

# Kommen Sie vorwärts?

## Kritische Fragen zur Zielsetzung von Inhabern, Partnern und Mitarbeitern

Die einfache Frage „Was sind Ihre drei wichtigsten persönlichen Ziele für dieses Jahr?“ bringt viele Steuerberater ins Stottern. Das Tagesgeschäft mit all seinen Folgen lässt oft keinen Platz für solche Überlegungen.

Falls Sie zu denjenigen Kollegen gehören, die die drei wichtigsten Ziele eindeutig vor Augen und möglicherweise sogar schriftlich formuliert haben, möchte ich Ihnen gratulieren. Sie haben den ersten Schritt gesetzt, Ihre Ziele auch zu erreichen. Sie können die nächsten drei Absätze überspringen.

Die Literatur zum Thema „Ziele“ füllt in Form von unzähligen Erfolgsbüchern ganze Bibliotheken. Wie auch immer man dazu steht, welche „Methode“ man auch immer anwendet oder ablehnt, eines ist klar: Die Auseinandersetzung mit seinen Zielen, in welcher Form auch immer, macht den Erfolg wahrscheinlicher, wie auch immer man diesen definiert. Ich möchte dazu keine weitere Überzeugungsarbeit leisten, sondern Sie zum Nachdenken bringen.

Wenn es mir mit den letzten Zeilen gelungen ist, dass Sie im Moment Ihre Meinung kritisch hinterfragen und sich nur fünf Minuten Zeit nehmen, JETZT über Ihre Ziele nachzudenken, dann ist der Sinn dieses Beitrags schon erfüllt. Lesen Sie also nicht weiter, bevor Sie fünf Minuten über Ihre Ziele nachgedacht haben, und schreiben Sie Ihre Gedanken bitte auf ein leeres Blatt Papier.

Fünf Minuten später ... Sie werden festgestellt haben, dass es gar nicht so einfach ist, Ziele zu definieren.

### Analyse durch Fragen

Ich möchte Ihnen ein paar Fragen zur Hand geben, mit denen Sie eine kritische Analyse durchführen und die Sie auch bei der Zielsetzung als Leitlinien verwenden können. Für den Einzelinhaber wird die Auseinandersetzung mit diesen Fragen wahrscheinlich ein innerer Dialog werden. In Partnerschaften können – und sollen – die Partner gemeinsam die angeschnittenen Themen analysieren. Und für Mitarbeiter kann es sehr nützlich und hilfreich sein, wenn sie mit ihrem Vorgesetzten (meist der Inhaber oder ein Partner) an ihrer beruflichen Entwicklung arbeiten können.

Bei den folgenden Fragen geht es um die berufliche WEITERentwicklung. Es geht nicht darum, ob man die bisherigen Routineaufgaben gut gelöst hat. Denn das ist ja nicht so schwer, und dafür braucht es auch keinen besonderen Antrieb. Es kann kein Ziel sein, sich im bisherigen Rahmen (der so genannten Komfortzone) zu bewegen. Jede echte Entwicklung liegt außerhalb des bisher Gewohnten.

- Was haben Sie während der letzten 6-12 Monaten getan, das der Kanzlei jetzt zu Gute kommt (abgesehen von der routinemäßigen Arbeitsbeschaffung für sich selbst)? – z.B.: Verbesserung von Arbeitsabläufen und -methoden, Vermittlung von Wissen an Kollegen, etc.

- Was haben Sie getan, um die Position der Kanzlei in der Zukunft zu stärken?
- Auf welche Art und Weise haben Sie Ihren persönlichen Marktwert im Vergleich zum Stand vor 12 Monaten gesteigert? Damit verbunden ist auch, dass Sie das Honorar für Ihre persönliche Arbeit erhöhen konnten!
- Auf welche Art und Weise wollen Sie Ihren Marktwert in Zukunft steigern? – Damit verbunden ist auch, dass Sie das Honorar für Ihre persönliche Arbeit erhöhen können!
- Was haben Sie für den Aufbau und die Verbesserung der Beziehungen zu Klienten und Mitarbeitern während der letzten 6-12 Monate geleistet?
- Welche besonderen neuen Fähigkeiten und Kenntnisse haben Sie während der letzten 6 – 12 Monate erworben, und welche Fähigkeiten und Kenntnisse wollen Sie in den nächsten 3 Jahren erwerben?

Nimmt man diese wenigen Fragen ernst, und erarbeitet man sich dazu konkrete Ziele löst man einen gewaltigen Sprung in der beruflichen Entwicklung aus.

### Analyse durch Bewertung

Ein weiteres Hilfsmittel zur Analyse – und damit zur Zielsetzung – ist untenstehende Tabelle. Darin sind 10 Punkte der beruflichen Entwicklung aufgezählt. Vergeben Sie eine „1“ für jenen Bereich, den Sie aus Ihrer Sicht am meisten verbessern müssen und eine „10“ für den Bereich, der schon am besten ausgeprägt ist. Reißen Sie dann alle anderen Bereiche nach diesem Kriterium. In der rechten Spalte bewerten Sie mit Noten von 1 bis 5, ob Sie in diesem Bereich besser oder schlechter als Ihre Kollegen sind (1 steht für deutlich besser und 5 steht für deutlich schlechter).

Entwicklungsbereich	Reihung	Note
1) Klientenbeziehung		
2) Servicequalität		
3) Beitrag zur Erweiterung der Kenntnisse und Fähigkeiten anderer		
4) Marketing (Gewinnung von Zusatzaufträgen bei bestehenden Klienten)		
5) Marketing (Herstellung von neuen Kontakten)		
6) Erwerb von spezifischen Branchenwissen		
7) Verbesserung der Rentabilität bei bestehenden Dienstleistungen		
8) Führung anderer Mitarbeiter, Verbesserung des Arbeitsklimas		
9) Beiträge zum Management der Kanzlei		
10) Entwicklung von persönlichen Fähigkeiten (z.B. Präsentationstechniken, Moderation von Meetings, etc.)		

### Definition von Schlüsselaufgaben

Die Analyse mag mitunter ein unangenehmer und schmerzlicher Prozess für Sie sein. Die erarbeiteten Daten stellen jedoch einen wertvollen „Pool“ für Sie dar, mit dessen Hilfe Sie ihre Schlüsselaufgaben in Bezug auf Ihre Ziele festlegen können.

Legen Sie größtmögliche Sorgfalt an den Tag, wenn Sie diese Schlüsselaufgaben definieren. Sie haben einen hohen Stellenwert. Das kommende Arbeitsjahr wird sich entlang diesen Aufgaben orientieren. Erfolg oder auch Misserfolg werden sich eng an dieser „Bottom-Line“ abspielen.

### **Prioritäten setzen**

Dank vielfacher Erfahrung wage ich vorauszusagen, dass die Liste Ihrer Aufgaben zur Zielerreichung meist zu lang werden wird. Zu viele Aufgaben erscheinen als „sehr“ wichtig und drängen sich als geradezu unaufschiebbar auf. Wollen Sie in Zukunft allerdings erfolgreich und wirksam arbeiten, müssen Sie sich auf einige wenige, wesentliche Dinge konzentrieren können. Man kann sich zwar mit zahlreichen Dingen gleichzeitig beschäftigen, aber wirklich erfolgreich wird man nur in wenigen Dingen. Prioritäten zu setzen ist daher unerlässlich.

Integrieren Sie in diese Auswahl auch Ihre privaten Schlüsselaufgaben. Eine ausschließliche Orientierung auf den Beruf wäre meiner Meinung nach kurzfristig, oder ist für Sie Arbeit das ganze Leben?

Es wird Ihnen nicht erspart bleiben, sich mit Ihrem konkreten Aufgabenbereich auseinander zu setzen. Dafür gibt es kein Patentrezept und keinerlei Checklisten, die Sie nur abzhaken brauchen. Einzig eine gründliche Auseinandersetzung und ein gewissenhaftes Entscheiden bereiten den Weg zum Erfolg. Ein Coach kann diesen Weg unterstützen und begleiten. Die Entscheidungen müssen Sie selbst treffen. Nur dann ist der Erfolg der Umsetzung garantiert.

### **Fokussierung auf Ziele**

Den Löwenanteil der Arbeit haben Sie jetzt hinter sich. Jetzt geht es eigentlich an den lustvolleren Teil. Mit den definierten Schlüsselaufgaben verbinden sich hoffentlich für Sie erwünschte Resultate.

Wieder möchte ich Sie daran erinnern, wie wichtig dabei der Prozess des Schreibens ist. Das schriftliche Festhalten zwingt Sie, genau zu formulieren. Später können Sie jederzeit nachlesen, was für Sie von Bedeutung ist. Beschreiben Sie möglichst konkret, wie die Ergebnisse ausschauen sollen. Je konkreter Ihre Vorstellung davon ist, desto mehr werden Sie sich darauf konzentrieren können. Ihre Energie kann gebündelt zur Zielerreichung verwendet werden: „Energy flows, where attention goes“.

Ich bin mir sicher, dass uns unsere Stärken zu den Erfolgen führen. Deshalb ist die oben beschriebene Analyse notwendig, um seine Stärken tatsächlich zu erkennen.

Stellen Sie sich dabei nicht nur die Frage:

- Was habe ich erreicht?

Sondern erweitern Sie diese Frage um die womöglich vorerst banal klingende Frage:

- Was ist mir besonders leicht gefallen?

Um Ihre Ziele leichter zu erreichen, ist es wichtig, dass Sie Ihre besonderen Kompetenzen bewusst wahrnehmen. Erkennen Sie den Zusammenhang? Nicht dort, wo wir mühsam voran kommen und viel Energie investieren müssen, liegen unsere Stärken. Da, wo wir uns leicht tun und uns die Dinge locker von der Hand gehen, müssen wir hinschauen.

Verschränken Sie die Frage „Was ist mir besonders leicht gefallen?“ mit Ihren definierten Schlüsselaufgaben. Ihre gesamten schriftlichen Aufzeichnungen werden Ihnen das Beantworten erleichtern. Objektive und ehrliche Antworten werden Ihnen sehr schnell vorführen, wo die Unterschiede liegen zwischen dem, was Sie gerne tun, wo Sie sich besonders anstrengen müssen und dem, was Ihnen leicht fällt. „Was einem leicht fällt, fällt einem nicht leicht auf“, ist nicht nur ein Wortspiel, sondern hat eigentlich eine folgenreiche Bedeutung. Erst, wenn Sie bewusst Ihre Aufmerksamkeit auf diese Kompetenzen lenken, kommen sie wirklich zum Tragen.

### **Tun Sie es jetzt und tun Sie es besonders gründlich!**

Mit den beschriebenen Instrumenten haben Sie eine gute Grundlage für Ihre Zielfindung. Setzen Sie sich immer hohe Ziele. Ein Ziel ist ja nur dann ein Ziel, wenn es die Möglichkeit des Scheiterns beinhaltet. Zerlegen Sie Ihre Ziele in kleinere Schritte bzw. Maßnahmen. Dabei sollten diese Teilschritte innerhalb von maximal 3 bis 6 Monaten zu schaffen sein. Überprüfen Sie daraufhin regelmäßig (alle 3 Monate) den Fortschritt.

Meine bisherigen Erfahrungen zeigen, dass leider nur allzu oft der Alltag die Überhand gewinnt. Gleichzeitig weiß ich von denjenigen Kollegen, denen es gelingt, kontinuierlich an Ihrer Entwicklung zu arbeiten, dass der damit zusammenhängende Erfolg so bedeutend ist, dass sie diesen Themen immer oberste Priorität geben. Hat man erst einmal die positiven Effekte erlebt, bleibt man dabei. Die einzige Kunst besteht darin, mit der Zielsetzung und -erreicherung zu beginnen.