Team	
Übersicht über die Projekte im Unternehmen	

Tabelle 13: To-do-Listen/Übersicht über die Aufgaben je nach Bereich

Auch können hier die Aufgaben eingetragen werden, die im Rahmen von (strategischen) Projekten anfallen. Hierzu kann die Methode «Getting Things Done» helfen (Allen, 2015). Es geht darum, dass die nächsten Schritte des Projekts in der To-do-Liste eingefügt werden. Für die Einplanung der Arbeiten oder die Terminierung des spätesten Erledigungstermins hilft der Kalender.

«Durch die Terminierung von Aufgaben sehe ich jeden Tag, welche Aufgaben auf mich zukommen und was ansteht. Dadurch kann ich meinen Kopf freihalten und mich um die Themen kümmern, sobald sie relevant sind.»

Marcel Müller, Glasmanufaktur Buttikon

Bei Isabel Schorer (PACE Communication), einer unserer Interviewpartnerinnen, werden alle Aufgaben, die bei ihr anfallen, notiert, terminiert und je nach Wichtigkeit farblich markiert. Dabei verwendet sie ein dreistufiges Prioritätensystem, das ihrem Team ermöglicht, ihre Verfügbarkeiten und Prioritäten im Kalender zu erkennen.

Violette Zeitblocker bedeuten, dass sie abwesend oder extern unterwegs ist, zum Beispiel bei Kundenterminen. Aufgaben mit höchster Priorität markiert sie mit einem blauen Zeitblocker. In dieser Zeit steht sie nicht zur Verfügung, da sie sonst mit ihren wichtigsten Pendenzen in Verzug geraten würde. Aufgaben zweiter Priorität trägt sie ebenfalls ein, jedoch angezeigt als vorläufig. Diese Aufgaben sind zwar relevant, können aber bei Bedarf auf einen anderen Tag verschoben werden, falls kurzfristig Dringlicheres dazwischenkommt.

Bei der Planung der Aufgaben kann auch das **Kieselprinzip** helfen. Hierbei dient ein Eimer als Metapher für den Arbeitstag. Befüllt man den Eimer zuerst mit Steinen im Sinne der wichtigsten Aufgaben, wirkt der Eimer zwar bereits relativ voll, in die Lücken passen aber nach wie vor Kiesel und Sand, die in absteigender Reihenfolge weniger wichtige Aufgaben und Tätigkeiten darstellen. Wird der Eimer hingegen zuerst mit Kiesel oder Sand bzw. unwichtigen oder den kurzen Aufgaben befüllt, bleibt kein Platz mehr für die wichtigsten und längeren Aufgaben.

Abschätzen der Länge von Aufgaben

Gerade bei neuen Aufgaben ist es schwierig, die dafür notwendige Arbeitszeit richtig zu schätzen. Es kann helfen, bei ähnlichen vergangenen Arbeiten nachzuschauen. Falls dies nicht möglich sein sollte, dann gilt es, eine gute Schätzung mit genügend Puffer einzuplanen. Das folgende Zitat zeigt eine mögliche Lösung.

«Mit der Erfahrung habe ich gelernt, die geplante Zeit für eine Aufgabe grundsätzlich mal zu verdoppeln. In 60 bis 70 Prozent der Fälle dauert es nämlich länger als gedacht. Wenn ich schneller fertig bin, habe ich Zeit für anderes. Wenn der Puffer gebraucht wird, bin ich froh, da man so weniger unter Stress steht.»

Fernando Carlen, Avenir Group

Wie viele Aufgaben können geplant werden?

Eine spannende Frage betrifft die Erkenntnis, wie viel eingeplant werden kann und wie viele Aufgaben sowieso unvorhergesehen im Laufe eines Tages auftreten. Wenn Sie wissen, wie viele unvorhergesehene Aufgaben (E-Mails, Mitarbeitende, Telefonate) eintreffen (z.B. 50 %), dann wissen Sie, dass Sie nicht mehr als 50 % der Zeit zusätzlich einplanen können (z.B. für Sitzungen oder weitere Arbeit). Sie können somit jeden Tag einen Blocker von 50 % der Zeit einplanen, denn Sie wissen: Im Durchschnitt werden diese Aufgaben jeden Tag anfallen und Ihren Tag prägen.

«Für Unerwartetes plane ich pro Woche einen Zeitblocker von einem halben bis maximal einem ganzen Tag in meinen Kalender ein. Diese Blocker markiere ich bewusst nicht am Stück, sondern verteile sie – meist auf den Dienstag- und den Donnerstagnachmittag. Aus meiner Erfahrung sind das die Tage, an denen die meisten neuen Anfragen und Pendenzen auftauchen.»

Isabel Schorer, PACE Communication

«Ungeplante Dinge müssen geregelt werden, wenn sie anfallen. Daraus habe ich für mich abgeleitet, dass mein Tag im operativen Tagesgeschäft nicht mehr als fünf Stunden ausgelastet sein darf. So habe ich genügend Puffer für genau solche Themen.»

Patric Raymann, Rynag AG

Reflexionsfragen

- Wie viele Aufgaben kommen unvorhergesehen im Laufe des Tages, und wie viele Aufgaben konnten vorgängig eingeplant werden?
- Was sind morgen Ihre drei wichtigsten Resultate?
- An welchen Tagen und zu welchen Tageszeiten haben Sie am meisten und am wenigsten Energie?

4.5.5 Delegieren

Umgang mit den unliebsamen Aufgaben (eat the frog)

Nur die wenigsten Unternehmer/innen kennen sie nicht, die Aufgaben, die nicht gerne gemacht werden. Hierzu kann es sich lohnen, diese Aufgaben einzuplanen und einfach mal zu beginnen und ein wenig Zeit freizuhalten. Die Wahrscheinlichkeit ist gross, dass Sie bereits sehr weit kommen werden mit der Bearbeitung dieser Aufgabe. Andere Hilfestellungen zielen darauf ab, sich zu belohnen (oder zu sanktionieren) bei Erledigung (oder Nichterledigung) der Aufgabe.

«Gerade bei Aufgaben, auf die ich keine Lust habe, hilft es mir extrem, sie in kleine Schritte zu unterteilen. Oft reicht es, fünf Minuten daran zu arbeiten oder mit der KI einen ersten Entwurf erstellen zu lassen auf Basis meiner Gedanken – dann ist der Anfang gemacht, und der Rest fällt leichter.»

José Näf, Nahtlos AG

«Unliebsame Aufgaben gehören zum Alltag dazu. Hinausschieben bringt gar nichts. Wenn ich ein Problem nicht angehe, kommt es wie ein Boomerang zurück – und meist noch heftiger. Die Motivation zum Erfolg ist dabei entscheidend.»

Marcel Müller, Glasmanufaktur Buttikon

«Bei unliebsamen Aufgaben plane ich mir im Anschluss ein Thema, Projekt oder eine Tätigkeit ein, das oder die mir viel Spass machen. Dieses Belohnungssystem hilft mir sehr für meine Motivation.»

Isabel Schorer, PACE Communication

Die Delegation von Aufgaben zählt zu den wichtigen Führungsinstrumenten für Unternehmer/innen. Die Konzentration auf die wichtigsten eigenen Aufgaben (siehe ABC-Analyse) macht die Delegation anderer Aufgaben an Mitarbeitende notwendig. Durch gezieltes Delegieren werden die Mitarbeitenden befähigt und auch wertgeschätzt, da sie sich dadurch weiterentwickeln können. Es braucht dafür jedoch auch Vertrauen und eine gute Kommunikation, damit das Ziel der Aufgabe durch die Mitarbeitenden verstanden wird.

Es gilt hierbei auf ein paar Aspekte zu achten:

- Welche Aufgaben werden delegiert?
- Wie werden die Aufgaben delegiert?
- Wie wird das Zielbild der Aufgabe kommuniziert?
- Wie wird mit Resultaten umgegangen, die nicht den Erwartungen entsprechen?
- Wann haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, z.B. einen Zwischenstand zu diskutieren?

«Ich hatte lange nicht verstanden, dass ich als Geschäftsführer einen zu grossen Schatten werfe – also, dass ich überall involviert war. Auch wenn die Befähigung meiner Mitarbeitenden kurzfristig mehr Aufwand für mich bedeutet, entlastet es mich langfristig enorm. Vor allem ermöglicht es, dass ich ersetzbar werde. Das war am Anfang nicht einfach.»

Marco Thöni, Stammkraft GmbH

Es kann sich lohnen, dass die Mitarbeitenden nach Kommunikation der delegierten Aufgabe in eigenen Worten erklären, wie sie die Aufgabe verstehen und was das Ziel ist. So können Sie erkennen, ob die Aufgabe in Ihrem Sinne verstanden wurde.

«Priorisieren heisst auch loslassen können. Ich muss nicht überall involviert sein. Das ist aber auch eine Kulturfrage, die du als Führungskraft vorlebst. Wenn mich beispielsweise Mitarbeitende ins cc eines Mails nehmen, versuche ich das zu verhindern. Sie sollen mich nur involvieren, wenn sie mich oder meine Meinung wirklich brauchen.»

Fernando Carlen, Avenir Group

Um einen Überblick über die delegierten Aufgaben zu haben, gibt es verschiedene Tools (siehe z.B. Microsoft To Do, OneNote oder ähnliche Tools). Wir beobachten auch Unternehmer/innen, die sich selbst ins cc nehmen bei delegierten Aufgaben und diese cc-E-Mails dann in einem speziellen Ordner abspeichern. So haben sie die Übersicht, welche E-Mails und Aufgaben sie delegiert haben.

«Ich führe mit jedem meiner direkten Mitarbeiter eine Pendenzenliste. Das heisst, wir gehen im Gespräch immer strukturiert durch die Themen. Am Jour fixe, unserem festen zweiwöchentlichen Termin, arbeite ich mit einer geteilten Liste von Microsoft To Do, die als Grundlage für die Besprechung dient. Wenn mir vor dem Meeting etwas einfällt, das ich besprechen möchte, trage ich es direkt in diese gemeinsame To-do-Liste ein – das gilt auch für den Mitarbeitenden.»

Sandro Keller, Hältig Group

Nun gibt es auch das Phänomen der Rückdelegation oder der Delegation von Aufgaben an die Führungskraft und die Unternehmer/innen. Das heisst, die Mitarbeitenden kommen mit ihren Anliegen auf die Unternehmer/innen zu in der Hoffnung, dass ihnen diese Aufgaben abgenommen werden. Hierzu hilft der Ansatz des «**Monkey Management**». Der Name kommt von Aufgaben oder Problemen («Klammer-Affen»), die auf der Schulter einer Person sitzen und nur darauf warten, zur nächsten Person weiterzuspringen. Im unternehmerischen Alltag bedeutet dies: Mitarbeitende bringen ihre Herausforderungen oder Unklarheiten ins Büro der Führungskraft. Als Führungskraft besteht die Herausforderung darin, dass diese «Affen» nicht auf die eigene Schulter springen. Vielmehr gilt es abzuwägen: Welche Aufgaben und Entscheidungen müssen selbst übernommen werden, und bei welchen Themen sollte der «Affe» bewusst bei der verantwortlichen Person bleiben? Hierzu hilft es, die Mitarbeitenden danach zu fragen, wie sie dieses Problem oder die Aufgabe lösen würden. Oft brauchen sie eine Bestätigung, um mehr Selbstsicherheit zu erhalten (siehe hierzu auch das Kapitel zum Führungsverständnis, 4.3.5)

Es braucht also Fingerspitzengefühl beim Delegieren und eine klare Haltung, Verantwortung dort zu lassen, wo sie hingehört. Gleichzeitig bedeutet dies nicht, dass Mitarbeitende mit ihren Klammeraffen bzw. Problemen alleine gelassen werden, sondern dass die Mitarbeitenden im Lösungsprozess mit Fragen unterstützt werden.

Ein uns bekannter Unternehmer veranschaulichte dieses Prinzip, indem er ein Foto eines Affen bei seinem Schreibtisch prominent platzierte. Dieses Bild soll ihn täglich daran erinnern, abzuwägen, nicht einfach die Aufgaben anderer zu übernehmen, sondern die Mitarbeitenden bestmöglich zu befähigen, sodass sie selbst mit ihrem eigenen Affen auf der Schulter umgehen können. Das Foto dient als Motivation und Erinnerung, diesen Vorsatz im Alltag durchzuziehen.

«Delegieren musste ich lernen. Es ist schwierig, die Verantwortung abzugeben, wenn man vorher selbst verantwortlich war. Ich habe kleine Sachen delegiert und dann mit der Zeit das Vertrauen gewonnen, dass es gut gemacht wird. Jetzt delegiere ich immer mehr. Mein Ziel ist es, mich «überflüssig» zu machen.»

Gianni Vergani, Vergani Weinhandlung

«Wir delegieren Verantwortung und Kompetenz so weit wie möglich nach unten. Ich arbeite konsequent nach dem Eisenhower-Prinzip: Was ist wirklich wichtig und dringend? Was delegiert werden kann, soll auch delegiert werden.»

Sandro Odermatt, Polygon Schweiz

Reflexionsfragen

- Wie gut können Sie delegieren? Falls ja, was ist Ihr Erfolgsrezept? Falls nein, wie kommen Sie zu dieser Einschätzung?
- Welche wiederkehrende Aufgabe erledigen Sie noch selbst, obwohl sie sich problemlos delegieren liesse? Was hindert Sie daran?
- Wie wäre der optimale Delegationsprozess?
- Wie schaffen Sie es, eine Übersicht über die delegierten Aufgaben zu haben?

4.5.6 Effektiver Umgang mit E-Mails

Jeden Tag tröpfeln E-Mails in die Mailbox und diese quillt langsam über. Gewisse E-Mails sind wichtig und es lohnt sich, diese im Blick zu haben, damit sie beantwortet werden. Andere wiederum werden ungefragt geschickt, und so stellt sich die Frage, welche E-Mails beantwortet werden sollen und welche nicht. Das bedingt ein schlaues System für die E-Mail-Verwaltung und -Beantwortung. In der Literatur wird empfohlen max. 2- bis 3-mal pro Tag die E-Mails anzuschauen und zu beantworten, da dies effizienter ist, am wenigsten Ablenkung verursacht und den Stress reduziert (Kushlev & Dunn, 2015; Jackson et al., 2003). Aus den Seminaren wissen wir, dass verschiedene Unternehmer/innen die Anzahl Checks ihrer Mailboxen nicht mehr zählen können. Auch lohnt es sich, dass die Benachrichtigungen (z.B. Sound, Briefsymbol in der Symbolleiste oder Pop-up) bei neuen E-Mails – zumindest zu bestimmten Zeiten – ausgeschaltet werden. Was bringt es, wenn Sie sofort beim Erhalt von neuen Nachrichten benachrichtigt werden? Dies erhöht die Neugierde vor der Betrachtung dieser E-Mails und erfordert Selbstdisziplin, dies nicht zu tun. In den Optionen von Outlook und anderen E-Mail-Programmen kann dies ausgeschaltet werden. Falls Sie es noch nicht gemacht haben sollten, schalten Sie diese Benachrichtigungen aus und probieren es zwei Wochen aus. Falls Sie nicht mehr ohne diese Benachrichtigungen sein können, dann können Sie diese immer noch nach zwei Wochen wieder einschalten. Aus Erfahrung gehen wir davon aus, dass dies jedoch nicht der Fall sein wird.

«Push-Nachrichten von Outlook musste ich ausschalten. Sonst lese ich schon die nächste Mail, während ich noch die erste schreibe. Das hilft definitiv nicht der Konzentration.»

Marcel Müller, Glasmanufaktur Buttikon

Es kann sich zudem lohnen, die noch zu beantwortenden E-Mails zu kennzeichnen (z.B. mit dem Fähnchen, als ungelesen markieren oder in einen speziellen Ordner verschieben, der dann noch bearbeitet wird), damit sie auch später noch auf dem Schirm sind. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sie vor lauter neuer E-Mails untergehen könnten. Auch können verschiedene Funktionen von Outlook genutzt werden wie die Kategorisierung mit Farben, Quicksteps für eine stärkere Automatisierung oder die Nutzung von Regeln, dass etwa E-Mails von bestimmten Absendern oder cc-E-Mails direkt in gewisse Ordner verschoben werden.

«Für mich gilt: Eine Mail beantworte ich innerhalb von 24 Stunden. Wenn das nicht geht, terminiere ich die Aufgabe und gebe dem Absender Bescheid. Wenn ich als Führungskraft von meinen Mitarbeitenden erwarte, dass sie schnell und gut arbeiten, dann kann ich nicht selbst eine Woche warten, bis ich auf ihre Anliegen reagiere. Wenn jemand ein Problem hat, musst du da sein und unterstützen.»

Marcel Müller, Glasmanufaktur Buttikon

«Ich habe die Erfahrung gemacht, dass E-Mails teilweise mehr Fragen aufwerfen, als sie beantworten. Wenn ich auf ein Problem stosse, überlege ich mir: Wen braucht es wirklich für die Lösung? Dann mache ich einen Termin ab, schreibe das Thema kurz in die Einladung und besprochen wird es dann gemeinsam. Im Gespräch klären wir, um was es genau geht und wer danach was macht oder verantwortet.»

Sandro Keller, Hälgi Group

«Durch das konsequente Delegieren von Entscheidungen an meine Mitarbeitenden und die richtige Besetzung der Schlüsselpositionen habe ich heute keine Mail-Flut mehr. Mein Team hält mir so den Rücken frei.»

Sandro Odermatt, Polygon Schweiz

«Im Outlook arbeite ich mit «Gelesen» oder «Ungelesen». Zu Beginn des Tages gehe ich meine Mails durch mit folgendem Ansatz: Wichtiges und Dringendes erledige ich sofort, Wichtiges, aber nicht Dringendes lasse ich als «Ungelesen» markiert. Dringende, aber nicht wichtige Mails gebe ich weiter, und was weder dringend noch wichtig ist, lösche ich direkt.»

Sandro Odermatt, Polygon Schweiz

4.5.7 Gezielte Organisation und Durchführung von Sitzungen

«Wenn mir etwas in den Sinn kommt, schicke ich mir selbst ein Mail. Am nächsten Morgen nehme ich mir Zeit, um meine Mails als Erstes zu checken und einzuordnen. Ich arbeite dabei mit drei Ordnern in Outlook: dringend, mittelfristig und langfristig. Die Aufgaben werden dann abgearbeitet und für zeitintensivere Themen mache ich mir Blocker im Kalender.»

Gianni Vergani, Vergani Weinhandlung

Reflexionsfragen

- Wie viele Male pro Tag checken Sie Ihre E-Mails?
- Wie verschaffen Sie sich einen Überblick darüber, welche E-Mails noch beantwortet werden sollten?
- Nutzen Sie E-Mail-Regeln, Quicksteps oder die Kategorisierung der E-Mails?

Führungskräfte und Mitarbeitende investieren einen beträchtlichen Teil ihrer Arbeitszeit in Sitzungen. Doch nicht jede Besprechung verläuft effizient und zielgerichtet. Studien zeigen, dass 40% der Besprechungen im europäischen Durchschnitt als kaum oder nicht produktiv eingeschätzt werden (Ormsby, 2007; Söderberg et al., 2009). Dies erstaunt, da die Kosten solcher Sitzungen enorm sind (wird die Sitzungsdauer mit der Anzahl Personen und den Opportunitätskosten pro Stunde multipliziert, ergibt sich oft eine hohe Summe). Auch besagt das **Parkinsonsche Gesetz**, dass Sitzungen so lange dauern, wie sie angesagt wurden, auch wenn der Sitzungsinhalt in weniger Zeit behandelt werden könnte (Parkinson, 1958). Werden Meetings im Sitzen statt im Stehen durchgeführt, so dauern sie gemäss Studie von Bluedorn et al. (1999) 34% länger bei gleicher Effektivität.

Wie lässt sich eine Sitzung gestalten, damit sie sowohl effektiv als auch zeitsparend ist? Nachfolgend werden ein paar Tipps gegeben, die wir nach der Phase der Sitzung aufteilen.

«Ich plane nach jeder Sitzung einen 15-Minuten-Puffer ein. In diesem Zeitraum arbeite ich möglichst alle Pendenzen direkt ab, die aus dem vorherigen Meeting entstanden sind.»

Fernando Carlen, Avenir Group

«Meetings nur dann, wenn sie wirklich nötig sind. Und dann immer mit klarer Vorbereitung und einem Ergebnis am Schluss, wer was bis wann erledigt. Meetings beschränke ich aufs Nötigste. Meiner Meinung nach fördert das eine flache Hierarchie, weil die Mitarbeitenden mehr eigenständig entscheiden und nicht jedes Thema mit allen besprechen müssen.»

Sandro Odermatt, Polygon Schweiz

«Für folgende Themen führen wir Meetings durch: Finanzzahlen sowie personelle und strategisch relevante Diskussionen. Alles andere versuchen wir möglichst über eine informierende Mail oder ein Telefonat zu klären.»

Sandro Odermatt, Polygon Schweiz

Wann		Erfolgsfaktoren für effiziente und effektive Sitzungen
Vor der Sitzung		<ul style="list-style-type: none">• Es lohnt sich, die richtige Zeit für die Sitzung zu finden. Wird sie zur produktivsten Zeit aller Mitarbeitenden (siehe Kapitel 4.5.3) durchgeführt, dann kostet dies die Firma sehr viel. Bei einer reinen Informationssitzung wäre das sehr teuer.• Die Sitzungsinhalte können vorgängig von allen Beteiligten in ein Vorprotokoll (z.B. auf Microsoft OneNote oder ähnlichen Programmen) eingefügt werden. So können sich alle Beteiligten noch besser darauf vorbereiten.• Die Sitzungsleitung erhält eine wichtige Aufgabe und sollte deshalb gut ausgewählt werden. Es muss nicht immer die vorgesetzte Person die Sitzung leiten. Es soll eine Person die Sitzung leiten, die diese Stärken hat.• Was sind die Ziele der Sitzung?• Welche Personen können etwas beitragen? Diese Personen können auch jeweils «nur» zu ihrem Punkt eingeladen werden. Mit Video-konferenzen lässt sich dies noch besser umsetzen.
Während der Sitzung		<ul style="list-style-type: none">• Pünktlichkeit ist angezeigt. Falls sie nicht eingehalten werden sollte, dann können Personen, die zu spät eintreffen, eine peinliche Einlage performen (z.B. vorsingen, auf dem Tisch tanzen usw., Eppler und Kernbach, 2018).• Wer nicht vorbereitet ist, dessen Traktandum wird auf die nächste Sitzung verschoben mit der Bitte, diese Inhalte bis dann vorzubereiten.• Am Anfang der Sitzung soll die Pendenzenliste (Aufgaben) der letzten Sitzung betrachtet und ihre Umsetzung besprochen werden.
Nach der Sitzung		<ul style="list-style-type: none">• Es soll ein Protokoll mit den Entscheiden erstellt und zeitnah verschickt werden.• Die Pendenzen sollen festgehalten werden nach dem folgenden Schema:
	Wer	Macht was
		Bis wann

Tabelle 14: Erfolgsfaktoren für effiziente und effektive Sitzungen

«Ich bin überzeugt, dass Meetings eine Warm-up-Phase brauchen. Insbesondere als Führungskraft ist es wichtig, die Stimmungslage abzuholen. Ein ernst gemeintes «Wie geht es dir heute?» hilft mir zu verstehen, was meine Mitarbeitenden bewegt und wo potenziell gerade der Schuh drückt. Ich bin mir bewusst, dass ich dadurch einiges von der gesamten Sitzungszeit «verliere», aber für mich ist es wichtig.»

Sandro Keller, Hälgl Group

«Eine gute Sitzung bedingt ein klares Ziel und eine koordinierte Führung. Am Schluss resultiert eine Massnahmenliste mit klaren Verantwortungen.»

Marcel Müller, Glasmanufaktur Buttikon

Reflexionsfragen

- Welche Auswirkung hat es, wenn die Standardzeit für Sitzungen reduziert wird (z.B. von 60 auf 45 Minuten)?
- Welche Sitzungen braucht es?
- Welchen Zweck verfolgen die Sitzungen (Informationssitzung, Entscheidungssitzungen, Kreativsitzungen usw.)?
- Wie werden die Sitzungen jeweils am Ende evaluiert? Was sind Vorschläge, sie zu verbessern?
- Wer führt die Sitzungen am effizientesten und effektivsten? Was macht diese Person anders als andere Sitzungsleiter/innen?

5 Geeignete Massnahmen auswählen und umsetzen

Die Selbstführung ist breit gefächert, und so geht es nun darum, die relevanten Umsetzungsmassnahmen zu definieren: Was möchten Sie umsetzen aus den verschiedenen Punkten, die in diesem Leitfaden ausgeführt wurden? Dazu führen wir zuerst ein paar Herausforde-

rungen auf und skizzieren mögliche Lösungen. Selbstverständlich ist diese Liste nicht abschliessend. Danach dürfen Sie Ihre Umsetzungsziele formulieren und wie Sie die Massnahmen im Alltag als Routine etablieren können.

5.1 Verschiedene Herausforderungen und mögliche Lösungen

Bezugnehmend auf die Zeitfresser im Kapitel 4.5.1 werden nachfolgend einige Herausforderungen und mögliche Lösungen in tabellarischer Form skizziert.

Herausforderung	Mögliche Lösungen
Zu viele Aufgaben	Sich fragen, was die wichtigsten (A-)Aufgaben sind und welche Aufgaben delegiert werden können/sollten. So kann einfacher Nein gesagt werden, wenn der Fokus bzgl. der wichtigsten Aufgaben klar ist. Wie kann mit einer Stunde in der Funktion als Geschäftsführer/in möglichst viel erreicht werden? Welche Aufgaben passen hierzu nicht mehr? Die Mitarbeitenden befähigen (z.B. bei Problemen/Sitzungen fragen, wie sie dies lösen würden). Falls es organisatorische Gründe gibt: Braucht es mehr Mitarbeitende? Könnte eine Assistenz eingesetzt werden? Wie werden die Prozesse/Hierarchiestufen angepasst? Welche Aufgaben können delegiert werden?
Umgang mit Stress	Eine positive Grundhaltung, ein Austausch mit anderen Personen, Atemtechniken, das Schreiben eines Erfolgstagebuchs und ein motivierendes Zielbild können helfen.
Viele Unterbrechungen	Analyse, weshalb die Unterbrechungen entstehen (z.B. unklare Zuständigkeiten, Unorganisiertheit intern). Massnahmen ableiten: störfreie Zeit für sich selbst reservieren, Ursachen der Unterbrechungen reduzieren (z.B. Jour fixe definieren, Mitarbeitende sollen Themen sammeln und dann vorbringen).
Breiter Aufgabenbereich	Es braucht eine Klärung, was die wichtigsten Aufgaben sind (ABC-Aufgaben). So wird klar, wo der Fokus gelegt werden soll und wo nicht.

Herausforderung	Mögliche Lösungen
Ständige Rückfragen von Mitarbeitenden	Es stellt sich die Frage, was die Ursachen für die Rückfragen sind. Falls es sich um unklare Delegation handelt, dann kann die Kommunikation der delegierten Aufgaben verbessert werden. Ansonsten kann darüber nachgedacht werden, Jours fixes (Sitzungen mit einzelnen Mitarbeitenden) zu definieren und die Mitarbeitenden anzuweisen, ihre Themen auf diesen Jour fixe zu sammeln, damit sie besprochen werden können. Werkstattrundgänge können helfen, um die Themen der Mitarbeitenden direkt zu besprechen. Einzelne Firmen organisieren sogenannte Shopfloors, also Kurzbesprechungen am Morgen mit dem ganzen Team. So sind alle informiert, was heute läuft.
Langfristige Aufgaben werden nicht umgesetzt	Es sollen neben den langfristigen Zielen Subziele und Massnahmen definiert werden. Es sollen kleinere nächste Schritte entwickelt werden. Zudem hilft es, z.B. jede Woche im Kalender Zeit zu reservieren, um diese Aufgaben umzusetzen. Wie viel Zeit brauchen Sie insgesamt, um diese Aufgaben umzusetzen? Es gilt, diese Stunden in den Kalender einzutragen und in den verschiedenen Wochen einzuplanen.
Unzufriedenheit, da nicht alle geplanten Aufgaben erledigt werden konnten	Die Unterbrechungen können analysiert und optimiert werden. Dazu können auch störfreie Inseln helfen. Ist es realistisch, dass die Anzahl an geplanten Aufgaben am Tag umgesetzt werden kann? Falls nein, was ist die realistische Zahl an Aufgaben, die normalerweise pro Tag erledigt werden kann? Es kann helfen, die Zahl an geplanten Aufgaben pro Tag zu reduzieren.
Schwierigkeiten, Nein zu sagen	Es stellt sich die Frage, weshalb es schwerfällt, Nein zu sagen. Es hilft, die Schritte für die Erledigung der Aufgabe zu visualisieren.
Multitasking	Multitasking braucht viel Energie, liefert im Normalfall weniger gute Ergebnisse und ist ineffizienter, als eine Aufgabe nach der anderen zu erledigen. Diese Sensibilisierung hilft bereits.
Aufschieberitis	Meist handelt es sich dabei um die unliebsamen Tätigkeiten. Hierzu hilft die Methode «Eat the frog». Es soll idealerweise am Morgen eine kurze Zeit eingeplant werden (z.B. 15 Minuten) und mit der Aufgabe angefangen werden. Als Alternative kann der spätestmögliche Termin im Kalender eingetragen werden, um sie dann zu erledigen.

Tabelle 15: Herausforderungen und mögliche Lösungen

Selbstverständlich gibt es weitere Lösungen in der obigen Auflistung und weitere relevante Herausforderungen. Sie können Ihre spezifischen Herausforderungen auswählen und in tabellarischer Form die Lösung dafür entwickeln. Es kann auch helfen, die Ursachen für die Herausforderungen anzugeben: Wieso tritt diese Herausforderung auf?

5.2 Massnahmen auswählen und Umsetzung konkretisieren

Als nächsten Schritt werden die Umsetzungsmassnahmen definiert. Die nachfolgende Tabelle zeigt ein beispielhaftes Raster, wie diese Umsetzungsmassnahmen strukturiert werden können. Nach dem Ausfüllen der Tabelle empfehlen wir, die 2–3 wichtigsten

Massnahmen zu definieren und dann diese als Nächstes anzugehen. Das ist oft zielführender und realistischer, als sofort alle Massnahmen umsetzen zu wollen. In der ersten Zeile wird ein Beispiel gemacht.

Herausforderung	Massnahme	Konkrete Umsetzung	Was hilft Ihnen, damit Sie diese Massnahme langfristig umsetzen können?
Zu viele Unterbrüche	Störfreie Inseln definieren	Jede Woche am Mittwochmorgen von 7–9 Uhr einen Kalendereintrag vornehmen. Umleitung des Telefons, Schliessen der Türe zum eigenen Büro. Etablierung eines Jour fixe mit den Mitarbeitenden.	Der Zeitpunkt und der Nutzen der störfreien Insel wird dem Team kommuniziert. Der wöchentlich wiederkehrende Kalendereintrag hilft.
E-Mail-Flut	E-Mail-Zeiten definieren und Push-Benachrichtigungen deaktivieren	Täglich vordefinierte Zeitfenster für das Bearbeiten von E-Mails im Kalender blockieren (z.B. 10:00–11:00 und 15:30–16:00 Uhr). Push-Benachrichtigungen auf allen Geräten ausschalten.	Das Vorgehen wird im Team abgestimmt, und die Bearbeitungszeit ist als Blocker fix im Kalender eingetragen.
Unproduktive, unstrukturierte Sitzungen	Teilnehmendenkreis auf die relevantesten Personen reduzieren und klare Sitzungsstruktur mit Verantwortlichkeiten etablieren	Jede Sitzung beginnt mit Ziel und Agenda, die vorab verschickt wird. Am Ende: kurzes Fazit und nächste Schritte: Wer macht was und bis wann?	Einführung und Kommunikation verbindlicher Sitzungsregeln im Team (z.B. maximale Dauer, klare Agenda, Ziel zu Beginn). Verantwortliche für Einladungen und Protokolle benennen.
Prokrastination	Unliebsame Aufgabe mit klarem Zeitfenster festlegen und anschliessende Belohnung einplanen	Täglich am Vorabend eine unliebsame, aber wichtige Aufgabe auswählen und für den nächsten Morgen (z.B. 8:00–9:00 Uhr) im Kalender blockieren.	Nach Erledigung kleine Belohnung (z.B. Kaffee holen, kurzer Spaziergang, Lieblingslied hören, spannende Aufgabe)
[...]	[...]	[...]	[...]

Tabelle 16: Mögliche Umsetzungsmassnahmen definieren

5.3 Routinen etablieren und Massnahmen umsetzen

Das Wissen über Methoden, Techniken und Ansätze zu erhalten, wie der Arbeitsalltag effektiver und effizienter umgesetzt werden kann, ist ein wichtiger Schritt. Nun geht es darum, dass die entwickelten Massnahmen umgesetzt und Routinen etabliert werden. Es soll verhindert werden, dass es ähnlich läuft wie so viele Neujahrsvorsätze, die dann nicht in die Tat umgesetzt werden. Welche Faktoren können dazu beitragen, dass diese Massnahmen nachhaltig in den Arbeitsalltag integriert und zu festen Routinen werden? Neben den klar und spezifisch festgelegten Massnahmen und Umsetzungszielen (siehe hierzu auch die SMART-Formel in Kapitel 4.4, wie Ziele formuliert werden können) hilft es, diese Massnahmen im Blickfeld zu haben und daran erinnert zu werden. Beispielsweise kann jeden Morgen ein fester Kalendereintrag von 5 Minuten als Erinnerung gemacht werden, oder es kann ein gut sichtbarer Erinnerungszettel platziert werden, um sich **täglich an die neue Routine zu erinnern**. So kann die Wahrscheinlichkeit reduziert werden, wieder in altes Fahrwasser zu gelangen. Die Etablierung einer neuen Routine kann dauern. Studien zeigen, dass es im Durchschnitt über 60 Tage dauert, bis neue Routinen, etwa in den Bereichen Ernährung oder Alltagsgewohnheiten, nachhaltig verankert sind. Die tatsächliche Dauer hängt jedoch wesentlich von der Komplexität der angestrebten Verhaltensänderung ab (Lally et al., 2010).

Im Buch der 1%-Methode empfiehlt James Clear (2020) kleine und tägliche Schritte zu machen, um das eigene Verhalten zu ändern. Dazu braucht es die folgenden Hilfestellungen:

- Sichtbare Auslöser definieren: z.B. nach dem Kaffeetrinken mache ich ... oder wenn ich ins Büro komme, mache ich ...
- Attraktiv gestalten: Die neuen Gewohnheiten werden mit positiven Erfahrungen kombiniert. Sie können sich z.B. eine Belohnung gönnen, wenn die Massnahme umgesetzt wird.
- Es soll einfach gehalten werden: Hürden sollen reduziert werden, damit die Gewohnheit einfacher angegangen wird, oder es werden Hürden abgebaut, welche die Gewohnheit fördern. Beispielsweise kann es hilfreich sein, alle potenziellen Ablenkungen aus dem Sichtfeld zu entfernen, um die Konzentration auf die Aufgabe zu fördern.

Kleine, tägliche Schritte summieren sich über das Jahr hinweg zu spürbaren Fortschritten. Gleichzeitig fördern sie eine zügigere und konsequentere Umsetzung.

Es können auch Rituale etabliert werden, die neben dem wiederkehrenden Charakter auch eine sinnstiftende Funktion haben. Gibt es ein Morgenritual, das Sie nutzen? Welche Funktion hat dieses Morgenritual? Nutzen Sie ein Ritual in Bezug auf die Selbstführung und die Tagesplanung?

Sie können die erfolgreiche Umsetzung der Massnahmen auch mit einer Belohnung versehen. Wie belohnen Sie sich, wenn Sie bestimmte Massnahmen umgesetzt haben?

«Selbstführung hat viel mit Disziplin zu tun und damit, sich selbst zu zwingen, etwas umzusetzen. Man darf dabei aber nie vergessen, auch Momente zu schaffen, in denen es ums Geniessen geht. Es ist eine Frage der Balance, um langfristig genug Motivation zu haben, die eigenen Routinen auch wirklich durchziehen zu können.»

Gianni Vergani, Vergani Weinhandlung

«Gewohnheiten und Routinen gestalte ich nach zwei Grundsätzen: Zum einen müssen sie zu meinen Werten passen. Zum anderen versuche ich, die Gewohnheiten so klein wie möglich zu machen. Mir ist beispielsweise «Gesundheit» als Wert sehr wichtig. Da ich leider teilweise nicht zu genug Bewegung komme, habe ich mir angewöhnt, immer die Treppe zu nehmen, falls das möglich ist. Dadurch fühle ich mich gut und erfolgreich. Das ist entscheidend, um die Gewohnheiten langfristig durchziehen zu können. Kleine Gewohnheiten summieren sich.»

José Näf, Nahtlos AG



6 Schlussbetrachtung und Fazit

Unsere Absicht mit diesem Leitfaden ist es, Unternehmer/innen und KMU-Führungskräfte konkrete Hilfestellungen anzubieten, damit diese sich selbst (noch besser) führen können. Gerade für Unternehmer/innen ist eine wirk-same Selbstführung von zentraler Bedeutung, um im hektischen Geschäftsalltag – der häufig durch chronischen Zeitmangel, ständige Unterbrechungen oder konfligierende Inte-ressen geprägt ist – ausreichend Zeit, Fokus und Energie für die persönlich und unterneh-merisch wichtigsten Aufgaben zur Verfügung zu haben. Eine verbesserte Selbstführungs-kompetenz hilft Unternehmer/innen dabei, aus einem rein reaktiven Modus auszubrechen und gezielt Freiräume für die proaktive Ausein-andersetzung mit der langfristig orientierten, strategischen Weiterentwicklung ihres Unter-nehmens zu schaffen.

Unternehmer/innen mit hoher Selbstführungs-kompetenz zeichnen sich unseres Erachtens durch bewusste Selbstreflexion, klare Prioritä-tensetzung und eine konsequente Ausrich-tung ihres Denkens, Fühlens und Handelns an ihren persönlichen Werten, Bedürfnissen sowie langfristigen Zielen aus. Sie entwickeln mentale Stärke und Resilienz durch gezielte Strategien wie positive Selbstgespräche, be-wusstes Erholungsmanagement sowie kon-sequentes Delegieren von Aufgaben. So können die notwendigen Freiräume gewonnen werden, um sich verstärkt auf strategische Tätigkeiten konzentrieren zu können. Als weiterer positiver Effekt können Unternehmer/innen durch ihre Vorbildfunktion und ihr authentisches, an persönlichen Werten orientiertes Verhalten auf Mitarbeitende inspirierend und besonders glaubwürdig wirken, was wiederum die Moti-vation, das Engagement und die Produktivität der Mitarbeitenden stärken kann.

Um dies zu erreichen, stehen Unternehmer/innen zahlreiche Methoden und Hilfsmittel zur Ver-fügung, die weit über das klassische Zeitma-nagement hinausgehen. In diesem Leitfaden haben wir aufgezeigt, wie durch eine Stand-ortbestimmung der persönlichen Werte, Stärken, Schwächen und eigenen Ressourcen eine fundierte Selbstreflexion sowie klare Zielablei-

tungen möglich werden. Darüber hinaus wurden Organisations-, Entscheidungsfindungs- und Zeitmanagementmethoden zur Bewältigung typischer Herausforderungen des Unternehmer- und Führungsalltags vorgestellt. Schliess-lich wurde aufgezeigt, wie unter Zuhilfenahme der persönlichen Standortbestimmung und der vorgestellten Massnahmenempfehlungen ein konkreter Umsetzungsplan zur nach-haltigen Verbesserung der Selbstführung erstellt werden kann.

Limitierungen

Gewiss, die Beschäftigung mit Selbstführung kostet Zeit und Mühe. Gerade am Anfang wird eine gewisse Selbstdisziplin benötigt, um Routinen aufzubauen und an diesen fest-zuhalten. Die Zeit ist jedoch gut investiert, und mit der Zeit wird es leichter, diese Routinen zu verinnerlichen. Es geht nicht darum, alle Mass-nahmen und Ansätze auf einmal umzusetzen, sondern gezielt mit den Massnahmen zu starten, die Sie am erfolgversprechendsten finden.

Es kann jedoch Situationen geben, bei denen eine verbesserte Selbstführung nicht ausreicht, dann müssen strukturelle Veränderungen vor-genommen werden, wie etwa die Neuorganisa-tion des Berufs- und Privatlebens.

Wichtig ist die regelmässige Beschäftigung mit Selbstführung, denn diese ist kein einmaliger Prozess, ansonsten besteht die Gefahr, wieder in alte Verhaltensmuster zurückzufallen. Nehmen Sie darum diesen Leitfaden gerne öfters zur Hand, und fragen Sie sich stets, ob Sie die darin enthalten Reflexionsfragen und Aufgaben nun anders beantworten bzw. bear-beiten würden.

Ausblick

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen und Ihr Feedback zu unserem Leitfaden. Teilen Sie uns gerne nicht nur mit, was Ihnen gefallen oder weitergeholfen hat, sondern ebenfalls welche Methoden oder Inhalte noch hinzugefügt oder geändert werden sollten. Wir planen, den Leitfaden bei entsprechendem Feedback zu erweitern oder anzupassen.

7 Anhang

7.1 Literaturverzeichnis

- Beck, T.** (2018). *Unbox your Life! BEWOHNER-FREI: Das Geheimnis für deinen Erfolg im Leben*. Offenbach am Main: Gabal Verlag.
- Bluedorn, A. C., Turban, D. B., und Love, M. S.** (1999). The Effects of Stand-Up and Sit-Down Meeting Formats on Meeting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 277–285.
- Bobsien, T.** (2022). *Das Date mit dir selbst*. Rowohlt Taschenbuch.
- Chen, C. C., Greene, P. G., und Crick, A.** (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295–316.
- Clear, J.** (2020). *Die 1%-Methode – Minimale Veränderung, maximale Wirkung: Mit kleinen Gewohnheiten jedes Ziel erreichen – Mit Micro Habits zum Erfolg*. Goldmann Verlag.
- Covey, S. R.** (1991). *The 7 habits of highly effective people*. New York: Fireside.
- Covey, S. R.** (2020). *The 7 habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster.
- Doran, G. T.** (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11).
- Eppler, M. J., und Kernbach, S.** (2018). *Meet up!: Einfach bessere Besprechungen durch Nudging. Ein Impulsbuch für Leiter, Moderatoren und Teilnehmer von Sitzungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fredrickson, B. L.** (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218.
- Frey, D.** (2016). *Psychologie der Werte*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Fueglistaller, U., Fust, A., Tinner, R., Weber, W., und Wolf, T.** (2017). *Fit für die Selbstführung. 7×3 Fragen und Antworten zum wirksamen Selbstmanagement*. St.Gallen: KMU Verlag HSG.
- Furtner, M., und Baldegger, U.** (2024). *Self-leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer.
- Furtner, M., Liegl, S., und Klösel, K.** (2025). Self-leadership: The essential drive for entrepreneurs. *Journal of the International Council for Small Business*, 6(2), 200–205.
- Graf, A.** (2012). *Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern: Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hartmann, S., Backmann, J., Newman, A., Brykman, K. M., und Pidduck, R. J.** (2022). Psychological resilience of entrepreneurs: A review and agenda for future research. *Journal of Small Business Management*, 60(5), 1041–1079.
- Hayton, J. C., und Cholakova, M.** (2012). The role of affect in the creation and intentional pursuit of entrepreneurial ideas. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(1), 41–67.
- Henderson, A. A., und Horan, K. A.** (2021). A meta-analysis of sleep and work performance: An examination of moderators and mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 1–19.
- Hornung, M.** (2015). *Die EQ Dynamics Werteanalyse*. Abgerufen unter eqdynamics.de/media/Die-EQ-Dynamics-Werteanalyse_Abschied.pdf
- Jackson, T., Dawson, R., und Wilson, D.** (2003). Reducing the effect of email interruptions on employees. *International Journal of Information Management*, 23(1), 55–65.
- Jacobson E.** (1929). *Progressive relaxation*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kleinmann, M., und König, C. J.** (2018). *Selbst- und Zeitmanagement*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kluckhohn, C.** (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In: *Toward a general theory of action* (pp. 388–433). Cambridge: Harvard University Press.

- Koncz, A., Demetrovics, Z., und Takacs, Z. K.** (2020). Meditation interventions efficiently reduce cortisol levels of at-risk samples: a meta-analysis. *Health Psychology Review*, 15(1), 56–84.
- Kushlev, K., und Dunn, E. W.** (2015). Checking email less frequently reduces stress. *Computers in Human Behavior*, 43, 220–228.
- Lally, P., Van Jaarsveld, C. H., Potts, H. W., und Wardle, J.** (2010). How are habits formed: Modeling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*, 40(6), 998–1009.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., und Kassam, K. S.** (2015). Emotion and decision making. *Annual review of psychology*, 66(1), 799–823.
- Lin, Y., Mutz, J., Clough, P. J., und Papageorgiou, K. A.** (2017). Mental toughness and individual differences in learning, educational and work performance, psychological well-being, and personality: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 8, 1345.
- Luthar, S. S., Sawyer, J. A., und Brown, P. J.** (2006). Conceptual issues in studies of resilience: Past, present, and future research. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 105–115.
- Manz, C. C.** (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. Abgerufen unter doi.org/10.2307/258312
- McGregor, D.** (1960). The human side of enterprise (Vol. 21, No. 166.1960). New York: McGraw-Hill.
- Müller, G.F.** (2005). Führung durch Selbstführung. *Gruppendynamik* 36, 325–334. Abgerufen unter doi.org/10.1007/s11612-005-0135-9
- Müller, G. F., und Braun, W.** (2009): Selbstführung. Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Nakamura, J., und Csikszentmihalyi, M.** (2014). The Concept of Flow. In: *Flow and the Foundations of Positive Psychology*. Dordrecht: Springer. Abgerufen unter doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_16
- Neck, C. P., Houghton, J. D., und Manz, C. C.** (2024). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M., und Nielsen, I.** (2019). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 403–419.
- Parkinson, C. N.** (1958). *Parkinson's law or the pursuit of progress*. London: John Murray Publishers.
- Pilcher, J. J., und Huffcutt, A. I.** (1996). Effects of sleep deprivation on performance: a meta-analysis. *Sleep*, 19(4), 318–326.
- Oberhofer, J.** (2024). Digitale Fitness, um Energie zu sparen. In: *Aufladen statt ausbrennen*. München: Haufe. Abgerufen unter doi.org/10.34157/978-3-648-18107-2_5
- Okano, K., Kaczmarzyk, J. R., Dave, N., Gabrieli, J. D., und Grossman, J. C.** (2019). Sleep quality, duration, and consistency are associated with better academic performance in college students. *NPJ Science of Learning*, 4(1), 16.
- Schaufeli, W. B., und Bakker, A. B.** (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.
- Seiwert, L.** (2016). *Noch mehr Zeit für das Wesentliche: Zeitmanagement neu entdecken*. München: Ariston Verlag.
- Steffen, A.** (2019). *Impulse zur eigenen Veränderung: Selbstcoaching mit dem Prinzip von Weniger und Mehr*. Berlin, Heidelberg: Springer
- Wood, R., und Bandura, A.** (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.

7.2 Porträts der Interviewpartner und Danksagung

Wir möchten uns herzlich bei den aufgeführten Interviewpartnern bedanken. Sie haben uns wertvolle und hilfreiche Hinweise gegeben, die von hoher Relevanz und nützlich für viele

andere Firmen sind. Danke vielmals für ihre wertvolle Zeit. Ohne unsere Interviewpartner wäre die Ausarbeitung dieses Leitfadens nicht in dieser Form möglich gewesen.



Fernando Carlen (Partner), Avenir Group

Die Avenir Group ist ein 2005 gegründetes, eigentümergeführtes Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen für Human-Resources-Management. Über 150 Mitarbeitende an den Standorten Zürich, Bern, Luzern, Basel, Chur und Lausanne unterstützen ihre Kundschaft mit Assessments, HR-Consulting, Training, Transformation und Services.



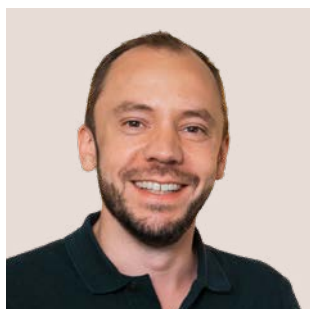
Sandro Keller (CEO Gebäudetechnik), Hälg Group

Die Hälg Group ist ein Schweizer Familienunternehmen mit Sitz in St.Gallen, das 1922 gegründet wurde. Mit rund 1240 Mitarbeitenden an 30 Standorten zählt sie zu den führenden Anbietern technischer Gebäudelösungen in der Schweiz. Das Leistungsspektrum umfasst die Planung, Realisierung und Wartung von Anlagen in den Bereichen Heizung, Lüftung, Klima, Kälte, Sanitär und Gebäudeautomation wie auch Service und Facility Management.



Marcel Müller (Partner und Mitinhaber), Glasmanufaktur Buttikon AG

Seit 1936 fertigt und veredelt die Glasmanufaktur in Reichenburg (SZ) Flach-, Sicherheits-, Isolier- und Spezialglas. Rund 38 Mitarbeitende bieten vollständige Dienstleistungen von Beratung und Zuschnitt bis hin zu UV-Kleben, Härten, Montage und Reparatur.



Jose Näf (CEO und Gründer), Nahtlos AG

Nahtlos AG ist ein 2017 gegründetes Empa-Spin-off aus St.Gallen, das innovative Textiltechnologien und medizinische Anwendungen kombiniert. Das Hauptprodukt Duratrode ist eine gel-freie Klebe-elektrode, die hochwertige und zuverlässige EKG-Signale über lange Zeiträume sicherstellt. Das Unternehmen verfolgt das Ziel, klinische Präzision, Anwenderfreundlichkeit und ökologische Nachhaltigkeit miteinander zu verbinden, um Gesundheitsfachkräfte und Patient/innen gleichermassen zu unterstützen.



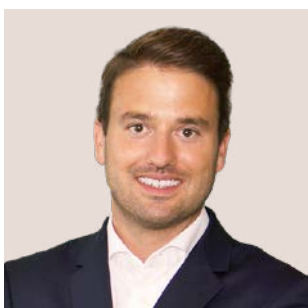
Sandro Odermatt (Country President Schweiz), Polygon Schweiz

Polygon Schweiz ist Teil der internationalen Polygon-Gruppe und spezialisiert auf ganzheitliches Schadenmanagement. In der Schweiz ist das Unternehmen mit den drei Hauptsäulen Brand- und Wasserschadensanierung, Smart Repair Reparaturen und Fenster für Neu- und Umbauten an 14 Standorten vertreten. Es beschäftigt 170 Mitarbeitende und bearbeitet rund 16'000 Schadenfälle pro Jahr.



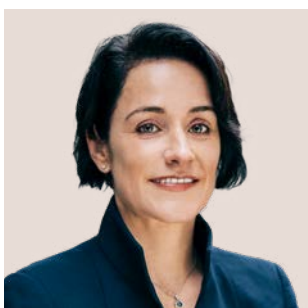
Nils Planzer (CEO und Inhaber), Planzer Transport

Die 1936 gegründete und in dritter Generation familiengeführte Planzer Transport AG gehört zu den grössten Schweizer Dienstleistern für Transport-, Lager- und Paketlogistik. Über 6800 Mitarbeitende bewegen an mehr als 75 Standorten rund 2200 Fahrzeuge.



Patric Raymann (Geschäftsführer und Inhaber), Rynag AG

Rynag AG entwickelt und produziert seit 1987 in Uzwil selbstklebende Tragegriffe, Haftetiketten sowie kundenspezifische Folienverpackungen. Das unabhängige Familienunternehmen verfügt über einen eigenen, hochautomatisierten Maschinenpark, 10 000 m² Lagerfläche und beschäftigt rund 25 Mitarbeitende.



Isabel Schorer (Mitinhaberin und Geschäftsführerin), PACE Communication AG

Die PACE Communication AG mit Sitz in St.Gallen ist auf strategische Kommunikation, insbesondere an der Schnittstelle von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft spezialisiert. Das Unternehmen erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Sichtbarkeit, Krisenkommunikation, Public Affairs, Standortförderung sowie Areal- und Immobilienkommunikation.



Marco Thöni (Geschäftsführer und Inhaber), Stammkraft GmbH

Die 2014 gegründete Stammkraft GmbH in Bremgarten (AG) realisiert mit einem kleinen Team massgefertigte Modul-, Event- und Innenausbauten. Von der Planung bis zur schlüsselfertigen Umsetzung schafft die Manufaktur erlebbare Marken-, Gastro- und Ausstellungsräume.



Gianni Vergani (Geschäftsführer), Vergani Weinhandlung

Vergani ist ein traditionsreiches Zürcher Familienunternehmen in fünfter Generation und einer der führenden Schweizer Direktimporteure italienischer Weine und Grappas. Die Vinoteca mit Grapperia, Online-Shop sowie regelmässigen Degustationen und Seminaren pflegt enge Beziehungen zu Produzenten und verbindet Genuss mit Nachhaltigkeit.



8 Porträt der OBT AG und des KMU-HSG

OBT AG

Die OBT AG gehört in der Schweiz zu den sechs grössten Unternehmen in den Bereichen Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Steuern und Recht sowie Informatik-Gesamtlösungen. Der Kundenfokus richtet sich auf die KMU, wobei die Mitarbeitenden von OBT auch börsennotierte Unternehmen, öffentlich-rechtliche Körperschaften, Stiftungen und Vereine kompetent und persönlich beraten.

OBT befindet sich seit 1998 im Besitz der Partner und ist Mitglied von EXPERTsuisse sowie ein staatlich beaufsichtigtes Revisionsunternehmen. Als unabhängiges Mitglied des weltweiten Netzwerks Baker Tilly International betreut OBT auch internationale Unternehmen.

Ihre Kontakte

Thomas Züger (thomas.zueger@obt.ch)
Christoph Brunner (christoph.brunner@obt.ch)

OBT AG

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
T +41 71 243 34 34
obt.ch

OBT Standorte

Basel | Brugg | Lachen SZ | Luzern
Oberwangen BE | Schaffhausen | Schwyz
St.Gallen | Rapperswil SG | Weinfelden | Zürich

KMU-HSG

Die Bedeutung der KMU wurde an der HSG früh erkannt. Vor über sieben Jahrzehnten (1946) entstand deshalb das Schweizerische Institut für KMU und Unternehmertum. KMU, Family Business und Entrepreneurship sind die inhaltlichen Säulen des Instituts. Im täglichen Dialog und Austausch mit Unternehmer/innen und Führungskräften aus KMU generiert es Wissen über und in KMU, vermittelt dieses weiter durch:

- Weiterbildung von Unternehmer/innen und Führungskräften aus KMU
- Transferleistungen für KMU wie etwa Erfa-Gruppen
- relevante und fundierte Forschung über KMU
- Lehre an der Universität St.Gallen

Ihre Kontakte

Alexander Fust (alexander.fust@unisg.ch)

KMU-HSG

Schweizerisches Institut für KMU und Unternehmertum an der Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
Telefon +41 71 224 71 00
kmu.unisg.ch

OBT in Ihrer Nähe

Basel

Steingraben 42 | 4051 Basel
+41 61 716 40 50

Brugg

Paradiesstrasse 15 | 5200 Brugg
+41 56 462 56 66

Lachen SZ

Oberdorfstrasse 61 | 8853 Lachen SZ
+41 55 451 69 00

Luzern

Pilatusstrasse 39 | 6003 Luzern
+41 41 227 30 70

Oberwangen BE

Mühlestrasse 20 | 3173 Oberwangen BE
+41 31 303 48 60

Rapperswil SG

Fischmarktplatz 9 | 8640 Rapperswil SG
+41 55 222 89 22

Schaffhausen

Rheinweg 9 | 8200 Schaffhausen
+41 52 632 01 50

Schwyz

Rubiswilstrasse 14 | 6431 Schwyz
+41 41 819 70 70

St.Gallen

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
+41 71 243 34 34

Weinfelden

Bahnhofstrasse 3 | 8570 Weinfelden
+41 71 626 30 10

Zürich

Hardturmstrasse 120 | 8005 Zürich
+41 44 278 45 00

obt.ch

Zur OBT Gruppe gehören zudem die folgenden Tochtergesellschaften:



budliger



LEHMANN+PARTNER
Informatik AG

revidas