

20062630-0

Informationen steuern

## Verbesserung der internen Kommunikation – Effektive Maßnahmen und Praxistipps

von Mag. StB Stefan Lami, Tirol\*

Aussagen wie „Das müssten Sie doch wissen!“ oder „Es steht schon längst im Intranet!“ kommen in Steuerberatungskanzleien immer häufiger vor. Die tägliche Informationsflut wird immer größer und die Beherrschung und Steuerung der Informationen immer schwieriger. Auf die Frage, was in der Kanzlei vor allem verbessert werden soll, antworten sowohl die meisten Kanzleihinhaber als auch deren Mitarbeiter: Die interne Kommunikation.

### 1. Folgen mangelnder interner Kommunikation

Kanzleiinterne Kommunikation wird viel zu selten gezielt geplant, obwohl die Folgen mangelnder oder schlechter Kommunikation bekannt sind, wie

- Aufgaben werden doppelt oder gar nicht erledigt,
- Verantwortungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter nimmt ab,
- Prozesse und Entscheidungen dauern länger,
- Probleme bei der Abstimmung zwischen den Teams bzw. Abteilungen treten auf oder
- widersprüchliche Kommunikation dringt nach außen.

Diese Faktoren beeinflussen entscheidend die Wettbewerbsfähigkeit der Kanzlei. Daher darf die interne Kommunikation nicht dem Zufall überlassen werden, sondern muss zielgerichtet geplant und gesteuert werden.

**Negative Folgen für die Kanzlei**

**Zielgerichtete Steuerung und Planung**

### 2. Grundsätze für eine funktionierende interne Kommunikation

Die Anforderungen an eine effektive interne Kommunikation sind abhängig vom Kanzleityp. Wesentliche Kriterien dabei sind die Größe der Kanzlei, insbesondere die Mitarbeiterzahl sowie die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur. Es ist offensichtlich, dass beispielsweise in einer 5-Mitarbeiter-Kanzlei, in der sich das ganze Team jeden Morgen zur gemeinsamen Kaffeerunde trifft, die interne Kommunikation ganz anders zu organisieren ist, als in einer 60-Mitarbeiter-Kanzlei, die an 4 Standorten arbeitet.

Auch wenn jede Kanzlei ein individuelles Konzept für die interne Kommunikation entwickeln muss, sollten immer die folgenden allgemeinen Grundsätze beachtet werden:

**Allgemeine Grundsätze beachten**

- **Vorherige Analyse:** Ausgangspunkt aller Überlegungen ist die Frage: Wer braucht welche Informationen, um seine Aufgaben optimal lösen zu können?

\* Mag. Stefan Lami ist Steuerberater und Unternehmensberater mit Schwerpunkt Beratung und Coaching von Steuerberatungsunternehmen ([www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com))

- **Verantwortung braucht Informationen:** Nur wer alle notwendigen Informationen erhält, kann auch Verantwortung übernehmen. Das beginnt damit, dass Mitarbeiter die Ziele der Kanzlei kennen müssen, um entsprechend handeln zu können, und es endet mit dem regelmäßigen Austausch über die täglichen – für den Mitarbeiter wichtigen – Vorkommnisse in der Kanzlei. Es ist grundsätzlich besser, zu viel Informationen weiterzugeben, als sie zurückzuhalten oder zu filtern.
- **Jeder ist gefordert:** Natürlich ist es eine Führungsaufgabe, für optimale interne Kommunikation zu sorgen. Informationen zwischen Mitarbeitern und Partnern der Kanzlei müssen aber in beiden Richtungen ausgetauscht werden.
- **Formelle und informelle Kommunikation sind notwendig:** Regelmäßige Teambesprechungen, Fach-Jour-Fixe, interne Newsletter sind nur eine Seite der Medaille. Genauso wichtig im Kommunikationskonzept sind der „Flurfunk“, das Gespräch an der Kaffeemaschine oder Kanzleifeiern.
- **Keine Kommunikation ohne Beziehung:** Arbeitsmittel wie Checklisten, Besprechungsprotokolle, Intranet oder interne Newsletter sind hilfreich, um die Effizienz zu steigern. Sie laufen jedoch vollständig ins Leere, wenn nicht auch der zwischenmenschliche Part berücksichtigt wird. Erst eine gute Beziehung untereinander – ein gutes Betriebsklima – ermöglichen einen erfolgreichen Einsatz der Kommunikationsinstrumente.

**Notwendige Informationen liefern**

**Teambesprechungen und „Flurfunk“**

Für ein gutes Kommunikationskonzept sollten Sie diese Grundsätze berücksichtigen und einen passenden Mix aus unterschiedlichen Methoden bzw. Instrumenten wählen.

#### 4. Praktische Tipps und erprobte Vorgehensweisen

Die folgenden Möglichkeiten sind als Auswahl zu verstehen. Sie sollten gezielt eingesetzt werden. Nicht sinnvoll ist es, alle Punkte auf einmal erledigen zu wollen.

**Auswahl für eigenes Konzept treffen**

##### 4.1 Interner Newsletter

Dieses Instrument hat sich bei allen Kanzleitypen und –größen bewährt. Auch wenn es auf den ersten Blick so erscheint, als ob ein interner Newsletter in einer kleineren Kanzlei nicht notwendig wäre, so zeigt die Praxis das Gegenteil. Die Erfolgskriterien eines internen Newsletters sind:

- Der Newsletter erscheint regelmäßig, z.B. wöchentlich am Montag.
- Für die Erstellung ist ein Mitarbeiter verantwortlich, z.B. im Sekretariat; dieser Mitarbeiter muss sich die notwendigen Informationen bei den entsprechenden Mitarbeitern bzw. beim Inhaber holen und im internen Newsletter übersichtlich darstellen.
- Die Inhalte erscheinen in gleich bleibender Struktur. Die folgenden Rubriken haben sich bewährt:

- Neue Mandanten und ausgeschiedene Mandanten
- Zugänge in der Bibliothek
- aktuelle Seminare
- Fachliche Neuigkeiten
- Urlaube und Abwesenheiten in der kommenden Woche
- wichtige Termine
- Themen der Kanzleientwicklung (wie z.B. QM, Marketing etc.)

Mit einem internen Newsletter können viele Informationen an das Team weitergegeben werden, die sonst wertvolle Besprechungszeit beanspruchen. Je nach Kanzleikultur können auch Aussagen zum Umsatz, zu den Kosten, den Deckungsbeiträgen oder dem Kanzleiergebnis im Newsletter enthalten sein.

**Gesammelte Informationen weiterleiten**

#### 4.2 Besprechungen

Die wenigsten Kanzleihinhaber bzw. Partner bereiten Besprechungen professionell vor und führen sie effektiv. Die Grundregeln sind:

- Jede Besprechung beginnt pünktlich.
- Keine Besprechung ohne Tagesordnung.
- Keine Besprechung ohne Protokoll.

**Unverzichtbare Regeln**

Die Einhaltung dieser Regeln und ein passender Rhythmus kombiniert mit der idealen Teilnehmerstruktur machen Besprechungen zu einem wirksamen Instrument der internen Kommunikation. Dabei sollten Sie Besprechungen eher öfter ansetzen, aber dafür kürzer halten. Besprechungen für die gesamte Kanzlei (bis zu ca. 25 Mitarbeitern) sind üblicherweise nur einmal im Monat notwendig. Dabei sollte es auch nur um Fragen gehen, die alle Mitarbeiter betreffen.

#### 4.3 Fachliteratur

Die Bewältigung der Flut an Fachliteratur ist in vielen Kanzleien ein schwieriges Thema. Externe E-Mail-Newsletter tragen dazu bei, dass diese Herausforderung immer größer wird. Hier ein paar Ideen, wie Sie an die Sache herangehen können:

- Analysieren Sie kritisch, welche Fachliteratur nicht mehr notwendig ist, weil sie nie gelesen wird oder jetzt elektronisch zur Verfügung steht.
- Wichtige Abonnements können auf die Privatadresse des Mitarbeiters umgestellt werden; in einigen Kanzleien gilt der Grundsatz, dass das Lesen dieser wichtigen Fachzeitschrift im eigenen Interesse des Mitarbeiters liegen muss und daher auch in der Freizeit geschehen soll.
- Teilen Sie das Studium weiterer Fachzeitschriften auf einzelne Mitarbeiter auf, und fordern Sie bei den Fach-Jour-Fixe einen kurzen Bericht über die wesentlichen Inhalte ein. Das Gleiche gilt für Fortbildungsveranstaltungen, die einzelne Mitarbeiter besuchen.

**Fachzeitschriften auch an Adresse der Mitarbeiter**

- Richten Sie in der Bibliothek einen Platz ein, wo die aktuelle Fachliteratur liegt. So kann jeder Mitarbeiter leicht erkennen, welche Neuzugänge es gibt und er dadurch eher ermuntert wird, auch darin zu lesen.

#### 4.4 Postlauf

Die effiziente Erledigung der Post ist weniger ein Kommunikationsproblem sondern mehr eine Organisationsfrage. Es geht um eine wasserdichtes System, dass keine Information verloren geht und die Information schnell an den richtigen Adressaten kommt. Geben Sie klare Vorgaben an das Sekretariat, welche Post an den Inhaber und welche direkt an den Mitarbeiter geht. Für jeden Mitarbeiter sollte zu diesem Zweck ein Postfach eingerichtet werden.

**Postfach für jeden Mitarbeiter**

#### 4.5 Info-Tafel

Das gute alte „schwarze Brett“ – am richtigen Platz angebracht, z.B. beim Faxgerät oder bei der Kaffeemaschine – ist ein gutes Instrument schnell und unkompliziert Informationen an das Team weiterzugeben. Es stellt eine sinnvolle Ergänzung zum internen Newsletter dar. Ein Mitarbeiter sollte sich regelmäßig darum kümmern, dass aktuelle Informationen dort bekannt gegeben und erledigte Beiträge entfernt werden.

**Ergänzung zum internen Newsletter**

#### 4.6 Informelle Kommunikation

Das kurze Gespräch an der Kaffeemaschine und der „Flurfunk“ haben eine wesentliche Funktion für eine erfolgreiche interne Kommunikation in der Kanzlei. Natürlich kann die informelle Kommunikation nicht unmittelbar gesteuert werden. Das wäre ein Widerspruch in sich. Allerdings kann einiges getan werden, dass die informelle Kommunikation leichter möglich ist:

- Kommunikationsräume schaffen: Versuchen Sie in der Kanzlei „öffentliche Räume“ zu schaffen, z.B. einen Bereich mit Stehtischen, sodass es leicht fällt, sich unter Kollegen auszutauschen. Stehtische sind darüberhinaus auch geeignet, um ganz kurze Mandantengespräche (z.B. zur Belegübergabe mit Rückfragen) zu führen.
- Kommunikationsmöglichkeiten schaffen: Aktivitäten außerhalb der Kanzlei fördern das Betriebsklima und schaffen ausreichend Gelegenheit für informellen Austausch. Den Anspruch, dass immer alle mitmachen müssen, sollten Sie aufgeben. Denn dadurch kommen keine Aktivitäten zustande.
- Informelle Kommunikation fördern: Kanzleihinhaber und Partner sollten die informelle Kommunikation pflegen. Eine Runde jeden Morgen durch die Kanzlei, ein kurzes Gespräch mit den einzelnen Mitarbeitern und Sie wissen, was in der Kanzlei läuft. Durch Ihr Vorbild werden auch die Mitarbeiter ermuntert, sich schneller und direkter mit Ihnen und den Kollegen auszutauschen.
- Rituale für informelle Kommunikation einführen: Einmal in der Woche eine gemeinsame Kaffeerunde oder ein Frühstück, ein Mittagessen

**Stehtische für kurzfristigen Austausch**

**Vorbildfunktion wahrnehmen**

im Team oder ein Kanzleiclub, der alle 14 Tage zur „After-work-party“ geht, sind nur einige der vielfältigen Möglichkeiten. Wichtig sind die Regelmäßigkeit, die Vorhersehbarkeit und die Pflege dieser gemeinsamen Aktivitäten.

Unterschätzen Sie niemals die Bedeutung der informellen Kommunikation. Sie wird einem besonders bewusst, wenn es Gerüchte gibt, die sich in Windeseile verbreiten.

#### **4.7 Jährliche Strategie-Klausur**

Einmal im Jahr sollte sich die Kanzleiführung – Inhaber, Partner, leitende Mitarbeiter – zurückziehen, um die Kanzleistrategie zu besprechen und die Weichen für die Zukunft zu stellen. Solide Vorbereitung und ein Moderator erhöhen die Wirksamkeit eines Strategie-Meetings. Doch die Umsetzung aller vereinbarten Maßnahmen gelingt selten. Sie scheitert in vielen Fällen daran, dass die Beschlüsse und die Kanzleiziele nicht klar und ausführlich an das Team kommuniziert werden.

Nehmen Sie sich im Anschluss an die Strategie-Klausur ausreichend Zeit, um die Ergebnisse dem Team vorzustellen. Die Führung hat sich stundenlang mit den Themen befasst, es wurden alle möglichen Varianten durchdacht und die erarbeiteten Maßnahmen sind das Ergebnis eines längeren Denkprozesses. Das kann nicht innerhalb kurzer Zeit von den Mitarbeitern nachvollzogen werden. Planen Sie daher einen mindestens halbtägigen Mitarbeiter-Workshop ein, in dem Sie die Ergebnisse der Strategie-Klausur vorstellen.

#### **4.8 Kommunikationstrainings**

Kommunikation kann man lernen. Es gibt zwar ein paar wenige Talente, aber die Mehrheit muss die wesentlichen Regeln erlernen und üben. Erfolgreiche Kanzleien investieren in Kommunikationstrainings. Damit auf lange Sicht wird ein wichtiger Erfolgsfaktor verbessert. Welches Kommunikationskonzept dem Training zu Grunde liegt, ist nicht so entscheidend, wie die Tatsache, dass ein Training überhaupt stattfindet. Belassen Sie es aber nicht bei einer einmaligen Aktion.

## **5. Fazit**

Effektive interne Kommunikation passiert nicht von selbst. Sie muss gezielt geplant und gesteuert werden. Aufbauend auf die unter 2. genannten Grundsätzen sollte jede Kanzlei die für sie passenden Instrumente einsetzen. Die interne Kommunikation ist so wichtig, dass sie Chefsache ist. Er muss die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen schaffen. Das gesamte Team trägt allerdings die Verantwortung, dass interne Kommunikation auch tatsächlich funktioniert und eine effektive und erfolgreichere Arbeitsweise ermöglicht.

**Kommunikation  
an das Team ist  
entscheidend**

**Regelmäßige  
Kommunikations-  
trainings nutzen**