

Wieso kommen Partner nicht zurecht

Mangelnde Kommunikation als Hauptursache

„Ist es nicht eine Schande, dass wir einen Berater beauftragen müssen, der durch das halbe Land reist, damit er uns dazu bringt, wirklich miteinander zu reden. Es ist etwas so Simples und trotzdem schaffen wir es nicht alleine!“ Ein Partner sagte das während einer Partner-Klausurtagung. Es war das erste Mal seit Jahren, dass die Partner einer von Konflikten geprägten Kanzlei, ein Meeting einberufen haben.

Klingt dies wie ein Ausnahmefall? Na ja, es ist keiner. Die Puls 2011 Abfrage zum [Brennpunkt Partnerschaft](#) zeigte, dass doch in einigen Kanzleipartnerschaften Handlungsbedarf besteht.

Die Steuerberatungsbranche ist derzeit einem starken Wandel ausgesetzt: Technologisierung der Kernleistungen, höhere Anforderungen der Klienten in Bezug auf den Umfang und die Geschwindigkeit der Beratung, ein bedenklicher Fachkräfteengpass, die Folgen der Finanzkrise, gestiegene Honorarsensibilität u.v.m.

Partnerschaften haben einerseits den Vorteil, durch ihre Vielfalt an Kompetenzen in diesen geänderten Marktbedingungen umfassend und professionell agieren zu können, andererseits ist dafür jedoch eine zielorientierte Abstimmung zwischen den Partnern erforderlich. Entscheidungen müssen getroffen werden. Leider leiden Partner vieler Firmen an einer sogenannten „Paradigmen Lähmung“: Sie wissen, dass sie etwas ändern müssen, sind sich aber nicht sicher, wie oder was. Wenn Partner in dieser Situation nicht gut miteinander kommunizieren, oder die Kanzlei Probleme mit der Partner-Beziehung erlebt, ist es beinahe unmöglich, die anstehenden Herausforderungen zu lösen und der Kanzlei wird es unmöglich sein, sich weiter zu entwickeln. So wird der Vorteil der Partnerschaft zu einem Nachteil. Nicht nur gegenüber den gut funktionierenden Partnerschaften, sondern auch in Bezug auf die schnellen und wendigen „Einzelkämpfer“.

Typische Knackpunkte in Partnerschaften

Die Ursachen für Probleme in Kanzleipartnerschaften sind vielfältig. Oft treffe ich auf die folgenden Situationen:

- Partner treffen sich nicht oder halten keine Meetings ab. Deshalb haben sie keine Möglichkeit, über die Zukunft der Kanzlei zu sprechen oder zu untersuchen, wie zufrieden sie mit dem derzeitigen Stand der Kanzlei sind. Dies hat zur Folge, dass der Kanzlei eine Richtung fehlt.
- Teams der Partner arbeiten wie verschiedene Kanzleien. Fehlende Zusammenarbeit und ungereimte Mitarbeiterführung sind die Folgen.
- Die Partner haben vollständig unterschiedliche Wertehaltungen in Bezug auf die Arbeit. Einerseits Partner, die lange arbeiten, andererseits Partner, die spät kommen und früh gehen.
- Ein oder mehrere Partner weigern sich, die Grundregeln und Grundvorgänge der Firma zu befolgen. Die anderen Partner finden dies extrem irritierend.
- Meinungsverschiedenheiten über Partnervergütungssysteme.
- Die Partner finden keine Einigung über die Pensionierung der Partner. Manche Partner nähern sich ihrer Pension, der Zeitpunkt des Ausscheidens wird immer wieder verschoben. Es besteht damit die große Gefahr, dass daran die Partnerschaft zerbricht.

Kommunikation und die Beziehung zwischen den Partnern

Oft sind es Kommunikationsschwierigkeiten, die zu Partner-Beziehungsproblemen führen. Kommunikation bezieht sich darauf, dass die Partner sich zusammensetzen, Meinungen austauschen, sich gegenseitig auf den neusten Stand der Dinge bringen und zusammenarbeiten, um Probleme und Sachverhalte zu klären. Es ist der erste und wichtigste Schritt im Zustandebringen einer guten Beziehung. Es ist ja praktisch unmöglich zu jemandem eine gute Beziehung zu haben, wenn man keine Zeit mit ihm/ihr verbringt.

Wenn die Kommunikation zusammenbricht, brechen Partnerschaften auseinander, und die Kanzlei und ihre Klienten leiden unter den Folgen.

Schritte zu einer erfolgreichen Partnerschaft

Kanzlei-Partnerschaften sollten die folgenden Schritte beachten. Sie sind eine Voraussetzung für eine funktionierende Zusammenarbeit:

1. Halten Sie regelmäßige, am besten wöchentliche, Partnermeetings, jährliche Tagungen und informelle Treffen (Abendessen, etc.) ab. Stellen Sie sicher, dass alle Partner teilnehmen und dass diese Meetings Gelegenheiten für qualitative Kommunikation sind. Vermeiden Sie die folgenden Szenarien:
 - Meetings gibt es nur, wenn es schon „brennt“.
 - Die Meetings werden unregelmäßig gehalten und/oder oft abgesagt.
 - Manche Partner kommen zu spät, andere wiederum verlassen das Meeting verfrüht.
 - Nicht alle Punkte der Tagesordnung werden angesprochen. Gibt es überhaupt eine Tagesordnung? Lesen Sie dazu auch [„Wirksame Besprechungen“](#)
2. Stellen Sie sicher, dass jeder Partner versteht, was die Kanzlei von ihm oder ihr erwartet. Viele Partner wissen wirklich nicht, was die Kanzlei bzw. die anderen Partner von ihnen erwarten und das kann sehr frustrierend sein. Es ist für jeden schwer bis unmöglich, Erwartungen zu erfüllen, wenn diese gar nicht geklärt sind.
3. Finden Sie jene Punkte, in denen Sie sich uneinig sind. Geschäftsführende Partner sollten den übrigen Partnern helfen, Streitigkeiten und Meinungsverschiedenheiten einvernehmlich beizulegen. Sprechen Sie Konflikte aus. Ein gute Methode dabei ist: Wenn Sie sich bei einem Partner-Meeting uneinig sind, bitten Sie jede Seite, die Argumente der anderen Seite zusammenzufassen. Es ist erstaunlich, wie oft diese Vorgangsweise zu einer Einigung oder einem Kompromiss führt, denn dadurch sind beide Seiten gezwungen, sich die Meinung der Anderen anzuhören und aufzupassen. Es hilft auch, Missverständnisse zu klären.

Kanzleien müssen Partnerkommunikations- und Partnerbeziehungsschwierigkeiten oft und früh genug ansprechen. Verständlicherweise wird dies zu unangenehmen und besorgniserregenden Momenten führen. Gut gelöst, wird die Lösung von Partnerproblem jedoch höhere Gewinne zur Folge haben.

Lesen Sie dazu auch ["Partnerschaften – ein Erfolgsmodell?"](#)

Diesen Beitrag anhören, bitte klicken Sie [hier>>>](#)

