

Ines Maria Eckermann



FREI & KREATIV

**Starthilfe in die
Selbstständigkeit
für kreative Köpfe**



Rheinwerk
Design

Kapitel 1

Die Unternehmerpersönlichkeit: Warum Kreativität Freiheit braucht

Woher komm ich? Wohin geh ich? Oha, Sie haben das Buch erst gerade aufgeschlagen und schon geht es philosophisch ans Eingemachte. Aber keine Sorge: Diese beiden Fragen sollen Sie nicht in eine Sinnkrise stürzen, sondern Ihnen auf Ihrem Weg Richtung Selbstständigkeit etwas Orientierung geben. Denn das beste Navi bringt uns nichts, wenn wir nicht wissen, wo wir hinwollen. Deshalb geht es im ersten Kapitel darum, Ihr Ziel und auch sich selbst ein bisschen besser kennenzulernen.

Als Sie drei Jahr alt waren, kam Ihnen vermutlich wie vielen Kindern kaum ein Satz so leicht über die Lippen wie: »Nein!« In dem Alter wissen wir ganz genau, was wir nicht wollen. Wir testen unsere Grenzen und suchen zugleich Halt. Doch je älter wir werden, desto unklarer wird uns manchmal, was wir wollen und was nicht. Wir machen Zugeständnisse an andere und Kompromisse mit dem Leben. Wir investieren unser Geld in Aktien und Versicherungen statt in bunte Tüten vom Kiosk. Und statt uns über eine Kugel Eis zu freuen und ganz im kühlen Genuss und dem Moment zu versinken, wird uns manchmal der Kaffee to go im Becher kalt.

Bevor unser Leben schal wird, sollten wir nach den Dreijährigen in uns suchen gehen: Wann brüllen Sie »Nein!« und wann sind Sie zu begeistert, um »Ja!« zu rufen? Was wollen Sie wirklich? Dieses Kapitel geht mit Ihnen auf die Reise in Ihr Inneres: Wie viel Freiheit brauchen Sie für Ihre Kreativität und wie viel Halt?

1.1 Warum Selbstständigkeit attraktiv ist

Eisbären, Löwen oder Tiger durchstreifen riesige Gebiete. Wild und frei durchziehen sie ihre Territorien. In Gefangenschaft jedoch, hinter den gläsernen Gefängniswänden der Zoos und Tierparks, schrumpfen die anmutigen Tiere zu gestressten

und verängstigten Kreaturen zusammen. Und auch manchem kreativen Menschen geht es so: Wird er in die Strukturen einer 40-Stunden-Woche gesperrt, verliert er seinen Biss und seine bunten Federn. Wenn Sie zu den Menschen gehören, die mit dem Vergleich zwischen einem Tier im Zoo und Ihnen in einer festen Anstellung etwas anfangen können, sind Sie hier genau richtig: Willkommen im Club der Freien und Kreativen.

Mit Sicherheit mehr Zufriedenheit

Den einen macht sie Angst, die anderen bekommen glänzende Augen. Freiheit ist nur etwas für echte Liebhaber. Für viele Menschen stellen Freiheit und Sicherheit Gegensätze dar. Doch Kunst- und Kulturschaffenden gibt die Freiheit Sicherheit: sich frei ausdrücken zu dürfen, schreiben und sagen zu dürfen, was sie wichtig finden, und sich in ihrem Schaffen immer neu zu erfinden. Und schon der Staatsmann Benjamin Franklin wusste: *»Wer die Freiheit aufgibt, um Sicherheit zu gewinnen, wird am Ende beides verlieren.«*

Auch jenseits der künstlerischen Freiheit investieren viele Menschen gerne etwas Sicherheit, um etwas mehr Lebensqualität zu erhalten: 80 Prozent der für eine Umfrage befragten Selbstständigen gaben an, dass die Selbstständigkeit ihnen vor allem mental guttut.¹ Die Möglichkeit, die Arbeitszeit frei einzuteilen und Prozesse nach den eigenen Bedürfnissen zu gestalten, sorgt bei vielen Selbstständigen für eine große Zufriedenheit mit ihrem Arbeitsleben. Wenn Forschende fragen, warum Menschen gerne selbstständig sind, antworten sie oft dasselbe: Die meisten lieben die Unabhängigkeit, die Eigeninitiative und die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen und Arbeit und Privatleben nach den eigenen Bedingungen zu vereinen. In der Selbstständigkeit gibt nicht die Arbeit Regeln vor, sondern die Menschen.

Zur Lücke, zur Freiheit

Während Angestellte ihren Lebenslauf hegen und pflegen, damit ja keine Lücken oder Abweichungen zu kritischen Nachfragen im Bewerbungsgespräch führen, können Selbstständige ganz entspannt bleiben: Da bei Kreativen und Selbstständigen der Markt vor allem die eigentliche Arbeit beurteilt, sind Auszeiten und Abzweigungen im Lebenslauf nur ein weiterer Ausdruck ihres unkonventionellen Charakters. Viel wichtiger, als lückenlos beschäftigt zu sein, ist vielen Kreativen, dass sie immer wieder etwas Neues machen dürfen und sich in eigenen Projekten austoben dürfen, die am Ende ihre eigene Handschrift tragen. Statt Zeug abzuarbeiten, das andere einem auf den Tisch legen, haben Selbstständige immer selbst das Ruder in der Hand. Und das kann auch bedeuten, dass sie ihr Zeug packen und künftig von einer balinesischen Hängematte aus für ihre Kunden arbeiten. Wer Mut

¹ www.ipse.co.uk/policy/research/the-impact-of-the-coronavirus-crisis.html

zur Lücke hat, lässt sich nicht von einem Job zwischen gläsernen Wänden einsperren – sondern lebt frei und wild und macht die ganze Welt zu seinem Territorium.

Für Selbstständigkeit oder eine Anstellung entscheiden

Ob Sie selbstständig oder angestellt arbeiten, ist nicht nur eine Frage der Lebensziele und der Persönlichkeit – sondern hängt auch stark von der Art der Arbeit ab. Rechtlich betrachtet unterscheidet sich die selbstständige von der nicht-selbstständigen Arbeit durch diese Punkte:

- **Auf eigene Rechnung:** Sie arbeiten wirtschaftlich unabhängig und tragen finanzielle Risiken und Geschäftsausgaben selbst.
- **Ohne Chef:** Sie arbeiten weisungsunabhängig, ohne dass eine Führungskraft Ihnen Vorgaben macht.
- **Selbstorganisiert:** Sie arbeiten völlig eigenverantwortlich und geben sich selbst Prozesse und Strukturen vor.
- **Frei und flexibel:** Sie legen Ihre Arbeitszeiten, den Arbeitsort und den Workflow mit anderen selbstständig fest.

Es gibt Berufe, bei denen die Selbstständigkeit eher die Regel als die Ausnahme ist. Haus- und Zahnärzte, Rechtsanwälte, Notare und Steuerberater sind häufig selbstständig. Eine selbstständige Steuerberaterin kann ihre Sprechstunden selbstständig festlegen. Sie hat keine Vorgesetzten, die ihr vorgeben, was sie wann, wie und wo zu tun hat. Zugleich zahlt sie ihren Schreibtisch, den Computer und jeden Kugelschreiber, den sie für ihre Arbeit braucht, von ihrem eigenen Budget.

Statement | Die richtige Entscheidung

»Es begann als Experiment. Ich wollte einen Auslandssommer machen: sechs Monate, in denen ich das Leben im Ausland und zugleich die Arbeit als freie Journalistin testen wollte. Das Experiment war erfolgreicher, als ich dachte, und so wurden aus sechs Monaten ein Jahr, dann zwei. Nun lebe ich bereits seit sieben Jahren in Tel Aviv – und es läuft immer besser.

Angst vor dem Schritt in die Selbstständigkeit hatte ich nie. Ich kannte die Branche und war gut vernetzt. Außerdem hatte ich mir etwas Geld zusammengespart und konnte deshalb ruhigen Kopfes in dieses Projekt starten. Auch, weil man zu Beginn bestimmt viele Fehler machen wird, die einen – je nach Branche – Geld kosten werden. Wer sich seiner Privilegien in Ländern wie der Schweiz oder Deutschland bewusst ist und keine Familie zu versorgen hat, kann den Sprung in die Selbstständigkeit leichtsinnig versuchen. Ich wusste immer: Im schlimmsten Fall geh ich zurück in die Schweiz und arbeite irgendwo, wo ich gerade etwas finde, angestellt.

Anfangs hat es mich überrascht, wie schwer es mir fällt, abzuschalten. Das heißt nicht, dass ich mich überarbeite. Aber ich habe ständig neue Ideen, die ich umsetzen will. Da kennt mein Kopf keine festen Arbeitszeiten. Dass ich kein festes Monatseinkommen habe, nehme ich erstaunlich cool hin. Nur ganz selten empfinde ich das als stressig, kei-

nen bezahlten Urlaub zu haben, bei einer Erkältung keine Einnahmen zu haben und mich ständig neu verkaufen zu müssen.

Um mich etwas abzusichern, musste ich lernen, »Brotthemen« zu erkennen und anzubieten. Das heißt für mich, den Redaktionen Geschichten vorzuschlagen, die sich gut verkaufen lassen, für die ich aber nicht unbedingt brenne. Außerdem können Großaufträge einige Monate für Ruhe sorgen, da ich dann keine Akquise machen muss. Natürlich kann sich keiner auf eine Krise wie die Corona-Pandemie vorbereiten, aber als Selbstständiger, egal in welcher Branche, ist es wichtig, Ersparnis auf der Seite zu haben. Man muss solche Zeiten aushalten und dann positiv weitermachen.

Für mich ist die Selbstständigkeit die richtige Entscheidung gewesen, denn für mich bedeutet es: meine Ideen, mein Kopf, mein Tempo, meine Arbeitszeiten, meine freien Tage, meine Mittagspause, meine Honorarvorstellungen. Man entwickelt ein irres Selbstbewusstsein.«

Joëlle Weil | selbstständige Journalistin und Kolumnistin

1.2 Eigenschaften erfolgreicher Selbstständiger

Freuen Sie sich nach dem Urlaub auf die netten Kollegen, den ersten Kaffee aus Ihrer Lieblingstasse, die am immer gleichen Ort auf Ihrem Schreibtisch steht? Oder sind Sie eher der Typ, der es kaum erwarten kann, endlich wieder voller Energie ein neues Projekt in die Tat umzusetzen? Selbstständige und angestellte Arbeit unterscheiden sich nicht nur in den Arbeitsabläufen und der Bezahlung, sondern auch darin, ob wir an der eigenverantwortlichen Arbeitsweise Freude haben. Bevor Sie sich selbstständig machen und beherzt ins kalte Wasser springen, sollten Sie sich selbst wirklich kennen. Denn vielleicht fühlen Sie sich am Beckenrand sehr viel wohler.

Bestandsaufnahme: Den Mix analysieren

Machen wir eine kurze Bestandsaufnahme: Womit können Sie auf dem Arbeitsmarkt wuchern? Alles, was uns zu wertvollen Arbeitskräften macht, teilt der Soziologe James Coleman² in drei Kategorien ein:

- 1. **Physisches Kapital:** Gegenstände, die uns für unsere Arbeit zur Verfügung stehen, zum Beispiel unser Computer oder der Dienstwagen

2 James S. Coleman: Social Capital in the Creation of Human Capital. In: The American Journal of Sociology, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure (1988), S. 95–120. The University of Chicago Press

- 2. **Soziales Kapital:** Erziehung und Menschen, die uns prägen und unterstützen, dazu gehören meist Freunde, Familie oder das Team auf der Arbeit
- 3. **Humanes Kapital:** Fähigkeiten, Talente und Kompetenzen, die wir in unsere Arbeit einbringen, etwa der Abschluss in Teilchenphysik oder HTML-Kenntnisse

Diese drei Arten des Kapitals helfen uns, unsere Ziele zu erreichen. Unser physisches Kapital ist für unseren Erfolg als Selbstständige recht unwichtig. Natürlich macht ein gut ausgerüsteter Laptop uns die Arbeit in einer digitalisierten Welt leichter – aber eine talentierte Journalistin kann notfalls auch auf einem Tablet einen herausragenden Artikel verfassen.

Das soziale Kapital, wie wir erzogen wurden, in welchem Umfeld wir aufgewachsen sind und mit wem wir uns heute umgeben, hat dagegen einen wesentlichen Einfluss auf unser humanes Kapital: Wenn die Eltern Wert auf Bildung gelegt haben, weist der Lebenslauf womöglich später einige wertvolle Stationen und Lernerfolge auf. Die Mischung der verschiedenen Einflüsse aus unserer Erziehung und unserem Umfeld, unserer Ausbildung oder unserer bisherigen Berufserfahrung macht uns zu wertvollen Arbeitskräften.

Wenn Sie mögen, führen Sie sich, vielleicht in der folgenden Tabelle, vor Augen, was Sie zu bieten haben.

Mein physisches Kapital	Mein soziales Kapital	Mein humanes Kapital

Unser Kapital hilft uns dabei, unseren Marktwert und unseren Ausgangspunkt besser zu verstehen. Eine Studie untersuchte die Persönlichkeitsmerkmale von Jugendlichen, die sich direkt nach der Ausbildung selbstständig machen wollten. Das Ergebnis: Die angehenden Selbstständigen wiesen eine deutlich ausgewogenere Mischung von humanem und sozialem Kapital auf, als dies bei zum Angestellten-tum neigenden jungen Menschen der Fall war: Selbstständige sind breit aufgestellt,

wenn es um ihre Fähigkeiten, Interessen und Kompetenzen geht. Außerdem sind sie sozial gut vernetzt und können sich meist auf ein weitgefächertes Netzwerk stützen.³

Ob wir unser Kapital als Angestellte oder Selbstständige auf den Markt tragen sollten, hängt allerdings vor allem von unserer Persönlichkeit und unseren Werten ab.

Eigenschaften und Talente erkennen

Sie erhofften sich einen verstohlenen Blick in die Zukunft: Feldherren, Könige und einfache Bürger reisten vor Tausenden Jahren nach Delphi, um das sagenumwobene Orakel um Rat zu fragen. Der wahre Fingerzeig in eine erfolgreiche Zukunft fand sich jedoch bereits vor dem Tempel: »*Erkenne dich selbst*«, lautete die Inschrift des Orakels von Delphi. Und noch heute helfen uns diese drei Worte, unsere Zukunft positiv zu beeinflussen: Wer sich selbst, seine Fähigkeiten und Ziele kennt, der kann auch seine Lebensumstände entsprechend ausrichten und den passenden Karriereweg einschlagen. Ganz ohne die Hilfe eines Orakels.

Um uns selbst auf die Schliche zu kommen, gibt es zahlreiche Persönlichkeitstests, die uns bei der Selbsteinschätzung helfen können. Einige von ihnen können unsere Neigung zur Selbstständigkeit aufzeigen. Die bekanntesten sind diese:

- Das **Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung** analysiert berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale sowie soziale und psychische Kompetenzen. So hilft es bei der Karriereplanung.
- **Insights** wird häufig in Assessment-Centern oder zur Teambeurteilung genutzt und unterscheidet zwischen acht Persönlichkeitsprofilen.
- Der **Myers-Briggs-Typenindikator** ordnet uns einem von 16 Persönlichkeitstypen zu. Von diesem Test finden Sie im Internet zahlreiche kostenlose Versionen, die Sie mit wenigen Klicks ausfüllen können.
- Der **Big-Five-Persönlichkeitstest** stuft unsere wesentlichen Merkmale auf fünf Skalen graduell ein und versucht so, unsere Persönlichkeit abzubilden.

Die psychologische Forschung nutzt bevorzugt Big-Five-Tests, die in unterschiedlicher Form auftreten können, dabei aber immer dieselben fünf Dimensionen der Persönlichkeit abfragen. Innerhalb jeder dieser fünf Dimensionen positionieren wir uns ganz individuell. Dabei finden sich viele Selbstständige an ähnlichen Stellen auf den fünf Skalen wieder.

3 www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053535713001236

Test | Wo stehen Sie?

Probieren Sie es selbst aus – mit einer vereinfachten Version dieses Tests. Machen Sie dazu auf jeder der Skalen an der Stelle ein Kreuz, an der Sie sich zwischen den beiden Polen am wohlsten fühlen.

Offenheit für Erfahrungen				
konservativ, vorsichtig				erfinderisch, neugierig
Gewissenhaftigkeit				
unbekümmert, nachlässig				effektiv, organisiert
Extroversion				
zurückhaltend, reserviert				gesellig, kommunikativ
Verträglichkeit				
kooperativ, freundlich, mitfühlend				wettbewerbs- orientiert, antagonistisch
Neurotizismus				
emotional verletzlich				selbstsicher, ruhig

Persönlichkeitsmerkmale von Selbstständigen

Die Harvard Business School hat mithilfe des Big-Five-Persönlichkeitstests die Persönlichkeitszüge von Selbstständigen mit denen von angestellten Managern verglichen – und fünf wichtige Persönlichkeitsmerkmale herausgefiltert:⁴

4 Sari Pekkala Kerr et al.: Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. In: Working Paper 18-047, Harvard Business School 2017

1. **Abenteuer:** Selbstständige sind offener für Erfahrungen als Angestellte.
2. **Perfektion:** Sie sind gewissenhafter und zeigen einen soliden Mix aus Zuverlässigkeit und Motivation.
3. **Geselligkeit:** Selbstständige sind weniger extrovertiert als Manager. Hier gab es aber große Unterschiede zwischen den Solo-Selbstständigen, die von zuhause arbeiteten, und oft sehr selbstbewussten und extrovertierten Unternehmensgründern.
4. **Ziele:** Sie orientieren sich stärker an Leistung und Erfolg als Manager.
5. **Selbstsicherheit:** Sie sind etwas weniger auf Konsens aus als Manager. Sie trauen sich, offen ihre Meinung zu sagen – auch wenn sie damit vielleicht anecken.

Und wie sieht es mit Ihnen aus? Sind Sie der Managertyp oder sind Sie eher zur Selbstständigkeit gemacht?

Die Top 10 der Tugenden

Viele Forschende scheinen fasziniert von dem wundersamen Wesen des Selbstständigen. Deshalb gibt es mittlerweile zahlreiche Studien zu ihrer Persönlichkeit und ihren Schlüsselqualifikationen. Dabei geht es selten um harte Skills wie ein Jura-Studium oder eine Ausbildung zur Bürokauffrau, sondern vielmehr um ihre herausragenden Eigenschaften und ihre vorbildlichen Haltungen – kurz: um Tugenden. Im Folgenden finden Sie zehn Tugenden, die viele erfolgreiche Selbstständige teilen.

Tugend 1 | Leidenschaft

Dienst nach Vorschrift überlassen sie ihren verbeamteten Mitmenschen. Erfolgreiche Selbstständige zeichnen sich durch etwas aus, das sich intrinsische Motivation nennt: Etwas drängt uns, etwas zu tun, einfach weil wir genau das tun wollen. Bei einer extrinsischen Motivation kommt der Drang dagegen von außen, wie der Wunsch, mit dem Werk später Geld zu verdienen oder jemand anderem damit einen Gefallen zu tun.

Bei selbstständig arbeitenden Menschen ist das Bedürfnis, etwas um seiner selbst willen zu tun, stärker ausgeprägt.⁵ Gelegentlich wird dieser innere Antrieb auch als Leidenschaft oder Passion bezeichnet. Der Maler Maurits Cornelis Escher hatte beispielsweise eine Leidenschaft für das Zeichnen von unendlichen Treppenhäusern und surrealen Mustern. Lukrative Anfragen lehnte er dagegen auch bei knapper Kasse ab, wenn sie nicht zu seinen Vorstellungen passten.

⁵ www.upwork.com/i/freelancing-in-america/2016

Wenn wir unserer Passion folgen, lassen wir uns weder von Vorgesetzten noch vom Markt Vorschriften machen. Und ebenso wenig brauchen wir diese, um uns das nötige Feuer unterm Hintern zu machen. Deshalb gehen Leidenschaft und Selbstmotivation Hand in Hand. Die Begeisterung für ihr Thema ist eines der Schlüsselmerkmale erfolgreicher Selbstständiger.

Tugend 2 | Mut

Mut gilt in der Philosophie als Vorzeigetugend: Er ist das rechte Maß, die goldene Mitte zwischen der Feigheit und der Tollkühnheit. Der Feigling kriegt den Allwertesten nicht vom Sofa, während der Tollkühne stets kurz davor ist, sich bei einem unüberlegten Wagnis schwer zu verletzen. Mutige Selbstständige sind bereit, Risiken einzugehen, etwa auf das feste Gehalt einer Anstellung zu verzichten. Zugleich denken sie strategisch und gehen nur halbwegs berechenbare Risiken ein – damit sie sich nicht wirtschaftlich das Genick brechen. Zudem haben sie den Mut, eine andere Meinung als die Mehrheit zu vertreten.⁶ Deshalb fühlen sich mutige Selbstständige auch dann noch wohl, wenn sie zwischen den Stühlen Platz nehmen müssen.

Tugend 3 | Selbstvertrauen

Eng mit dem Mut verwandt ist das Selbstvertrauen. Denn wenn wir an unsere Fähigkeiten glauben und auf unsere Werte und Überzeugungen vertrauen, können wir sie mutig gegen Widerstände verteidigen. Und die tauchen in jedem Leben früher oder später auf. Erfolgreiche Selbstständige sind überzeugt, dass ihre Meinung und ihr Wissen einen Wert haben.⁷ Diese Eigenschaft ist wichtig, da Selbstständige immer wieder den Preis für ihre Arbeit verhandeln und vertreten müssen. Ein selbstbewusster Auftritt gibt Geschäftspartnern und Kundinnen das sichere Gefühl, dass Sie wissen, was Sie tun. Selbstständige können sich nicht hinter einem Team oder einer Vorgesetzten verstecken: Sie allein stehen für ihre Versäumnisse und ihre Erfolge gerade. Und das tun erfolgreiche Selbstständige jeden Tag aufs Neue mit Stolz und Selbstvertrauen.

Natürlich dürfen auch Selbstständige mal einen schlechten Tag haben und an sich zweifeln. Wichtig ist dabei eines: Zweifel ist ein Privatvergnügen. Potenziellen Auftraggebern gegenüber ist ein selbstsicheres Auftreten Gold wert. Deshalb wird in Manager-Seminaren immer wieder dasselbe Mantra vorgebetet: *Fake it till you make it!* (Tu so, bis es wirklich so ist.) Damit ist hier nicht gemeint, dass wir Fähigkeiten vortäuschen, die wir gar nicht haben – sondern, dass wir an schwierigen

⁶ www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053535713001236, abgerufen am 6.8.2020

⁷ Sari Pekkala Kerr et al.: Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. In: Working Paper 18-047, Harvard Business School 2017

Tagen Selbstvertrauen gerne faken dürfen. So wie wir nach einer kurzen Nacht mit Kaffee Wachheit vortäuschen, können wir an manchen Tagen auch mit etwas künstlicher Selbstsicherheit nachhelfen. Denn würden Sie mit jemandem zusammenarbeiten wollen, der so wirkt, als könnte das zarteste Feedback ihn direkt in eine Sinnkrise stürzen? Seien Sie ein Profi – und zweifeln Sie erst nach Feierabend an sich selbst.

Tugend 4 | Realismus

Wie jede Tugend ist auch das Selbstvertrauen die Mitte zwischen den Extremen: Es liegt zwischen dem Selbstzweifel und der Selbstüberschätzung. Der Haken dabei: Menschen mit mangelnden Fähigkeiten neigen dazu, ihre Kompetenzen zu überschätzen.⁸ Wer gelegentlich zweifelt, könnte demnach über verlässlichere Talente verfügen als jemand, der über sein üppiges Ego zu stolpern droht.

Die Tugend, die hier gefragt ist: Realismus. Während ihre optimistischen Mitmenschen gelegentlich kopflos ihre Energie in aussichtslose Pitches und Projekte stecken, trauen sich Pessimisten nicht, den Job zu wechseln: Woanders ist es schließlich auch nicht besser. Und während sich der Zyniker tatenlos an seiner Überlegenheit berauscht, schwelgt die Romantikerin in den Theorien einer weltfremden Intellektualität.

Damit können erfolgreiche Selbstständige nichts anfangen: Sie blicken realistisch auf die Welt und analysieren die Gegebenheiten, ohne gleich alles zu bewerten. Sie machen sich nichts vor – auch nicht, wenn es um ihre eigenen Fähigkeiten geht. Diese Tugend ermöglicht es uns, unsere Zielgruppe und unsere Chancen am Markt realistisch einzuschätzen. Das macht Realisten oft auch zu echten Pragmatikern: Statt frustriert hinzuwerfen, sucht der Realist nach einer Lösung, meldet sich zu einem Kurs an oder versucht, statt ein Defizit auszubügeln, eine Stärke weiter auszubauen.

Tugend 5 | Willenskraft

Erfolg ohne Willenskraft ist nahezu unmöglich. Willenskraft gilt in der Psychologie als Gegenspielerin der Impulsivität. Das klingt erstmal sehr theoretisch. Mit einigen kleinen Kindern und einem Beutel Mäusespeck wird die Willenskraft gleich viel anschaulicher: Im sogenannten Marshmallow-Test setzte ein Forscher in den 1960ern Kindern je einen Marshmallow vor die Nase und versprach, dass es einen zweiten gibt, wenn sie die süße Köstlichkeit nicht anrührten. Dann verschwand der Psychologe aus dem Raum. In der Zwischenzeit versuchten sich die Kinder abzulenken, sangen, versuchten einzuschlafen oderleckten für einen kleinen Vorge-

⁸ psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037/0022-3514.77.6.1121

schmack am Marshmallow. Die Kinder, die genügend Willenskraft bewiesen, um einen zweiten Schaumzucker als Belohnung zu bekommen, waren später im Leben oft erfolgreicher als ihre impulsiveren Altersgenossen.⁹

Erfolgreiche Selbstständige hätten als Kinder wohl auch einen zweiten Marshmallow bekommen, denn sie haben Übung darin, sich auf ein Ziel zu fokussieren und Wege zu finden, dieses Ziel auch zu erreichen. Während Angestellte sich am besten durch Gehalt motivieren lassen, füttern Selbstständige ihre Willenskraft mit Sinn und Leidenschaft. Und die Forschung zeigt: Wenn wir ein klares Ziel haben und das Gefühl haben, mit unserem Handeln tatsächlich etwas zu erreichen, macht uns das nachweislich glücklich.¹⁰

Tugend 6 | Abenteuerlust

Unser Gehirn liebt Neues. Deshalb belohnt es uns mit einem Cocktail aus Glückshormonen, wenn wir etwas Neues lernen. Doch bei manchen Menschen ist der Wunsch nach Beständigkeit, Routine und Sicherheit deutlich stärker als ihr Drang nach Neuem. Da Selbstständige sich jedoch meist von Projekt zu Projekt hangeln, haben sie nur mit einer guten Portion Abenteuerlust wirklich Freude an ihrer Arbeit. Und oft ist es eben diese Lust auf Abwechslung, warum wir uns für die Selbstständigkeit entscheiden. Die Abenteuerlust bringt eine große Flexibilität mit sich. Denn ständige Akquise und eine schwankende Auftragslage können sich wie eine Achterbahnfahrt anfühlen: Manchmal sind wir ganz oben und genießen entspannt die Aussicht. Dann rasen wir wieder hinunter, als würde unsere Karriere gleich zur Bruchlandung ansetzen. Erfolgreiche Selbstständige reagieren flexibel und pragmatisch auf die Aufs und Abs, die ihr Beruf mit sich bringt. Schließlich ist die Achterbahnfahrt Teil des Abenteuers.

Tugend 7 | Kommunikationsstärke

»Man kann nicht nicht kommunizieren!«, schrieb der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick. Das stimmt für Selbstständige in doppelter Hinsicht:

1. Ganz nach Watzlawick sagen wir auch etwas über unser Unternehmen, wenn wir nichts darüber sagen. Wer etwa keine Werbung schaltet, kann sie sich entweder nicht leisten – oder hat sie nicht nötig.

⁹ de.wikipedia.org/wiki/Walter_Mischel: The Marshmallow Test: Mastering Self-Control. Little Brown, New York 2014. Deutsch: Der Marshmallow-Test: Willensstärke, Belohnungsaufschub und die Entwicklung der Persönlichkeit, Siedler Verlag, München 2015

¹⁰ www.fastcompany.com/40444583/these-are-the-personality-traits-that-the-happiest-freelancers-share?utm_source=postup&utm_medium=email&utm_campaign=Fast%20Company%20Daily&position=6&partner=newsletter&campaign_date=07282017

2. Und: Wer nicht kommuniziert, hat keine Chance am Markt. Denn ohne Kommunikation können wir uns kein Netzwerk aufbauen, erreichen keine Kunden – und schauen unserem Konto dabei zu, wie es sich allmählich leert.

Zwar sind Start-up-Gründer meist deutlich extrovertierter als Solo-Selbstständige, Kommunikation liegt ihnen dennoch im Blut. Denn der Schlüssel zur erfolgreichen Selbstständigkeit liegt in unserer Fähigkeit, effektiv und zugleich freundlich zu kommunizieren: Als Kommunikationsprofis schaffen wir einen Workflow mit unseren Kunden, koordinieren externe Mitarbeitende oder versuchen, ein Feedback herauszukitzeln, mit dem wir wirklich arbeiten können. Das gilt vor allem dann, wenn wir nicht direkt vor Ort beim Kunden arbeiten, sondern remote von zuhause.

Tugend 8 | Vielseitigkeit

»Jack of all trades – master of none«, lautet ein englisches Sprichwort: Es beschreibt jemanden, der alles macht und nichts so wirklich kann. Manche Selbstständige bieten ihre Dienste an wie ein Gemischtwarenladen und wirken wie Hans Dampf, der nichts so wirklich zustande bringt. Erfolgreiche Selbstständige verstehen sich dagegen als Jacks of all trades – and master of some! Der Hans Dampf, der eben doch etwas kann: Wenn auch nicht alles, so kann er doch vieles.

Denn Selbstständige sind oft Generalisten. Sie sind keine Alleskönner und auch nicht die eierlegende Wollmilchsau, die so manche Arbeitgeberin gerne bei sich mästen würde. Der Master of some hat viele Interessen und im Laufe seiner Karriere entsprechend breite Fähigkeiten erworben. Zudem bringt es die Selbstständigkeit mit sich, dass unser Jack ein echter Allrounder ist: Wer alleine unterwegs ist, muss sich selbst um die Buchhaltung kümmern, Werbung machen, netzwerken und nebenbei ans Kerngeschäft denken. Erfolgreiche Generalisten sind Multitasking-Genies: Sie behalten all ihre Aufgaben im Blick und arbeiten sie strukturiert ab, jede zu ihrer Zeit – und manche auch zur selben. Doch schlaue Jacks wissen: Jeder Generalist kann für verschiedene Aufgaben eine Spezialistin engagieren, die ihm die Steuererklärung macht, das WLAN einrichtet oder die Visitenkarten gestaltet.

Tugend 9 | Selbstdisziplin

Wer in all diesen Aufgaben nicht ertrinken möchte, der braucht eines dringend: einen dicken Rettungsring aus Selbstdisziplin. Wer pünktlich vor der Deadline liefern möchte, muss manchmal auch eine Nachtschicht einlegen. Dabei können sich Selbstständige nicht auf eine Führungskraft verlassen, die ihnen sagt, was wann wie zu tun ist. Selbstdisziplin heißt, dass wir uns selbst zur Disziplin rufen. Sie sorgt dafür, dass wir uns nicht von unseren Emotionen, sondern von unserem Verstand leiten lassen. Sie hilft uns dabei, die berühmte Extrameile zu gehen.

In der Ratgeberliteratur und auf YouTube gibt es zahlreiche Tipps, mit denen wir unsere Selbstdisziplin auf die Probe stellen sollen: jeden Morgen um 5 Uhr aufstehen, nur noch kalt duschen oder jeden Tag vor der Arbeit die Muskeln im Fitnessstudio stählen.

Denn Selbstdisziplin unterscheidet sich von der Willenskraft darin, dass sie starke Gewohnheiten schafft. Während uns die Willenskraft davon abhält, einen einzelnen Marshmallow sofort zu verschlingen, gewöhnt uns die Selbstdisziplin die Lust auf Süßigkeiten ab. So sorgt die Selbstdisziplin dafür, dass wir ausdauernd an unseren Projekten und unserem Unternehmen arbeiten.

Tugend 10 | Resilienz

Manchmal kommt heftiger Gegenwind auf, manchmal versuchen uns die Wellen unterzukriegen, oder eine Flaute droht uns auf offener See verdursten zu lassen. Egal, was das Leben mit uns vorhat: Das Wichtigste ist, dass wir das Steuer in der Hand behalten. Deshalb ist Resilienz ein entscheidendes Merkmal erfolgreicher Selbstständiger.

Resilienz ist die Fähigkeit, unbeschadet wieder in den gewohnten Modus zurückzukehren. Die Kundin ist unzufrieden? Ein anderer Kunde meldet Insolvenz an und kann nicht zahlen? Mit solchen Rückschlägen haben alle Selbstständigen früher oder später mal zu tun. Ein resilienter Mensch verfügt über ausreichende Ressourcen, um Stress und Druck zu bewältigen.

Schauen Sie hier gerne nochmal auf das, was Sie in die Kästchen zu Ihrem sozialen und humanen Kapital eingetragen haben: Hier entdecken Sie wertvolle Faktoren, die Ihre Resilienz stärken.

Was außerdem hilft: Humor und etwas Zuversicht

Wenn wir wissen, dass auch wieder bessere Tage kommen, können wir bald schon über die garstige Mail des verärgerten Kunden lachen.

Wie sieht Ihr Mix aus?

Wie sieht es aus? Bei wie vielen der zehn Tugenden haben Sie innerlich genickt? Finden Sie sich darin wieder? Wenn diese Eigenschaften bei Ihnen eher schwach ausgeprägt sind, können Sie sicher sein: Sie haben viele andere wertvolle Eigenschaften. Die Erkenntnis, dass Sie sich in einem Angestelltenverhältnis wohler fühlen werden, ist sehr wertvoll.

Doch nicht so schnell: Nur weil Sie kein Fan der Selbstdisziplin sind und lieber auf die kalte Dusche um 5 Uhr morgens verzichten möchten, müssen Sie nicht gleich

die Idee der Selbstständigkeit neben das Badetuch an den Nagel hängen. Denn bei den Tugenden kommt es auf den Mix an: Bei dem einen ist das Selbstvertrauen vielleicht stärker ausgeprägt, bei der anderen die Kommunikationsfähigkeit.

Zudem lassen sich Tugenden in gewissem Maße trainieren. Wenn Sie beispielsweise viele Ideen und Lust auf Neues haben, aber schrecklich unorganisiert sind, müssen Sie nicht zwangsläufig im kreativen Chaos versinken. Struktur kann man lernen – oder an jemanden auslagern, der mehr Talent dafür besitzt. Die Selbstständigkeit ist ein steter Prozess, an dem wir jeden Tag wachsen.

1.3 Warum will ich das?

Möchte ich pünktlich um 17 Uhr nach Hause gehen oder lieber gelegentlich eine Nachtschicht einlegen, um am Tag mit den Kindern in den Zoo zu gehen oder im Café Zeitung zu lesen? Arbeite ich gerne mit dem Laptop auf der Decke im Freibad? Oder habe ich lieber einen festen Arbeitsplatz, zu dem ich jeden Morgen pilgere, 5 Tage die Woche, an 230 Tagen im Jahr?



Bevor wir aufbrechen, sollten wir unseren Kompass ausrichten.

Wie wir unsere Arbeit gestalten, hängt wesentlich von unseren Zielen und Werten ab. Bevor wir in das Abenteuer Selbstständigkeit starten, sollten wir uns also überlegen, ob uns das Leben ohne festen Job überhaupt gefallen würde.

Zehn Werte für Ihren Kompass

Seien wir mal ehrlich: Das Leben versucht uns ab und zu vom Weg abzubringen. Doch wirklich auf Kurs können wir nur bleiben, wenn wir wissen, wo die Reise hingehen soll. Damit wir den richtigen Weg für uns finden können, müssen wir als Erstes unseren Kompass ausrichten – und einige Abwägungen treffen.

Wert 1 | Sicherheit oder Risiko?

Sicherheit kann trügerisch sein. Vor allem in der schnelllebigen Start-up-Welt kann ein vermeintlich sicherer Job schnell gekündigt werden. Gelegentlich tauschen Gründerinnen in den ersten Monaten ihre Belegschaft aus, bis sie die perfekten Köpfe für ihren Start am Markt gefunden haben. Wie sicher ist ein solcher Job? Denn auch eine Kündigungsfrist von einigen Wochen schützt kaum jemanden davor, ohne Angabe von Gründen noch vor Ende der Probezeit wieder auf Jobsuche zu sein.

Dabei handelt es sich natürlich um Extremfälle, die zum Glück die Ausnahme bleiben. Denn nach wie vor gilt: Finanziell ist eine Festanstellung planbarer als die Selbstständigkeit. Denn eine Selbstständigkeit geht mit finanziellen Schwankungen einher. Besonders zu Beginn der Selbstständigkeit ist oft ungewiss, ob die Geschäfte im nächsten Monat auch noch laufen.

Mit diesem Maß an Unsicherheit müssen Selbstständige umzugehen lernen. Überzeugte Angestellte genießen zudem den Komfort von bezahltem Urlaub und der Möglichkeit auf Weiterbezahlung im Krankheitsfall. Vor allem wer eine Familie versorgt, setzt hier gerne auf die Sicherheit des festen Jobs. Wie Sie die Unsicherheit durch Ihre Preiskalkulation etwas auffangen können, erfahren Sie in Abschnitt 7.1.

Klar ist: Die Selbstständigkeit birgt unübersehbare finanzielle Risiken.

Wert 2 | Geld oder Leben?

Selbstständigkeit bedeutet Freiheit. Deshalb nehmen viele Selbstständige das größere finanzielle Risiko gerne in Kauf. Zudem zeigt sich in Befragungen immer wieder, dass Selbstständige sich deutlich weniger durch Geld locken lassen, als dies bei Angestellten der Fall ist.

Und das liegt keineswegs daran, dass Selbstständige weniger verdienen als Angestellte. In manchen Branchen ist das Gegenteil der Fall: Selbstständige haben die Chance, mehr pro Stunde zu verdienen als in einem Angestelltenverhältnis, und

können entsprechend weniger arbeiten.¹¹ Dennoch geben nur etwa 15 Prozent der Männer und acht Prozent der Frauen an, dass ein höheres Einkommen ein Grund für den Schritt in die Selbstständigkeit gewesen sei.

Unabhängigkeit ist ihnen dagegen sehr wichtig: Jeder Dritte der Befragten gab die große Flexibilität als Grund an.¹² Viele Selbstständige ziehen Freizeit und Freiheit einem konstanten Verdienst oft vor. Ihnen ist es wichtiger, sich zu verwirklichen.

Mehr Zeit

55 Prozent der Befragten gaben in einer Studie an, nach dem Wechsel in die Selbstständigkeit mehr Zeit für ihre Familie zu haben. Und die Hälfte fand neben der Selbstständigkeit mehr Zeit für sich, für Urlaub und Freunde.¹³

Wert 3 | Beständigkeit oder Abwechslung?

Gerade in der Kreativbranche tummeln sich Menschen, die sich vor wenig so sehr fürchten wie vor Langeweile. Stagnation und der zähe Alltagsbrei sind nicht ihr Ding. Deshalb entscheiden sie sich für die meist abwechslungsreichere Arbeit als Selbstständige. Auch bei ihnen schleicht sich früher oder später Routine ein. Dennoch hat das Angestelltenverhältnis meist mehr Beständigkeit zu bieten. Wer gerne weiß, mit wem und was er es auf der Arbeit zu tun hat, der wird an der Selbstständigkeit wenig Freude haben. Während sich Angestellte langfristig mit einem Thema beschäftigen können und zum hochspezialisierten Experten werden, bleibt ihnen oft nur ein recht begrenzter Spielraum für ihre Ideen. Wer sich dagegen schnell langweilt, wird es nie lange in ein und demselben Job aushalten. Für Abenteuerlustige ist die Selbstständigkeit oft die bessere Wahl.

Wert 4 | Planbarkeit oder Flexibilität?

Sind Sie der frühe Vogel, der bereits vor der Arbeit joggen war und schon Vollkornbrötchen selbst gebacken hat, noch bevor die Kinder die Augen aufschlagen? Oder sind Sie eher die Nachtule, die bis Mittag schläft, dann mit Freunden Kaffee trinken geht und gegen Mitternacht zur kreativen Höchstform aufläuft? Egal, ob Sie eher früh, spät oder von 9 bis 17 Uhr am produktivsten sind: Als Selbstständige können Sie sich Ihre Arbeitszeiten meist so einteilen, dass diese zu Ihnen, Ihrem Tagesablauf und Ihren Produktivitätsphasen passen.

Dasselbe gilt auch für Ihren Urlaub, solange Sie die Erreichbarkeit für Ihre Kunden sicherstellen können. Und wenn Ihre Arbeit komplett online stattfindet, können Sie

11 quickbooks.intuit.com/r/freelancer/self-employed-work-life-balance-survey
12 U. a. ftp.iza.org/dp3974.pdf
13 quickbooks.intuit.com/r/freelancer/self-employed-work-life-balance-survey

sogar von einer Insel in der Südsee aus arbeiten. Während die Selbstständige also spontan für ein langes Wochenende verreist, muss der Angestellte manchmal schon für das gesamte kommende Jahr seinen Urlaub planen.

Allerdings gilt dasselbe auch für das Gehalt: Die meisten Angestellten freuen sich am Ende des Monats über dasselbe feste Gehalt. Bei Selbstständigen kann das Honorar übers Jahr stark schwanken. Planbar werden Urlaub und Gehalt nur durch eine geschickte Akquise und ein klar kalkuliertes Honorar. Damit werden wir uns in Kapitel 6 und Kapitel 7 noch näher auseinandersetzen.

Wert 5 | Vertrautheit oder Unabhängigkeit?

Vertrautheit schafft Sicherheit – und Sicherheit ist ein sehr kuscheliges Gefühl. Überzeugte Angestellte sind oft Fans von Vertrautem: Sie haben ein festes Team, kennen ihre Aufgaben und wen sie bei Schwierigkeiten fragen können. In seinen klaren Strukturen, Abläufen und Hierarchien fühlt der Angestellte sich wohl und behütet.

Die Selbstständigkeit dagegen sorgt für Unabhängigkeit, die sich mancher Freigeist so sehr wünscht. Selbstständige können in vielen Bereichen ganz frei und kreativ sein. Sie können selbst entscheiden, dass sie keine Werbetexte mehr schreiben, sondern ab morgen groß in die Illustration von Grußkarten einsteigen. Die Regeln machen Sie.

Wert 6 | Teamplayer oder Einzelkämpfer?

Die meisten Angestellten arbeiten in Teams. Solo-Selbstständige sind dagegen die Singles unter den Berufstätigen. Während sich die Angestellte in ihrem Team in eine Nische hinein spezialisiert, bleibt der Selbstständige immer auch ein einsamer Generalist: Wer nicht gleich mit mehreren Partnern und einer ganzen Herde von Angestellten ein Unternehmen gründet, muss Spaß am Alleinsein haben. Besonders geselligen Menschen fehlt schnell der Austausch mit der Bürogemeinschaft. Wer als Coach oder Berater oft mit Kunden zu tun hat, wird sich dagegen über die ruhigen Stunden zum fokussierten Vorbereiten von Workshops sehr freuen. Ebenso kann eine anschlussfreudige Solo-Selbstständige sich einen Platz in einem Co-Working-Space mieten und hat auf einen Schlag ein ganzes Haus voller Kollegen. Die Entscheidung für Selbstständigkeit muss nicht automatisch ein Schritt in die Einsamkeit sein. Auch hier gilt: Finden Sie den Weg, der zu Ihnen passt.

Wert 7 | Gemeinsame Werte oder eigene Ideale?

Erinnern Sie sich noch an Gruppenarbeiten in Ihrer Schulzeit? Waren Sie eher verzückt von der gemeinsamen Zeit mit Ihren Mitstreitern – oder wurden Sie schnell ungeduldig, wenn das Projekt nicht so ablief, wie Sie es sich überlegt hatten?

Dieses Gefühl kann uns auch im Berufsleben begegnen. Selbstständige neigen dazu, einen größeren Einfluss auf das Ergebnis ihrer Arbeit haben zu wollen. In jedem Büro gibt es zwar auch ab und zu böses Blut. In einer idealen Welt ziehen jedoch alle Teammitglieder am selben Strang. Gemeinsame Werte schweißen das Team zusammen und schwören es auf sein Ziel ein. In diesem Team übernimmt jeder seinen Teil, wie ein Rädchen in einem gutgeölten Motor. Angestellte tragen so einen Teil zum Ergebnis bei – aber selten tragen sie das gesamte Resultat.

Als Gründer können Sie Ideen genau so ausgestalten, wie Sie es sich vorgestellt haben. Im Gegenzug müssen Selbstständige sich aktiv um Hilfe und Unterstützung bemühen, während diese für die meisten Angestellten ganz natürlich mit dem Teamgeist zustande kommt. Hier fällt die Wahl zwischen selbstorganisierter Verwirklichung und einer ergebnisorientierten Gemeinschaft.

Wert 8 | Komfort oder Bürokratie?

Arbeitnehmende haben einen riesigen Vorteil: Sie werden in der Regel für eine feste Stundenzahl pro Woche bezahlt. In diese bezahlte Zeit fallen Besprechungen, das Abheften von Unterlagen, der kurze Plausch mit der Kollegin und alles, was an organisatorischen Aufgaben mit Blick auf die tägliche Arbeit anfällt.

Bei Selbstständigen sieht das ganz anders aus: Meist können sie nur die Zeit abrechnen, die sie tatsächlich an einem bestimmten Kundenprojekt gearbeitet haben. Wie sich das in der Preiskalkulation niederschlägt, erfahren Sie in Abschnitt 7.1.

Hinzu kommt die deutlich komplexere Steuererklärung und Buchführung. Zwar kann eine Steuerberaterin Ordnung in die Zettelwirtschaft bringen. Aber alle Belege zusammenhalten, die Sozialabgaben überweisen und alle anderen Verwaltungsakte im Blick behalten, muss jeder Selbstständige selbst organisieren. Denn während bei Angestellten Steuern und andere Abgaben direkt vom Gehalt abgezogen werden und der Nettobetrag auf dem Konto landet, müssen Selbstständige diese Zahlungen von ihrem Honorar vornehmen: Sie müssen Geld für die Einkommenssteuer und gegebenenfalls die Umsatzsteuer zurücklegen, und sie müssen sich etwas intensiver mit ihrer Altersvorsorge auseinandersetzen, wie wir in Abschnitt 10.5 noch sehen werden.

Und der wohl größte Nachteil: Selbstständige verzichten oft auf den Arbeitgeberanteil zur Krankenversicherung und zu den Rentenbeiträgen. Die Freiheit der Selbstständigkeit wird also mit einem Mehraufwand an Bürokratie und Organisation erkauft.

Wert 9 | Hierarchie oder Autonomie?

Einige Menschen lieben Hierarchien. Sie geben ihnen Sicherheit und eine klare Struktur. Jeder kennt seine Position im System und weiß, was er darf, was von ihm

verlangt wird – und was er besser lassen sollte. Wer in der Hierarchie weiter unten steht, kann mit Bewunderung und Ehrgeiz nach oben blicken. Und an der Spitze lässt man sich den kühlen Aufwind des Erfolgs um die Nase wehen.

Doch manch anderem scheint es nicht möglich zu sein, sich in diese Pyramide einzufügen. Sie empfinden Hierarchien als willkürlich und können eine zweifelhafte Entscheidung oder ein fadenscheiniges Argument einfach nicht akzeptieren. Vielleicht unterdrücken sie für eine Weile den Impuls, zu widersprechen, um sich den Gepflogenheiten der Hierarchie anzupassen. Doch irgendwann können sie nicht mehr still sein, kritisieren den Vorgesetzten oder verlieren schleichend die Freude an der Arbeit.

Nicht jeder Mensch kann sich mit Hierarchien und den damit verbundenen Erwartungen und Privilegien anfreunden. In Befragungen gaben viele Selbstständige an, dass sie gerne auch eine unbequeme Position einnehmen.¹⁴

Wer sich sehr am bestmöglichen Ergebnis orientiert, den interessieren etwaige Befindlichkeiten und gesellschaftliche Status meist herzlich wenig. Denn: Eine schlechte Idee bleibt schlecht, auch wenn sie vom Chef kommt. Je nach Führungsstil kratzen Freigeister schnell an den Grenzen der Frustration. Die Selbstständigkeit ermöglicht ihnen mehr Spielraum. Wenn wir beispielsweise aus dem Angestelltenverhältnis in die selbstständige Unternehmensberatung wechseln, ist das Beurteilen, Widersprechen und konstruktive Vorschläge von Ideen plötzlich nicht mehr unbequem, sondern mehr als erwünscht. Zudem setzen sich Selbstständige Ziele, die ihnen selbst sinnvoll erscheinen. Sie entscheiden sich für ein Leben jenseits starrer Hierarchien und für mehr Selbstbestimmung.

Wert 10 | Arbeitsteilung oder Generalismus?

»Der Mensch ist zur Freiheit verurteilt«, war der Philosoph Jean-Paul Sartre überzeugt. Nach diesem Motto gestaltet sich auch die Selbstständigkeit: Sie schenkt uns viele Freiheiten, fordert aber auch, dass wir die gesamte Verantwortung für Gedeih und Verderb des Unternehmens alleine tragen. Als selbstständige Generalistinnen stehen wir für alles alleine gerade: für die Akquise, dafür, dass unsere Kunden zufrieden sind, dass das Finanzamt nichts zu beanstanden hat und dafür, dass wir auf unsere eigenen Arbeitszeiten achten, damit unsere Familie uns neben all der Arbeit auch mal zu Gesicht bekommt. Selbst wenn wir einen Auftrag an einen Subunternehmer rausgeben, bleiben wir unserem Kunden gegenüber letztendlich in der Verantwortung. Wir sind selbst verantwortlich für die Akquise, dafür, dass der Laden läuft.

¹⁴ www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053535713001236, abgerufen am 6.8.2020

In einem Team dagegen ist jeder für einen Teilabschnitt der gesamten Verantwortung zuständig. Vor allem Solo-Selbstständige sind hier eindeutig zur Freiheit verdammt, denn sie können sich die Last nicht teilen. Dafür müssen sie aber auch von eventuell über sie hereinbrechendem Ruhm und Ehre nichts abgeben. Schließlich geht jeder kleine Teilerfolg allein auf ihre Ideen und ihre Arbeit zurück.

Test: Wo stehen Sie?

Wie würden Sie sich selbst bei den Werten einschätzen? Vermerken Sie in den Skalen von 1 bis 10 an der Stelle ein Kreuz, an der Sie sich selbst sehen.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sicherheit											Risiko
Geld											Leben
Beständigkeit											Abwechslung
Planbarkeit											Flexibilität
Vertrautheit											Unabhängigkeit
Teamplayer											Einzelkämpfer
Gemeinsame Werte											Eigene Ideale
Komfort											Bürokratie
Hierarchie											Autonomie
Arbeitsteilung											Generalismus

Vorzeigeselbstständige machen ihre Kreuzchen auf der linken Seite der Skalen, typische Angestelltencharaktere eher auf der rechten Seite. Können Sie bei sich ein Muster erkennen?

Sinnvolle Ziele setzen

Haben Sie sich schon mal ins Auto gesetzt und sind einfach losgefahren, ohne zu wissen, wohin Sie wollen? Während wir im Straßenverkehr meist ein klares Ziel vor Augen haben, ist das im Leben nicht immer der Fall. Bevor Sie voller Elan Ihren Job kündigen und mit Vollgas in die Selbstständigkeit starten, dürfen Sie für einen Moment an den Rand fahren und die Handbremse anziehen – um sich zu überlegen, wo die Reise hingehen soll.

Der Unternehmensberater Peter Drucker empfiehlt uns, möglichst konkrete Ziele zu setzen: Unsere Ziele sollen smart sein. Damit meint er nicht, dass sie einen Inter- netzugang brauchen – denn *smart* ist eine Abkürzung:¹⁵

- **S** – Spezifisch: Das Ziel ist so konkret wie möglich fixiert.
- **M** – Messbar: Das Ziel muss objektiv überprüfbare Faktoren enthalten.
- **A** – Akzeptiert: Alle Beteiligten stehen hinter dem Ziel und erledigen ihren Teil dafür.
- **R** – Realistisch: Das Ziel darf ambitioniert sein, sollte aber im Rahmen des Machbaren bleiben.
- **T** – Terminiert: Ein smartes Ziel besticht durch seine klare Deadline.

Beispiel | Die smarte Diät

Ein unkonkretes Ziel ist zum Beispiel der Wunsch, ein bisschen abzunehmen. Ein smartes Ziel dagegen sieht so aus: Ich möchte

- innerhalb der nächsten drei Monate (terminiert)
- drei Kilo (realistisch) abnehmen,
- indem ich mit meinem Mann (akzeptiert)
- mindestens dreimal pro Woche (messbar)
- einen leichten Salat (spezifisch) zum Abendessen zaubere.

¹⁵ Peter F. Drucker: People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. Harper's College Press, New York 1977

Smarte Ziele überlegen

Überlegen Sie sich, welche smarten Ziele sie mit Ihrer Selbstständigkeit erreichen wollen: Wollen Sie in einem Jahr die Freiheit haben, sich einen arbeitsfreien Freitag zu gönnen? Haben Sie bestimmte Einkommensziele oder schlägt Ihr Herz für einen bestimmten Traumauftraggeber?

In den folgenden Kapiteln finden Sie Anregungen für Ihre smarten Ziele. Doch bevor es an die harten Fakten, um Geld und Kontakte geht, dürfen Sie sich einmal ganz bewusst selbst fragen: Was will ich wirklich? Sind Ihnen Statussymbole wichtig – und wenn ja warum? Wollen Sie den Nachbarn mit Ihrem Sportwagen beeindrucken, sich damit überlegen fühlen oder sich damit beweisen, dass Sie wertvoll sind? Und warum wollen Sie unbedingt für eine bestimmte Redaktion oder Kanzlei arbeiten? Werden Sie ein besserer Mensch, wenn Sie tatsächlich einen solchen Auftrag ergattern können – oder haben Sie einfach intrinsische Freude an dieser Arbeit?

Unsere Werte und Vorlieben sind die besten Indikatoren, um unsere Ziele zu überprüfen.

Hinterfragen | Die Teilziele mitdenken

Bedenken Sie dabei auch, ob Sie bereit sind, die nötigen Schritte auf Ihr Ziel zuzugehen. Wollen Sie sich beispielsweise beweisen, dass Sie die Ausdauer und den Biss haben, einen Marathon zu laufen? Damit haben Sie sich ein ambitioniertes Ziel gesetzt. Jetzt müssen Sie sich nur noch eines fragen: Laufen Sie überhaupt gerne? Denn wenn wir nur über uns sagen wollen, dass wir Marathon-Finisher sind, übersehen wir, was wir dafür tun müssen. Schließlich quält sich ein Jogging-Muffel nicht nur die 42,19 Kilometer während des Wettkampfes, sondern bereits die 40 bis 70 Kilometer, die während des Trainings pro Woche nötig sind. Sind Sie wirklich bereit dazu, einen großen Teil Ihrer Freizeit in den Laufschuhen zu stecken? Bevor Sie die Laufschuhe schnüren, sollten Sie sich also überlegen, ob dieser Weg für Sie der richtige ist.

Ziele sollen uns inspirieren und zu Höchstleistungen anspornen. Gute Ziele sollen keine Luftschlösser sein, sondern der Leuchtturm, an dem wir uns orientieren. Sie helfen uns, herauszufinden, worauf wir unterwegs achten sollten, wen wir auf der Reise an unserer Seite haben möchten und was in unser Reisegepäck gehört. Überlegen Sie sich, wo Sie gerne ankommen möchten – noch bevor Sie starten.

Ein Plädoyer für die Freiheit

Unser Glück wächst mit unserer Freiheit. Je mehr Bereiche unseres Lebens wir frei gestalten können, desto höher ist unsere Lebensqualität. Die Weltgesundheitsorganisation WHO glaubt, dass es uns glücklich macht, unsere Ziele im Leben selbst

auszusuchen, eigene Erwartungen zu entwickeln und eigene Maßstäbe zu setzen. Unsere Zufriedenheit hängt also auch davon ab, ob wir uns frei fühlen.¹⁶

Auf der Schattenseite des Lebens gibt es aber auch Menschen, die keinen Sinn in ihren Handlungen sehen und die glauben, dass ihre Arbeit keinen Effekt hat. Sie sind überzeugt, dass äußere Umstände ihnen immer wieder den Weg verstellen. Früher oder später resignieren diese Menschen und wagen sich völlig frustriert gar nicht mehr daran, ihre Träume zu verwirklichen. Stattdessen hoffen sie beharrlich, dass ihnen das Glück von alleine in den Schoß fällt.

Wenn wir uns dagegen am Steuer unseres eigenen Schicksals sehen, gehen wir an Herausforderungen ganz anders heran und setzen uns ambitioniertere Ziele, als wenn wir wie ferngesteuert durch unseren Alltag irren.¹⁷ Glückliche Menschen richten sich ihren Alltag und ihr Leben so ein, dass sie ihren Bedürfnissen und Vorlieben entsprechen. Psychologen nehmen an, dass wir am glücklichsten sind, wenn wir uns selbst als Auslöser unserer Freude und unseres Erfolgs sehen.¹⁸

Hier sind Selbstständige klar im Vorteil

Sie setzen sich ihre eigenen Ziele – und sehen unmittelbar, ob sie diese erreichen, ob ihre Arbeit fruchtet und welchen Einfluss ihr Schaffen auf andere hat.

1.4 Die Einstellung erfolgreicher Selbstständiger

Gelegentlich werden Selbstständige auch als Existenzgründer bezeichnet. Das zeigt, wie nah bei ihnen die Arbeit und ihre Identität zusammenrücken: Ihre wirtschaftliche und ihre menschliche Existenz scheinen verflochten. Selbstständige zeichnen sich dabei oft durch eine starke Persönlichkeit und einen ausgeprägten Charakter aus, die sich auch in ihrer Arbeit ausdrücken. Über den Erfolg ihrer Selbstständigkeit entscheiden dabei weniger die harten Fakten wie beispielsweise die akademische Ausbildung oder ambitionierte Förderer – sondern vor allem ihre innere Haltung.

¹⁶ Vgl. WHOQOL – Measuring Quality of Life. Division of Mental Health and Prevention of Substance Abuse. World Health Organization. The WHOQOL-Group 1997, S. 1

¹⁷ Vgl. James E. Maddux: Self-Efficacy: The Power of Believing You Can. In: C. R. Synder, S. J. Lopez (Hrsg.): Handbook of positive psychology. Oxford University Press, New York 2002, S. 277–287

¹⁸ Vgl. Viktor Gecas: The Social Psychology of Self-Efficacy. In: Annual Review of Sociology, 15, 1989, S. 291–316, hier S. 292

Einstellung überprüfen

Was haben Elon Musk, Steve Jobs und Bill Gates gemeinsam? Sie haben international erfolgreiche Unternehmen gegründet, haben Milliarden erwirtschaftet, und es ranken sich Verschwörungstheorien um ihre Namen. Doch sie haben noch etwas anderes gemeinsam: Sie inspirieren die Menschen weltweit dazu, ihren eigenen Weg zu gehen und die Dinge neuzudenken. Sie beflügeln Bewunderer und Nachahmer und sorgen zugleich für Neid und Kritik. Dabei entspringt die Faszination der erfolgreichen Gründer weniger der bloßen Marktmacht ihrer Lebenswerke: Vor allem ihr Auftreten und ihre Überzeugungen machen sie zu beliebten Vorbildern. Deshalb werfen wir nun einen Blick auf die Einstellungen erfolgreicher Gründerinnen und Gründer.

Haltung 1 | Es wirklich wollen

Regale im Supermarkt lassen sich sicher auch einräumen, ohne dass unser Herz an der korrekten Ausrichtung jeder Konserve hängt. Eine Karriere als Romanautorin zu starten, wird dagegen ohne Inbrunst und Überzeugung schwierig. Eine Selbstständigkeit ist keine Notlösung, um der Arbeitslosigkeit oder dem dauernörgelnden Chef zu entkommen. Wir müssen uns selbst motivieren, wieder und wieder. Dafür brauchen wir Ausdauer und Selbstdisziplin und: einen guten Grund. Um uns wirklich an einem Projekt verausgaben zu wollen, müssen wir einen Sinn darin sehen. Ob wir das tun, hängt oft davon ab, ob das jeweilige Projekt zu unseren Zielen und unseren Tugenden passt.

Haben Sie sich schon mal gefragt, warum Künstlerinnen wie Frida Kahlo oder Künstler wie Vincent van Gogh lange nach ihrem Tod noch verehrt werden? Zum einen natürlich, weil sie Meister ihres Fachs sind. Zum anderen aber auch, weil sie für ihre Arbeit brannten, weil sie einfach nicht anders konnten, also genau das zu schaffen, was sie der Welt geschenkt haben.

Dieser innere Drang fasziniert uns – und macht Selbstständige erfolgreich.

Haltung 2 | Gegen den Strom denken

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen mit einigen Ihnen unbekannten Menschen an einem Konferenztisch. Ein Mensch in einem weißen Kittel teilt Kärtchen aus, auf denen vier Striche zu sehen sind. Nach einem kurzen prüfenden Blick ist Ihnen klar: Die zweite Linie von rechts ist genauso lang wie die Referenzlinie ganz links. Doch als der Mann im weißen Kittel zunächst die anderen Menschen am Tisch befragt, sind sich diese einig: die Linie direkt neben der Referenzlinie ist die gleich lange. Welche Linie ist denn nun genauso lang wie die Referenzlinie?

Etwa 75 Prozent der Probanden entschieden sich bei diesem Experiment dafür, sich der Masse anzuschließen. Der Haken dabei: Die anderen Teilnehmenden wurden vorher dazu angehalten, gemeinsam auf die falsche Linie zu setzen. Nur ein Fünftel aller Versuchsteilnehmenden hatte den Mut, auf das eigene Urteil zu vertrauen und der Gruppe zu widersprechen.¹⁹

Steve Jobs oder Bill Gates hätten sich in diesem Test wohl nicht beirren lassen. Sie neigen nicht dazu, der Masse nach dem Mund zu reden – sonst hätten unsere Handys heute immer noch Tasten. Denn nur weil etwas immer schon so gemacht oder gedacht wurde, muss es für sie längst nicht so bleiben. Diese visionäre Grundhaltung mischt sich mit dem Willen, sich gelassen in den Gegenwind zu stellen. Schließlich tauchen irgendwann immer Zweiflerinnen und Kritiker auf: An CDs oder den Computer glaubten viele nicht, auch nicht an die Beatles oder Filme, in denen die Schauspieler sprechen konnten. Sokrates war vor über 2000 Jahren überzeugt, dass die Erfindung des Buches und der Schrift uns alle dumm und faul machen würde. Gut, dass es Menschen wie Sokrates Schüler Platon gab, die dennoch an diese Innovationen glaubten. Ihr Mut zum Querdenken brachte uns alle weiter: Kopernikus schubste uns gegen große Widerstände aus dem Zentrum des Universums, und Darwin revolutionierte unseren Blick auf die Abstammung des Menschen, obwohl die Kirche anderer Meinung war.

Echter Erfindergeist kommt im Doppelpack mit der Fähigkeit und dem Mut, anderer Meinung zu sein.

Haltung 3 | Talent erkennen

Manche Ideen wachsen nur mit einem starken Team. Ein Grund, warum Unternehmen wie Apple oder Microsoft einen derart durchschlagenden Erfolg hatten, ist nicht nur ihr innovatives Produkt: Die Fähigkeit der Gründer, das Talent neuer Mitarbeitenden zu erkennen, es neidlos zu akzeptieren und zu nutzen, war entscheidend für ihren Erfolg.

Doch noch wichtiger, als das Talent zu erkennen, ist die Fähigkeit, begabte Menschen im Team zu behalten. Spezialisten sind auf dem Arbeitsmarkt ein begehrtes Gut. Deshalb ist es wichtig, sie nicht nur zu Höchstleistungen, sondern vor allem auch zum Bleiben zu motivieren. Starke Persönlichkeiten wie Steve Jobs oder Bill Gates polarisieren: Die einen können gar nicht schnell genug kündigen – und andere wollen unbedingt Teil ihres Teams werden. Charismatische Gründer schaffen es, sich die Loyalität ihrer Mitarbeitenden zu verdienen. Sie lassen ihren Talenten den Freiraum, zu wachsen und eigene Ideen zu verwirklichen. Manche Unter-

¹⁹ S. E. Asch: Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment.

In: H. Guetzkow (Hrsg.): Groups, leadership and men. Pittsburgh, PA: Carnegie Press 1951

nehmen wie Google räumen ihren Beschäftigten deshalb ein, 20 Prozent ihrer Arbeitszeit für eigene, innovative Projekte zu nutzen. Erfolgreiche Gründer wissen, dass sie nicht alles alleine machen können und dass sie für manche Projekte ein zuverlässiges Team brauchen.

Mit etwas Demut und noch etwas mehr Charisma können sie andere so von sich einnehmen, dass sie aus einer Flut an Bewerbungen frei wählen können.

Haltung 4 | Nur einen Bissen gleichzeitig nehmen

Heute ist die Deadline für ein großes Projekt, trotzdem drängt eine andere Kundin mit einem Änderungswunsch. Das Telefon klingelt in einer Tour, und eigentlich müssten Sie noch dringend eine Rechnung rausschicken. Besonders Solo-Selbstständige brauchen zwei Dinge:

1. starke Nerven und
2. ein noch stärkeres Selbstmanagement.

Dabei handelt es sich um einen Mix aus einer flexiblen Zeiteinteilung und der strukturierten Organisation von Aufgaben.

Erfolgreiche Selbstständige rätseln nicht lange, wie sie den Wust an Aufgaben nur bewältigen sollen, der sich auf ihrem Schreibtisch auftürmt – sie lassen erst gar keinen Wust entstehen. Stellen Sie sich einen erfolgreichen Selbstständigen wie den Gewinner eines Esswettkampfes vor: Er sitzt vor einem riesigen Berg aus Kuchen, Pommes oder was auch immer es heute zu verdrücken gilt. Statt sich von der schieren Masse einschüchtern zu lassen, greift er entschlossen zum Besteck. Denn auch der schnellste Esser kann nur einen Bissen gleichzeitig kauen.

Deshalb zerlegen erfolgreiche Selbstständige jedes Projekt in Teilschritte und planen jede Aufgabe mit einem vernünftigen Puffer in ihren Kalender ein. So behalten sie den Überblick und können auch ihren Kunden gegenüber verlässliche Aussagen zu Projektstarts und Abgaben machen.

Ein erfolgreicher Selbstständiger beißt sich entschlossen durch.

Haltung 5 | Dienstleister sein

Auch wenn der Blick in die Gründerlandschaft gelegentlich einen anderen Eindruck vermittelt: Nicht die Gründenden stehen im Zentrum – sondern die Kundschaft. Erfolgreiche Selbstständige überlegen, wie ihr Produkt oder ihre Dienstleistung ihren Kunden helfen kann. Deshalb designen sie Nutzeroberflächen von Apps möglichst intuitiv oder vereinfachen die Kommunikation und den Workflow, damit sie die Wünsche ihrer Kunden möglichst bequem und schnell erfüllen. Ihre Kunden haben nicht immer Recht, aber sie bekommen immer die beste Beratung. Denn

erfolgreiche Selbstständige legen sich ins Zeug, trauen sich, ehrlich zu beraten und so das beste Ergebnis für alle Beteiligten herauszuholen.

Bleiben Sie dabei stets offen für Kritik. Denn wenn sich eine Kundin die Zeit nimmt, Ihnen in einigen Punkten auf die Sprünge zu helfen, will sie Sie nicht als Mensch kritisieren. Sie möchte Ihnen helfen, das Ergebnis zu verbessern. Nehmen Sie Feedback als wertvolles Geschenk an. Fragen Sie im Zweifelsfall noch mal nach, bevor Sie etwas persönlich nehmen. Danken Sie Ihrem Gegenüber für diese Chance zu wachsen. Eine unzufriedene Kundin könnte die Zusammenarbeit auch einfach für beendet erklären und ohne einen Kommentar zur Konkurrenz wechseln. Wechseln Sie stattdessen so oft es geht die Perspektive.

Haltung 6 | Echte Wertschätzung zeigen

»Nur wer die Ellbogen ausfährt, kommt nach ganz oben.« Diese Überzeugung scheint in manchen Branchen bis heute weit verbreitet zu sein. Und doch fühlen wir uns meist bei dem Friseur wohler, der uns vor dem Haarschneiden einen Kaffee anbietet und mitfühlend fragt, warum wir den Kaffee heute so nötig zu brauchen scheinen. In dieser Kaffeetasse schwimmt der Unterschied zwischen einem durchschnittlichen Coiffeur und einem Star-Figaro. Oder glauben Sie, Udo Walz war so bekannt, weil er so viel besser Spitzen schneiden konnte als die Konkurrenz?

Die Überzeugung, dass wir auch im Berufsleben empathisch auf unsere Mitmenschen eingehen dürfen, kann uns enorm weiterbringen. Damit ist kein unauthentisches Powerplaudern gemeint, sondern ernstes Interesse an unserem Gegenüber. Wenn wir uns die Zeit nehmen, wirklich zu verstehen, was unser Kunde will, können wir ihm ein passgenaues Ergebnis liefern. Ganz ohne unsere Ellbogen auszufahren.

Haltung 7 | Verantwortung übernehmen

Als Selbstständige tragen wir die Verantwortung für unser Unternehmen meist allein. Der zentrale Punkt dabei ist jedoch nicht das finanzielle und juristische Risiko, das wir womöglich eingehen: Erfolgreiche Selbstständige haben erkannt, dass sie Verantwortung tragen.

Zum einen sind sie für eventuelle Mitarbeiter verantwortlich und dafür, dass diese auch morgen noch einen Job haben. Zum anderen haben sie eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Denn ihr Unternehmen hat immer auch einen Einfluss auf die Region, in der es Arbeitsplätze schafft, in der es Ressourcen verbraucht und mit Mitbewerbern in den Ring steigt.

Deshalb einigen sich manche Gründer auf eine sogenannte *Corporate Responsibility Strategy*, in der die grundlegenden Werte des Unternehmens fixiert sind. Dazu

kann der Fokus auf die Diversität der Mitarbeitenden gehören, ebenso wie eine Selbstverpflichtung zu nachhaltigen Produktionswegen oder dem fairen Handel der Rohstoffe. Eine solche Strategie ist mehr als ein Marketingtrick: Durch sie übernehmen die Gründer zusätzliche Verantwortung – und besinnen sich damit verstärkt auf ihr Warum.

Haltung 8 | An Rückschlägen wachsen

Wie viele Menschen kennen Sie, die eine durchweg glückliche Kindheit hatten? Und wie viele Ihrer Bekannten sind noch glücklich mit ihrem ersten Partner oder der ersten Partnerin liiert? Vielleicht haben die Menschen in Ihrem Umfeld wahn-sinnig viel Glück im Leben gehabt. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass wir alle schon mal Schiffbruch erlitten haben: in der Schule, in der Liebe oder bei der Suche nach dem perfekten Job. Und was haben wir gemacht? Haben wir uns in die Ecke gesetzt und bitterlich geweint? Vielleicht. Aber sind wir in der Ecke sitzen geblieben? Nein! Wir sind alle wieder aufgestanden, haben die Reste unseres gekenterten Schiffs zusammengerafft und etwas Neues daraus gezimmert.

Wir können nicht immer verhindern, dass uns das Leben aus der Bahn wirft – aber wir können aus Rückschlägen lernen. Wer Hindernisse ignoriert, rennt früher oder später mit voller Wucht mit dem Kopf gegen die Wand. Ein Problem vor uns her-zuschieben oder es anderen aufzubürden, lässt es nicht verschwinden. Erfolgreiche Selbstständige haben einen inneren Drang dazu, Probleme zu lösen. Sie analysieren die Situation, wägen die Optionen ab und beginnen sofort mit der Beseitigung des Hindernisses. Aus den Zitronen, die das Leben ihnen gibt, schaffen sie das Rezept für die nächste Trend-Limonade. Das ist ihre Superkraft.

Haltung 9 | Das große Ganze sehen

Wie fahren Sie, wenn Sie nach der Arbeit schnellstmöglich nach Hause wollen? Ist es derselbe Fahrstil wie im Urlaub, wenn Ihr Auto mit Blick aufs Meer an der Küste entlangrollt? Wohl eher nicht, oder? Im Alltag schalten wir oft auf Autopilot. Je öfter wir etwas tun, je häufiger wir morgens die Wohnungstür abschließen, den Herd ausschalten oder mit dem Auto nach Hause fahren, desto weniger konzen-trieren wir uns darauf und desto weniger können wir uns nachher daran erinnern. Und das passiert uns früher oder später auch bei der Arbeit.

Erfolgreiche Selbstständige behalten sich die kindliche Neugier, die ihnen jeden Tag etwas Neues an ihrem Alltag präsentiert. Nur wer achtsam bleibt, kann das große Ganze im Blick behalten. Wer blind vor sich hin arbeitet, übersieht die Chan-cen am Wegesrand.

Haltung 10 | Gelassenheit

Dass Ihr Auftragsbuch schon im ersten Monat Ihrer Selbstständigkeit überquillt, ist relativ unwahrscheinlich. Damit Ihr Kundenstamm wächst, sind vor allem zwei Dinge wichtig: Akquise und Gelassenheit.

Erfolgreiche Selbstständige üben sich in stoischer Ruhe, wenn manch anderer in Panik ausbricht. Denn sie wissen: Nur wer besonnen bleibt, kann vernünftig han-deln. Gelassenheit bedeutet dabei nicht, keine Angst zu haben. Denn sie ist ein gesunder Warnmechanismus, der uns vor dem finanziellen Verderben bewahren möchte. Doch im Panikmodus nehmen wir womöglich auch nicht lukrative Auf-träge an oder werfen bereits nach wenigen Monaten frustriert das Handtuch.

Die stoische Gründerin fragt sich: Kann ich die Situation ändern? Wenn ja, sucht sie eine Lösung. Und wenn nicht? Dann lässt sie sich vom Leben trotzdem nicht so leicht ärgern. Denn das Einzige, was sich dann ändert, ist unsere Laune. Und schlechte Laune sorgt selten für volle Auftragsbücher. Der Unterschied zwischen einem durchschnittlichen und einem hervorragenden Selbstständigen ist die Gabe, sich an den eigenen Haaren aus dem Sumpf der Frustration herauszuziehen.

Wohltuende Gelassenheit

Die Gelassenheit bringt auch eine gewisse Milde gegenüber uns selbst mit sich: Denn wenn wir gelassen auf unsere Arbeit blicken, wissen wir: Langfristig sind wir ausgeschla-fen und gesund erfolgreicher, als wenn wir Monate lang Überstunden machen und uns nur von Kaffee und Fast Food ernähren. Wer langfristig erfolgreich arbeiten möchte, tut sich und seinem Unternehmen mit einer gesunden Ernährung und etwas sportlicher Be-tätigung einen großen Gefallen.

**1.5 Fantasie und Realität:
Mut zum optimistischen Realismus**

Für manche Menschen ist das Glas halb voll, für andere ist es halb leer. Die Glas-halb-voll-Optimisten malen sich vieles in strahlenden Farben aus, während die Glas-halb-leer-Pessimisten die Zukunft wolkenverhangen und düster sehen. Die einen hoffen und übersehen womöglich Hindernisse, die anderen verzweifeln schon, bevor es losgeht. Und beide glauben, die Zukunft realistisch einzuschätzen. Doch wenn unser Glas immer halb voll ist, spielen wir mögliche Risiken herunter oder trauen uns mehr zu, als sinnvoll wäre. Wenn unser Glas dagegen halb leer ist, versuchen wir möglichst alle Risiken im Vorfeld zu vermeiden. Schnell wird klar: In beiden Gläsern schwimmen jede Menge Emotionen.

Und dann gibt es noch die Realisten: Sie halten sich von emotionalen Anstrichen fern, blicken sachlich auf die Vor- und Nachteile, wägen sie ab – und bahnen sich einen Weg durch die Mitte. Realisten wissen, dass ein Glas als halb voll gilt, wenn wir es bis zur Hälfte befüllt haben, und halb leer ist, wenn wir es halb ausgetrunken haben. Denn egal, wie viel wir bereits getrunken haben: Nach der Gründung kommt für manchen die große Ernüchterung. Statt der großen Freiheit und dem Leben als digitaler Nomade warten Papierkram, Telefonate mit Behörden und ein Wechselbad aus Flauten und Überstunden. Sich eine realistische Vorstellung von der Selbstständigkeit zu machen, ist deshalb entscheidend für eine erfolgreiche Gründung.

Der kleine Unterschied

Blicken wir auf die Statistiken, scheinen Männer eher aus halb vollen Gläsern zu trinken, während Frauen eher am halb leeren Glas nippen. Denn selbstständige Frauen sind in Deutschland immer noch eine Rarität²⁰: Männer gründen fast doppelt so oft wie Frauen. Nur vier Prozent aller Frauen in Deutschland machen sich selbstständig. Im globalen Vergleich belegen deutsche Frauen damit Platz 48 unter den 54 untersuchten Ländern. Den Grund dafür liefert die internationale Studie gleich mit: Frauen sind in Sachen Gründung eher Pessimistinnen. Während sich gerade mal ein gutes Drittel der befragten Frauen gute Chancen am Markt ausmalte, glaubte fast die Hälfte aller Männer an den Erfolg ihres Unternehmens.²¹

Während viele Frauen noch mit sich ringen, stolpern manche Männer bereits über ein allzu üppiges Ego. »Männer haben häufiger als Frauen eine falsche, übersteigerte Vorstellung ihres eigenen Talents«, erklärt der Organisationspsychologe Tomas Chamorro-Premuzic in einem TED-Talk. Dabei bezieht er sich auf eine Studie, in der Menschen mit mangelnden Fähigkeiten dazu neigten, ihre Kompetenzen enorm zu überschätzen.²²

Ganz so schwarz-weiß ist die Aufteilung zwischen den hyperselbstbewussten Männern und den unsicheren Frauen in der Realität natürlich selten. Dennoch spricht der niedrige Anteil an Gründerinnen dafür, dass sich Frauen ruhig etwas mehr Selbstvertrauen gönnen dürfen.

20 www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the_shift/global-entrepreneurship-monitor-miserable-gruenderinnenquote-selbstaendige-frauen-gehoren-in-deutschland-zu-den-exoten/22788934.html?ticket=ST-4056380-RBGJfSeFbQKgB6PqWyQx-ap4

21 www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/global-entrepreneurship-monitor-laenderbericht-deutschland-201718

22 psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037/0022-3514.77.6.1121

Optimistischer Realismus

Der Weg in die erfolgreiche Selbstständigkeit führt durch das fruchtbare Tal zwischen auszehrenden Selbstzweifeln und übersättigter Selbstüberschätzung. Zum Handwerkszeug eines jeden Gründenden gehört deshalb ein optimistischer Realismus: Begeisterung und Leidenschaft für unsere Arbeit helfen dabei, auch auf lange Sicht motiviert zu bleiben und stetig weiter zu wachsen. Wer nur nüchtern kalkuliert, der kommt bei unvorhergesehenen Rückschlägen bald an seine Frustrationsgrenze. Ein realistischer Blick auf den Markt hilft, die Bodenhaftung zu behalten und Herausforderungen konstruktiv zu begegnen. Eine gesunde Selbstreflexion hilft dabei, die eigenen Fähigkeiten, die Arbeitsbedingungen und das Angebot realistischer einzuschätzen – und zu erkennen, ob das Glas nun halb voll oder halb leer ist.

Test: Freundschaft mit der Realität schließen

Ob Sie nun schon mitten in der Selbstständigkeit stecken oder noch während des Studiums, der Ausbildung oder in der Festanstellung mit dem Gedanken an die Selbstständigkeit spielen: Offenheit gegenüber den Tatsachen ist immer hilfreich. Machen Sie sich mit den Vor- und Nachteilen vertraut, und wägen Sie diese sorgfältig ab. Beziehen Sie dabei auch Ihre Ziele und Werte, Ihre Fähigkeiten und Eigenschaften mit in die Rechnung ein.

Vorteile der Selbstständigkeit	Nachteile der Selbstständigkeit
Sinn: Sie können Ihre Persönlichkeit ganzheitlich und auf hohem Niveau entfalten.	Verdienstaufschlag: Organisatorische Aufgaben, Urlaub und Krankheitstage bleiben unbezahlt.
Selbstbestimmung: Sie sind Ihr eigener Boss und geben selbst die Richtung vor.	Isolation: Sie arbeiten meist allein, ohne ein unterstützendes Team.
Freiheit: Sie dürfen zeitlich und räumlich flexibel und in Ihrem Tempo arbeiten.	Ungewissheit: Arbeits- und Urlaubszeiten können stark mit der Auftragslage variieren.
Flexibilität: Oft können Sie selbst bestimmen, wie viele Stunden Sie pro Woche arbeiten oder ob Sie eine mehrmonatige Pause einlegen. Das ist vor allem für Eltern attraktiv.	Gehalt: Sie verzichten auf ein konstantes Gehalt und eine sichere Stelle. Wenn Sie Wert auf die finanzielle Absicherung Ihrer Familie legen, kann das anfangs eine Belastung sein.
Geld: Sie können theoretisch mehr verdienen als in einem Beschäftigtenverhältnis.	Risiko: Starke finanzielle Schwankungen sind möglich – vor allem in Krisenzeiten.

Vorteile der Selbstständigkeit	Nachteile der Selbstständigkeit
Gewinn: Steigende Umsätze kommen direkt bei Ihnen an, ohne dass Sie auf einen Bonus durch die Geschäftsführung hoffen müssen.	Verlust: Ihnen entgehen Arbeitgeberzuschüsse zur Krankenversicherung und Altersvorsorge, zu Fortbildungen und zum Elterngeld.
Abenteuer: Sie können sich auf ein hohes Maß an Abwechslung freuen.	Unrast: Sie müssen häufiger umdenken und Routinen neuorganisieren.
Leistung: Sie haben die Chance auf viele spannende Herausforderungen.	Druck: Sie müssen sich täglich neu beweisen und der Kundschaft Top-Ergebnisse liefern.
Autonomie: Sie müssen sich nicht in Hierarchien einordnen.	Organisation: Neben Ihrem Kerngeschäft müssen Sie Ihre Buchhaltung und Akquise organisieren.
Selbstverwirklichung: Sie können Ihre eigenen Ideen umsetzen.	Verpflichtung: Sie sind stets allein für Erfolg und Misserfolg verantwortlich.

Realität 1 | Freiheit und Unsicherheit gehören zusammen

Alles hat zwei Seiten: auch die Selbstständigkeit. Zwar bringt sie enorme Freiheiten mit sich, doch die erkaufen wir uns teils zu einem hohen Preis: Vor allem direkt nach der Gründung haben wir kaum finanzielle Sicherheit. Doch auch später ist kaum etwas wirklich sicher: Kunden können Insolvenz anmelden, und wir müssen auf unser Honorar verzichten. Oder haben Sie mit der Corona-Pandemie gerechnet? Unvorhergesehene Krisen können schnell zu existenziellen Sorgen führen.

Realität 2 | Grenzen wachsen nicht über Nacht

Vor allem Anfänger in Sachen Selbstständigkeit müssen lernen, Grenzen zu setzen: anderen und sich selbst. Welche Arten von Jobs bin ich bereit zu übernehmen und welche nicht? Bis zu welcher Grenze lasse ich mich herunterhandeln oder bestehe ich auf meinem angegebenen Honorar? Dafür braucht es Grenzen, die wir durchaus setzen dürfen. In welchen Situationen Sie ein charmantes »Nein« von sich geben dürfen, erfahren Sie in Abschnitt 9.4.

Realität 3 | Bedenkenträger gibt es überall

Und was machen Sie, wenn Sie keine Arbeit finden? Was, wenn Sie nicht gut genug sind? Und wofür braucht man das, was Sie machen, überhaupt? Fragen wie diese bekommen nicht nur Studierende von Fächern wie Philosophie oder Ausdruckstanz

zu hören. Sobald Sie verkünden, sich selbstständig zu machen, wird sich irgendwo in Ihrem Umfeld auch jemand regen, der Bedenken anmeldet. Dabei sollten wir uns fragen: Sind die Bedenken berechtigt? Sind sie vielleicht sogar ein Grund, das gesamte Vorhaben zu hinterfragen? Oder steckt etwas anderes hinter den kritischen Nachfragen? Letzten Endes bleibt es Ihre Entscheidung, hinter der vor allem Sie stehen müssen.

Realität 4 | Arbeit und Privatleben sind Erzrivalen

Er ist abgedroschen, aber immer noch weitverbreitet: der Glaube daran, dass »selbstständig« »selbst« und »ständig« bedeutet. Denn im Gegensatz zu einer Festanstellung mit einer klaren Stundenforderung im Arbeitsvertrag haben Selbstständige keine festen Arbeitszeiten. Und das heißt selten, dass ein Arbeitstag bereits nach zwei Stunden im Straßencafé endet. Vor allem, wenn wir uns dafür entschieden haben, unsere Leidenschaft zum Beruf zu machen, können die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit schnell verschwimmen. Als Unternehmer haben wir ein Interesse daran, dass unsere Mitarbeitenden gut ausgeruht und mit voller Energie auf der Arbeit erscheinen. Das sollten wir auch von uns selbst erwarten. Deshalb müssen wir lernen, uns selbst gegenüber eine gute Führungskraft zu sein – und uns Feierabend und Urlaub zu erlauben.

Realität 5 | Es wird anstrengend

Dass mit der Selbstständigkeit viel Arbeit auf uns zukommt, dürfte klar sein. Doch die ersten Monate können auch auf andere Weise anstrengend werden: In der Selbstständigkeit verbindet sich die eigene Identität stark mit dem Beruf. Und das kann zu einigen inneren Konflikten führen. Anders als bei den meisten angestellten Jobs müssen wir uns ständig selbst hinterfragen. Fragen, ob unsere Arbeit gut ist, ob wir mit der Kundin gut umgehen und wie lange wir warten sollen, bis wir eine Mahnung verschicken. Diese Fragen müssen Solo-Selbstständige letztlich ohne die Hilfe von Kollegen mit sich alleine ausmachen.

1.6 Checkliste Selbstreflexion

Wovor habe ich mit Blick auf meine Selbstständigkeit Angst?

Wer oder was kann mir helfen, die Hindernisse aus dem Weg zu räumen?

Worauf freue ich mich bei meiner Selbstständigkeit?

Welche Aspekte meiner Freizeit sind unverhandelbar und dürfen nicht unter meiner Selbstständigkeit leiden?

Was ist mein »Warum« für meine Selbstständigkeit?

Auf einen Blick

1	Die Unternehmerpersönlichkeit: Warum Kreativität Freiheit braucht	19
2	Erste Schritte: Wie Ihr Unternehmen eine Form bekommt	53
3	Rechtsformen: Ein Unternehmen entsteht	87
4	Businessplan und Finanzplan: Die Schatzkarte für Ihre Selbstständigkeit	107
5	Startkapital: Das nötige Kleingeld für die Gründung	125
6	Die Zielgruppe: Kunden finden und binden	141
7	Kalkulation und Preisverhandlung: Was bin ich wert?	171
8	Verträge, AGB und Abrechnung: Ernten, was Sie säen	205
9	Selbstorganisation: Wie lege ich los?	215
10	Steuern, Versicherungen, Recht: Worauf muss ich achten?	263
11	Weiterkommen: Wer und was hilft mir?	321
12	Wachsen, gedeihen und noch besser werden: Wie halte ich den Laden am Laufen?	361

Inhalt

Vorwort 17

**1 Die Unternehmerpersönlichkeit:
Warum Kreativität Freiheit braucht 19**

1.1 Warum Selbstständigkeit attraktiv ist 19

1.2 Eigenschaften erfolgreicher Selbstständiger 22

Bestandsaufnahme: Den Mix analysieren 22

Eigenschaften und Talente erkennen 24

Die Top 10 der Tugenden 26

Wie sieht Ihr Mix aus? 31

1.3 Warum will ich das? 32

Zehn Werte für Ihren Kompass 33

Test: Wo stehen Sie? 38

Sinnvolle Ziele setzen 39

Ein Plädoyer für die Freiheit 40

1.4 Die Einstellung erfolgreicher Selbstständiger 41

Einstellung überprüfen 42

1.5 Fantasie und Realität: Mut zum optimistischen Realismus ... 47

Realität 1 | Freiheit und Unsicherheit gehören zusammen 50

Realität 2 | Grenzen wachsen nicht über Nacht 50

Realität 3 | Bedenkenträger gibt es überall 50

Realität 4 | Arbeit und Privatleben sind Erzrivalen 51

Realität 5 | Es wird anstrengend 51

1.6 Checkliste Selbstreflexion 51

**2 Erste Schritte:
Wie Ihr Unternehmen eine Form bekommt 53**

2.1 Haupt- oder nebenberuflich selbstständig 53

Modell 1 | Die Nebenbei-Selbstständigkeit 53

Modell 2 | Die Vollzeit-Selbstständigkeit 57

2.2 Selbstständigkeit: Wichtige Vorbereitungen treffen 57

Vorbereitung 1 | Profi werden 58

Vorbereitung 2 | Die Branche kennen 58

Vorbereitung 3 | Rücklagen bilden 58

Vorbereitung 4 Geheimnisse bewahren	59
Vorbereitung 5 Die Fühler ausstrecken	59
2.3 Scheinselbstständigkeit vermeiden	59
2.4 Einzelunternehmen oder Teamgründung	63
Möglichkeit 1 Einzelunternehmen	63
Möglichkeit 2 Teamgründung	64
2.5 USP und Profil: Einzigartig durch den Markendschudel	66
USP 1 Was verkaufen Sie?	68
USP 2 Wer verkauft das?	71
USP 3 Wem verkaufen Sie das?	72
USP 4 Was machen Sie anders als der Shop nebenan?	73
USP 5 Was verkaufen Sie nicht?	75
2.6 Only you! Werden Sie eine echte Marke	76
Marke 1 Personal Branding	76
Marke 2 Corporate Branding	79
3 Rechtsformen: Ein Unternehmen entsteht	87
3.1 Einzelunternehmer	88
Einzelunternehmer 1 Freiberufler	89
Einzelunternehmer 2 Einzelunternehmer als Gewerbetreibender	92
Einzelunternehmer 3 Mischformen	93
3.2 Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	95
3.3 Partnergesellschaft	97
3.4 Offene Handelsgesellschaft (OHG)	98
3.5 Kommanditgesellschaft (KG)	99
3.6 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	100
3.7 Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt, UG)	102
3.8 Holding	103
3.9 Purpose-Unternehmen	103
3.10 Checkliste für Ihre Unternehmensgründung	105
4 Businessplan und Finanzplan: Die Schatzkarte für Ihre Selbstständigkeit	107
4.1 Der Businessplan	107
Abschnitt 1 Die Geschäftsidee	108
Abschnitt 2 Die Persönlichkeit	108

Abschnitt 3 Das Angebot	109
Abschnitt 4 Die Finanzen	109
Abschnitt 5 Der Markt	110
Abschnitt 6 Das Marketing	111
Abschnitt 7 Das Unternehmen	111
Abschnitt 8 Das Risiko	112
Abschnitt 9 Der Anhang	113
4.2 Finanzplan – Wie Sie Ihr Geld in den Griff bekommen	113
Finanzen 1 Investitionsplan	114
Finanzen 2 Privatentnahmen	114
Finanzen 3 Preise, Gehälter, Honorare	116
Finanzen 4 Liquiditätsplanung	118
Finanzen 5 Rentabilitätsvorschau	121
4.3 Checkliste Businessplan	123
5 Startkapital: Das nötige Kleingeld für die Gründung	125
5.1 Sparen Sie Geld für Ihren Start	125
Sparschweinchen 1 Strategisch planen	126
Sparschweinchen 2 Sparen, sparen, sparen	127
Sparschweinchen 3 Zusätzliches Einkommen	127
Sparschweinchen 4 Ausgaben reduzieren	128
Sparschweinchen 5 Anschaffungskosten niedrig halten	128
Sparschweinchen 6 Finanzfuchs werden	128
5.2 Zuschüsse – Die Selbstständigkeit anschieben	129
Geldquelle 1 Banken und Kredite	129
Geldquelle 2 Geld von Angehörigen und Bekannten	131
Geldquelle 3 Gründungszuschuss	131
Geldquelle 4 Investoren	134
Geldquelle 5 Fans und Freunde Ihrer Kunst	136
Geldquelle 6 Einstiegsgeld	137
Geldquelle 7 Mezzaninfonds	137
Geldquelle 8 Gründerstipendien	138
5.3 Unterstützung – Wie andere Ihnen helfen können	138
Buddy 1 Business-Angels – Senioren mit Know-how	138
Buddy 2 Gefördertes Coaching	139
Buddy 3 Gründercoaching in der Arbeitslosigkeit	139
Buddy 4 Wirtschaftsförderung: Alles rund ums Gründen	140
Buddy 5 Netzwerken für Business-Buddys	140

6	Die Zielgruppe: Kunden finden und binden	141
6.1	Ihre Kunden – die unbekannten Wesen	141
	Wie Sie Ihre Zielgruppe besser kennenlernen	141
	Kunden und Profil	145
6.2	Akquise: Wie Sie aus Mitmenschen Kundschaft machen	148
	Phase 1 Planen: Lernen Sie Ihr Ziel kennen	151
	Phase 2 Vorbereiten: Machen Sie Ihr Angebot klar	151
	Phase 3 Kontaktieren: Sagen Sie »Hallo!«	154
	Phase 4 Nachfragen: Haken Sie freundlich nach	156
	Phase 5 Abschließen: Werden Sie verbindlich	156
	Welche Methode passt zu meinem Business	157
	Checkliste Akquise	158
6.3	Kundenpflege	158
	Customer-Relationship-Management	159
6.4	Das soziale Netzwerk	161
	Netzwerk 1 Mündliche Empfehlungen	162
	Netzwerk 2 Digitale Empfehlungen	163
	Netzwerk 3 Veranstaltungen	163
	Netzwerk 4 Social Media	164
	Netzwerk 5 Berufsverbände	166
	Netzwerk 6 Alte Bekannte	166
	Netzwerk 7 Die Community	167
	Small Talk: Augen auf und durch!	167
7	Kalkulation und Preisverhandlung: Was bin ich wert?	171
7.1	Kalkulation: Weil Sie es sich wert sind!	172
	Preis 1 Preise berechnen	172
	Preis 2 Umrechnen in Pauschalen	175
	Preis 3 Die Sache mit der Größe	176
	Preis 4 Am Markt orientieren	177
	Preis 5 Auslastungsfaktor einrechnen	178
	Preis 6 Am Preis festhalten	178
	Preis 7 Preisliste anlegen	179
	Preis 8 Nachjustieren	180
	Preis 9 Vorbild sein	181

7.2	Der Markt und seine Bedingungen: Was bin ich wirklich wert?	182
	Markt 1 Warum Sie Ihren Marktwert erkennen sollten	183
	Markt 2 Wovon Ihr Wert abhängt	183
	Markt 3 Der Vergleich	184
	Markt 4 Die Sache mit dem Geschlecht	184
	Markt 5 Gehalt nachweisen	185
	Markt 6 Professionelle Marktforschung	186
7.3	Angebote und KVA: Ich mach dir einen Kostenvoranschlag, den du nicht ablehnen kannst	187
	Angebot 1 Kostenvoranschlag vs. Angebot	187
	Angebot 2 Was gehört rein?	188
	Angebot 3 Im Paket	191
	Angebot 4 Den Deal abschließen	191
7.4	Preisverhandlung: Wie Sie verdienen, was Sie verdienen	192
7.5	Arbeiten ohne Bezahlung: Für Ruhm und Ehre	199
	Gratis 1 Werbung und Referenzen	200
	Gratis 2 Pro bono und Karma-Punkte	201
	Gratis 3 Wettbewerbe	202
7.6	Zahlungsverzug: Was tun, wenn der Kunde nicht zahlt?	202
8	Verträge, AGB und Abrechnung: Ernten, was Sie säen	205
8.1	Verträge und AGB	205
	Kleingedruckt 1 Zusammenarbeit ohne Vertrag	205
	Kleingedruckt 2 Bestandteile eines Vertrags	206
	Kleingedruckt 3 AGB	208
	Kleingedruckt 4 Und jetzt geht's ans Verträgeschreiben	209
8.2	Abrechnung	210
	Rechnung 1 Was in die Rechnung gehört	210
	Rechnung 2 Oooops! – Eine Rechnung korrigieren	213
	Rechnung 3 Easy Going: Buchhaltung einfach halten	214
	Rechnung 4 Erntezeit: Fristen einhalten	214
9	Selbstorganisation: Wie lege ich los?	215
9.1	Projektmanagement: Der heilige Gral des organisierten Chaos	215

- Gral 1 | Das Projekt definieren 215
- Gral 2 | Babysteps machen 216
- Gral 3 | Alles schön durchplanen 217
- Gral 4 | Gleich und Gleich sich gesellen lassen 218
- Gral 5 | Alles schön in Watte packen 219
- Gral 6 | Puzzle spielen 219
- Gral 7 | Glasklar kommunizieren 219
- Gral 8 | Helferlein einspannen 220
- Gral 9 | Regelmäßiges Planen 220
- 9.2 Workflow: Gute Arbeit in gelenkten Bahnen 223**
 - Phase 1 | Das Briefing 224
 - Phase 2 | Die Entwürfe 226
 - Phase 3 | Das Arbeiten 227
 - Phase 4 | Das Liefern 227
 - Phase 5 | Das Feedback 227
 - Phase 6 | Die Evaluation 228
- 9.3 Terminierung und Auftragsbuch 228**
- 9.4 Zeitmanagement: Gut Ding braucht keine Weile 230**
 - Zeit 1 | Die perfekte Zeit für alles 231
 - Zeit 2 | Rhythmus finden 232
 - Zeit 3 | In der Ruhe liegt die Kraft 232
 - Zeit 4 | Den Frosch essen 232
 - Zeit 5 | Abschalten 233
 - Zeit 6 | Calendar Blocking 233
- 9.5 Deep Work – Mach weniger, aber mach es besser! 237**
 - Deep Work 1 | Ziele festlegen und priorisieren 239
 - Deep Work 2 | Routinen und Rituale aufbauen 239
 - Deep Work 3 | Zeiten planen 239
 - Deep Work 4 | Unerreichbar werden 240
 - Deep Work 5 | Notifications abschalten 240
 - Deep Work 6 | Weniger Multitasking 240
 - Deep Work 7 | Achtsamkeit und Abschalten 241
 - Deep Work 8 | Erfolge messen 241
- 9.6 Work-Life-Balance: Ausgeglichen arbeiten 241**
 - Balance 1 | Ernst der Lage erkennen 242
 - Balance 2 | Preise anpassen 243
 - Balance 3 | Rhythmen nutzen 243
 - Balance 4 | Die Axt schärfen 244
 - Balance 5 | Arbeitszeiten festlegen 244
 - Balance 6 | Organisieren und Delegieren 245

- Balance 7 | Gesundheit wertschätzen 245
- Balance 8 | Leben leben 245
- 9.7 Nein sagen 247**
- 9.8 Arbeitsplatz – Wo Ihre Kreativität zuhause ist 251**
 - Arbeitsplatz 1 | Wo wollen Sie arbeiten? 252
 - Arbeitsplatz 2 | Ein guter Arbeitsplatz 254
 - Arbeitsplatz 3 | Digitale Nomaden vs. 9-to-5-Job 255
- 9.9 Urlaub und Auszeiten 258**
- 9.10 Checkliste Arbeitsorganisation 261**
- 10 Steuern, Versicherungen, Recht: Worauf muss ich achten? 263**
- 10.1 Buchhaltung 263**
 - Buchhaltung 1 | Das Geschäftskonto 263
 - Buchhaltung 2 | Kontenaufteilung 264
 - Buchhaltung 3 | Geschäftsausgaben 265
 - Buchhaltung 4 | Einnahme-Überschuss-Rechnung (EÜR) 267
 - Buchhaltung 5 | Doppelte Buchführung 268
 - Buchhaltung 6 | Entspannter Workflow 269
- 10.2 Steuern 270**
 - Steuer 1 | Einkommenssteuer 271
 - Steuer 2 | Umsatzsteuer 271
 - Steuer 3 | Gewerbesteuer 273
 - Steuer 4 | Steuernummer 274
 - Steuer 5 | Steuervorauszahlung 274
 - Steuer 6 | Fristen 275
 - Steuer 7 | Elster 275
 - Steuer 8 | Software 276
 - Steuer 9 | Steuerberatung 277
 - Steuer 10 | Belege 278
 - Steuer 11 | Absetzen 279
- 10.3 Versicherungen 280**
 - Sicher 1 | Krankenkasse 281
 - Sicher 2 | Pflegeversicherung 283
 - Sicher 3 | Gesetzliche Rente 284
 - Sicher 4 | Haftpflichtversicherung 284
 - Sicher 5 | Unfallversicherung 285
 - Sicher 6 | Inhaltsversicherung 285

Sicher 7 Berufsunfähigkeitsversicherung	286
Sicher 8 Rechtsschutz	286
Sicher 9 Welche Versicherungen brauche ich, wenn ich nur nebenher selbstständig bin?	287
Sicher 10 Worauf sollte ich bei der Auswahl des Versicherers achten?	288
10.4 KSK – Die Künstlersozialkasse	289
KSK 1 Was ist das und was habe ich davon?	289
KSK 2 Was muss ich tun, um reinzukommen?	290
KSK 3 Wie hoch ist der Beitrag?	291
KSK 4 Muss ich dafür Vollzeit-Künstler sein?	292
KSK 5 Moment, wie war das noch gleich mit den 7 Prozent Umsatzsteuer?	293
KSK 6 Komm ich aus der KSK auch wieder raus?	293
KSK 7 Und wann ist die KSK nichts für mich?	294
KSK 8 Wer wird abgelehnt?	294
KSK 9 Wie kann die KSK für Auftraggeber zum Problem werden?	294
10.5 Altersvorsorge	295
Rente 1 Gesetzliche Rente	296
Rente 2 Riester, Rürup und Co.	298
Rente 3 Betriebliche Altersvorsorge	301
Rente 4 Sparen	301
Rente 5 Aktien, Fonds und ETFs	303
Rente 6 Altersvorsorge: Der Mix macht's	305
10.6 Zuschüsse und Verwertungsgesellschaften	306
Bonus 1 GEMA	306
Bonus 2 VG Wort	307
Bonus 3 VG Bild-Kunst	307
Bonus 4 Stipendien	308
Bonus 5 Wettbewerbe	308
10.7 Urheberrecht, Designschutz, Nutzungsrechte	308
Recht 1 Urheberrecht	309
Recht 2 Nutzungsrecht	309
Recht 3 Lizenzvertrag	311
Recht 4 Verwertungsrecht	312
Recht 5 Designschutz und Geschmacksmuster	312
Recht 6 Unentgeltliche Lizenzen	313
Recht 7 IPI-Nummer und Kürzel	313
Recht 8 Namensnennung und Plagiate	314

10.8 DSGVO	315
DSGVO 1 Was ist die DSGVO und für wen gilt sie?	315
DSGVO 2 Das müssen Sie und Ihr Unternehmen wissen	316
DSGVO 3 Wer braucht einen Datenschutzbeauftragten?	319
11 Weiterkommen: Wer und was hilft mir?	321
11.1 Technische Helferlein: Software und Tools	321
Tool 1 Buchhaltung und Finanzen	322
Tool 2 Projektmanagement	323
Tool 3 Notizen und Akten	324
Tool 4 Produktivität und Planung	325
Tool 5 Lern-Tools	326
11.2 Pitchen: Eine lange Geschichte kurz machen	327
Pitch 1 Elevator-Pitch	327
Pitch 2 Start-up-Pitch	328
Pitch 3 Speed-Pitching-Session	328
Pitch 4 Agentur-Pitch	329
Pitch 5 Ein Pitch Deck bauen	329
Pitch 6 Die Kunst der schlichten Eleganz	330
11.3 Zeittracking: Wer hat an der Uhr gedreht?	331
Zeit 1 Tool aussuchen	332
Zeit 2 Zeiterfassung einrichten	332
Zeit 3 Zeiten erfassen	333
Zeit 4 Zeiterfassung auswerten	333
11.4 Werbung und Werbematerial	334
Werbung 1 Strategie	334
Werbung 2 Mehrwert schaffen	335
Werbung 3 Think big	335
Werbung 4 Bestehende Infrastruktur nutzen	336
Werbung 5 SEO, SEA und SEM	336
Werbung 6 Printprodukte	337
Werbung 7 Newsletter	338
Werbung 8 Pressemitteilung	338
Werbung 9 Hilfe holen	340
11.5 Website	341
Web 1 Ziele setzen und Struktur schaffen	341
Web 2 Basis aufsetzen	342
Web 3 Layout finden	343
Web 4 Extras einbauen	343

Web 5 Inhalte schaffen	344
Web 6 Alles schön machen	345
Web 7 Technik und Tracking einbauen	345
Web 8 Sicher und juristisch einwandfrei	347
Web 9 Evaluation	347
11.6 Image und Auftreten	347
Image 1 Der Dresscode	348
Image 2 Das Menscheln	349
Image 3 Körperhaltung und Gesichtsausdruck	349
Image 4 Persönlicher Sprachstil	351
11.7 Investitionen	352
Investition 1 In Fortbildungen	352
Investition 2 In besseres Arbeitsmaterial	353
Investition 3 In Werbematerial	354
Investition 4 In externe Beratung	354
Investition 5 In mehr freie Zeit	355
Investition 6 In Ihre Gesundheit und Entspannung	355
Investition 7 In Ihr Zukunfts-Ich	356
11.8 Coaching und Beratung	356
Coaching 1 Wann macht ein Coaching Sinn?	357
Coaching 2 Wie läuft das Coaching ab?	358
Coaching 3 Was kostet das?	358
Coaching 4 Woran erkenne ich einen guten Coach?	359
12 Wachsen, gedeihen und noch besser werden: Wie halte ich den Laden am Laufen?	361
12.1 Reflexionen	361
Erfolg 1 Begriffe definieren	361
Erfolg 2 Zahlen, Daten, Fakten	362
Erfolg 3 Auf Ziele besinnen	362
Erfolg 4 Lebenssinn in 5 Minuten	363
Erfolg 5 Komfortzone finden	364
Erfolg 6 Work-Life-Balance	364
Erfolg 7 Ausblick schaffen	364
12.2 Flauten überstehen	365
Flaute 1 Überzeugungen überprüfen	366
Flaute 2 Muster erkennen	366
Flaute 3 Hilfe holen	366
Flaute 4 Leihen, was fehlt	367

Flaute 5 Um Raten bitten	367
Flaute 6 Ausgaben reduzieren	367
Flaute 7 Ausverkauf	368
Flaute 8 Schulden eintreiben	368
Flaute 9 Motivation fördern	368
Flaute 10 Kundschaft finden	368
Flaute 11 Keine Panik	369
12.3 Kundenfeedback	370
Feedback 1 Um Feedback bitten	370
Feedback 2 Feedback annehmen	371
Feedback 3 Ja zu Feedback	372
Feedback 4 Feedback geben	373
Feedback 5 Seien Sie ein Vorbild	374
12.4 Entspannung pur:	
Wie Sie mit Stress und Zeitdruck umgehen	375
Entspannung 1 Ernst der Lage verstehen	376
Entspannung 2 Gründe ergründen	376
Entspannung 3 Die Neutralität entdecken	377
Entspannung 4 Produktiv prokrastinieren	377
Entspannung 5 Zeit entspannt organisieren	378
Entspannung 6 Burnout-Prävention	378
Entspannung 7 Verkürzen und Abbrechen	379
12.5 So happy together: Langfristige Zusammenarbeit	379
Idee 1 Das Zuhören	379
Idee 2 Die Qualität	379
Idee 3 Die Persönlichkeit	379
Idee 4 Der Wegweiser	380
Idee 5 Die Extrameile	380
Idee 6 Die Deadline	380
Idee 7 Das Beraten	381
Idee 8 Das Entgegenkommen	381
Idee 9 Die Aufmerksamkeit	381
Idee 10 Die Anpassung	382
Idee 11 Die Angebote	382
Idee 12 Die Einladungen	382
12.6 Mitarbeiter und Unterstützerinnen	382
Team 1 Angestellte	383
Team 2 Minijob	384
Team 3 Midijob	385
Team 4 Freie Mitarbeiter	385

Team 5 Praktikanten	385
Tipps für angehende Führungskräfte	387
12.7 Scheitern	389
Fallstrick 1 Unausgegorenes Geschäftsmodell	391
Fallstrick 2 Falsche Kunden	391
Fallstrick 3 Zu niedrige Preise	391
Fallstrick 4 Zu hohe Betriebsausgaben	391
Fallstrick 5 Krankheiten	391
Fallstrick 6 Unzureichender Versicherungsschutz	391
Fallstrick 7 Unachtsamkeit	392
Fallstrick 8 Die Steuerfalle	392
Fallstrick 9 Keine Rücklagen	392
Fallstrick 10 Zu wenig Akquise	392
Fallstrick 11 Risiken unterschätzt	392
Fallstrick 12 Falsche Selbsteinschätzung	393
Was tun, wenn Sie ins Straucheln geraten?	393
12.8 Checklisten	394
Checkliste Grundlegende Überlegungen	394
Checkliste Positionierung	395
Checkliste Organisatorisches vor dem Start	397
 Index	 399