



Auf **Kurs** gebracht

Nur wer seine Ziele kennt, kann sie erreichen: Wie Steuerberater ihre Mitarbeiter in die Marktpositionierung der Kanzlei einbinden können

Wie Mandanten, Banken und Finanzamt eine Steuerberatungskanzlei wahrnehmen, hängt maßgeblich auch von dem Selbstverständnis der Kanzlei ab.

Wie aber sieht das Selbstverständnis einer Kanzlei aus?

Besser ausgedrückt: Wie sieht die Kanzleiführung die Kanzlei?

Und wie wird sie von den Mitarbeitern wahrgenommen und verstanden?

Hier können erhebliche Unterschiede vorherrschen, die es zu beseitigen gilt.



Dieter Lutz ist Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht in Kehl/Straßburg. Nach einer berufsbegleitenden Management-Ausbildung an der Universität St. Gallen/Schweiz gründete Lutz eine Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Später konzentrierte er sich auf den Aufbau der ERC, eines Kooperations-Netzwerks für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte, sowie seine Tätigkeit im Life- und Business-Coaching (www.erc.de).

Unternehmer, die ein neues Geschäft aufziehen wollen, müssen einen Business-Plan schreiben, sonst erhalten sie von Banken keinen Kredit. Und am Anfang eines solchen Business-Plans müssen sie in wenigen Worten zusammenfassen, was ihr Geschäft ausmacht: Was sie herstellen oder verkaufen, warum es lukrativ ist und worin sie sich von ihren Wettbewerbern unterscheiden. Wer das nicht kann, das gilt unter Bankern als ausgemacht, kann schließlich auch im Geschäft keinen Erfolg haben.

Es ist erstaunlich, dass sich viele, auch erfolgreiche Steuerberater nicht in der Lage sehen, die Fragen zu beantworten, was sie von Kollegen positiv unterscheidet und was Mandanten dazu veranlassen sollte, die Kanzlei weiterzupfehlen. Kurz gesagt, es geht um die Fähigkeit, die eigene Kanzlei in maximal drei kurzen, präzisen und überzeugenden Sätzen zu beschreiben. Berater, die dies wie aus der Pistole geschossen können, müssen sich regelmäßig auch keine Gedanken mehr darüber machen, wie die Mitarbeiter die Kanzlei wahrnehmen bzw. begreifen. Hier wird Gleichklang zwischen Kanzleiführung und Angestellten vorherrschen, denn diejenigen Kolleginnen und Kollegen, die sich intensiv darüber Gedanken gemacht haben, wie sie die Vorzüge Ihrer Kanzlei vermitteln können, werden auch dafür Sorge tragen, dass auch ihre Mitarbeiter dazu in der Lage sind.

Leider herrschen solch klare Vorstellungen von der Kanzlei-Philosophie nur bei wenigen Beratern und noch weniger Mitarbeitern vor. Vielmehr bekommt man regelmäßig auf die einfache Frage „Was zeichnet unsere Kanzlei vor den anderen aus?“ so viele verschiedene Antworten, wie es Mitarbeiter und Mitglieder der Kanzleiführung gibt. Bedingt durch den beruflichen Alltagsstress versäumen es

nicht wenige Berater einfach schlichtweg, für sich selbst und auch für ihre Mitarbeiter ein klares und einheitliches Bild von der Marschrichtung der Kanzlei herauszuarbeiten.

Eine Kanzlei, in der jedoch die gemeinsamen Ziele nicht bekannt sind, kann sich auch nicht erfolgreich auf dieses Ziel hinentwickeln. Genau dies muss sie aber: Die Bedürfnisse des Steuerberatungsmarkts wandeln sich, und wer unfähig zur Anpassung ist, gerät in Schwierigkeiten. Andererseits: Wer diesen Wandel aktiv begleitet, kann ihn für sich nutzen und neue Geschäftsfelder erschließen.

Bis dahin ist es jedoch ein weiter Weg, der, wie jeder Weg, mit dem ersten Schritt anfängt. Dieser muss darin bestehen, dass zunächst die Kanzleiführung für sich festlegt, was die eigene Kanzlei von denen der Mitbewerber unterscheidet bzw. zukünftig unterscheiden soll. Wo liegen die Stärken, wo die Schwächen der Kanzlei? Dieser Prozess der Entscheidungsfindung muss von jedem Berater individuell geführt werden. Hier kann es naturgemäß wenig standardisierte Hilfestellungen von außen geben.

Stehen die Stärken, Schwächen und Ziele der Kanzlei einmal fest – und feststehen bedeutet hier, sie sind schriftlich fixiert worden – sollte auch die Beantwortung der Frage: „Was zeichnet Ihre Kanzlei vor denen der Mitbewerber aus?“ in drei kurzen Sätzen beantwortet werden können. Gelingt dies nicht in der geforderten Kürze oder sind die Antworten nicht ausreichend überzeugend, muss an dem Profil weiter gefeilt werden.

Gelingt dies, ist es Zeit, für den nächsten Schritt, den Schritt auf die Mitarbeiter zu. Dieser Schritt ist nicht zu unterschätzen. Schafft man es nicht, die Mitarbeiter aktiv in den Prozess mit

einzubinden, sind die festgelegten Kanzleiziele vielleicht Ziele der Kanzleiführung, aber regelmäßig nicht Ziele der gesamten Kanzlei.

Es empfiehlt sich daher zunächst, etwas mehr über das Bild der Mitarbeiter von der Kanzlei zu erfahren. Dies kann unter Umständen sehr stark von dem der Kanzleiführung abweichen. Oder, was nicht minder wahrscheinlich ist, die Mitarbeiter haben sich in überwiegenden Teilen überhaupt noch kein Bild von der Kanzlei gemacht. Selbstverständlich gilt dies nicht für alle Punkte, die ein Kanzleibild ausmachen. Im Hinblick auf die Bereiche Mitarbeiterführung und Betriebsklima werden die meisten Angestellten eine sehr dezidierte Meinung besitzen. Die Frage nach den Stärken und Schwächen der Kanzlei wird hingegen vermutlich ge-

- ▶ nauso schwer von den Mitarbeitern auf Anrieb beantwortet werden können, wie von einer Vielzahl der Kanzleihinhaber.

Es gibt sicherlich einige Möglichkeiten, die Vorstellungen der Mitarbeiter von der Kanzlei zu erfahren. Augenscheinlich bietet sich zunächst natürlich ein einfaches Gespräch hierüber an. Wie aber soll dieses Gespräch aussehen? Einzel- oder Gruppengespräch? Vorgegebene Fragen oder freier Gesprächsverlauf? Und abschließend stellt sich noch die Frage, wie ehrlich die Antworten sind, die Mitarbeiter ihrem Chef gegenüber geben.

Zu Beginn erscheint es in vielen Fällen daher sinnvoller, die Vorstellungen der Mitarbeiter mit einem Fragebogen in Erfahrung zu bringen. Die Firma Euro Regio Cooperation AG (ERC) in Kehl am Rhein hat einen Fragebogen für Kanzleimitarbeiter entwickelt, den *StBMag* zur Verfügung stellt. Der Fragebogen enthält 40 Fragen zu den vier Bereichen „Leistungsangebot und interne Organisation“, „Mitarbeiter, Strategie und Führung“, „interne und externe Kommunikation“ sowie „Mandanten- und Wettbewerbsorientierung“. Der Fragebogen steht als Excel-Tool für *StBMag*-Leser als kostenloser Download im Internet bereit.

Aber auch bei der Anwendung des Fragebogens gibt es vorab noch einige Kleinigkeiten zu überdenken. Erstens: Das Ausfüllen des Fragebogens sollte sich nicht zu einer Gruppenarbeit in der nächsten Mittagspause entwickeln. Jeder Mitarbeiter sollte mehr oder weniger gefordert werden, eigene und eigenständige Antworten zu geben. Nur so ist gewährleistet, dass der Mitarbeiter sich mit den Fragen in der Form auseinandersetzt, die geboten ist. Wahrscheinlich werden sich viele Mitarbeiter zum ersten Mal intensivere Gedanken über die Außenwirkung der Kanzlei machen. Deshalb sollte bei Austeilung des Fragebogens zugleich ein angemessener Zeitrahmen für die Beantwortung und Abgabe gesetzt werden. Als Orientierungswert kann hier eine halbe Stunde dienen. Ganz wichtig: Vergessen Sie bei der Austeilung der Fragebögen nicht die Mitglieder der Kanzleiführung und sich selbst.

Im Hinblick auf die Abgabe ergibt sich zugleich der nächste Punkt, der zu überdenken ist: Soll die Abgabe anonym oder identifizierbar erfolgen? Für die Abgabe mit Namensnennung spricht, dass man den Mitarbeiter direkt auf die Punkte ansprechen und damit nachhaken kann, was genau ihn zu dieser Bewertung bewegt hat. Damit

ist nicht die Kritik seiner Bewertung gemeint, sondern vielmehr der Versuch, zu ergründen, wie diese zustande gekommen ist. Für eine anonyme Abgabe spricht, dass viele Mitarbeiter sonst nicht das antworten, was sie wirklich denken, sondern das, wovon sie denken, dass dies die Kanzleiführung hören will („soziale Erwünschtheit“). Die Gefahr besteht selbst dann, wenn vorher ausdrücklich um die ehrliche Meinung gebeten wurde. Denn mal ehrlich, wie viele Mitarbeiter trauen sich wirklich, ihrem Chef zu sagen, was sie über ihn, die Art seiner Kanzleiführung und seine Kanzlei denken? Der Großteil wird sich hinter gefälligen Phrasen verstecken und darauf warten, dass der Spuk bald vorbei ist. Damit ist aber keinem gedient. Deshalb dürfte sich in der Vielzahl der Fälle eine anonymisierte Form anbieten.

Anonymisierte Form heißt aber nicht, dass nur der Name des Mitarbeiters nicht einzutragen ist, sondern, dass auch aufgrund der Abgabe usw. keine Nachvollziehbarkeit gegeben ist. Teilen Sie deshalb mit dem Fragebogen zugleich einen geschlossenen Umschlag aus und bitten Sie die Mitarbeiter, den ausgefüllten Fragebogen in den Umschlag zu stecken. Beides soll dann z.B. innerhalb einer halben Stunde in den kanzleieigenen Briefkasten geworfen werden. Mit diesem Verfahren dürfte ein hoher Grad an Anonymität gewährleistet sein. Ein Umstand, den auch die Mitarbeiter bemerken und hoffentlich mit ehrlichen Antworten honorieren werden.

Liegen alle Fragebögen ausgefüllt vor, kann es an die Auswertung gehen. Seien Sie aber nicht verärgert, wenn Sie die eine oder andere Überraschung erleben werden, selbst, wenn es böse Überraschungen sind. Dies zeigt näm-

StBMag-Service:

Im Internet kann unter www.nwb.de/go/stbmag folgende Datei heruntergeladen werden:

– Fragebogen zur Befragung der Mitarbeiter

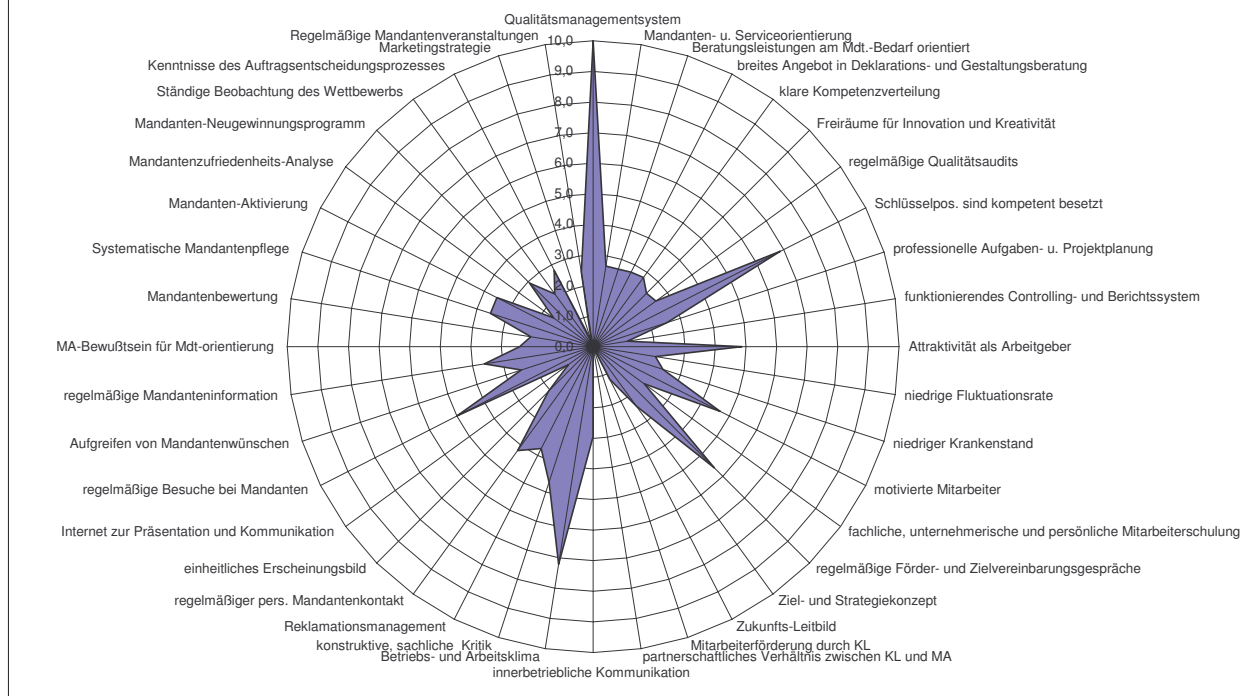
Für Leser, die kein Internet nutzen, bieten wir den **NWB Volltextservice**.

Wenn Sie die Datei als Dokument haben wollen, wenden Sie sich an:

Telefon: 02323 141-970, Fax: 02323 141-172, E-Mail: bibliothek@nwb.de

ERC-Fitnessrad®: Stärken und Schwächen der Kanzlei

(auszufüllen von allen Kanzlei-Mitarbeitern)



Stärken bieten Chancen gegenüber Wettbewerbern oder in ganz neuen Geschäftsfeldern, Schwächen müssen korrigiert oder ausgeglichen werden. Über den **StBMag-Download-Service** erhalten Abonnenten außerdem Zugang zu einem Excel-Auswertungs-Tool.

lich nur, dass die Wahrnehmung der Kanzlei zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern stark differiert. Wie sich diese Differenzen auf die Außendarstellung der Kanzlei auswirken können, kann sich jeder relativ einfach selbst ausmalen.

Die Auswertung sollte zunächst von der Kanzleiführung vorgenommen werden. Die Ergebnisse der Befragung müssen hiernach zeitnah den Mitarbeitern präsentiert und mit diesen besprochen werden. Bei den Ergebnissen können sich im Wesentlichen drei Fallmöglichkeiten ergeben: Erstens: Zwischen der Bewertung der Kanzleiführung und denen der Mitarbeiter herrscht in einem Punkt weitgehende Übereinstimmung. Dies kann sowohl im Fall von Stärken aber auch von Schwächen gegeben sein.

Hier sind sodann die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen, will heißen, bei Schwächen muss gemeinsam überlegt werden, wie diese abgestellt wer-

den können. Bei Stärken stellt sich die Frage, wie diese erhalten, ausgebaut und vielleicht noch mehr nach außen erkennbar dargestellt werden können.

Zweite Fallmöglichkeit ist, dass die Bewertung zwischen der Kanzleiführung auf der einen und der Mitarbeiterschaft auf der anderen Seite stark differiert. Dieser Fall ist ein echtes Problem, weil hier schneller Handlungsbedarf besteht. Wobei nicht geklärt werden soll, wer von beiden Seiten nun richtig mit seiner Bewertung liegt, sondern, was getan werden muss, damit die unterschiedlichen Sichtweisen auf einen Nenner gebracht werden können. Anders ausgedrückt: Es muss intensiv besprochen werden, welche Änderungen in Angriff genommen werden müssen, um ein einheitliches Kanzleibild herzustellen.

Letztlich besteht noch die Möglichkeit, dass überhaupt keine einheitliche Bewertung in einem Punkt festzustellen ist. Die Palette der Noten reicht von

sehr gut bis ungenügend. In diesen Fällen hat die Kanzlei in diesem Punkt überhaupt noch kein Profil gewonnen. Entsprechendes Nachlegen versteht sich hier von selbst.

Sind die Ergebnisse der Befragung besprochen, Defizite gemeinsam aufgedeckt und Stärken erkannt, gilt es nun, mit den Mitarbeitern gemeinsam Ziele zu definieren, dies es zu erreichen gilt. Dabei dürfen selbstverständlich die von der Kanzleiführung zunächst ausgearbeiteten Ziele nicht aus den Augen verloren werden. Zunächst muss das Ziel natürlich die Behebung der Defizite sein. Aber neben diesen kurz- und mittelfristigen Vorgaben sollten auch langfristige Entwicklungen besprochen werden. Konkret zum Beispiel: Wo soll die Kanzlei in fünf oder zehn Jahren stehen? Machen Sie sich und Ihren Mitarbeitern klar, was der Weg und was das Ziel der Kanzlei in Zukunft ist. Nur so gewährleisten Sie, dass fortan alle in Ihrer Kanzlei in dieselbe Richtung gehen. ■