

Suchbegriff eingeben

str.	Strategie
ma	Marketing
vei	Veranstaltungen
ste	stefan.in.motion
mil	Mitarbeiterführung
ho	Honorargestaltung
blc	Blog
ste	stefan.on.air

Suche

STEFAN LAMI

Impressum

Datenschutz

Themen » [Strategie](#)

Weniger reden - mehr tun!

Wie Neujahrsvorsätze real werden

Adaptierter Auszug aus dem Buch "Spitzenleistungen in der Steuerberatung"

Neujahrsgundsätze überstehen oft nicht einmal die ersten Wochen des Jahres. Wie - verdammt nochmal - kommt man vom Reden bzw. sich Vornehmen ins Handeln?

Darauf möchte wohl jeder eine passende Antwort erhalten. Wo ist denn dieser eine entscheidende Knopf? Den zu drücken alles bisher vor sich Hergeschobene und alle Vorsätze in Bezug auf die Kanzlei geschehen lässt. Dessen Betätigung sofortiges Handeln auslöst und uns all das umsetzen lässt, wovon wir schon seit langer Zeit reden und uns wieder einmal vorgenommen haben. Obwohl der Wunsch nach einer derartigen Einfachheit in Sachen Umsetzung enorm groß ist, kehrt schnell und ohne besonderes Jammern die ernüchternde Erkenntnis ein, dass es diesen einen Knopf wohl nicht gibt. Schon gar nicht für jeden Menschen den gleichen.

Was ich Ihnen anbieten kann, sind meine persönlichen Beobachtungen über außergewöhnliche Menschen. Jene wenigen Personen, die ihr Potenzial zu einem großen Teil ausschöpfen und nicht – wie die Mehrheit – weit innerhalb der eigenen Komfortzone leben. Wenn Sie diese Schilderungen im Sinne einer medizinischen Betrachtung auf sich selbst beziehen, besteht eine gute Chance, nicht nur Ihren persönlichen Schalter zu finden, sondern ihn auch umzulegen. Wichtig ist, dass Sie mit der Suche beginnen.

Mit dem Anfang ist die Hälfte schon geschafft!

Mit klaren Prioritäten zu eiserner Disziplin

Die meisten Menschen sagen, ihr Hauptfehler sei ein Mangel an Disziplin. Genau betrachtet ist das falsch: Das Grundproblem liegt darin, dass die Prioritäten nicht tief in Hirn und Herz verwurzelt und eingebrannt sind. Disziplin muss man daher nicht üben. Für die wirklich wichtigen Dinge ist sie ja bereits vorhanden. Menschen in Steuerberatungskanzleien sind typischerweise enorm diszipliniert. Und zwar für jegliche Fragen des Klientengeschäfts. An [anderer Stelle](#) habe ich bereits ausführlich dargestellt, was es bedeuten würde, wenn Partner und Inhaber ihr eigenes Unternehmen mindestens genauso wichtig nähmen wie die Unternehmen ihrer besten Klienten.

Die Spitzenleute in der Branche beklagen sich nicht über ihre mangelnde Disziplin, falls es einmal nicht so gut läuft. Sie wissen in diesen Situationen, dass sie ihre Prioritäten wieder schärfen müssen. Das Herausschälen jener wenigen wichtigen – und erfolgsentscheidenden – Aufgaben ist eines ihrer Geheimnisse. Sie machen diese wichtigen Aufgaben auch dringlich, indem sie dafür enge Termine setzen bzw. konkrete Zusagen machen. Ihre [persönliche Arbeitsmethodik](#)

ist auf diese Prioritäten fokussiert. Sei es durch sich wiederholende Fixtermine, gebündelte Zeitblöcke, regelmäßige Besprechungen mit den richtigen Leuten etc.

Die aufgewendete Zeit ist der genaueste Indikator für die Frage, was einem wirklich wichtig ist. Womit verbringen Sie Ihre Zeit?

Energie gewinnen, um Gewohnheiten dauerhaft zu ändern

Gewohnheiten sind ungemein nützlich. Ohne sie wäre das Leben extrem anstrengend, fast denkmöglich. Sei es beim Zähneputzen, Autofahren, Verbuchen von Geschäftsvorgängen, Überprüfen von Berichten, Ausfüllen von Steuererklärungen, etc. etc. Allerdings liegt jede Entwicklung, jedes Lernen außerhalb der Routinen. Nur durch das Verlassen der sogenannten Komfortzone, indem man eben seine bisherigen Gewohnheiten dauerhaft ändert, erzielt man Fortschritte. Die Änderung von durchaus liebgekommen und über lange Zeit nützlichen Gewohnheiten ist eine Kraftanstrengung. Jeder, der einmal versucht hat seine Essgewohnheiten zu adaptieren, weiß, welche Extraportion an Energie dafür notwendig ist.

Woher die wahren Profis in der Steuerberatung ihre Energie gewinnen, ist unterschiedlich: Aus der Begegnung mit den „richtigen“ Menschen, durch regelmäßigem Sport, mittels gesunder Ernährung, aus Kunst und Kultur, u.v.m. Jedes dieser Elemente hat etwas für sich und ist natürlich hilfreich. Eine Energiequelle haben die Topleute allerdings gemeinsam und dadurch unterscheiden sie sich nicht voneinander, allerdings vom Rest der Welt:

„Ich kann mein Leben exakt so gestalten, wie ich es will, in jeder Hinsicht – Beruf, Familie, Beziehungen, Gemeinschaft und größere Welt“. Hinter dieser Aussage stehen sie uneingeschränkt. Sie begeben sich nie in eine Opferrolle. Nie sind es die äußeren Umstände, sondern immer herrscht das Bewusstsein, selbst etwas tun zu können. Sie schöpfen Kraft aus der Tatsache, Entscheidungen treffen zu können. Diese innere Energiequelle, ergänzt durch das eine oder andere offensichtliche bereits oben genannte Element, lässt sie überholte Muster verändern. Die vorhandene Energie kombiniert mit dem Wissen um die hohe Bedeutung des Durchhaltens innerhalb der ersten 6 bis 8 Wochen, führt sie zu dauerhaften Verhaltensänderungen und damit einen Schritt näher zum Erfolg.

„Wir sind das, was wir wiederholt tun. Vorzüglichkeit ist daher keine Handlung, sondern eine Gewohnheit“, sagte schon Aristoteles.

Mit Mut die Angst besiegen

Angst ist kein typisches Managementthema. Schon gar nicht in Steuerberatungskanzleien. Allerdings bin ich in meiner Beratungstätigkeit fast täglich damit konfrontiert. Denn jeder Mensch hat Angst. Sie ist eine extrem starke Emotion. Sie ist wertvoll in dem Sinne, dass sie eine Art Schutzprogramm des Überlebens ist. Ohne diese gesunde Grundskepsis wäre das Leben extrem riskant.

So wertvoll Angst einerseits ist, so hinderlich ist andererseits, wenn es darum geht, neue Wege zu gehen. Noch dazu ist der Steuerberater an und für sich ein auf Risikovermeidung ausgerichteter Berufsstand. Tätigkeitsbedingt sehen Menschen in der Steuerberatung eher die Schwierigkeiten als die Chancen. Was für die kritische Einschätzung eines steuerlichen Sachverhalts von unschätzbarem Vorteil ist, bremst Managemententwicklungen ein.

Wenn ich Inhaber oder Partner mit dem Thema Angst konfrontiere, ernte ich zunächst oft nur verständnisloses Kopfschütteln. Erst bei näherer Betrachtung wird klar, dass Angst viele Gesichter hat: Perfektion als die Angst, Fehler zu machen, Misstrauen als die Angst betrogen zu werden oder Entscheidungsschwäche als die Angst, etwas falsch zu machen, um nur drei mögliche Formen zu nennen.

Angst kommt aus der Erfahrung. Denken Sie nur kurz an Ihre Kindheitserlebnisse mit Hunden. Sie prägen Ihr derzeitiges Verhalten bei jeder Begegnung mit einem dieser Vierbeiner, egal welcher Rasse. Oft reicht eine negative Begebenheit aus, um sich den Rest seines Lebens vor Hunden zu fürchten. Ist das nicht verrückt? Da es doch mindestens so viele Menschen gibt, die Hunde lieben. Sie haben Erfahrung mit Hunden, oft jahrelange. Nicht immer nur positive – aber eben eine umfassendere, als jene Menschen, die in ihrer Kindheit auf Grund eines Vorfalles oder der Erfahrungen ihrer Eltern geprägt wurden.

Hunde sind nun für die Kanzleientwicklung nicht tatsächlich relevant. Sie verkörpern nur symbolisch Ihre gemachten Erfahrungen: Beispielsweise im Zusammenhang mit Mitarbeiterkritikgesprächen oder Honorarverhandlungen.

Die besten Führungskräfte sind sich ihrer Ängste bewusst. Sie rufen sich in schwierigen Situationen immer eine Erkenntnis des gesunden Menschenverstandes in Erinnerung: „Die Angst vor etwas ist immer um ein Vielfaches größer, als das Schlimmste, das jemals eintreten wird.“ Mut ist Widerstand gegen die Angst, Sieg über die Angst, aber nicht Abwesenheit von Angst. Sie tun genau das, wovon sie Angst haben. Denn das ist die einzige Möglichkeit, die Angst zu besiegen. Dieses Verhalten kann trainiert werden. Sie können Ihren Mut tatsächlich kultivieren. Probieren Sie jene Dinge aus, vor denen Sie Angst haben. Starten Sie mit kleinen unbedeutenden Aktivitäten. Testen Sie sich selbst. Dieser Ratschlag ist übrigens ziemlich risikolos. Steuerberater sind üblicherweise meilenweit davon entfernt, sich todesmutig als Basejumper von einem Felsen zu stürzen.

Schöpfen Sie Selbstbewusstsein aus diesen kleinen Erfolgserlebnissen. Das Zitat von Seneca werden Sie dann sofort bestätigen können: „Nicht weil es schwierig ist, wagen wir es nicht. Sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwierig“.

Den Wert der unproduktiven Stunden erkennen

Die Frage „Wie viele produktive Stunden erzielen Sie im Jahr?“ beantworten die meisten Steuerberater mit einem gewissen Stolz, wenn sie das Gefühl haben, die Zahl sei überdurchschnittlich hoch. Damit möchten die Kollegen zeigen, wie gut, effizient und erfolgreich sie arbeiten. Außerdem erlebe ich es häufig, dass Steuerberater, die nicht über eine hohe persönliche „Produktivität“ verfügen, diese Frage fast schon entschuldigend und sich rechtfertigend beantworten. Eine Ursache dafür mag vielleicht darin liegen, dass in diesem Zusammenhang unglückliche Begriffe verwendet werden. Anstelle von „produktiv“ und „unproduktiv“ schlage ich vor „verrechenbar“ und „nicht verrechenbar“ zu verwenden. So vermeidet man den negativen Beigeschmack, den das Wort „unproduktiv“ ausdrückt. Nämlich, dass man nichts (Produktives) tut.

Die Begriffe sind aber nur der kleinere Teil eines Missverständnisses, das entscheidende Bedeutung auf die Kanzleientwicklung hat. Nicht die verrechenbaren Stunden des Kanzleihinhabers/Partners bringen die Kanzlei weiter, sondern die nicht verrechenbaren Stunden – richtig eingesetzt – entscheiden über den langfristigen Erfolg der Kanzlei.

Um es auf den Punkt zu bringen:

Die verrechenbaren Stunden bestimmen Ihr derzeitiges Einkommen.

Die nicht verrechenbaren Stunden bestimmen Ihr zukünftiges Einkommen.

Damit Sie mich nicht falsch verstehen. Nicht dass ich der Meinung bin, dass Sie als **Kanzleihinhaber/Partner nicht mehr verrechenbar arbeiten sollten**. Nein, es kommt nur auf das passende Verhältnis an. Je kleiner die Kanzlei ist, desto größer muss der Anteil der verrechenbaren Stunden sein, um auch einen entsprechenden Gewinn erzielen zu können. Je größer die Kanzlei ist, desto geringer sollten die verrechenbaren Stunden sein, um dadurch ausreichend Zeit für die Kanzleientwicklung zu haben. Nehmen Sie als Faustregel 70 (verrechenbar) zu 30 (nicht verrechenbar) für eine Kanzlei bis 3 Mitarbeiter, und 30 zu 70 für eine typische Kanzlei mit mehr als 10 Mitarbeitern (oder Team innerhalb einer Kanzlei) mit den entsprechenden Abstufungen dazwischen. Keine Regel ohne Ausnahmen: Verfügen Sie als Kanzleihinhaber/Partner einer größeren Kanzlei über Spezialwissen, dann rechtfertigt diese Spezialisierung höhere verrechenbare Stunden in diesem Bereich.

Nicht verrechenbare Zeit, sorgfältig geplant und investiert, ermöglicht Ihnen Mandantenbeziehungen zu verbessern, innovative Dienstleistungen anzubieten, neue Märkte zu erschließen und Mitarbeiter zu entwickeln. Nicht verrechenbare Stunden nicht zu beachten, bedeutet die Zukunft zu ignorieren.

Immer wieder sehe ich, dass die erfolgreichsten Steuerberater ihre nicht verrechenbare Zeit mindestens genauso wichtig nehmen, wie die für Klientenaufträge eingesetzten Stunden. Sie planen und strukturieren diese Zeit. Sie versehen die notwendigen Maßnahmen mit klaren Zielen und Zeitlinien. Falls Sie sich nun die Frage stellen, in welche Bereiche nicht verrechenbare Zeit investiert werden soll, so hoffe ich, Ihnen mit diesem Buch einige vielversprechende Ansatzpunkte geliefert zu haben.

Mit einem Spiegel schneller ans Ziel kommen

Jeder, der ernsthaft an seiner eigenen Entwicklung interessiert ist, organisiert sich Feedback. Er lässt sich ungeschminkt, ehrlich, schonungslos und regelmäßig den Spiegel vor die Nase halten. Wann auch immer sich die Gelegenheit bietet, wird das Selbstbild mit dem Fremdbild verglichen. Kein „Fishing-for-Compliments“, sondern aufrichtige – positive wie negative – Kritik.

Ob ein beruflicher Partner, der Lebenspartner, ein sehr guter Freund, ein langjähriger Mitarbeiter oder ein professioneller Coach Ihr Spiegel ist, hängt von den vorhandenen Gegebenheiten und Möglichkeiten ab. Wichtig ist, dass Sie einem Menschen Ihres Vertrauens in regelmäßigen Abständen nach seiner Sichtweise Ihres Verhaltens fragen. Räumen Sie Ihrem Spiegel das Recht ein, Sie zu kritisieren, wenn Sie Ihre Vorhaben nicht konsequent verfolgen. Was im Spitzensport nicht wegzudenken ist, ständiges unterstützendes Feedback des Trainers, muss doch auch für Sie als Inhaber, Partner oder Teamleiter im unternehmerischen Kontext Gültigkeit haben.

Ihr Knopf für die Umsetzung der Neujahrsvorsätze?

Die geschilderten fünf Beobachtungen sind ein guter Ausgangspunkt für Ihr weiteres Vorgehen. Ganz und gar nicht ist es notwendig, dass alle fünf Elemente gleichzeitig vorliegen müssen, um vom Reden zum Handeln zu kommen. Eine ausgeprägte Eigenschaft bzw. eine Kombination der hier dargestellten Verhaltensweisen reicht vollständig aus. Sie werden Ihren entscheidenden Knopf finden, indem Sie ihn auf Basis dieser Beobachtungen suchen. Falls Sie bezogen auf Ihre Person keinen einzigen dieser Ansätze für möglich halten, befürchte ich, dass es beim Reden bleiben wird ... und das große weite Meer zwischen "Reden/sich vornehmen und TUN" für Sie unüberwindlich ist.

„Fang heute an, kühn zu sein. In dem Moment, wo du dich einer Sache wirklich verschreibst, rückt der Himmel in Reichweite“. Johann Wolfgang Goethe

[mobile Version](#)

Stefan Lami Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24