

Kanzleileitbilder zum Leben erwecken

Werte und Prinzipien als stärkstes Management-Instrument

von Gunther Hübner, Wien, und Stefan Lami, Landeck/Tirol*

Erfolgreiche Kanzleien unterscheiden sich von anderen Kanzleien nicht dadurch, dass sie unterschiedliche Ziele, geniale Strategien oder spezielle Managementfertigkeiten haben – hier gibt es überraschend viele Übereinstimmungen. Erfolgreiche Kanzleien heben sich vielmehr dadurch von der Masse ab, dass sie konsequent an ihren Werten und Prinzipien festhalten. Über Managementmethoden kann man diskutieren, Prinzipien und Werte dagegen sind nahezu unverrückbare Orientierungspunkte.

Wir sind der Überzeugung, dass Kanzleiwerte und -prinzipien, also die Rahmenrichtlinien für das Handeln der Kanzlei nach innen und außen, das wirkungsvollste **Management-Instrument** darstellen. Die Vorgabe klarer Werte und Prinzipien für das gemeinsame Handeln erleichtert die meisten Entscheidungen im Kanzleialltag. So erübrigen sich viele zeitintensive Diskussionen, wenn Inhaber, Partner und Mitarbeiter über ein gemeinsames Verständnis und Orientierungssystem verfügen, das ihr Handeln leitet und bindet.

I. Kardinalfehler bei der Entwicklung eines Kanzleileitbildes

Kanzleiwerte und -prinzipien werden üblicherweise in einem Kanzleileitbild zusammengefasst – und die meisten Kanzleien verfügen inzwischen auch über eines. Leider ist dieses Kanzleileitbild oft nicht in einem **strukturierten Prozess** entstanden, sondern wurde aus der Not geboren, etwa um die Rubrik „Wir über uns“ oder „Wofür wir stehen“ auf der Kanzlei-Homepage zu füllen (zur Bedeutung des Kanzleileitbildes im Hinblick auf die Definition von Qualitätszielen für den QM-Prozess vgl. *Hamatschek/Knorr/Merz, BBKM 2007 S. 62, 64 f.*).

Wir testen in unseren Seminaren und Beratungsprojekten die Vorstellungen der Inhaber, Partner und Mitarbeiter zum Kanzleileitbild mit **zwei Fragen**:

- ▶ Wofür steht die Kanzlei?
- ▶ Woran orientiert sich die Kanzlei?

Auf Kanzlei-Homepages und in Imagebroschüren wird immer wieder mit wohlgesetzten Worten der „Mandant in den Mittelpunkt aller Überlegungen“ gestellt. Fragt man dann aber nach, was dies konkret bedeutet, woran der Mandant dies erkennt, herrscht oft betretenes Schweigen. Dies ist eine unbefriedigende Situation, wenn nach außen **Kanzleiwerte** kommuniziert werden, aber niemand weiß, wie diese Werte und Prinzipien in den

Arbeitsprozessen konkret ihren Niederschlag finden sollen. Dass eine derart unausgelegene „Strategie“ keinen Mandanten dauerhaft überzeugt, muss nicht besonders betont werden.

Nicht weniger misslich ist die Situation, wenn ein Kanzleileitbild zwar in einem aufwändigen Prozess mit dem ganzen Team – heruntergebrochen bis in die Entscheidungs- und Arbeitsprozesse – erarbeitet und verabschiedet wurde, sich aber nicht alle, Kanzleileitung wie Mitarbeiter, an die dort niedergelegten Werte und Prinzipien halten. Besteht nach innen eine zu große **Diskrepanz** zwischen den geweckten **Erwartungen** und dem tatsächlichen **Verhalten**, wird aus dem Kanzlei-LEIT-Bild schnell ein Kanzlei-LEID-Bild. Hierzu ein Beispiel aus einem unserer Beratungsprojekte.

Beispiel ▶ Wird z. B. die Aussage „Der Mitarbeiter steht bei uns im Mittelpunkt“ als Grundsatz definiert, sieht die Realität jedoch ganz anders aus (keine regelmäßigen Mitarbeitergespräche, wenig oder gar keine Anerkennung der Arbeit, mangelnde Fortbildungsmöglichkeiten, wenig Flexibilität bei Arbeitszeiten etc.), reagieren die Mitarbeiter mit Verbitterung und Zynismus, denn ihre Erwartungen wurden herb enttäuscht. In der betreffenden Kanzlei hatten die Mitarbeiter denn auch die Aussage folgendermaßen den tatsächlichen Verhältnissen angepasst: „Der Mensch ist bei uns Mittel. Punkt!“

II. Werte, Prinzipien?

Ohne hier eine ausführliche Begriffsbestimmung zu versuchen, soll doch der grundsätzliche Unterschied zwischen einem „Wert“ und einem „Prinzip“ kurz festgehalten werden. Der Unterschied besteht vor allem darin, dass ein **Wert individuell** und persönlich ist, während ein **Prinzip universell** ist bzw. generell gilt.

Beispiel ▶ Werte bzw. Wertvorstellungen kann man sich am ehesten als Landkarte vorstellen. Diese Landkarte ist geprägt von den eigenen Erfahrungen, Wünschen und Vorstellungen. Prinzipien sind auf dieser Landkarte die Leuchttürme, die nahezu unveränderlich sind und Orientierung geben (sollen).

* ■ Hier noch die persönlichen Angaben zu den Autoren einsetzen. Hier noch die persönlichen Angaben zu den Autoren einsetzen. Hier noch die persönlichen Angaben zu den Autoren einsetzen. Hier noch die persönlichen Angaben zu den Autoren einsetzen. Hier noch die persönlichen Angaben zu den Autoren einsetzen. Hier noch die persönlichen Angaben zu den Autoren einsetzen. Hier noch die persönlichen Angaben zu den Autoren einsetzen. ■

Werte ergeben sich aus der Frage „**Wofür stehen wir?**“. Dabei unterscheiden sich Kanzleien naturgemäß voneinander, genauso wie einzelne Menschen unterschiedliche Wertvorstellungen haben: Tradition, Innovation, Offenheit, Leistung, Nachhaltigkeit, Sorgfalt, Präzision etc. sind hierfür nur einige wenige Beispiele.

Prinzipien für eine erfolgreiche Kanzlei, die sich aus der Frage „**Woran orientieren wir unser Handeln?**“ ergeben, sind ziemlich einheitlich und unveränderlich. Es gibt ja relativ wenig neue Ideen im Geschäftsleben – wenn überhaupt: „Höre auf Deine Mandanten, erbringe hervorragende Dienstleistungen, lass Deine Mitarbeiter fortbilden, decke Schwachstellen auf und beseitige sie, handle im Team.“

PRAXISHINWEIS

Das Problem im Bereich der (allgemeingültigen) Prinzipien für erfolgsorientiertes Handeln liegt auf der Hand. Es besteht nicht darin herauszufinden, was man tun soll, sondern darin, die Kraft und den Mut zu finden, auch **tatsächlich zu tun**, was wir ohnehin für richtig halten.

III. Wie Werte und Prinzipien finden?

Wenn aber die Werte und Prinzipien das erfolgversprechendste Marketing-Instrument sind (s. o. vor I.), stellt sich die entscheidende Frage, wie eine Steuerberatungskanzlei die für sie geltenden Werte und Prinzipien findet.

1. Werte-Workshop

a) Erhalten wir von Kanzleien den Auftrag, sie bei der Leitbilderstellung, der Kanzleiphilosophie bzw. dem Finden der Kanzleiwerte zu unterstützen, gehen wir diese Aufgabe in Form eines relativ **einfach strukturierten** – aber **arbeitsintensiven** – Werte-Workshops an.

Einfach strukturiert ist der Workshop insofern, als dass lediglich ausreichend Zeit eingeplant, ein Flip-Chart vorhanden und Abstand zum Alltags-Kanzleileben gewonnen werden muss, um im **Führungsteam** einige zentral wichtige Fragen zu bearbeiten.

► Im ersten Schritt sollte in Form eines **Brainstorming** festgestellt werden, welche Werte jedem einzelnen Mitglied des Führungsteams wichtig sind. Es geht in dieser Phase also nicht um die Prognose, welche Werte nach der Einschätzung des Einzelnen aus der Sicht der anderen Mitglieder der Kanzleileitung wichtig sein könnten, sondern vielmehr darum, den Wertekanon des einzelnen Individuums abzubilden. Hierbei stellt sich auch nicht die Frage, ob die **individuell** als wichtig empfundenen Werte objektiv „richtig“ oder „falsch“ sind. Idealerweise sollten aus dieser Wertesammlung

drei bis max. fünf Werte herausgearbeitet werden, auf die sich das Führungsteam – einvernehmlich – in seiner Gesamtheit einlässt. Diese **bereinigte Wertesammlung** ist der Gradmesser für die sich anschließenden Überlegungen.

► In einem zweiten Schritt wird nämlich jeder dieser **Werte** mit den folgenden drei Fragen **konkretisiert** bzw. operationalisiert:

- Was verstehen wir unter diesem Wert?
- Woran erkennt man diesen Wert?
- Wie arbeitet ein Unternehmen, das sich diesem Wert verschrieben hat?

Diese scheinbar trivialen Fragen haben es in sich, denn sie müssen mit Blick auf die **Leistungs- und Überwachungsprozesse** in der Kanzlei konkret beantwortet werden – das ist ein äußerst zeitintensiver Vorgang, der höchste Konzentration erfordert!

Wie ernst es die Führungsspitze der Kanzlei tatsächlich mit diesen Werten meint, klären wir mit der Frage, inwieweit jeder Einzelne bereit ist, den Wert einzufordern. Also wie intolerant die Führung bei „Verstößen“ gegen diesen Wert ist. Wie eingangs bereits erwähnt, unterscheiden sich erfolgreiche Kanzleien von durchschnittlichen Kanzleien nicht durch bessere Managementfertigkeiten, sondern durch die **konsequenteren Einforderung der Werte**. Aus unserer Erfahrung sind die echten Spitzenkanzleien äußerst intolerant, wenn die definierten Kanzleiwerte nicht beachtet werden.

PRAXISHINWEIS

Die Kanzleiwerte sollten nach unserer Erfahrung im Normalfall **allein von der Kanzleileitung erarbeitet** werden, und zwar ohne dass zu diesem Zeitpunkt bereits die Meinung des gesamten Kanzleiteams erfragt wird. Denn die Führung der Kanzlei muss die Leitlinien einer aus ihrer Sicht Erfolg versprechenden Unternehmenspolitik eigenverantwortlich und unbeeinflusst verabschieden, denn schließlich verantwortet sie auch das Betriebsergebnis.

Das Ziel des Werte-Workshops sehen wir als erreicht an, wenn

- eine klare gemeinsame Vorstellung im Führungsteam über die Kanzleiwerte geschaffen wurde und
- konkrete Handlungsmaximen aus den Kanzleiwerten abgeleitet werden konnten.

b) Darauf aufbauend werden dann dem gesamten **Kanzleiteam** die Werte **vorgestellt** und die vereinbarten Maßnahmen im Detail abgestimmt.

2. Erfolgsprinzipien

Erfolg versprechende Prinzipien zu finden, ist deutlich einfacher, als Kanzleiwerte zu definieren. Es liegen ausreichend wissenschaftliche Erkenntnisse dazu vor, wodurch sich Spitzenkanzleien vom Durchschnitt unterscheiden (s. o. II.). Um auch hier den entscheidenden Schritt zu tun, möchten wir Ihnen an dieser Stelle drei Ansätze für eine Definition von Erfolgsprinzipien vorstellen, an denen Sie Ihre Kanzlei ausrichten können (s. u. a] bis c]).

a) Professionalität

Unzweifelhaft ist Professionalität ein Prinzip, an dem sich eine Kanzlei orientieren soll. Professionalität lässt sich z. B. an den folgenden **Kriterien** festmachen:

- ▶ **Mitarbeiter** erklären sich damit einverstanden, ge-coacht und an festgesetzten, vereinbarten **Standards** gemessen zu werden.
 - ▶ **Teamleiter** in einer Kanzlei werden ausschließlich an der Leistung des Teams gemessen; entsprechend sind persönliche verrechenbare Zeiten irrelevant.
 - ▶ Deklarieren Sie **Teamarbeit** als **verpflichtend** und nicht der Wahl des Mitarbeiters überlassen. Verpflichten Sie jeden Mitarbeiter dazu, einem Team anzugehören und diesem Team ein Mindestmaß an nicht verrechenbarer Zeit zu widmen, seine Zeiteinteilung an den Erfordernissen des Teams auszurichten und Verantwortung für die Teamprojekte zu übernehmen, an denen er teilnimmt.
 - ▶ Es wird laufend darauf geachtet, die **Arbeitsprozesse** der Teams zu **verbessern** (kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Jedes Team budgetiert deshalb vierteljährlich eine bestimmte Anzahl nicht verrechenbarer Stunden um sich folgenden Bereichen zu widmen:
 - Akquisition neuer Mandanten durch innovative Dienstleistungen aus dem Leistungsspektrum des Teams;
 - Kostensenkung bei der Erbringung bestimmter, vorher definierter Dienstleistungen;
 - Erhöhung der Wertsteigerung für Mandanten bei laufenden Dienstleistungen;
 - Steigerung der individuellen Fertigkeiten der Teammitglieder.
 - ▶ Höchste **Wirtschaftlichkeit** bei Abwägung zwischen dem Potenzial des Mandanten und dem Kanzleierfolg einfordern. Messung und Festlegung der Rentabilität der Beratungsleistungen für einen Mandanten; der Mitarbeiter hat die Rentabilität seiner Projekte zu verantworten (Erträge und Kosten) und wird nicht nur an verrechenbaren Stunden gemessen.
- ▶ Höchstleistung bei der **Mandantenzufriedenheit** ist ein unumstößlicher Standard. Führen Sie deshalb verbindlich **Befragungen** der Mandanten für jeden Beratungsauftrag ein, die von der Kanzleileitung ausgewertet werden und als Grundlage für Leistungs- und Gehaltsgespräche dienen.
 - ▶ Höchstleistung bei der **Führung von Mitarbeitern** ist ein unverzichtbarer Standard. Institutionalisieren Sie also verbindlich ein Feedback „nach oben“ für die Projektleitung nach jedem Beratungsauftrag, um sicherzustellen, dass sämtliche Aufträge eigenverantwortlich ausreichend überwacht werden.
 - ▶ Persönliche **berufliche Weiterentwicklung** des Mitarbeiters ist eine nicht verhandelbare Mindestanforderung. Fordern Sie aus diesem Grund von jedem Mitarbeiter, dass er seine berufliche Weiterentwicklung jährlich unter Beweis stellt. Für die persönliche Weiterentwicklung auf Basis eines individuellen Plans ist jeder selbst verantwortlich.
 - ▶ Alle Mitarbeiter der Kanzlei müssen ein echtes **Interesse** für die **Anliegen** der **Mandanten** entwickeln und den unbedingten Willen, ihnen zu helfen. Verpflichten Sie alle Mitarbeiter also dazu, Verständnis für die Branche ihrer Mandanten aufzubauen und zu beweisen, um so zum Geschäftserfolg beizutragen.
 - ▶ Oberste Zielsetzung aller Bemühungen ist es, eine **dauerhaften Mandantenbindung** herzustellen.
 - ▶ Seien Sie unnachgiebig, wenn es darum geht, **Höchstleistungen einzufordern**. Scheuen Sie nicht davor zurück, Mitarbeiter zu entlassen, die Ihre Prinzipien nicht beachten und etwa Umsetzungsmaßnahmen sabotieren. Hier gilt das Motto: „Du darfst versagen, aber Du musst es versucht haben.“

Die beschriebenen Maßnahmen sind nicht die einzig ziel-führenden Kriterien, um einen hohen Grad an Professionalität zu erreichen. Der Katalog ist sicherlich noch ergänzungsfähig, erfasst aber die wichtigsten Kriterien.

b) Empirische Erfolgsprinzipien

In seinem Buch „Practice What You Preach“ hat David Maister sich mit der Frage befasst, in welchem Maß die **Profitabilität** eines freiberuflichen Unternehmens von der Einstellung der Mitarbeiter zu bestimmten Themen abhängt. In einer aufwändigen empirischen Untersuchung (74 Aussagen, 139 Büros von 29 Unternehmen in 15 verschiedenen Ländern) konnte er einen eindeutigen Zusammenhang nachweisen. Aus der Fülle der Daten ermittelte er diejenigen **Faktoren**, die mit der größten Wahrscheinlichkeit für ein außergewöhnliches finanzielles Ergebnis verantwortlich sind.

Erwarten Sie jetzt bitte nicht, dass eines der letzten Geheimnisse des Managements von Steuerberatungskanzleien gelüftet wird, denn diese Faktoren sind seit langem bekannt. Neu ist allerdings die Erkenntnis darüber, wie stark diese Faktoren das Ergebnis beeinflussen. Es geht hier nicht um eine Verbesserung des wirtschaftlichen Ergebnisses um 10, 20 oder 30 %; die Rede ist vielmehr von einem Schritt in eine andere Dimension. Die Untersuchung zeigt nämlich, dass Unternehmen, die bei diesen Faktoren außergewöhnlich gut abschneiden, ein **Vielfaches (!) des Gewinns** erzielen verglichen mit solchen Unternehmen, in denen diese Faktoren nicht so stark ausgeprägt sind. Unter diesem Gesichtspunkt erlangen die von David Maister identifizierten empirischen Erfolgsfaktoren ihre besondere Bedeutung, ja Faszination.

Hier sind jene **neun Erfolgsfaktoren**, deren Beachtung nach der Untersuchung von Maister mit der größten Wahrscheinlichkeit dazu beiträgt, dass eine Kanzlei wirtschaftlich erfolgreich ist:

- ▶ Mandantenzufriedenheit hat höchste Priorität.
- ▶ Die Fachkompetenz der Mitarbeiter wird den höchsten Erwartungen gerecht.
- ▶ Wir sind verpflichtet, und werden nicht nur dazu ermutigt, neue Fähigkeiten zu lernen und zu entwickeln.
- ▶ Mitarbeiter behandeln andere immer mit Respekt.
- ▶ Jene, die am meisten zum Erfolg beitragen, verdienen am besten.
- ▶ Qualitätsstandards in der Mandantenarbeit werden streng eingehalten.
- ▶ Investition eines beträchtlichen Teils der Arbeitszeit in Dinge, die sich erst in Zukunft „rechnen“ (zur Bedeutung der sog. nichtverrechenbaren Zeit für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Kanzlei vgl. *Hübner/Lami*, BBKM 2006 S. 225, 228 f.; *dies.* zum Prinzip der Vorleistung als neues Geschäftsmodell, BBKM 2007 S. 199, 202 f.)).
- ▶ Keine Beschäftigung von Mitarbeitern, die ihre persönlichen Interessen vor jene der Mandanten oder der Kanzlei stellen.
- ▶ Der Geschäftsführung gelingt es, das Beste aus den Mitarbeitern herauszuholen.

PRAXISHINWEIS

Unsere Einschätzung hierzu ist, dass diese neun Aussagen eine **perfekte Grundlage** dafür geben, **Kanzleiprinzipien** zu formulieren. Sie sind unseres Erachtens eindeutig und darüber hinaus empirisch belegt. Sie können außerdem im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen leicht auf ihre Umsetzung überprüft werden.

c) Ein Musterbeispiel

Die dritte Alternative, um Kanzleiprinzipien festzulegen, ist, sich an einem Beispiel zu orientieren. Ein aus unserer Sicht allgemein gültiges Muster sind die **Business Principles** von Goldman Sachs. Diese sind im Internet zu finden, und zwar unter http://www.gs.com/our_firm/our_culture/business_principles.html. Auf der Grundlage dieser – in Englisch formulierten – Grundsätze können dann die für die eigene Kanzlei verbindlichen Prinzipien definiert werden.

Die Tatsache, dass es relativ leicht ist, Kanzleiprinzipien zu formulieren, sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass damit lediglich der Grundstein für eine mögliche Erfolgsgeschichte gelegt ist. Denn es besteht ein grundlegender Unterschied zwischen **Prinzipien**, zu denen man sich bekennt, und solchen, die man **lebt**, d. h. im Arbeitsalltag als verbindliche Richtschnur berücksichtigt (zur Umsetzung der Kanzleiprinzipien s. nachfolgend IV.).

IV. Wie Werte und Prinzipien leben?

Zur der Umsetzung der Kanzleiprinzipien weisen wir zunächst auf zwei **Kardinalfehler** hin, die und in unseren Beratungsprojekten immer wieder begehen:

- ▶ Der erste Kardinalfehler besteht darin, dass mit der Umsetzung des **Kanzleileitbilds** das Missverständnis verbunden sein kann, dieser Status quo sei für alle Zeiten **unverrückbar festgeschrieben**. Das aber wäre eine falsche Sicht der Dinge! Natürlich ist es notwendig, das Projekt „Definition des Kanzleileitbilds“ abzuschließen, das Leitbild im Team zu präsentieren und die Kanzleiphilosophie in der Imagebroschüre und auf der Homepage der Kanzlei nach außen sichtbar zu verankern. Allen Beteiligten muss dabei aber klar sein, dass die Definition des Kanzleileitbilds lediglich der Beginn eines – aus unserer Sicht – **permanenten Prozesses** ist! Damit ist zum einen die ständige Überprüfung des Leitbilds in einer sich verändernden Umwelt gemeint, zum anderen aber auch die Konkretisierung, die das Kanzleileitbild in den operativen Arbeitsprozessen erfahren hat; auch hier ist – ganz im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses – ständig nachzuregeln.
- ▶ Der zweite Kardinalfehler bei der Realisierung von Kanzleileitbildern passiert, wenn Inhaber, Partner und Teamleiter – eben die **Kanzleileitung** – die Werte und Prinzipien nicht **vorleben**.

Die Umsetzung von Kanzleiprinzipien erfordert eine spezielle Art der **Kanzleiführung**. Es braucht dazu Inhaber, Partner und Teamleiter, die am Ball bleiben und wissen, was in der Kanzlei bzw. im Team vorgeht, sodass ihnen die Nichteinhaltung der Prinzipien umgehend auffällt.

1. Mut

Mut ist nicht eine der Tugenden, sondern die **entscheidende Tugend**, wenn es darauf ankommt, Kanzleileitbilder umzusetzen. Mit Mut meinen wir Courage, Entschlossenheit, Beherrschung und die Fähigkeit, seinen Überzeugungen treu zu bleiben. Dies klingt wie eine bare Selbstverständlichkeit, ist aber, wie wir alle wissen, im Alltagsgeschäft nicht immer problemlos umzusetzen.

Beispiele ► Auch dann, wenn Sie sich z. B. zu „außergewöhnlicher Servicequalität“ verpflichtet haben, werden Sie immer wieder in Situationen geraten, in denen Sie dahin tendieren, Ihr Potenzial doch nicht vollständig abzurufen, etwa weil die Serviceleistung nicht verrechenbar ist oder Sie den Eindruck gewonnen haben, dass der Mandant die Leistung nicht hinreichend würdigt. Es kommen nahezu täglich Entscheidungen auf Sie zu, in denen Sie zwischen den Prinzipien „Umsatz jetzt“ oder „langfristige strategische Kanzleientwicklung durch außergewöhnliche Servicequalität“ wählen müssen.

Ist eines Ihrer Prinzipien, dass jeder Mitarbeiter verpflichtet ist – und nicht nur ermuntert wird –, sich weiterzubilden? Wie entscheiden Sie sich, wenn es darum geht, ob ein Mitarbeiter ein dringendes Mandantenprojekt abschließen oder ein für seine Entwicklung wichtiges Seminar besuchen sollte?

PRAXISHINWEIS

Wir finden alle immer eine Menge „guter Gründe“, warum wir in diesen Situationen anders (unseren Überzeugungen zuwider) handeln können. Und genau da liegt der Knackpunkt. Exakt in diesem Moment brauchen Sie den Mut, die Entschlossenheit, das Engagement und die Begeisterung, zu Ihren **Überzeugungen zu stehen**. In diesen Momenten sind die Augen aller Mitarbeiter auf Sie als Kanzleihinhaber, Partner oder Teamleiter gerichtet. Wird das Kanzleileitbild gelebt oder ist es ein bloßes Lippenbekenntnis?

Wir möchten es nochmals betonen: Erfolgreiche Kanzleien zeichnen sich nicht dadurch aus, dass Sie bessere Ideen oder gar geniale Konzepte haben. Nein, sie halten sich einfach an die Werte und Prinzipien, die sie nach ihrer Überzeugung zum Erfolg führen.

Entscheidend ist also, dass Sie sich **sofort** einschalten, wenn die Werte und Prinzipien des Kanzleileitbildes nicht beachtet werden. Der erste Schritt wird ein **persönliches Gespräch** mit Ihrem **Mitarbeiter** sein. Dabei müssen Sie auf die Balance zwischen „förderndem“ und „fordern dem“ Verhalten achten. Diese Gespräche sind nicht einfach zu führen, auch deshalb, weil Steuerberater in dieser Beziehung in vielen Fällen zu wenig geschult sind. Eines ist aber klar: Es braucht Mut, diese Gespräche zu führen. Bitte beherzigen Sie dabei, dass nichts die Entwicklung Ihrer Kanzlei stärker prägt, als die Entschlossenheit, die Begeisterung und die Leidenschaft, die Sie als Kanzleihinhaber bzw. Partner täglich Ihren Mitarbeitern vorleben.

2. Ziele formulieren und Einbau in die Routinen

Wir sind davon überzeugt, dass Kanzleiwerte und -prinzipien zum Leben erweckt werden, wenn sie mit konkreten Maßnahmen und Zielen verknüpft werden. Denn damit ist es möglich, die **Zielverfolgung** und **-erreicherung** mit der täglichen Arbeit zu verbinden.

Beispiele ► Die Kanzleiwerte sind Bestandteil jeder Teambesprechung, nach jedem größeren Auftrag erfolgt eine kurze Analyse dazu, ob man den Kanzleiwerten gerecht geworden ist, jeder Monat wird unter ein aus den Kanzleiprinzipien ausgewähltes Motto gestellt.

3. Das Kanzleiwerte-Paradoxon

Wenn in einer Kanzlei ein **Wertesystem** einschließlich der Überwachungsprozesse **fest verankert** ist, muss die Kanzleiführung nach unseren Erfahrungen kaum Anstrengungen unternehmen, um es aufrecht zu erhalten, weil jeder weiß, „wie die Dinge hier laufen“. Die Mitarbeiter wissen auch, dass eine Missachtung der Prinzipien Konsequenzen hat. Für Inhaber, Partner und Teamleiter ist ein geringer Zeitaufwand erforderlich, die Kanzleigrundsätze am Leben zu erhalten. Wenn jedoch das Wertesystem **schwach ausgeprägt** ist bzw. keines existiert, ist der Zeitaufwand enorm, um das Verständnis aller Mitarbeiter für Maßnahmen zu gewinnen, die die Einhaltung der Kanzleiprinzipien sicherstellen.

FAZIT

1. Wir können jeder Kanzlei nur empfehlen, klare und eindeutige Wertvorstellungen und Prinzipien zu definieren. Dadurch wird die notwendige Orientierung für strategische Entscheidungen und operative Maßnahmen geschaffen.
2. Kanzleileitbilder entfalten nur dann ihre volle Wirkung, wenn man sie als permanenten Prozess ansieht und nicht als einmaliges Projekt.
3. Aus den Werten und Prinzipien müssen konkrete Maßnahmen, Ziele und Verantwortlichkeiten abgeleitet werden. Geschieht das nicht, sind Leitbilder meist nicht einmal das Papier wert, auf dem sie stehen.
4. Die Führungskräfte müssen das Kanzleileitbild entschlossen und mit Begeisterung in ihrer täglichen Arbeit vorleben und seine Einhaltung überwachen. Überlegen Sie deshalb genau, zu welchen Werten und Prinzipien Sie stehen wollen.

■ DER AUTOR IM DIALOG

Haben Sie noch Fragen zum Beitrag? Der Autor, Herr Stefan Lami, steht BBKM-Abonnenten am ■.■.2007 telefonisch in der Zeit von ■ bis ■ Uhr für vertiefende Hinweise zum Thema seines Beitrags zur Verfügung (Tel. ■■■■■■■■■■).