BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 9: JAHRESPLANUNG 2026: WARUM GUTE VORSÄTZE SCHEITERN – UND OKRS FUNKTIONIEREN

30. Dezember 2025 · Olaf Rosenbaum · 10 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 9 von Chefsache Krise, erschienen am 30. Dezember 2025.

Eine Folge zwischen den Jahren: Weihnachten ist vorbei, der Jahreswechsel naht – die beste Gelegenheit, zurückzuschauen und das neue Jahr zu planen. Dafür sitzt mir Birgit Ersbach gegenüber, meine Podcast-Partnerin und, wie ich finde, die Queen der Reflexion. Wir kommen bei diesem Thema aus zwei verschiedenen Richtungen – und genau deshalb lohnt sich das Gespräch. Die Kernthese vorweg: Die meisten guten Vorsätze scheitern nicht an Deiner Disziplin. Sie scheitern daran, dass sie nie Ziele waren.

RÜCKBLICK MIT SYSTEM: VIER LEBENSBEREICHE

Für Birgit ist die Zeit zwischen den Jahren die schönste des Jahres – der ganze Dezember ist bei ihr von Rückblick und Planung geprägt. Ihr Einstieg war vor Jahren Lothar Seiwerts Buch „Wenn du es eilig hast, gehe langsam", das sie zwischen den Jahren regelrecht zerlesen hat. Heute hat sie daraus ein eigenes System gemacht: Sie geht für zwei Tage in ein Hotel, wo sie nicht auf die Idee kommt, zwischendurch die Fenster zu putzen, und tut nichts anderes als schreiben – am liebsten an der Tagesbar, denn dort trifft man nachmittags die besten Philosophen.

Inhaltlich schaut sie auf vier Lebensbereiche: Unternehmen, Gesundheit, Privatleben und Sinn. Für jeden Bereich fragt sie: Welche markanten Ereignisse und Erfahrungen gab es? Wer waren wichtige Menschen? Was sind die Lessons learned? Welche meiner Stärken haben mir zu Erfolgen verholfen – und wie nutze ich dieses Potenzial noch besser? Worin lagen meine Schwächen, was ist mir schwergefallen? Welche Beziehungen habe ich geprägt, und wo hat mich etwas gelähmt? Und eine Frage, die mich positiv überrascht hat: Wodurch kann ich im neuen Jahr für andere ein Gewinn sein – für Team, Kollegen, Kunden?

Dieser letzte Punkt ist mir wichtig. Wenn Du Dinge nur für Dich machst, wird es nichts. Versuch, anderen hilfreich zu sein – dann hilft es auch Dir. Ich bin Berater, ich löse den ganzen Tag die Probleme anderer Leute, und genau das erfüllt mich. Was mich morgens aufstehen lässt, ist, dass ich einen Unterschied machen kann.

Bei einem Punkt widerspreche ich allerdings: An den eigenen persönlichen Schwächen zu arbeiten, halte ich für ziemlich sinnlos. Ich akzeptiere meine Schwächen als Teil von mir, arbeite meine Stärken weiter heraus – und für die Dinge, die ich nicht kann, habe ich Partner, die genau das können. Auf Unternehmensebene ist das anders: Da kann ich nur besser werden, wenn ich identifiziere, was nicht gut gelaufen ist.

Wichtig ist Birgits Rhythmus: Sie reflektiert nicht nur einmal im Jahr, sondern jede Woche und jedes Quartal. Ein Quartal ist für Unternehmer eine großartige Zeiteinheit – im Quartal kriegst Du etwas geschafft, bei einem Monat kommt schon mal etwas dazwischen. Ihre rund zwanzig Jahresziele sammelt sie erst, vertieft sie dann einzeln und verteilt sie schließlich auf die Quartale. Manche Ziele laufen das ganze Jahr, andere haben ihren festen Termin.

ES GIBT KEINE PRIVATEN ZIELE UND KEINE UNTERNEHMENSZIELE

Birgit nannte als eines ihrer Ziele das Abnehmen – und genau das ist richtig so. Wir reden hier über inhabergeführte Unternehmen, nicht über Konzerne. Und als Inhaber musst Du in der Lage sein, Dein Leben zu leben. In Wirklichkeit gibt es keine privaten Ziele und keine Unternehmensziele – es gibt nur Ziele, die Du für Dein Leben hast. Du kannst keine Leistung bringen, wenn es Dir schlecht geht. Und wenn es im Unternehmen schlecht läuft, bist Du zu Hause nicht glücklich. Diese Trennung ist eine Form von Schizophrenie, die nicht funktioniert.

Deshalb halte ich auch von Work-Life-Balance nichts. Manche nennen es Work-Life-Blending – ich nenne es schlicht: mein Leben. Ich habe mir meinen Arbeitsplatz als Unternehmer so eingerichtet, dass ich nicht ortsgebunden bin. Achtzehnmal habe ich dieses Jahr den Koffer gepackt. Das ist kein Zufall, sondern ein Drei-bis-Fünf-Jahresziel, das ich mir vor drei Jahren vorgenommen habe – und in der Jahresreflexion prüfe ich: Hat das geklappt? Hat es mir Spaß gemacht? War es zu viel?

Und vergiss die Gesundheit nicht: Spätestens dort verschieben sich die Prioritäten schlagartig, denn Du kannst kein Geld verdienen, wenn Du krank bist. Dich darum zu kümmern, dass es Dir gut geht, ist eine Unternehmeraufgabe – keine Nebensache.

EINE IDEE IST KEIN ZIEL

Jetzt zum Kern der Sache. Birgit erzählte von einem Vorhaben aus ihrer Reflexion: eine Podcast-Reise mit allen Hosts ihres Hauses – ein Wochenende an einem schönen Ort, drei Tage Content produzieren, drei Tage Austausch. Die Idee stand im Buch, wurde aber nie weiterverfolgt und war am Jahresende nicht messbar.

Genau hier liegt die wichtigste Unterscheidung dieser Folge: Eine Idee ist kein Ziel. Eine Idee ist ein „Man könnte ja mal". Ein Ziel muss messbar sein – mit Peter Drucker gesagt: Was nicht messbar ist, existiert nicht. Aus der

Idee „Podcast-Reise" wird erst dann ein Ziel, wenn dort steht: drei Tage im Juni mit zehn Leuten. Ideen habe ich sieben Millionen. Ein Ziel wird daraus erst, wenn ich es messen kann. Und genau daran scheitern die guten Vorsätze: Sie bleiben Ideen mit Datum vom ersten Januar.

OKRS: OBJECTIVES UND KEY RESULTS

Wie mache ich aus dieser Erkenntnis ein Planungssystem? Ich arbeite mit OKRs – Objectives and Key Results. Ein Objective ist ein wünschenswerter Zustand in der Zukunft. Zum Beispiel: Ich möchte weniger Termine im Bereich Fahrtenbuch-Beratung machen. Alles, was mir an Zielen und Ideen einfällt, versuche ich in dieser Form zu formulieren.

An jedes Objective schließen sich die Key Results an: Woran messe ich auf dem Weg dorthin, dass es besser wird? Und wenn die Key Results stehen, folgt die letzte Frage: Welche Handlungen führen zu diesen Ergebnissen? Dann muss ich es nur noch machen – das gelingt mir manchmal, und manchmal auch nicht.

Meine vier Lebensbereiche heißen übrigens Freiheit, Gesundheit, Lifestyle und Finanzen. Freiheit ist mein Sinn – die Abwesenheit äußerer Zwänge, die ich so weit wie möglich zu eliminieren versuche. Und mein OKR-System trennt nicht zwischen Olaf dem Unternehmer und Olaf dem Menschen. Das ist eins für mich.

FORMULIERE JEDES PROBLEM IN EINE FRAGE UM

Ein Werkzeug aus meiner Reflexion möchte ich Dir besonders ans Herz legen. Wenn ich im Rückblick ein Problem identifiziert habe, formuliere ich es in eine Frage um. Ein Beispiel: „Im letzten Jahr ist der Mandatsaufnahmeprozess permanent falsch gelaufen" – das ist ein Problem. Dieselbe Sache als Frage: „Was kann ich in Zukunft tun, damit der Mandatsaufnahmeprozess besser läuft?"

Der psychologische Unterschied ist enorm. Beim Problem fühlst Du Dich schlecht. Bei der Frage gerätst Du sofort und automatisch in den Lösungsmodus – dagegen kannst Du Dich gar nicht wehren. Und wenn Dir schon beim Formulieren der Frage eine Lösung in den Kopf schießt: sofort aufschreiben. Dieser erste Gedanke ist meistens gar nicht schlecht. In der Unternehmensberatung arbeiten wir ähnlich mit Falsifizierung: Wir treffen eine Annahme und versuchen herauszufinden, warum sie falsch ist – und häufig ist der erste Aspekt, der innerhalb von zehn Sekunden kommt, schon die Lösung.

DER EINFACHSTE EINSTIEG: SPRACHNOTIZ UND KI

Du sitzt vermutlich gerade im Auto und denkst: Wie soll ich das alles aufschreiben? Mach Folgendes. Stell Dir diese Fragen: Was hat mich im letzten Jahr total genervt? Was fand ich toll? Wovon will ich mehr? Wovon will ich gar nichts mehr? Dann nimm Dein Handy, starte die Sprachaufzeichnung und red, wie Dir der Schnabel gewachsen ist – alles, was Dir in den Sinn kommt.

Danach lädst Du die Aufnahme in eine KI Deiner Wahl und gibst ihr die Aufgabe, das Ganze zu sortieren und auszuformulieren. Das klappt hervorragend. Im zweiten Schritt sagst Du der KI: Du bist Spezialist für Objectives und Key Results – formuliere mir aus diesem Material die Objectives für das Jahr. Die Ergebnisse sind zu etwa neunzig Prozent brauchbar; den richtigen Dreh, der wirklich zu Dir und Deinem Unternehmen passt, musst Du selbst nachschärfen. Aber das meiste hast Du dann schon.

Dann priorisierst Du – zum Beispiel mit der Eisenhower-Matrix: Was ist wichtig, was ist dringend? Hat mich das nur genervt, oder muss ich etwas ändern? Kann ich es überhaupt beeinflussen? Und dann gilt: Erfolg hat drei Buchstaben – T-U-N.

Birgit ergänzt eine Alternative, die ich Dir nicht vorenthalten will: das Schreiben mit der Hand. Beim Schreiben entsteht eine engere Verknüpfung

mit Deinem Gehirn. Sie schreibt jeden Morgen etwa eine halbe Stunde, ohne den Stift abzusetzen – für sie eine Meditation. Der Mechanismus dahinter: Gedanke, Wort und Tat. Wer Gedanken aufs Papier bringen will, muss sie zu Sätzen formulieren – und genau das strukturiert sie. Und dann kommt die Tat.

INNOVATION HEISST: HEUTE BESSER SEIN ALS GESTERN

Birgit fragte mich nach Innovationsmanagement – nach Disruption, nach den großen Umbrüchen. Für mich sind das zwei verschiedene Wörter. Innovation bedeutet nicht Raketenbau. Innovation bedeutet: heute besser sein als gestern, und morgen besser als heute. Sie ist zuerst nach innen gerichtet. Besser heißt: Mein Service wird besser, mein Produkt wird besser, ich bin weniger genervt, meine Leute sind weniger genervt – und idealerweise auch meine Kunden. Der Weg dorthin ist genau die Reflexion aus dieser Folge: Was lief nicht gut? Wie soll es laufen? Woran messe ich es? Was muss ich tun?

ARBEIT AM UNTERNEHMEN IST KEIN JAHRESEND-RITUAL

Und dann gibt es die zweite Ebene: den Blick auf Deinen Markt. Ich weiß seit Jahren, dass der Steuerberatermarkt implodieren wird – nicht explodieren, in sich zusammenbrechen. Wir haben ein demografisches Problem: Die geburtenstarken Jahrgänge scheiden aus, und mit ihnen die Mitarbeiter. Gleichzeitig kommt der KI-Druck: Die Systeme, die die Finanzbuchhaltung – den mit Abstand größten Umsatzträger der Standardkanzlei – wegwischen werden, existieren bereits. Sie sind nur noch nicht in der Fläche ausgerollt.

Aus diesem Wissen folgen Entscheidungen. Ich habe die SRB vor zehn Jahren strategisch anders aufgebaut – von mir aus kann der Finanzbuchhaltungsmarkt morgen verschwinden, mir passiert hier nichts. Ich habe den neuen Mietvertrag bewusst nur über fünf Jahre abgeschlossen. Wir haben 2025 genutzt, um uns vorzubereiten und zu schulen – mich selbst

zuerst –, und haben 2026 zu unserem KI-Jahr ausgerufen. Wenn die KI im Steuerberatungsmarkt massiv ankommt, sind wir längst fertig.

Das ist keine Zauberei, sondern Marktbeobachtung – und die mache ich nicht nur zu Weihnachten. Ich schätze, achtzig bis neunzig Prozent der Unternehmer nehmen sich diese Zeit nicht. Sie haben denselben Input wie wir, führen dieselben Gespräche, lesen dieselben Magazine – aber die Synapsen werden nicht verbunden: Was bedeutet das für mich? Dafür brauchst Du Zeit, und zwar regelmäßig. In einem Satz: Nicht im Unternehmen arbeiten – am Unternehmen arbeiten. Am besten nicht einmal im Jahr, sondern jede Woche, gern jeden Tag eine Stunde. Das ist nichts Ausgefallenes, das ist Deine originäre Unternehmeraufgabe: zu prüfen, ob Dein Unternehmen in fünf Jahren noch existieren wird.

ZUM SCHLUSS: DANKE DIR SELBST

Wir haben uns eine Stunde lang mit dem beschäftigt, was nicht gut gelaufen ist. Deshalb ist mein Tipp zum Jahresende diesmal eine Aufforderung: Bedanke Dich bei der wichtigsten Person in Deinem Unternehmen – bei Dir selbst. Dafür, dass Du an Dich geglaubt hast, als es noch gar keinen Grund dafür gab. Für die harte Arbeit, die keiner sieht und keiner zu schätzen weiß – denn oben auf der Pyramidenspitze ist es einsam, kalt und zugig. Für die privaten Opfer: die Geburtstagseinladung, die Du nicht annehmen konntest, die Pause, die Du Dir nicht gegönnt hast, weil es gebrannt hat. Dafür, dass Du nach jedem Rückschlag, jedem verlorenen Kunden, jedem gescheiterten Projekt wieder aufgestanden bist. Dafür, dass Du versuchst, mehr zu geben, als Du nimmst, und das Richtige zu tun, obwohl es fast immer schwerer ist als das Einfache. Dafür, dass Du Arbeitsplätze schaffst und andere Familien ein gutes Leben haben. Und dafür, dass Du Du geblieben bist.

Du bist das Fundament unserer Gesellschaft. Und wenn Du Dir nicht danken magst und es sonst niemanden gibt, der es tut – dann mache ich das jetzt: Danke für Deinen Einsatz.

Komm gut ins neue Jahr – und dann: Arsch hoch, weitermachen.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 9** – das Original: Jahresplanung 2026: Warum gute Vorsätze scheitern (und OKRs funktionieren) anhören.



Olaf Rosenbaum berät Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter im Mittelstand, wenn Gewinn, Liquidität oder Steuerbarkeit kippen. Steuerberater seit 2002, über 600 Beratungen, Kiel. Mehr über mich · LinkedIn