

Fünf Erfolgsgeheimnisse zukunftsfähiger Kanzleien.

von Dieter Lutz, WP, RA, FAFStR

Inhaber von Steuerkanzleien sollten sich als Unternehmer bewusst sein, dass gute Führung am meisten zur nachhaltigen Steigerung des Kanzleiwerts beiträgt. Im folgenden Beitrag lernen Sie die fünf Faktoren kennen, die für eine erfolgreiche Führung entscheidend sind.

Dieter Lutz, WP, RA, FAFStR ist Gründer und Cheftrainer der Europäischen Berater Akademie EBA. Er entwickelt und leitet für die ERC Lutz Business Coaching AG Seminare und strategische Entwicklungsprogramme für Steuerkanzleien. Er ist der Pionier für Life- & Business-Coaching in der Steuerberatung und Autor verschiedener Strategiebücher für Kanzleien.



1. Gute Führung: Turbo zur nachhaltigen Steigerung des Kanzleiwerts

Die Erfahrung zeigt, dass die erfolgreichsten Unternehmer diejenigen sind, denen es am besten gelingt, die Führungsfähigkeiten ihrer Mitarbeiter auf allen Ebenen zu entwickeln. Dazu zählen wir die Fähigkeit, sich selbst zu führen, sich führen zu lassen sowie Chefs oder Partner, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden und Projekte zu führen. Die besten Mitarbeiter zieht es dort hin, wo sie die beste Führung und die besten Entwicklungschancen finden.

Insoweit ist richtige und gute Führung eine Schlüsselkompetenz, und nicht nur das: Die Qualität der Führung gilt heute als Frühindikator für wirtschaftlichen Erfolg.

2. Mehr Erfolg durch professionelle Führungssysteme

Zur effektiven Führung gehört es, professionelle Systeme bei der Einstellung, Förderung und Entlassung von Mitarbeitern einzusetzen.

Während dies bei Einstellungen sofort als wichtig akzeptiert wird, wird die Bedeutung für die Entlassung verkannt. Während sich der Charakter nur schwer verändern lässt, ist Kompetenz leicht zu steigern.

Dennoch wird viel zu viel Zeit darauf vergeudet, Mitarbeiter, die eigentlich nicht passen, an das System anzupassen. Klüger wäre es, zum frühestmöglichen Zeitpunkt, wenn feststeht, dass sie nicht zum Wertesystem passen, sich in vernünftiger Form von ihnen zu trennen. Alles andere schadet dem Unternehmen als Ganzes und auch



dem betroffenen Mitarbeiter mehr, als man gemeinhin glaubt. Denn auch er arbeitet in dem für ihn falschen Unternehmen, in dem er nie richtig Erfolg haben wird und sich nie ganz wohlfühlt.

Systematische Führung wählt die richtigen Mitarbeiter aus, hilft ihnen, ihre Stärken weiterzuentwickeln und sich selbst zu managen. So gelingt es, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Potentiale der Mitarbeiter zu erkennen und sie optimal zu fördern. Darüber hinaus müssen die Werte und Tugenden in der Unternehmenskultur verankert und gelebt werden, ohne die erfolgreiche Kooperation nicht funktioniert: Vertrauen, Mut zur Wahrheit, absolute Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit und Rücksichtnahme. Das können übrigens Chefs und Führungskräfte besonders gut, die von Haus aus engagiert, fachlich, unternehmerisch und persönlich kompetent sind.

3. Vertrauenskultur: Magnet für die besten Mitarbeiter

Folgende sechs Führungsprinzipien bilden (nach Malik) den Rahmen guter Führung:

1. Resultat-Orientierung
2. Beitrag und Verantwortlichkeit für das Ganze
3. Konzentration auf Wichtiges und Weniges
4. Stärken-Orientierung
5. Vertrauen
6. Konstruktiv-positive Einstellung

Alle diese Grundsätze oder Prinzipien wirken synergetisch zusammen und verstärken sich gegenseitig. Will man eines herausgreifen, das die stärkste positive Wirkung hat, dann ist es Vertrauen. Vertrauen erwächst aus

Charakter und Kompetenz.

In jeder Führungssituation und in jeder Beziehung ist Vertrauen in Form von sogenanntem Beziehungsvertrauen unabdingbar. Führung heißt Ergebnisse erzielen auf eine Art und Weise, die Vertrauen schafft. Eine solche Vertrauenskultur ist die Grundvoraussetzung, um für die besten Mitarbeiter attraktiv zu sein – dazu gehören auch Selbstvertrauen (aller Beteiligten), Organisationsvertrauen und Gesellschaftsvertrauen. Konkrete Handlungsempfehlungen und Verhaltensweisen, die eine solche Vertrauenskultur fördern (und behindern), finden Sie im Leitfaden „Führung als Schlüsselkompetenz“.

4. Kompetenzsteigerung: Der Königsweg zur Zukunftssicherung

Im unternehmerischen Kontext ist eine Organisation am erfolgreichsten und wettbewerbsfähigsten, wenn sie die Fähigkeit zur Erneuerung (Innovation), die Fähigkeit zur Expansion – und verwurzelt in starken Werten und Traditionen – eine hohe Stabilität aufweist.

Gerade in schwierigen Zeiten zeigt sich oft, dass die Kompetenzen zur Erneuerung nicht ausreichen, um wieder stabile Verhältnisse herzustellen. Dann ist Kompetenzsteigerung sogar von existenzieller Bedeutung. Ein merklicher Aufschwung wird vor allem durch Resultatorientierung und eine bessere Umsetzungsquote erzielt, z.B. durch professionelles Transfercoaching, Projektmanagement und „Arbeiten am Unternehmen“.

Chefs und Führungskräfte leisten das erfahrungsgemäß – gerade in instabilen Zeiten – oft nicht, weil sie zu viel im Unternehmen arbeiten und ihre eigentlichen Aufgaben als Führungsperson selbst nicht ausreichend trainieren (Killerargument: „keine Zeit wegen Tagesgeschäft“): nämlich Ziele setzen, organisieren, entscheiden, kontrollieren und Mitarbeiter fördern.

Kanzleichefs sollten sich dabei nicht vom Denken in Aufwandskategorien (Zeit und Geld) behindern lassen – hilfreich ist eine Investitionsorientierung und der konsequente Fokus auf Wertsteigerung, die durch Kompetenzsteigerung erzielt wird, denn die Kanzlei als im Wettbewerb stehendes produktives System erfordert eine laufende Verbesserung des gemeinsamen Handelns.

Entscheidend ist die Erkenntnis, dass man die Gesamtfitness der Kanzlei maximiert, wenn zunächst jeder einzelne Mitarbeiter fitter wird und gelernt hat, sich selbst zu führen und zu vertrauen.

Leistungs-Prinzip: Anstrengung fördert Entwicklung.



Ohne Selbsterkenntnis kein Selbstvertrauen, kein Selbstbewusstsein und auch keine Verantwortungsübernahme für das Ganze. Erst wenn die Mitarbeiter sich bewusst werden, wer sie sind und was sie am besten können und wollen, ist es möglich, dass sie die Vision der Kanzlei unterstützen und vereinbarte Ergebnisse – ob finanzieller oder immaterieller Art – erreichen.

5. Lust durch Leistung: Keine Arbeitsfreude ohne Anstrengung

Wer Führungsverantwortung trägt, trifft auf ein gesellschaftliches Klima, das die Führung zur Spitzenleistung nicht gerade erleichtert. Unsere Fähigkeit, uns anzustrengen um zu überleben, wird immer weniger gebraucht.

Dagegen wird das triebhafte Verlangen nach Lust in unserem Wirtschaftssystem immer stärker stimuliert.

Evolutionsbiologisch ist das Verhalten des Menschen durch Lust und Unlust gesteuert, also möglichst viel Lust zu bekommen und Unlust zu vermeiden. Bei vielen Menschen löst die Anstrengung durch Arbeit Unlust aus, was bei bestimmten Arten von Arbeit und der damit verbundenen Überlastung verständlich ist.

Allerdings wird oft übersehen, dass wir durch die Evolution immer noch auf Anstrengung programmiert sind.

Lust ohne Anstrengung macht krank, aggressiv und unzufrieden, da evolutionär Lust an Anstrengung gekoppelt ist, als „Belohnungssystem“ für besondere Leistungen, die das Überleben sicherstellen.

Wir alle wissen aus eigener Erfahrung, dass wir durch Anstrengung Lust erfahren können: beim Sport, beim Singen, beim Tanzen, in der Liebe, bei jeder Tätigkeit, mit der wir eins werden – auch bei der Arbeit. Es ist bekannt, dass Tätigkeiten, die eine hohe Konzentration erfordern, den sogenannten Flow-Effekt erzeugen, der mit intensiven Lust- und Glücksgefühlen verbunden ist.

Es gilt also, nicht Anstrengung zu vermeiden, sondern die Kanzlei so zu gestalten, dass alle Beteiligten möglichst dauerhaft Flow erleben: durch genügend Freiräume für Experimente und Kreativität (also eine starke Innovationskultur), durch herausfordernde, aber nicht dauerhaft überfordernde Aufgaben, durch entsprechendes Training, um die Kompetenzen zu steigern – und durch eine Kanzleikultur, in der Leistung anerkannt und die Menschen wertgeschätzt werden.

Wissens-Vorsprung

Exklusiv für die Leser der Infoline steht unter www.erc.de/bfd der Leitfaden „Führung als Schlüsselkompetenz“ kostenlos zum Download bereit. Dieser liefert Ihnen konkrete Handlungsempfehlungen und Verhaltensweisen, die eine wie im Beitrag beschriebene Vertrauenskultur fördern (und behindern).

www.erc.de/bfd