

1 Motivation – Ihr Motor für den Erfolg

Werte – die Fundamente Ihrer Zukunft

- Definition
- Einblicke: Eigene Werte kennen und leben
- Lernen aus der Praxis
- Jetzt sind Sie dran
- Die fünf wichtigsten Tipps für Ihre nachhaltige Motivation

Definition

Warum schaffen manche Unternehmer ein stabiles Wachstum und andere nicht?

Warum haben viele Unternehmer gute Ideen, schaffen es aber nicht, diese zu realisieren?

Warum kommen viele Unternehmer nicht über die Absicht zu wachsen hinaus?

Wir möchten dieses Buch damit beginnen Ihnen einige Definitionen anzubieten. Unserer Ansicht nach hängen Motivation, Werte und Umsetzungskompetenz unmittelbar zusammen. Aber lesen Sie selbst:

Motivation

Der Begriff »Motiv« stammt aus dem Lateinischen »movere«, das steht für »bewegen/antreiben«. Hinter jedem Tun steht ein Motiv, das heißt etwas, das uns in Bewegung versetzt. Eine treibende Kraft, die uns Menschen dazu veranlasst uns zu bewegen. Psychologen haben in verschiedenen Motivationstheorien beschrieben, dass Motivation meist dazu dient, einen gewünschten Zustand zu erreichen oder einen unerwünschten Zustand zu vermeiden. Nachdem unsere Motive oft unbewusst in uns

schlummern, uns aber dennoch in Aktion bringen, macht es Sinn, sich mit dem Thema Motivation näher zu beschäftigen.

Was ist der Grund, der Sie morgens zum Aufstehen bringt? Was sorgt dafür, dass Sie regelmäßig Ihrer Tätigkeit nachkommen? Was ist es, das dafür sorgt, dass Sie in Bewegung bleiben?

Zum einen finden wir Motive, deren Ursprung wir in uns selbst finden, Motive die sich in unseren persönlichen Vorstellungen und Maßstäben finden. So macht sich jemand selbstständig, weil er gerne für sich selbst entscheidet, oder es schreibt jemand Artikel für das Internet, weil das Schreiben als solches ihm wichtig ist. Beim Gegenüber finden wir Motive, die von äußeren Umständen und Anreizen geleitet werden. So stellt jemand vielleicht deshalb Mitarbeiter ein, weil seine Kunden das von ihm erwarten oder er sorgt für eine ordnungsgemäße Buchhaltung, weil das Finanzamt dies von ihm fordert. Die Umsetzung von Motiven in Handlung nennt man Motivation.

Werte

Werte finden sich als Begriffe wie Sicherheit, Gewinn, Erfolg, Zuverlässigkeit, Freundschaft usw. Sie sind Ursache unseres Verhaltens und innere, meist unbewusste, Motivatoren. Werte sind Triebkraft für unser Verhalten und müssen mit diesem auch in Einklang stehen. Werte sind für einzelne Personen, Teams, Unternehmen und die Gesellschaft von großer Bedeutung. Sie dienen als Kriterien bei der Beurteilung unseres Verhaltens. Werte bilden die Grundlage für unsere Urteile über das was unser Leben lebenswert macht. Jeder Mensch, jeder Unternehmer nutzt seine persönlichen Werte, um sich zu bewegen in Richtung Zufriedenheit und Erfolg. Stimmen die inneren Werte und das Verhalten überein, fühlen sich das Leben und die erforderlichen Aufgaben leicht an. Sobald die inneren Werte und das eigene Verhalten nicht eindeutig zusammenpassen, folgt daraus Unzufriedenheit, Stress und Burn-out.

Werte werden festgelegt durch Gesellschaft, Familie, Freundeskreis und allgemeines Umfeld. Die Prägung ist maßgeblich von der Eigenart der verschiedenen Kulturen abhängig. Sie dienen der Orientierung für Richtung, Ziele und Handlung. Werte bieten einen Filter, mit dem das eigene Verhalten eingesetzt und überprüft werden kann. Individuelle Werte geben die Richtung vor und wollen gelebt werden.

Werte treten typischerweise als Hierarchie auf. Das heißt, es gibt übergeordnete Werte. Diese zeigen sich durch eine stärkere Auswirkung auf unser Verhalten. Werte, die im Bewusstsein sind, können Entscheidungen beschleunigen. Von Wertekonflikten spricht man, wenn zwei oder mehr Werte miteinander in Konflikt stehen. Wenn das der Fall ist, ist ein zögerliches und unentschlossenes Verhalten zu beobachten.

Bei Werten handelt es sich üblicherweise um Nominalisierungen, die individuell von den einzelnen Menschen auch unterschiedlich interpretiert werden. So sind sie zum einen eine individuelle und meist unbewusste Entscheidungsleitlinie, zum anderen gelten sie als moralische Richtschnur, die eine Gruppe, ein Team, Unternehmen oder eine Gesellschaftsgruppe zusammenhält und Orientierung schafft. Werte sind weder »gut« noch »schlecht«. Werte beeinflussen Wünsche und Vorstellungen maßgeblich.

Werte sind also die Gesamtheit der Auffassungen einer Person, die maßgeblich für die Motivation verantwortlich sind und das Verhalten dadurch beeinflussen.

Umsetzungskompetenz

Umsetzungskompetenz bezeichnet die Willenskraft von Menschen, Visionen, Ziele und Vorhaben umzusetzen. In Unternehmen verstehen wir darunter die Fähigkeit Strategien, Geschäftspläne, Ideen und Prozesse effizient umzusetzen.

Je mehr es gelingt als Mensch oder Unternehmen die eigenen Werte zu leben, desto größer ist die Motivation und auch Kraft, die erwünschte Ergebnisse zu erzielen. Als Umsetzungskompetenz bezeichnen wir letztlich die Fähigkeit als Unternehmen erfolgreich am Markt zu bestehen, die Ideen, Vorstellungen und Visionen in die Tat umzusetzen.

Wir möchten Ihnen im folgenden Kapitel Anregungen geben, wie Sie Ihre Motivation mit Hilfe Ihrer Werte aufbauen und direkt in Umsetzungskompetenz umwandeln. Praxisnah und einfach. Denn unsere Erfahrung ist, wenn Dinge leicht sind, dann funktionieren sie auch.

Eigene Werte kennen und leben

Zufriedene Menschen schaffen erfolgreiche Unternehmen

Egal ob Sie als Freiberufler, Selbstständiger oder Unternehmer tätig sind, in jedem Fall gilt: Exzellente Unternehmer haben die Nase vorn. Sie streben privat und geschäftlich nach einem zufriedenen und sinnvollen Leben. Sie streben nach persönlichem und beruflichem Erfolg. Egal, was Sie vorhaben, gründen, stabilisieren oder wachsen. Für jedes Unternehmen gilt: Erfolg heißt: *Mensch und Unternehmen sind zufrieden.*

Sie sind als Unternehmer die Schaltstelle in Ihrem Unternehmen. Deshalb ist es besonders wichtig, dass Sie Ihre eigenen, inneren Werte kennen und Ihr Leben danach ausrichten. Sie können BWL studieren, eine Vielzahl von Fachfortbildungen besuchen. Sie können sich Partner ins Boot holen. Immer aber bleiben Sie als Mensch das Zahnrad, das Ihr Werk am Laufen hält. Sie als Mensch sind es, der zufrieden sein muss, dann lässt sich alles andere schaffen. Wenn Sie nachhaltig erfolgreich sein möchten, müssen Ihre persönlichen Werte sich in Ihrer Firma wieder finden, nicht anders herum (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2: So schaffen Sie Umsetzungskompetenz mit Hilfe Ihrer Werte

Persönliche Zufriedenheit ist also die Grundlage, damit Ihr Unternehmen wächst und gedeiht. Haben Sie schon einmal ein blühendes Unternehmen entdeckt, hinter dem sich ein unzufriedener Mensch verbirgt? Vermutlich eher nicht.

Ihre persönliche Zufriedenheit als Mensch entscheidet maßgeblich über den Erfolg Ihres Unternehmens.

Manchmal verlieren wir das, was uns zu Beginn wichtig war, aus den Augen. Das berühmte Hamsterrad hat uns erwischt. Das noch schnell und dies noch schnell. Das kennen Sie sicher auch. Ihr Esprit und Ihre Begeisterungsfähigkeit gehen verloren. Sie tun öfter das Dringende als das Wichtige und stellen sich von Zeit zu Zeit die Frage, ob es das jetzt ist, das erfolgreiche Unternehmerdasein. In diesem Zustand verlieren Sie das Wichtigste, Ihre Zufriedenheit, die Gelassenheit, den Blick für Chancen und Gelegenheiten. Das muss nicht sein, es geht auch anders.

Ihr Geschäft gelingt sicher kurzfristig auch dann, wenn Sie hektisch und genervt sind, wenn alle Strukturen so angelegt sind, dass das Geschäft rational funktionieren kann. Auf lange Zeit gesehen, ist es jedoch immer notwendig die eigenen Werte zu leben, um den Erfolg im Haus zu halten.

Ihre Mitarbeiter werden gerne bleiben und motiviert arbeiten, wenn sie wissen, dass Sie als überzeugter Chef hinter all den Vorhaben stehen. Die Bank und Ihre Partner werden Ihnen eher vertrauen, wenn Sie wissen, dass Sie selbst von Ihrer Sache überzeugt sind. Ihre Kunden werden vermutlich gerne wieder kommen, wenn ein guter Geist in Ihrem Hause herrscht.

Es ist also unabdingbar, dass Sie als Mensch dafür sorgen, dass es Ihnen gut geht. Das ist eine grundsätzliche Voraussetzung dafür, ein erfolgreiches Unternehmen zum Wachsen zu bringen. Nicht die Umstände oder Ihr Umfeld bestimmen darüber, ob Sie zufrieden sind, ob Ihr Unternehmen gedeiht, sondern Ihr Alltag, Ihre Gewohnheiten und Ihre Verhaltensweisen. Beugen Sie vor: Burnout hat weniger Chancen bei Menschen, die verantwortlich dafür sorgen, dass es ihnen selbst gut geht.

Vielleicht haben Sie bereits die Fachkenntnisse, die Sie für das Bestehen und das Wachstum Ihres Unternehmens benötigen. Dann ist der erste Schritt bereits getan. Um wirklich erfolgreich zu sein, ist es wichtig, Ihr Unternehmen zu entwickeln, Ihre Ziele zu definieren. Unternehmer, die Kenntnisse und die nötigen Fertigkeiten erworben haben, sind durch deren bloßen Erwerb nicht erfolgreich geworden. Es ist notwendig die Dinge anzuwenden und zu tun. Die meisten Unternehmer scheitern nicht an Unkenntnis, sondern entweder daran, sich in Dringendem zu verzetteln oder sie haben jede Menge Ideen, bringen diese aber nicht in die Umsetzung. Warum ist das so?

Als Mensch benötigen wir immer einen emotionalen Antrieb, der uns bewegt und weiterführt: Motivation. Erfolg ist ohne Motivation nicht möglich. Ohne Motivation bleiben wir da, wo wir sind und kommen nicht weiter. Erfolgreiche Unternehmer, sind deshalb so erfolgreich, weil sie sich selbst enorm gut motivieren können. Sie verharren nicht wochen- und monatelang in dem Zustand von »Heute schaffe ich das nicht mehr«, sondern sie tun. Sie wissen was wichtig ist und setzen ihre Ideen um. Motivation, das ist der Grundstein für Ihren Erfolg. Es geht also darum, sich selbst zu motivieren. Das Ergebnis ist ein emotional guter, innerer Zustand. Er lässt Sie gute Entscheidungen treffen. Er sorgt dafür, dass es Ihnen leichtfällt, Entscheidungen zu treffen. Er lässt Sie jeden Tag aufs Neue das tun, was Ihnen wirklich wichtig ist.

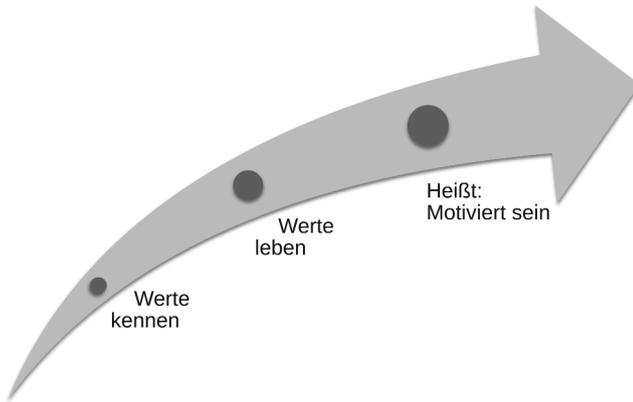


Abbildung 3: Werte bilden die Grundlage für Ihre Motivation

Werden Sie Meister der eigenen Motivation und Sie werden Meister auf Ihrem Gebiet. Egal ob Sie Architekt, Händler, IT-Dienstleister oder Handwerker sind. Werden Sie Experte darin, sich gut zu fühlen. Tun Sie immer die Dinge, die wichtig sind, um Ihr Geschäft in die richtige Richtung zu lenken. Vielleicht stellen Sie sich jetzt die Frage, wie kann das gelingen?

Nahezu alles in Ihrem Leben lässt sich erlernen

Sie haben wahrscheinlich bereits ein Unternehmen gegründet. Auch da war vieles neu. Sie haben vieles in Ihrem Leben bereits erreicht und geschafft. Was hat Sie motiviert? Was war es, das Sie dazu gebracht hat, Ihre Ziele zu erreichen?

Es sind die eigenen inneren Antreiber, auch Werte genannt, die uns motivieren und in Aktion bringen. Es ist kein Zufall, dass manche Menschen erfolgreich und zufrieden sind und andere nicht. Es gibt das Eine langfristig nicht ohne das Andere. Motivation kann Sie dazu bringen, persönliche Bestleistungen zu erbringen. Was denken Sie war der Grund, dass Deutschland 2014 zum vierten Mal Weltmeister bei der Fußball WM geworden ist. Das Team, der Trainer, Manager, Fans und viele mehr. Sie wollten alle dasselbe: Ruhm und Ehre. Gewinnen. Erste sein

in der Welt. Zusammen haben sie es geschafft. Jeder hat seinen Teil dazu beigetragen. Allen war dasselbe wichtig.

Was wollen Sie so erreichen? Was ist Ihnen wirklich wichtig? Wissen Sie es? Leben Sie es?

Vieles haben Sie bereits gelernt, manches steht vielleicht noch an. Sich selbst mit den eigenen Werten zu beschäftigen, ist immer wieder eine neue Herausforderung. Viele Unternehmer sind der Meinung, sie wissen fachlich noch nicht genug. Sie strengen sich an. Lernen mühevoll mehr über ihre Zahlen, müssen alles über Marketing wissen und so weiter. Es wird anstrengend. Viele Beispiele aus der Praxis zeigen, dass es auch leicht gehen kann, Neues zu lernen. Immer dann, wenn Menschen motiviert sind, neugierig bleiben und wissen, was ihnen wichtig ist. Nicht das Lernen steht dann im Vordergrund, sondern der angestrebte Erfolg.

Jeder Mensch definiert Erfolg anders. Der eine sagt, Geld sei seine Hauptmotivation, der andere meint es wäre sinnvoll Arbeitsplätze zu schaffen. Manche Unternehmer wollen es besser machen als ihr früherer Chef, andere wiederum möchte es jemandem gleich tun. Steve Jobs ist für 25 Prozent der Unternehmer in der IT-Branche Vorbild. Er hat gezeigt, dass es möglich ist, ein Unternehmen zu erschaffen, das auch nach vielen Jahren die persönlichen Werte lebt und weiter trägt.

Werden Sie sich Ihrer Werte bewusst

Was auch immer Ihr Antreiber ist. Finden Sie es heraus. Denken Sie darüber nach, was Ihnen als Mensch wichtig ist, was Ihnen als Unternehmer wichtig ist. Was ist es, das Sie zufrieden macht, das Sie antreibt und motiviert. Was ist es, das Sie sehen, wenn Sie Ihre Augen schließen und an Ihr eigenes erfolgreiches Unternehmen denken. Was fällt Ihnen als Erstes ein. Suchen Sie danach. Dann ist es möglich alles in Ihrem Leben daran auszurichten. So erreichen Sie das, was Ihnen wichtig ist.

Wir tun es zwar unbewusst, nehmen uns aber kaum die Zeit, um unsere Antreiber gezielt zu definieren und entsprechend zu leben. Um langfristig am Markt zu punkten, ist es wichtig, dass Sie Ihre Leitmotive kennen. So können Sie trotz ständiger Veränderung Ihren eigenen Weg im Auge behalten und das dafür Wichtige tun. Jedes Unternehmen hat einen eigenen Spirit, den Geist, der nach außen getragen und im Innen gelebt wird. Überlassen Sie es nicht dem Zufall. Finden Sie heraus, was in Ihrem Unternehmen auf jeden Fall Bestand haben soll. Weit über das Morgen hinaus. Finden Sie Ihre Motive und kommunizieren Sie diese an Ihre Mitarbeiter. Was ist es, das Ihr Wirken ausmacht? Was ist es, das Sie in die Welt tragen wollen?

Unternehmer, die Ihre Leitmotive kennen und leben haben jederzeit eine sichere Entscheidungshilfe. Die Frage »Soll ich oder soll ich lieber nicht?« lässt sich leicht beantworten, wenn klar ist, wohin die Reise gehen soll. Ist eines Ihrer Leitmotive zum Beispiel »Langfristigkeit«, dann ist ein einmaliges, renditestarkes und unsicheres Projekt vielleicht ein gutes Angebot, sicher aber nicht im Sinne des Unternehmens. Ist das Angebot vielleicht weniger rentabel, dafür aber sicher und langfristig, wäre die Entscheidung gemäß dem Motiv »langfristig« hier zielführend.

Falls Sie entscheiden, ein Unternehmen aufzubauen und nach der Anfangszeit mehr Zeit für die Familie zu haben, Ihr Leitmotiv also »Zeit für Familie und Beruf« ist, wäre es sinnvoll, rechtzeitig die nötigen Strukturen und Qualitätsmerkmale einzuführen, um sich mehr und mehr aus dem Alltagsgeschäft herauszunehmen. Die Rolle des Unternehmers als Gestalter und Chef wäre hier angemessen. Eventuell muss dann rechtzeitig mehr Personal akquiriert, ein Manager angeleitet und angestellt werden.

Leitmotive geben die Richtung vor. Unternehmer, die ihre Motive kennen und leben, finden sich selten im Widerspruch. Sie leben Ihre Werte und schaffen so Unternehmenserfolg und per-

sönliche Zufriedenheit. Persönliche Werte gehen immer auch in die Unternehmenswerte ein. Es können die Gleichen sein, müssen aber nicht. Meist führen persönliche Werte zu den künftigen Unternehmenszielen. In jedem Fall muss der Unternehmer sich immer darin wiederfinden.

Vielleicht ist Ihnen »Wachstum« besonders wichtig. Im Unternehmen beanspruchen Sie also über Empfehlungen Neugeschäft zu generieren. Ihr Wert ist also »Weiterempfehlung und gutes Image«. Dann ist es wichtig, es Ihren Kunden auch leicht zu machen, Sie zu empfehlen. Dann ist es vielleicht wichtig, soziale Medien wie zum Beispiel Facebook zu nutzen und eine transparente Kommunikation aufzubauen. Dort ist es leicht, über neue Ereignisse zu kommunizieren und Ihre Fans haben die Möglichkeit, Ihre Beiträge zu verteilen. Vielleicht ist auch ein Newsletter sinnvoll, den Ihre Kunden auf einfache Weise weiterleiten können. Wenn »Qualität« Ihnen ganz besonders wichtig ist, sollten Sie rasch über ein Qualitätsmanagement-System nachdenken und wenn Sie Ihr Wert »Harmonie« im Unternehmen dazu führt, dass Sie vor allem zufriedene Stammkunden wollen, dann darf die Kundenbefragung nicht fehlen.

Sobald Ihnen Ihre Werte, Motive oder Leitmotive klar sind, ist es ein Leichtes, Ihr Verhalten darauf abzustimmen.

Machen Sie sich bewusst: Ihre Werte müssen gelebt werden. Nur dann werden Sie als Mensch und Unternehmer zufrieden sein und Ihr Betrieb kann gesund wachsen.

Viele Werte verändern sich im Lauf der Zeit. So war es vielleicht zu Beginn Ihrer Selbstständigkeit besonders wichtig, sichere Aufträge zu erhalten. Sie waren preislich sehr kulant und konnten sich das auch leisten. Inzwischen sind Sie gewachsen, Ihre Kosten sind gestiegen und es wird immer wichtiger, rentable Aufträge zu erhalten. Sie müssen sich anpassen. Vielleicht ist jetzt eine andere Zielgruppe für Sie passend, vielleicht müs-

sen Ihre internen Strukturen angepasst werden. Ihre Leitmotive aber werden bleiben. Steve Jobs wollte mit Apple-Produkten immer ein perfektes Design präsentieren. Vieles hat sich verändert, das aber blieb bis zuletzt sein Hauptaugenmerk.

Ihr Leben ändert sich. Ihr Unternehmen entwickelt sich. Nehmen Sie sich immer wieder Zeit, um Ihre Werte zu überdenken und Ihr Verhalten entsprechend anzupassen. Sie werden sehen, es lohnt sich.

Lernen aus der Praxis

Zwei Architekten eröffneten ein gemeinsames Büro. Machten sich zusammen selbstständig. Beide taten es vor allem deshalb, weil sie aus dem Stressjob raus wollten, endlich ihre Ideen und Entwurfsplanungen so machen wollten, wie es ihnen selbst am besten gefällt. So wie sie es für richtig halten. Sie wollten sich als Architekten und Ideengeber verwirklichen. Kreativität leben. Geld war nicht das Wichtigste zu Beginn, mittelfristig aber sollten ein guter Lebensstandard und auch Rücklagen geschaffen werden. Das Wichtigste war aber: Sie wollten Spaß haben.

Das Geschäft lief gut an. Nach 3 Jahren kleinerer Bauvorhaben wurde ein kapitalstarker Bauherr auf die beiden aufmerksam und erteilte den ersten größeren Auftrag. Zu Beginn war alles gut leistbar. Sechs Doppelhäuser pro Jahr, das war gut zu schaffen neben den Kleinaufträgen, die sie sonst noch hatten. Es wurde eine Halbtags-Verwaltungskraft eingestellt, das sollte es leichter machen.

Der Bauherr freute sich, der Markt war gut. Das Büro freute sich über den ersten »großen« Auftrag. 60 Wohneinheiten. Es wurden zwei freiberufliche Architekten hinzugezogen. Die Aufträge wurden größer, 80, 160, 220 Wohneinheiten. Ein Traum für jedes Architekturbüro. Mehr Angestellte mussten her, die Freiberufler waren auf Dauer zu teuer. Die Aufträge wurden

mehr und größer. Inzwischen konnten sie keine weiteren Bauvorhaben mehr verwirklichen.

Als ich von einem der beiden Architekten einen Beratungsauftrag erhielt, war das Büro 320 qm groß. Mitarbeiter waren: zwei Vollzeit Verwaltungsangestellte, vier fest angestellte Architekten, ein hauptberuflicher Bauleiter und zwischen zwei und sechs freiberuflichen Mitarbeitern, je nach Aufwand. Toll – eigentlich.

Eigentlich deshalb, weil beide unzufrieden den Alltag meisterten. Freude und Spaß? Das hatten sie lange nicht mehr. Entwurfsplanungen? Die machten längst andere. Keine Zeit. Ihre Aufgabe war es, den Bauherrn zufriedenzustellen. Verträge aushandeln, Sonderwünsche beauftragen, Handwerker managen, Zeit- und Projektpläne erstellen, Anwälte beauftragen, Baubeschreibungen erstellen und so einiges mehr. Für eigene, unternehmerische Aufgaben und Ziele Pläne entwickeln, keine Zeit. Leider taten sie beruflich nichts mehr von dem, was ihnen wichtig war. Privat hatten sie kaum Zeit für Sport oder Urlaub, die Familien kamen in jeder Hinsicht zu kurz und an Freunde war zu der Zeit nicht zu denken. Was das Ganze aber besonders unangenehm machte, war die spürbare Unzufriedenheit bei beiden Chefs. Die Konflikte wurden mehr, die Zahlen schlechter. Im davorliegenden Kalenderjahr konnten zwar alle Kosten und Gehälter bezahlt werden, beide konnten aber mehrere Monate kein eigenes Gehalt beziehen.

Die Unternehmerrolle kam zu kurz. Eigene Jahresplanungen, ein Geschäftsplan oder gezielte Marketingmaßnahmen, Kosten- und Gewinnkalkulation, gezielte Mitarbeiterführung. Nichts von alledem. Der Bauherr war der eigentliche Chef. Er bestimmte den Alltag. Seine Wünsche mussten umgesetzt werden, immer und zu jeder Zeit, um jeden Preis.

Und dann der Crash. Die Projekte wurden schlechter abgewickelt, der Bauherr war unzufrieden und übergab die künftigen Aufträge an andere Architekturbüros.

Schicksal oder Chance? Es hätte die Möglichkeit gegeben, auf die Suche nach ähnlich großen Projekten zu gehen und bei Auftragserfolg einfach so weiter zu machen wie bisher. Das wollten beide nicht. Ihnen war klar geworden, dass diese Art, Architekt zu sein, ein Unternehmen zu führen nicht ihrer Vorstellung entsprach.

Was war passiert?

Die Leitmotive zu Beginn ihrer Selbstständigkeit: Kreativität leben, mehr Zeit für Familie und Hobbys und eine stabile finanzielle Grund- und Rücklage schaffen – nichts von alledem wurde im Alltag gelebt. Beide hatten immer weniger Lust auf ihre Arbeit, es ging nicht mehr darum, die eigenen Ziele zu verwirklichen. Immer schneller drehte sich das Hamsterrad und die Motivation erreichte schließlich einen Nullpunkt. Natürlich zeigte sich das auch im Außen. Bauherr, Kunden, Mitarbeiter – alle bekamen die Unzufriedenheit zu spüren und das hatte selbstverständlich auch Auswirkungen auf den geschäftlichen Erfolg.

Praktisch heißt das für Sie

Dieses Beispiel ist kein Einzelfall. Hier wird sichtbar, dass die persönlichen Werte weitaus wichtiger sind als oftmals angenommen. Es begegnet mir häufig in meiner Beraterpraxis, dass Unternehmer vom scheinbaren Erfolg überrollt werden. Obwohl alles auf den ersten Blick sehr erfolgsversprechend aussieht, steigt die Unzufriedenheit von Monat zu Monat. Leider lässt sich dies über kurz oder lang auch an der Leistung ablesen. Unternehmer verhalten sich so, wie der Markt es scheinbar verlangt. Anpassen statt Gestalten. Der ständige Druck wird zunehmend belastend. Der Ausstieg aus dem Hamsterrad scheinbar unmöglich.

Hätten beide ihre Leitmotive im Blick gehabt, wäre dies sicher nicht passiert. Darüber sind beide sich inzwischen einig. Sie

wollten kreativ sein, ihre Ideen verwirklichen. Das wäre auch in der Rolle als Unternehmer und Gestalter möglich gewesen. Mit diesem Motiv im Blick wäre es möglich gewesen, rechtzeitig die richtigen Strukturen zu schaffen und mehr und mehr aus dem Tagesgeschäft in die Unternehmerrolle zu wechseln. Stattdessen wurden sie zum Manager des Bauherrn. Abhängig in allen Bereichen. Schade.

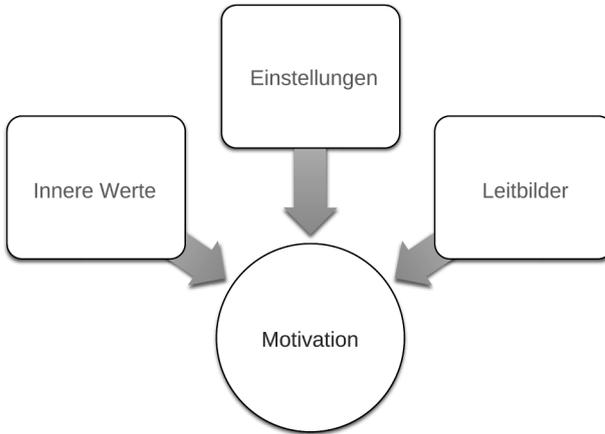


Abbildung 4: Wenn Ihre inneren Werte, Ihre Einstellungen und Leitbilder in Einklang sind, entsteht die Motivation in Ihnen, die es benötigt, um Ihre Erfolge zu verwirklichen

Sie spüren selbst genau, ob Sie motiviert sind oder sich ausgelaugt und müde fühlen. Prüfen Sie Ihre Leitmotive, Werte und Verhaltensweisen. Das ist der schnelle Weg zu mehr Zufriedenheit und damit Elan und Tatkraft.

Sicher möchte Sie wissen, wie es mit den Architekten weitergegangen ist:

Die beiden Architekten haben sich getrennt. Die Mitarbeiter entlassen. Nach einer längeren Abwicklungsphase wurde der Neustart in die Wege geleitet: Einer von beiden führt inzwischen ein Büro mit drei Mitarbeitern und nimmt sich regelmäßig Zeit, um sein Geschäft zu gestalten. Er plant das Geschäfts-

jahr, findet seine Wunschkunden und führt seine Mitarbeiter. Er hat seine Rolle als Unternehmer angenommen. Der zweite hat sich für eine freiberufliche Tätigkeit entschieden. Er hat sein Büro zuhause und bekommt ausreichend kleine Aufträge, die ihn inspirieren. Beide sind zufrieden.

Werte, Motive oder Einstellungen. Egal wie Sie es nennen, es geht immer um Sie. Woher wissen Sie, dass Ihre Entscheidung richtig ist? »Ich weiß es eben.« Das ist die Antwort, die wir immer dann geben, wenn wir unbewusst unseren Werten folgen. Die meisten von uns tun sich schwer mit der Begründung:

- warum man rechtzeitig da sein muss.
- warum wir auch ohne Geld glücklich sein können.
- warum wir tagsüber arbeiten und nachts schlafen sollen.
- warum wir am Wochenende frei machen.
- warum wir uns um die Familie kümmern sollen.
- warum wir unsere Rechnungen bezahlen sollen.
- warum wir Mitarbeitern Sicherheit bieten müssen.
- warum Beziehungen wichtig sind.
- warum wir jeden Auftrag annehmen müssen.
- warum wir im Team arbeiten müssen.
- ...

Solche Beispiele gibt es unendlich viele. Wir reagieren, agieren auf eine bestimmte Weise, ohne uns bewusst darüber Gedanken zu machen, warum das so ist. Es sind unbewusste Prozesse. Wäre es doch auch ziemlich anstrengend, wenn wir bei jeder Situation immer wieder neu prüfen und entscheiden müssten. Werte und Motive sind also im Alltag sehr sinnvoll. Sie bestimmen auch unsere Identität. Sie bestimmen unser Verhalten und unseren Umgang mit anderen.

Problematisch wird es dann, wenn wir unsere Werte nicht leben. Das heißt, wenn wir uns anders verhalten als es uns entspricht. Das geht sicher eine Zeit lang gut. Auf Dauer aber ist dies sehr belastend. Niemand ist langfristig glücklich, der bei-

spielsweise in seinem Beruf die eigenen Werte nicht leben kann. Wenn Ihnen Fortschritt und Freiheit wichtig sind, Sie aber ausschließlich gleiche Tätigkeiten verrichten für die ein anderer die Termine festlegt, dann werden Sie auf Dauer nicht zufrieden sein. Wenn Ihnen Ihre Familie das Wichtigste ist, Sie aber täglich nach 21 Uhr nach Hause kommen, um morgens um 7 Uhr wieder im Büro zu sein, dann werden Sie den Spaß an Ihrer Arbeit langfristig verlieren. Kaum werden Sie Menschen finden, die im Geschäft fröhlich und zuvorkommend sind und privat ausschließlich mürrisch. Wenn das so ist, ist irgendetwas nicht in Ordnung. Meist steht das in direktem Zusammenhang mit Ihren inneren Werten und Leitmotiven.

Klarheit die eigenen Werte und Motivationen betreffend verschafft Erleichterung im ganzen Leben. Sie gibt uns die Möglichkeit, unsere Werte so in unseren beruflichen und privaten Alltag zu integrieren, dass das, was wir tun, uns auch Spaß macht. Wertekonflikte machen uns immer unzufrieden und demotiviert. Steigende Anstrengung im Alltag ist immer ein Zeichen dafür, dass wir das, was uns wichtig ist, im Moment nicht leben.

Sobald Sie Ihr Leben so gestalten, dass es Ihren inneren Werten entspricht, funktioniert alles wie am Schnürchen. Sie arbeiten zwar, manchmal auch viel, das macht Ihnen aber keine Mühe. Sie sind abends rechtschaffend müde aber nicht erledigt. Sie sind im Flow.

Das ist der Zustand, der Ihnen langfristig Erfolg beschert, der für Ihr weiteres Wachstum wichtig ist. Vielleicht kommen Sie beim nächsten Wachstumsschritt aus der Balance. Dann ist es wichtig, sich erst selbst wieder in Ihr inneres Gleichgewicht zu bringen, bevor Sie die nächsten Schritte gehen. Nehmen Sie sich immer wieder Zeit, um sich zu besinnen.

- Ist das, was Sie tun auch das, was Sie wollen?
- Dient der nächste Schritt Ihren inneren Wertvorstellungen?
- Was ist Ihnen wirklich wichtig?

Machen Sie sich bewusst, dass Sie nur als zufriedener Mensch Ihr Unternehmen sinnvoll führen können. Nur dann werden Sie es schaffen, die nächsten Wachstumsschritte zur Zufriedenheit aller umzusetzen. Und letztlich sind Sie nur als zufriedener Mensch in der Lage, wichtige Entscheidungen zu treffen und Ihre Möglichkeiten am Markt zu nutzen. Ihre Mitarbeiter werden Sie schätzen und alles tun, um Ihren Teil zum Gelingen des Vorhabens beizutragen. Es gibt Werte, die Sie Ihr Leben lang leben werden und es gibt andere, die werden sich ändern. Leben ändert sich, Ihre inneren Werte auch. Allerdings, nur zum Teil.

»Bewusstsein«, »Spaß« und »Anstand« sind Werte, die vermutlich sehr lange Ihr Kompass sein können. »Wachstum«, »Familie« und »Gesundheit« – hier wird sich die Wertigkeit vermutlich immer wieder ändern. Sie sind vielleicht abhängig von ihrer derzeitigen Lebenssituation. Deshalb ist es so wichtig, sich immer wieder mit den eigenen Werten zu beschäftigen. Immer wieder einen Check zu machen: Passt das, was mir wichtig ist und das, was ich tue noch zusammen?

Was ich Ihnen gerne auf Ihren Weg mitgeben möchte, ist: Immer dann, wenn Sie über einen längeren Zeitraum unzufrieden und unmotiviert sind, wird es Zeit, die eigenen Werte zu prüfen.

Sie werden sehen, sich die Zeit zu nehmen und sich damit auseinanderzusetzen, macht wirklich Sinn. Es stellt sich dann nahezu immer heraus, dass Ihr Verhalten im Moment nicht mit Ihren inneren Werten übereinstimmt. So haben Sie die Möglichkeit, die nötigen Anpassungen vorzunehmen, und bekommen wieder Elan und Tatendrang. Ihr Leben, privat und beruflich, wendet sich schnell wieder zum Guten.

Manche Werte bleiben – andere ändern sich je nach Lebenssituation.

Machen Sie regelmäßig den Check.

Passen Ihre Gewohnheiten und Verhaltensweisen noch zu dem, was Ihnen wichtig ist?

Jetzt sind Sie dran

Eigene Werte und Motive definieren

Was war Ihnen zu Beginn Ihrer Selbstständigkeit besonders wichtig?

Es geht um die Werte, die Ihren persönlichen Kompass darstellen. Die Werte und Motive, die langfristig Ihrer Persönlichkeit entsprechen. Die Werte und Motive, die Ihrer persönlichen Erfolgsskala entsprechen. Es geht hier weniger darum, welche Werte Sie haben sollten, als darum, welche Werte Sie tatsächlich haben.

- Wenn »Sicherheit« für Sie sehr wichtig ist, dann spiegelt sich dies in Ihrem bisherigen Leben wider. Falls Sie bisher sehr viele Jobs hatten, oft Ihren Partner wechseln, durchschnittlich alle drei Jahre umziehen, und Motocross und Gleitschirmfliegen zu Ihren Hobbys gehören, dann sollten Sie dies noch einmal prüfen. Sicherheit gehört dann sicher nicht zu Ihren wichtigsten Werten, die Sie auch leben.
- Sollten Sie den Wert »Liquidität« für sich beanspruchen, was bestimmt sinnvoll ist, dann wäre es sicher so, dass Sie in Ihrem Leben Ihre Rechnungen direkt bezahlen, Rücklagen für die Steuer angelegt haben und auch für sonstige Eventualitäten vorgesorgt haben.
- Falls Sie »Zusammen« oder »Team« für sich als Wert beanspruchen, überprüfen Sie, bei welchen Entscheidungen Sie sich wirklich wohlfühlen. Die, die Sie alleine getroffen haben, oder die, die Sie zusammen mit anderen entschieden haben.

Es geht also hier darum, die Werte zu finden, die Sie auch leben. Nicht die, die Sie leben sollten. Gerne können Sie auch Ihr Umfeld befragen: »Was scheint dir, ist mir wirklich wichtig?« Manchmal sehen andere uns mit Abstand besser. Es kann sein, dass hier Eigen- und Fremdbild auseinander klaffen. Nutzen Sie

das erhaltene Feedback, um sich weitere Gedanken zu machen und zu überprüfen, ob es hier einer Korrektur bedarf.

Haben Sie Ihre persönlichen Werte definiert, zeigen diese Ihnen den Weg, der Sie nachhaltig zufrieden macht. Vor allem behalten und stärken Sie so Ihre persönliche Motivation, langfristig. Nicht das Beginnen wird belohnt, sondern das Durchhalten. Sobald Sie Ihre inneren Werte kennen, geht das wesentlich einfacher.

Wer seine Werte kennt, kann sich auch nachhaltig motivieren, seine Ziele zu verfolgen.

Für viele meiner Kunden hat es sich bewährt, sich feste Termine im Kalender einzutragen, um daran zu arbeiten. Tage, an denen sie nicht im, sondern am Unternehmen arbeiten. Und dazu gehört auch die eigene Zufriedenheitsskala.

Wenn Sie die Zufriedenheit auf einer Skala von eins bis zehn eintragen würden, wo wären Sie heute?

10 bedeutet, Sie sind sehr zufrieden – 1 bedeutet, Sie sind überhaupt nicht zufrieden.

Damit Sie sich mit der Überprüfung auch in schwierigen Zeiten leicht tun, macht es Sinn, sich eine Zufriedenheitswerte-Liste zu erstellen.

Nehmen Sie sich Zeit, um folgende Fragen zu beantworten:

(Die nachfolgende Werte- / Motivationsliste kann dabei behilflich sein.)

1. Was ist Ihnen persönlich wichtig?
2. Was ist Ihnen beruflich wichtig?
3. Was ist Ihnen für Ihr persönliches Umfeld wichtig?
4. Was möchten Sie in und mit diesem Unternehmen leben?
5. Was muss unbedingt erreicht werden? Leitbild?
6. Wie fühlen Sie sich wohl? Was brauchen Sie dafür?

7. Wie wird Ihr Unternehmen aussehen, wenn Sie diese Werte und Motive gezielt leben?
8. Welche Werte und Motive geben Ihnen langfristig Energie, Motivation, Lust und Elan?
9. Was sind Ihre Aufgaben im Unternehmen, wenn dies Ihre Leitmotive sind?

Jetzt wissen Sie, was Ihnen wirklich wichtig ist.
Überprüfen Sie monatlich, ob Sie Ihr Verhalten und Ihre Zeit auch dafür nutzen. So können Sie jederzeit Ihren Kurs regulieren und anpassen.

Für viele Menschen gelten diese Hauptmotive:

- Sicherheit
- Einsparen von Zeit und Geld
- Image – Ruhm & Ehre

Vielleicht passt das auch für Sie, vielleicht eher nicht.

Die nachfolgende Liste kann Ihnen dabei helfen, Ihre eigenen wichtigen Werte und Motive zu beschreiben:

Die wichtigsten Werte sind die, die in jedem Fall und unter allen Umständen gelebt werden wollen, um zufrieden und anhaltend handlungsfähig zu sein.

Welche drei Werte / Motive sind für Sie die wichtigsten? Persönlich – Beruflich

Hier eine Auswahl:

Anders sein	Umsatz	Gewinn	klare Aufgabenverteilung
Beständigkeit	Leistung	Verbesserung	Technologie
Ehrlichkeit	Familie	Experte sein	Verantwortung
Erlebnis	Spaß	Ruhm	Zuverlässigkeit
Kompetenz	Engagement	Wissen	Geduld
Zusammen	Chancen	Disziplin	Freiheit
Analyse	Logik	Image	Verbesserung
Optimierung	Gesundheit	Einkommen	Hilfsbereitschaft
Karriere	Marktführer	Fleiß	Umwelt
Bildung	Lebensfreude	Effizienz	Anstand
Offenheit	Genuss	Bewegung	Anerkennung
Loyalität	Ordnung	Geduld	Freundlichkeit
Kompetenz	Freude	Technologie	Wachstum
Altersversorgung	Sparsam	Qualität	Kontrolle
Idealismus	Methoden	Management	Nachhaltigkeit
Gerechtigkeit	Treue	Humor	Herzlichkeit
Liquidität	Kultur	Preiswert	Menschenorientiert
Erfolgsorientiert	Zuversicht	gemeinsam	Kundenorientiert
Weiterbildung	Planung	Vision	Zukunft
Vernunft	Motivation	Wachstum	Gewinn
Liquidität	Risiko	Wirksamkeit	Begeisterung
Zielorientiert	Stärke	Abwechslung	Herausforderung
Gesundheit	Langlebigkeit	Qualität	Innovation
Vertrauen	Luxus	Standhaft	Sinnvoll
Leidenschaft	Optimal	Zusammen	Alleine
Gemeinsam	Objektiv	Präzise	schnell
Tüchtig	Technik	Willensstark	Natur
Beständigkeit	Neues	Moral	Mission
Glaube	Team	Projekte	Lernen
Sorgfältig	Selbstständig	Entwicklung	Klarheit
Ziel	Ressourcen	Strategie	Ruhe
Gelassen	Veränderung	Gesellschaft	Mitarbeiter
Lehre	Wissenschaft	Kapital	Innovation

Meine drei wichtigsten Lebens-Werte:

(Die Sie über einen sehr langen Zeitraum hinweg als wichtig erachten)

Persönlich	Beruflich
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Meine drei wichtigsten Werte zurzeit:

(Die, die in Ihrer jetzigen Situation besonders wichtig sind. Sobald sich diese ändert, ändern sich auch die Werte)

Persönlich	Beruflich
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Die fünf wichtigsten Tipps zum Thema Motivation

Tipp 1	Denken Sie daran: Sie sind als Mensch maßgeblich für den Erfolg Ihres Unternehmens verantwortlich. Sie können Ihre Firma nur dann erfolgreich zum Wachsen bringen, wenn Sie sich selbst auch erfolgreich fühlen. Also tun Sie jeden Tag etwas für Ihr eigenes Wohlbefinden.
Tipp 2	Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit, um sich Klarheit über Ihre inneren Werte zu verschaffen. Setzen Sie sich zu Beginn jedes Jahres feste Zeiten im Kalender.
Tipp 3	Schaffen Sie sich gute Gewohnheiten. Achten Sie auf Ihr Verhalten. Denken Sie immer daran Ihre Werte, Gewohnheit und Ihr Verhalten in Einklang zu bringen.
Tipp 4	Führen Sie ein Erfolgstagebuch: Was habe ich heute getan, um mich zufrieden zu stellen. Was habe ich heute entschieden, das mich meinen Wünschen näher bringt. Was habe ich in die Wege geleitet, das mich zufrieden macht.
Tipp 5	Vorsicht: »Wir sind Wissensriesen, aber Umsetzungszwerge«, also passen Sie Ihre Unternehmenswerte (Leitmotive, Leitbilder) immer wieder Ihren persönlichen Ansprüchen an. Sie geben die Richtung vor, nicht Ihr Unternehmen. Richten Sie das Unternehmens-Verhalten an Ihren persönlichen Ansprüchen aus.

