Mai 2018 Seiten 193–240

DEUTSCHER STEUERBERATER-VERBAND e.V.

Verband der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe

Stbg 5/2018

Die Steuerberatung

Organ des Deutschen Steuerberaterverbandes e.V. Berlin

www.dstv.de

DSTV-NACHRICHTEN

- Der „Digitale Finanzbericht“ (DiFin) startet | 195 |
- Pläne der Bundesregierung zum Bürokratieabbau | 196 |
- EU-Anzeigepflicht für Steuergestaltung | 198 |
- KMU dürfen auf Vereinfachungen im Umsatzsteuerrecht hoffen | 200 |
- Bericht aus Brüssel: Einführung einer Verhältnismäßigkeitsprüfung | 202 |

STEUERRECHT

- Kaminski | BMF-Schreiben vom 28. 11. 2017: Neuregelungen bei § 8c KStG | 203 |

QUALITÄTS-/KANZLEIMANAGEMENT

- Lami | Kanzleientwicklung ist Mitarbeiterentwicklung | 208 |

RECHTSBEHELFSEMPFEHLUNG/PRAXISTIPP

- Stenert | Verbindliche Auskunft: Bindungswirkung bei Personengesellschaften | 216 |
- Hage/Hoffmann | Ansatz von aktiven Rechnungsabgrenzungsposten | 217 |

BERUFSRECHT/BERUFSSTAND

- Pestke | LSG Berlin-Brandenburg: Rentenversicherungspflicht in einer StB-GmbH | 219 |
- Pestke | LSG Rheinland-Pfalz: Abgrenzung von freier Mitarbeit und Angestelltentätigkeit | 227 |

Stollfuß
MEDIEN · BONN · BERLIN

QUALITÄTS-/KANZLEIMANAGEMENT

Kanzleientwicklung ist Mitarbeiterentwicklung

Stefan Lami, Landeck[1]

Eine Steuerberatungskanzlei entwickelt sich nur so gut, so weit und so schnell wie sich die Menschen in der Kanzlei entwickeln. Beginnend bei den Führungskräften. Steuerberatung ist und bleibt „people business", auch wenn sie extrem stark von den fachlichen – und inzwischen auch technischen – Herausforderungen geprägt ist ... oder eben genau deswegen. Je nachdem, welche Betrachtungsweise man einnimmt.

Steuerberatungskanzleien stehen wegen der digitalen Transformation vor neuen Herausforderungen, die ein Ausmaß und eine Geschwindigkeit haben, wie es der Berufsstand bis jetzt noch nicht erlebt hat. Bisherige Lösungsmethoden werden daher aller Wahrscheinlichkeit nach nicht dabei helfen, Antworten auf die Fragen zu finden, die sich jetzt stellen, denn die sich aus der stattfindenden Transformation vollkommen neuartig ergebenden Herausforderungen können mit den bisher bewährten Methoden nicht gelöst werden. DIE strategische Herausforderung der Kanzlei- und damit Mitarbeiterentwicklung ist es, wie Inhaber und Partner aus ihrer Kanzlei ein flexibles Unternehmen machen können, das sich an geänderte Verhältnisse schnell anpassen kann. Wenn es eine definitive Aussage zur Zukunft geben kann, dann ist es eben genau diese: Flexible Kanzleien werden den Wandel leichter überstehen, ihn sogar gestalten und als Gewinner aus der Transformation hervorgehen.

Inhaber, Partner, Führungskräfte prägen am stärksten die weitere Entwicklung. Ihr Führungsverhalten entscheidet. Und das ist auch die gute Nachricht: Sie haben den Wandel und die Kanzleientwicklung in den Händen.

I. Der „wichtigste" Erfolgsfaktor

Es ist natürlich gefährlich, vom „wichtigsten" Erfolgsfaktor zu sprechen, da der Erfolg bekanntlich viele Väter und Mütter hat. Die Erfahrung aus jahrelanger Beratungstätigkeit für die Steuerberatungsbranche lässt mich zum Schluss kommen, dass es tatsächlich diesen einen entscheidenden Erfolgsfaktor gibt: Die Persönlichkeit des Inhabers bzw. der Partner und Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien.

Dabei kann ich keine spezifischen Persönlichkeitsmerkmale nennen. Es sind allgemeine Verhaltensweisen, die den Unterschied ausmachen: Hart an sich selbst zu arbeiten, sich selbst immer wieder in Frage zu stellen, andere Menschen für eine Sache gewinnen zu können. In ihren fachlichen Aufgaben konzentrieren sich die Spitzenleute auf die absolut wichtigen, zentralen Aufgaben. Operative Arbeiten übernehmen sie nur dann, wenn diese „high risk", „high end" und „high fee" sind. Alles andere delegieren sie (dazu mehr unter VI.). Sie haben die Bedeutung von Führungsaufgaben erkannt und widmen einen großen Teil Ihrer Arbeitszeit der Aufgabe, ihr Team signifikant stärker zu machen.

II. Das Beste aus den Menschen machen

Mitarbeiterführung heißt nichts anderes, als das Beste aus den Menschen zu machen, die man führt. Sie sogar

1 Der Verfasser widmet sich seit mehr als 30 Jahren als Steuerberater, Unternehmensberater, Coach und Referent ausschließlich der Beratung und Weiterentwicklung von Steuerberatungskanzleien. Der vorliegende Beitrag ist die gekürzte Fassung seines Vortrags, den er zum Thema „Kanzleientwicklung ist Mitarbeiterentwicklung" am 9.10.2017 auf dem 40. Deutschen Steuerberatertag in Berlin gehalten hat.

„besser zu machen“, als er oder sie es sich selbst vorstellen kann. Dieser Anspruch ist bei allen exzellenten Führungskräften, vom Trainer der Schülermannschaft über den Profitrainer bis hin zum Dirigenten eines Orchesters, zu beobachten.

Mitarbeiterbefragungen zeigen immer wieder aufs Neue: Fähige Mitarbeiter brauchen fähige Vorgesetzte. Der unmittelbare Vorgesetzte prägt am stärksten die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und das Engagement für die Weiterentwicklung.

Führung „funktioniert“ nur dann, wenn man am Menschen interessiert ist. Werden Führungsinstrumente funktionalisiert eingesetzt, d. h., um mit ihnen unmittelbar eine vorhergesehene Wirkung zu erreichen, wird diese Art der Führung nicht „funktionieren“. Nur echtes Interesse am einzelnen Menschen, seiner Persönlichkeit, seinen Motiven, seinen Stärken und seinen Schwächen lässt Führung gelingen. Führung ist emotional herausfordernd, bringt oft mehr Enttäuschungen als Erfolgserlebnisse mit sich, Führung erfordert harte Gespräche, braucht genaues Hinschauen u.v.m. Mehr als einmal passiert es, dass Steuerberater daraufhin bemerken, Führung wäre extrem anstrengend und man frage sich, ob es nicht auch andere Optionen gäbe. Meine Antwort darauf lautet: „Herzlich willkommen in der Welt des Managements!“

Führung ist lehr- und lernbar

- In der Ausbildung zum Steuerberater kommt „Mitarbeiterführung“ als Prüfungsgegenstand nicht vor. Fachliches Wissen ist der ausschließliche Fokus.
- Wenige Menschen besitzen die natürliche Gabe, andere wirksam führen zu können. Abgesehen von diesen Naturtalenten müssen alle anderen Führung – mehr oder weniger hart – lernen. Führung kann gelehrt und gelernt werden. Mit der Beachtung einiger weniger Grundsätze, der Erfüllung von wenigen Aufgaben und durch den Einsatz von typischen Werkzeugen werden die notwendigen Aspekte wirkungsvoller Führung abgedeckt.
- Führung hat nichts Mystisches an sich. Es braucht keine Geheimcodes, keine Entdeckung verborgenen Wissens.

III. Führung ist Kommunikation + Vorbild

Exzellente Führungskräfte wissen um die Wirkung der Kommunikation. Sie trainieren kontinuierlich ihr Kommunikationsverhalten. Sei es Gesprächsführung in schwierigen Situationen, z. B. Kritikgespräche oder wirkungsvolle Teambesprechungen, Überzeugungspräsentationen, aber auch Zuhören sowie Feedback geben.

Kommunikation ist in der Mitarbeiterführung allgegenwärtig. Es gibt keine Mitarbeiterführung ohne Kommunikation. Der Erfolg der verwendeten Führungswerkzeuge (Teambesprechungen, Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilung etc.) hängt neben der professionellen Durchführung entscheidend von der Qualität der Kommunikation ab.

Kommunikation ist etwas, das wir erlernen wie beispielsweise das Laufen. Wollen wir aber einen Marathon laufen oder Hürdenläufer werden, wird dieses Basiskönnen nicht ausreichen. Wenn wir richtig gut darin sein und Erfolge feiern wollen, bleiben uns Training und ständiges Arbeiten an unseren Fähigkeiten nicht erspart. Genauso ist es mit der Fähigkeit zur Kommunikation. Professionell werden wir darin, wenn wir unser Basiskönnen trainieren und unsere Fähigkeiten ständig erweitern. Wer meint in Sachen Kommunikation ausgelernt zu haben, hat Kommunikation nicht verstanden.

Sich selbst führen, regelmäßig Handeln, sich systematisches Feedback organisieren und sein Kommunikationsverhalten trainieren sind aller Anfang erfolgreicher Mitarbeiterführung. Dazu braucht es kein Studium oder MBA, sondern Disziplin. Wer Disziplin dafür üben muss, ist (noch) nicht richtig motiviert. Denn Disziplin ist die Antwort auf die Frage: „Wie wichtig ist mir das, was ich wirklich erreichen will?“

Die Vorbildfunktion ist durch nichts zu ersetzen. Was auch immer Führungskräfte in ihrer Kanzlei oder mit ihrem Team vorhaben, sie sollten es vorleben: Sie wollen stärkere Mandantenorientierung? Handeln Sie mandantenorientiert. Sie möchten mehr Vertrauen im Team? Schenken Sie Vertrauen. Sie möchten mehr Energie und Engagement in Ihren Teambesprechungen? Bereiten Sie sich exzellent auf die Besprechungen vor und stecken Sie Ihre ganze Energie in das Teammeeting. Sie wollen mehr Kritikfähigkeit? Fordern Sie Kritik zu Ihrer eigenen Person und rechtfertigen Sie sich nicht.

Diese Liste lässt sich endlos erweitern. Sie ist übrigens meine Standardantwort, wenn Inhaber, Partner oder Teamleiter eine Frage an mich richten, die mit „Ich möchte, dass meine Mitarbeiter . . .“ beginnt und mit „ . . . was muss ich tun?“ aufhört.

Vorbilder tun immer, was sie sagen. Wirksame Führungskräfte überlegen daher genau, was sie sagen. Sie müssen es nämlich auch tun, denn daran werden sie gemessen.

IV. Ohne Ziele läuft Management ins Leere

Jedes Jahr lässt sich kurz vor der Urlaubssaison das gleiche Phänomen beobachten: Spricht man Menschen darauf an, was sie im Urlaub vorhaben, so entsteht meist schnell eine ausführliche Unterhaltung. Der Angesprochene erzählt begeistert über seine gewählte Reisedestination und schildert, was er schon alles gelesen hat, mit wem er schon Erfahrungen ausgetauscht hat, worauf er sich freut, wie er die Zeit am besten nützen wird, welche besonderen Stationen auf der Reise geplant

sind etc. Man kann unmittelbar spüren, wie er sich freut, und wünscht ihm eine schöne Zeit.

Natürlich gibt es auch Menschen, die im Urlaub einfach mal „drauflosfahren“ und die Dinge auf sich zukommen lassen. Sie haben keine genaue Urlaubsplanung . . . aber immerhin, sie fahren in eine Richtung: In den Süden, in den Norden, nach Asien, in die USA usw. Auch diese Menschen haben sich üblicherweise ein Bild über ihr Reiseziel gemacht, indem sie einen Blick in einen Reiseführer geworfen oder mit Freunden gesprochen haben, die schon dort gewesen sind.

Genauso, wie ein Urlaub ohne Ziel undenkbar ist, ist Management ohne Ziele unmöglich. Management bedeutet, von Zielen zu Resultaten zu gelangen. Das heißt, dass Ziele vorhanden sein müssen. Was so offensichtlich ist, trifft leider allzu oft in der Realität nicht zu. Die simple Frage „Was sind Ihre drei wichtigsten beruflichen und persönlichen Ziele für das nächste Jahr?“ bringt viele Steuerberater ins Stottern.

„Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.“ Das ist eine der wichtigsten Aussagen, mit der Mitarbeiter ihre Zufriedenheit beurteilen. In vielen der bisher durchgeführten Mitarbeiterbefragungen wird diese – scheinbar – einfache Aufgabe der Führung nicht besonders positiv von den Mitarbeitern bewertet. Es ist keine durchgängig starke Zustimmung zu erkennen.

Ein Grund dafür mag darin liegen, dass es Inhabern, Partnern und Teamleitern zu wenig gelingt, ausreichend und klar zu kommunizieren. Ich meine jedoch, dass ein wesentlicher Part der fehlenden Zustimmung darin begründet liegt, dass die Führung keine klaren Ziele für die Kanzlei hat und daher auch die Mitarbeiter die Erwartungen gar nicht kennen können.

Management läuft ohne das Vorhandensein von Zielen ins Leere. Nützen Sie Ihren – hoffentlich noch bevorstehenden – Urlaub, um sich mit Ihren privaten und beruflichen Zielen zu befassen. So lohnt sich der Urlaub doppelt!

V. Professionalisierung von Führungswerkzeugen

Auf Basis dieser genannten Grundlagen und des beschriebenen Führungsverständnisses sollten Führungskräfte die typischen Führungswerkzeuge kontinuierlich professionalisieren. Die folgenden Tipps zu vier wichtigen Führungswerkszeugen (1. Team-Meetings, 2. Mitarbeitergespräche, 3. Kritik/korrigierendes Feedback, 4. Wöchentliche Führungscheckliste) sollten diese Professionalisierung ermöglichen.

1. Team-Meetings

Mit wirksamen Meetings bringt man Bewegung in die Kanzlei und das Team. Beachten Sie dabei die folgenden 7 Regeln:

Team-Meetings – 7 klare Regeln

1. Machen Sie nur Betroffene auch zu Beteiligten.
2. Zeitdisziplin: Meetings starten und enden immer pünktlich.
3. Inhaltsdisziplin: Jedes Meeting hat eine Agenda und diese kennen die Teilnehmenden bereits im Vorfeld.
4. Prozessdisziplin: Der Moderator trägt die Verantwortung für den Ablauf, aber jeder einzelne ist für das Ergebnis und für die Atmosphäre mitverantwortlich.
5. Störungen haben Vorrang, doch Nebenthemen werden verschoben.
6. Ergebnisdisziplin: Nach einem Meeting gibt es ein Protokoll, auf das alle zugreifen können.
7. Umsetzungsdisziplin: Eine To-do-Liste hält fest – Wer macht was bis wann?

Regeln für wirksame Meetings

Grafik: © www.stefanlami.com

1. Machen Sie nur Betroffene auch zu Beteiligten

Meetings gewinnen deutlich an Qualität, wenn genau jene Personen daran teilnehmen, die von den Inhalten betroffen sind. Sie sind es, die zu den zu besprechenden Themen etwas zu sagen haben und insgesamt daran interessiert sind. Die Maxime lautet daher nicht, möglichst viele Mitarbeiter in einem Meeting unterzubringen, sondern genau die richtigen.

2. Zeitdisziplin: Meetings starten und enden immer pünktlich

Pünktlichkeit hat ganz allgemein etwas mit Wertschätzung zu tun. Es ist einfach mühsam, wenn eine Gruppe von Menschen sich zu einer bestimmten Zeit verabredet und die Anwesenden auf einen oder mehrere, meistens dieselben Kollegen und sehr häufig sogar die Chefs, warten müssen. Eine Strafkultur, nämlich dass Zu-spät-Kommer etwas tun müssen, z. B. 5 € in die Kaffeekasse geben, halte ich für die zweitbeste Lösung für mehr Pünktlichkeit. Mein erster Tipp: Die Anwesenden beginnen das Meeting. Die Zu-spät-Kommer müssen sich das Versäumte selbst organisieren – übrigens nach dem Meeting, um die laufende Besprechung nicht zu stören. Wenn die Zeitdisziplin trotzdem leidet, führen wirksame Inhaber, Partner, Teamleiter mit den Betreffenden ein Kritikgespräch. Außerdem – Führungskräfte sind natürlich selbst ein gutes Vorbild!

3. **Inhaltsdisziplin: Jedes Meeting hat eine Agenda und diese kennen die Teilnehmenden bereits im Vorfeld**

   Die Agenda ist das organisatorische Herzstück eines Meetings. Es gibt kein Meeting ohne Tagesordnung. Für das Erstellen einer Agenda gibt es einen klaren Verantwortlichen. Vielfach bewährt hat sich beispielsweise eine Mitarbeiterin aus dem Sekretariat. Sie sammelt alle Themen von allen Teilnehmenden und stellt diese Agenda für alle öffentlich in Zugriff oder sendet sie intern allen zu. Vereinbaren Sie, wie viele Tage vor dem Meeting die Teilnehmer die Agenda erhalten sollen, um die Besprechungspunkte abzustimmen. Sollte keine Tagesordnung erstellt worden sein, findet auch keine Besprechung statt. Diese Vorgehensweise hat eindeutige Vorteile: Alle Teilnehmer sind verpflichtet, Besprechungspunkte rechtzeitig einzubringen, und außerdem sind alle Teilnehmer verpflichtet, sich mit Hilfe der Agenda auf das Meeting inhaltlich vorzubereiten. Auch hier gibt es bei der Einführung von regelmäßigen Meetings Anlaufschwierigkeiten. Kaum jemand findet Besprechungspunkte oder Themen, die er einbringen möchte. Diese Durststrecke kann überbrückt werden, indem man als Führungskraft selbst viele Themen einbringt. Mitarbeiter müssen sich zunächst erst an diese Form der Kommunikationsmöglichkeit gewöhnen. Eines steht aber fest: Wer Raum für Kommunikation schafft, der fördert sie auch damit. Und das sollte das erklärte Ziel sein.

4. **Prozessdisziplin: Der Moderator trägt die Verantwortung für den Ablauf, aber jeder Einzelne ist für das Ergebnis und die Atmosphäre mitverantwortlich**

   Eine der wichtigsten Moderationsregeln lautet: Der Moderator ist hauptverantwortlich für den Ablauf des Meetings, für die Einhaltung und das Abarbeiten der Agenda und das Festhalten der Ergebnisse. Er ist der *Prozess*verantwortliche! Er ist wenig bis gar nicht beteiligt an der Ideenfindung während eines Meetings. ABER: Ausnahmen bestätigen diese Regel, beispielsweise bei sehr kleinen Teams oder auch bei komplexen Fragestellungen beteiligt sich der Moderator natürlich auch inhaltlich. Für die Atmosphäre und das inhaltliche Erarbeiten von Ergebnissen sind alle Beteiligten in gleicher Form, unabhängig von Hierarchien und Alter, mitverantwortlich. Vor allem bei Kanzleien, die gerade erst beginnen, regelmäßige Meetings einzuführen, bewährt es sich auch, Spielregeln für diese gemeinsam verbrachte Arbeitszeit zu vereinbaren.

5. **Störungen haben Vorrang, doch Nebenthemen werden verschoben**

   Diese Regel mag auf den ersten Blick seltsam erscheinen. Zur Klärung: Mit Störungen sind keineswegs Handyklingeln, Mails checken und beantworten oder störende Nebengespräche gemeint. Nein, es gibt manchmal abseits der Agenda Themen, welche ein sinnvolles Arbeiten im Meeting verhindern. Häufig geht es dabei um hochemotionale Themen, die wie eine dichte Wolke den klaren Blick auf die eigentlichen Themen im Meeting verstellen. Sollte eine derartige Störung vorhanden sein, gehört sie mutig angesprochen. Wenn Führungskräfte ermöglichen, dass auch über Unangenehmes gesprochen werden darf, erreichen sie damit, dass sich die Blockaden auflösen können. Sollten aber Teilnehmer ständig von den eigentlichen Themen abschweifen und sich auf Nebenschauplätze konzentrieren, ist es Aufgabe des Moderators, hier lenkend einzugreifen und einen konstruktiven Vorschlag für die weitere Vorgehensweise anzubieten.

6. **Ergebnisdisziplin: Nach einem Meeting gibt es ein Protokoll, auf das alle zugreifen können**

   In Meetings wird vieles besprochen und hoffentlich bringen viele ihre Ideen ein. Am Ende geht es darum, dass konkrete Entscheidungen feststehen. Wer im Vorfeld eine Agenda verfasst hat, für den ist das Verfassen eines Protokolls im Anschluss rasch und einfach zu erledigen. Zu den besprochenen Punkten gilt es, Ergebnisse festzuhalten, und diese brauchen wiederum einen für alle einsehbaren Speicherort. Für alle, die an einem Meeting nicht teilnehmen konnten, ist es zugleich Verpflichtung, sich hier die Informationen abzuholen. Das Protokoll braucht keine Erzählform, sondern bewährt haben sich klare, einfache Strukturen und konkrete Formulierungen in Form einer To-do-Liste.

7. **Umsetzungsdisziplin: Eine To-do-Liste hält fest: Wer macht was bis wann?**

   Gerade dieser letzte Punkt ist mitentscheidend, wie Meetings in Kanzleien von allen betrachtet werden: Als gemütliches Beisammensein, reine Zeitverschwendung oder wichtigste Drehscheibe, um zielgerichtet Informationen auszutauschen und Entscheidungen zu treffen, um dann Klarheit für die Art der weiteren Umsetzung zu haben. Gestalten Sie Ihre Meetings so, dass jedes Meeting den Turbo in der Umsetzung in Ihrer Kanzlei zündet und am Ende der gemeinsam konstruktiv verbrachten Arbeitszeit jeder weiß, was er bis wann und wie zu leisten hat

2. Mitarbeitergespräche – die Ziele der Mitarbeiter im Kopf haben

Immer wieder höre ich von Steuerberatern, dass sie mit der Wirkung von Mitarbeitergesprächen unzufrieden sind. Einigkeit herrscht darüber, dass Mitarbeitergespräche notwendig sind, dass sie gut vorbereitet werden sollen und dass der Gesprächsverlauf insgesamt als positiv betrachtet wird, man sozusagen alles „richtig“ mache.

Die Frustration besteht darin, dass die Gespräche keine Wirkung zeigen und man beim nächsten Mitarbeiter-

gespräch wieder von denselben Themen spricht und keine Fortschritte festzustellen sind. Getreu dem Filmtitel „Und täglich grüßt das Murmeltier“. Woran liegt es also, dass Jahres- bzw. Zielgespräche nicht jene Wirkung entfalten, die sich Führungskräfte erwarten?

Die beiden – aus meiner Sicht – größten Fehler bei Mitarbeitergesprächen sind, dass erstens Ziele nicht eindeutig sind, und dass zweitens keine kontinuierliche Leistungsbeurteilung erfolgt. Beides, unklare Ziele und mangelnde Leistungsbeurteilung, bedingen sich gegenseitig!

Voraussetzung für eine Zielvereinbarung mit dem Mitarbeiter ist das – schon oben deutlich betonte – Vorliegen von Kanzleizielen. Erst dann kann geklärt werden, welchen Beitrag der einzelne Mitarbeiter leistet, um die Kanzleiziele zu erreichen. Jedoch selbst bei Vorliegen klarer Kanzleiziele fällt das Konkretisieren der persönlichen Mitarbeiterziele schwer. Quantitative Ziele wie Umsatz oder Deckungsbeitrag sind schnell gefunden. Schwierig – aber eben besonders bedeutsam – wird die Konkretisierung der „weichen“ Ziele: Teamverhalten, Umgang mit Mandanten, Erlernen von neuen Fähigkeiten etc.

Eine Erklärung für die Schwierigkeit der Formulierung weicher Ziele liegt in der Natur der Sache. Sie sind einfach nicht so leicht quantifizierbar. Diese Tatsache kann aber nicht als Ausrede dienen, nicht auch solche Ziele zu vereinbaren. Es bedarf eben größerer Anstrengungen! Vor allem darin, die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Entwicklung des Mitarbeiters genauer zu beobachten.

Wird der Zusammenhang zwischen unklaren Zielen und mangelhafter Leistungsbeurteilung jetzt klarer? Wie kann man ohne kontinuierliche Beobachtung des Mitarbeiters – und dann natürlich folgendem Feedback an den Mitarbeiter – weiche Ziele konkretisieren? Das ist schlicht und einfach nicht möglich! Es beißt sich sozusagen die Katze in den Schwanz. Ohne laufende Leitungsbeurteilung keine klare Zielformulierung und umgekehrt! Wo sollte man beginnen?

Erfolgreiche Führungskräfte beobachten ihre Mitarbeiter sehr genau. Sie folgen der Empfehlung, dafür ein „kleines schwarzes Büchlein“ einzusetzen, in das sie laufend (am besten täglich oder wöchentlich) ihre Beobachtungen notieren. Das können sie natürlich nur, wenn sie „nahe dran“ an ihren Mitarbeitern sind. Sie notieren positive und negative Beobachtungen. Eine Vernachlässigung dieser wichtigen Führungsaufgabe bedeutet, Führung nicht wahrzunehmen.

Im schlimmsten – aber leider oft üblichen Fall – sind Mitarbeitergespräche von den Ereignissen und Vorfällen der letzten zwei bis drei Wochen vor dem Gespräch geprägt. Alles andere gerät allzu leicht in Vergessenheit. Durch die Methode des kontinuierlichen Beobachtens – und Feedbackgebens – fällt die Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch um vieles leichter und es ist einfacher, auch die weichen Ziele zu konkretisieren.

Selbstverständlich wird es ein Protokoll über das Mitarbeitergespräch geben, in dem die Ziele zusammengefasst sind. Das alleine ist jedoch zu wenig. Für die Wirksamkeit des Gesprächs bedarf es ein Stück mehr, und zwar, dass die Ziele des Mitarbeiters im Gedächtnis der Führungskraft jederzeit abrufbereit sind. Sie sollten die Mitarbeiterziele immer präsent haben. So können sie – bei ihren Beobachtungen – sofort feststellen, ob der Mitarbeiter seinen Zielen näher kommt oder nicht. Und sie geben dann wieder sofort Feedback. Damit erzeugen sie Wirkung in einer Art und Weise, wie man es sich bisher nicht vorstellen konnte.

Besprechungsregeln für den Besprechungsraum

Störungen haben Vorrang

Jeder spricht per „ICH“ und nicht per „MAN“

Jeder spricht für sich und nicht für andere

Es spricht immer nur einer

Den anderen ausreden lassen

Sachlich bleiben, keine persönlichen Angriffe

Beim Thema bleiben

In der Gruppe gibt es keine Hierarchie

Vermeiden von Killerphrasen und Nebengesprächen

Kritik sollte nur vorgebracht werden, wenn man sich vergewissert hat, dass man den Vorredner richtig verstanden hat

Vertrauliches bleibt im Team

Wortmeldungen erfolgen erst, nachdem der Sprecher aufgehört hat

Jeder einzelne ist für das Ergebnis und für die Atmosphäre verantwortlich

Der Moderator führt durch die Besprechung

Die Regeln für effektive Besprechungen sollte jeder im Betrieb kennen.

Grafik: © www.stefanlami.com

3. Kritik als ein permanenter Prozess des korrigierenden Feedbacks

Jede Führungskraft kennt die Situationen aus dem täglichen Berufsleben leider nur allzu gut. Wieder einmal hat ein Mitarbeiter einen schon benannten Fehler nochmals gemacht, eine Arbeit nicht oder nur mangelhaft erledigt oder kommt, nicht zum ersten Mal, auch diese Woche zu spät zur Arbeit.

Führungskräfte wollen diesem uneinsichtigen Verhalten auf keinen Fall länger zusehen, und sie sollen es auch nicht! Denn wenn sie nämlich erst einmal damit begonnen haben, einen ihrer Mitarbeiter als „Primadonna" zu behandeln – vielleicht deshalb, weil der Mitarbeiter besonders geschätzte Qualitäten besitzt – und damit ein Verhalten zu tolerieren, das den allgemein gültigen Regeln der Kanzlei nicht nur widerspricht, sondern regelrecht Schaden zufügt, geben sie praktisch gleichzeitig jedem Mitarbeiter die Erlaubnis, seine Arbeit auf seine jeweilige Art und Weise zu erledigen. Spätestens jetzt ist es an der Zeit, ein konstruktives Kritikgespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter zu führen.

Nun sagt üblicherweise keiner einem anderen Menschen gern, dass er einen Fehler gemacht hat, und noch viel weniger gern hört man selbst, etwas falsch gemacht zu haben. Entscheidend für den Erfolg der Kritik ist jedoch das „WIE". Wie vermittelt man seinem Gegenüber, dass man mit seinem Verhalten nicht einverstanden ist?

Hilfreich ist, einfach an einen liebgewordenen Menschen, den Lebenspartner z.B., zu denken. Welche Bemühungen würde man bei einem Gespräch ihm gegenüber machen, um ihn einerseits auf keinen Fall zu verletzen, andererseits aber doch mit Bestimmtheit die unangenehmen Dinge zur Sprache zu bringen? Wie könnte in diesem Fall das Vorgehen aussehen? Diese Überlegungen können ruhig für den Fall eines Kritikgesprächs mit einem Mitarbeiter übernommen werden. Ich bin sicher, dass jeder für einen liebgewordenen Menschen eine Strategie auswählen wird, die verlässlich auch im Umgang mit den Mitarbeitern sehr hilfreich sein wird.

Negative Dinge sind meist mit heftigen Emotionen beladen. Umso wichtiger für den Erfolg eines Kritikgesprächs ist daher die sorgfältige Vorbereitung. Diese Vorbereitung bietet erstens die Gelegenheit, schon vorher etwas Dampf abzulassen und damit entspannter an das Gespräch heranzugehen. Zweitens gewinnt man Zeit, seine persönliche Einstellung zu verändern. Wie wäre es mit einer völlig neuen Perspektive? Kritik an sich ist nichts Negatives. Kritik ist ein Prozess des Förderns! Ein Kritikgespräch ist damit der Beginn eines Förderprozesses.

10 Tipps für das Kritikgespräch

„Wenn ich jemanden kritisiere, will ich ihm helfen, mehr Erfolg zu haben, eine bessere Leistung zu bringen oder ganz einfach, dass es ihm besser geht."

1. Bereiten Sie Ihr nächstes Kritikgespräch konsequent mit dieser Einstellung vor. Sie werden erstaunt sein über die Wirkung.
2. Vermeiden Sie aber einen der häufigsten Fehler: Kritik darf nicht zu lange hinausgeschoben werden. Stauen Sie Ihren Ärger keineswegs auf, „bis das Fass voll ist ". Sprechen Sie Ihre Mitarbeiter, wenn möglich, immer sofort auf das an, was Ihnen nicht passt oder wenn etwas schief gelaufen ist.
3. Verwenden Sie sog. „Ich-Botschaften". „Mir ist aufgefallen, dass . . ."; „Mich stört . . .", „Ich erwarte mir, dass . . ." etc.
4. Beschreiben Sie klar und präzise Ihre Wahrnehmung. Vermeiden Sie Floskeln wie „immer" und „jedes Mal", sondern beziehen Sie sich auf exakte Sachverhalte.
5. Gestehen Sie Ihrem Gegenüber ruhig, dass Sie sich geärgert haben. Fragen Sie auch nach, ob der Kritisierte Ihre Gefühle nachvollziehen kann. Wenn ja, dann sind Sie im Gespräch.
6. Erarbeiten Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter Lösungswege. Machen Sie dabei nicht allzu viele Vorgaben, fragen Sie den Mitarbeiter, wie er sich vorstellen kann, das Ziel zu erreichen. Wichtig hierbei ist, dass Sie abschließend die Zielformulierung machen und dass diese so konkret wie möglich ist.
7. Bleiben Sie dabei realistisch, verlangen Sie nichts Unmögliches. Formulieren Sie kleine Zwischenschritte, an denen der Erfolg schon nach kürzerer Zeit abgelesen werden kann.
8. Bedenken Sie bei jedem Gespräch, und das nicht nur bei Kritikgesprächen, dass es mindestens zwei unterschiedliche Ebenen besitzt: Die Sachebene und die Beziehungsebene. Als Führungskraft müssen Sie Ihren Job auf beiden Ebenen gut machen. Ihre Investition in die Beziehungsebene wird sich verlässlich auf die Motivation Ihres Mitarbeiters auswirken. Nur wenn es Ihnen gelingt, Ihren Mitarbeiter auch auf der Ebene der Emotionen zu erreichen, können Sie davon ausgehen, dass es dem Mitarbeiter von sich aus ein Bedürfnis sein wird, sein Verhalten in Zukunft zum Besseren zu verändern.
9. Fassen Sie am Ende des Gesprächs die gemeinsam formulierten Schritte noch einmal zusammen. Sie stellen damit wiederholt gegenseitiges Verständnis sicher.
10. Bereiten Sie Ihr Kritikgespräch konsequent nach. Sie vermitteln damit, dass Sie es ernst meinen. Geben Sie Ihrem Mitarbeiter regelmäßig Feedback darüber, ob er sich auf dem richtigen Weg befindet. Bestärken Sie Ihn durch positive Rückmeldungen, wann immer es dazu Gelegenheit gibt.

Ihr Erfolg als Kanzleiinhaber hängt davon ab, wie es Ihnen gelingt, Ihren Mitarbeitern zu vermitteln, welches Verhalten für Sie wünschenswert ist. Etablieren Sie daher in Ihrer Kanzlei eine Kultur, die Fehler schnell erkennen lässt und Ihre Mitarbeiter an einer aktiven Fehlerbeseitigung beteiligt. Schaffen Sie eine Kultur, in der Kritik als permanenter Prozess des korrigierenden Feedbacks verstanden wird.

4. Die wöchentliche Führungs-Checkliste

Die „wöchentliche Führungs-Checkliste“ ist ein höchst wirkungsvolles Führungswerkzeug, das extrem simpel und trotzdem nicht ganz einfach ist.

Stellen Sie sich vor, Sie würden sich jeden Freitag ca. 15 bis 30 Minuten Zeit nehmen, um die folgenden zehn Fragen in Bezug auf Ihre Kanzlei durchzugehen:

1. Gibt es jemanden, der sich nicht an unsere Minimum-Standards hält?
2. Gibt es jemanden, der Schwierigkeiten hat?
3. Wer braucht Hilfe, auch wenn er noch keine Schwierigkeiten hat?
4. Wer braucht mehr Energie?
5. Wer braucht Aufmerksamkeit und Anerkennung?
6. Gibt es jemanden, mit dem ich diese Woche nicht Kaffee getrunken (zu Mittag gegessen oder ein sonstiges informelles Gespräch geführt) habe?
7. Gibt es jemanden, der das Team behindert?
8. Mit wem habe ich die am schwächsten ausgeprägte Beziehung?
9. Kümmert sich jemand um die Lehrlinge, Azubis und Sekretärinnen?
10. Gibt es Konflikte innerhalb des Teams?

Simpel? Ja, das ist es tatsächlich. Mit diesen zehn Fragen deckt man die größten Teile wirksamer Mitarbeiterführung ab. Gelingt es, genau bei jenen Bereichen einzugreifen, bei denen Defizite feststellt wurden, ist man mit der Mitarbeiterführung in der Kanzlei verlässlich auf dem richtigen Weg. Es ist grundsätzlich auch simpel, sich jede Woche damit auseinanderzusetzen. Ein Eintrag mit Wochenwiederholung in den Kalender ist alles, was dazu notwendig ist. Und es ist eigentlich gar nicht kompliziert, sich in der nächsten Woche genau um jene Mitarbeiter zu kümmern, die einem bei der Beantwortung der Fragen eingefallen sind. Dazu braucht es kein Studium, keine Management-Ausbildung und auch keine Steuerberaterprüfung.

Nicht einfach? Die Schwierigkeit liegt vor allem darin, erstens tatsächlich auch zu handeln und zweitens durchzuhalten. Die beiden Punkte bedingen sich gegenseitig. Durch das Streben, perfekt zu sein, alles sofort erledigen zu wollen und auf Anhieb den „großen Wurf“ zu schaffen, erlebt man meist Enttäuschungen, die dann dazu führen, dass man die Sache sehr schnell wieder sein lässt. Kontinuität, Regelmäßigkeit und Ausdauer sind hier gefragt. Das Erfolgsrezept ist, sich für eine Woche nur eine Maßnahme vorzunehmen, sie zu erledigen und am nächsten Freitag die Liste wieder durchzugehen, sich dann wieder einen Punkt vorzunehmen usw.

Höchst wirkungsvoll? Geänderte Verhaltensweisen, die in die tägliche bzw. wöchentliche Routine integriert werden, sind äußerst wirkungsvoll. Der kritische Punkt ist geschafft, wenn einem etwas fehlt, sobald man sich nicht mehr so verhalten kann. Viele kennen diesen Effekt z. B. vom regelmäßigen Laufen, das einem fehlt, sobald man die positiven Wirkungen kennen gelernt hat.

Die wöchentliche Auseinandersetzung mit den zehn Führungsfragen hat außerdem zur Folge, dass man eine genauere Wahrnehmung entwickelt. Führungskräfte werden Dinge erkennen, die sie bisher in dieser Art nicht gesehen haben. Ihre Aufmerksamkeit wird geschärft und die Mitarbeiter werden das spüren. Vielleicht nicht in den ersten zwei bis drei Wochen, aber sicher, sobald man regelmäßig, jede Woche, einen wichtigen Punkt in der Mitarbeiterführung bearbeitet.

Natürlich könnte man endlos über die Zusammensetzung der Fragen diskutieren. Falls der Eindruck entsteht, dass Fragen nicht passen oder welche fehlen, dann können diese gestrichen oder ergänzt werden. Es ist nahezu irrelevant, wie lang und umfangreich die Checkliste ist. Der entscheidende Punkt ist, dass man sich wöchentlich ca. 15 bis 30 Minuten Zeit nimmt, um sein Führungsverhalten auf den Prüfstand zu stellen, und dann in der nächsten Woche an einer konkreten Verbesserungsmöglichkeit arbeitet. Das ist nicht einfach, aber höchst wirkungsvoll!

VI. Woher die Zeit nehmen?

Mit mangelnder Delegation wird die Kanzleientwicklung am stärksten behindert. Die oben genannten Führungswerkzeuge erfordern Zeit. Wirksame Führungskräfte wissen um die Kraft der Delegation.

Trotz offensichtlicher Vorteile scheuen viele Führungskräfte das Delegieren, ja es scheint mancherorts fast ein Fremdwort zu sein. Überarbeitete und gestresste Chefs jagen von einem Termin zum anderen und lassen sich zusätzlich von ihren Mitarbeitern belasten. Man muss ja ein offenes Ohr und eine offene Bürotür haben, scheint hier die Devise zu sein. Dafür arbeiten Sekretärinnen und andere Mitarbeiter fast schon in entspannter Atmosphäre und wundern sich, wenn der Chef wieder einmal übelgelaunt und missmutig durch die Büroräume hetzt.

Delegieren zu können ist, wie das Wort „können“ ausdrückt, ein Können, eine Fähigkeit. Fähigkeiten sind unabdingbar mit der ausübenden Person verbunden. Daraus folgt für Führungskräfte – erfreulicherweise –, dass sie unendliche Gelegenheiten haben, diese Fähigkeit zu erlernen, zu trainieren und letztendlich zu optimieren. Die Betonung, der Schwerpunkt, liegt also ganz bei den eigenen Kompetenzen. Das verändert allerdings auch einen häufig anzutreffenden Ausgangspunkt: Die Führungsperson mit ihren persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten steht im Mittelpunkt. Die Mitarbeiter als lernunfähig oder unwillig zu bezeichnen, ist damit nicht mehr länger legitim. Es birgt aber auch den unendlichen Vorteil, dass man nicht mehr versuchen muss, andere zu verändern, sondern nur denjenigen, dem man am nächsten ist, nämlich sich selbst.

Eine gute Nachricht vorweg: Delegieren ist einfach! Die schlechte Nachricht: Nicht alles ist delegierbar! Es

muss immer wieder aufs Neue entschieden werden, was delegiert werden kann und was nicht.

Für viele Führungskräfte ist der häufigste Beweggrund, nicht zu delegieren, dass sie Angst haben, sich nicht darauf verlassen zu können, dass bestimmte Aufgaben oder Prozesse nicht nach ihren Vorgaben abgewickelt werden, oder sie selbst es immer noch ein bisschen besser, ein bisschen perfekter erledigen können!

Es steht der Wunsch nach einer optimalen Erfüllung von Arbeitsaufgaben deutlich im Vordergrund. Zugleich rückt aber ein noch anderer zentraler Faktor für mangelnde Delegation ins Licht der Aufmerksamkeit: Welches implizite Bild von den Mitarbeitern herrscht vor?

Vereinfachend betrachtet, kann man davon ausgehen, dass es zwei grundsätzlich verschiedene Ansätze gibt, wie ein Menschenbild aussehen kann.

- ***Theorie 1:*** Alle Mitarbeiter sind arbeitsscheue Menschen und tun ihr Möglichstes, um der Arbeit aus dem Weg zu gehen. Eigene Verantwortung wollen sie keineswegs übernehmen. Ohne Kontrolle geht eigentlich gar nichts weiter.
- ***Theorie 2:*** Dieses Menschenbild ist wesentlich freundlicher ausgeprägt. Hier glaubt man an „das Gute" im Menschen. Führungskräfte gehen davon aus, dass Menschen unter den richtigen Bedingungen Eigeninitiative entwickeln, Herausforderungen suchen und bestrebt sind, sich ständig weiter zu entwickeln. Vertrauen ist für sie unumgängliche Führungseigenschaft.

Welcher Theorie sind Sie eher zugeneigt? Ihre Antwort beeinflusst wesentlich Ihren Führungsstil und damit auch Ihre Einstellung zum Thema „Delegieren".

Nachweislich sind Anhänger der Theorie 2 die erfolgreicheren Führungskräfte. Sie ermöglichen es ihren Mitarbeitern durch konsequentes Delegieren von Arbeit *und* der damit verbundenen Übergabe von Verantwortung, sich selbst weiterzuentwickeln. Mitarbeiter mit solchen Chefs haben regelmäßig das Gefühl, dass sie in eigener Verantwortung eine Aufgabe erfüllen können, ihre Arbeit geschätzt wird und sie selbst damit laufend bestätigt werden.

Anders bei den Anhängern der Theorie 1. Motivation und eigenständiges Handeln der Mitarbeiter werden sukzessive reduziert. Ständige Kontrolle und Anweisungen sind lähmend für aktives Handeln und Innovation. Qualifizierte Mitarbeiter werden dies zudem nicht lange ertragen und somit das Unternehmen wieder verlassen.

Die Hitliste plausibler Erklärungen für das Nicht-Delegieren

- „Ich möchte sicher sein, dass die Qualität gewährleistet ist"
- „Ich kann auf Grund meiner Erfahrung eine Aufgabe schneller erledigen"
- „Ich sehe, dass meine Mitarbeiter ohnehin schon überlastet sind"
- „Ich habe mehr Wissen als meine Mitarbeiter"
- „Ich habe bestimmte gesetzliche Vorgaben, die die Erfüllung einer Aufgabe nur durch mich vorschreiben"
- „Ich habe zu wenig Zeit, die Aufgabe zu erklären"
- „Ich werde letztlich auch dafür bezahlt"
- „Ich habe Bedenken, dass durch zusätzliche Aufgaben andere Arbeit der Mitarbeiter liegen bleibt"
- „Ich möchte die Kontrolle nicht verlieren"
- „Ich habe bestimmte Lieblingsaufgaben"
- „Ich möchte die Beziehung zum Mandanten aufrechterhalten"

. . . und noch weitere „gute Gründe":

- „Wie soll ich reagieren, wenn ein Mitarbeiter die Arbeit ablehnt?"
- „Dann wissen am Ende nur noch die Mitarbeiter, was läuft"
- „Die anderen könnten denken, ich wäre zu faul"
- „Nur was ‚selbst getan' ist, ist recht getan"
- „Ich mag nicht gerne anderen Anweisungen geben"
- „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser"
- „Auch ich muss fachlich immer auf dem höchsten Wissenstand sein"

Bei etwas Kreativität können Sie die Liste mit Sicherheit noch erweitern. Die angeführten Punkte haben jedenfalls ihre Bedeutung, aber es gibt zahlreiche Argumente, die weitaus schlagkräftiger *für* das Delegieren sprechen.

Vorerst aber noch ein paar Punkte zum Nachdenken, was die Folgen mangelnder Delegation sind:

- Höhere Auftragskosten, die meist nicht zur Gänze verrechnet werden können; daher geringerer Gewinn pro Auftrag.
- Keine Entwicklung von Fähigkeiten bei Mitarbeitern, an die delegiert werden könnte.
- Keine Entwicklung von Fähigkeiten bei Mitarbeitern, die nicht delegieren.
- Schlechte Arbeitsmoral und Motivation bei jüngeren Mitarbeitern; daher Gefahr von Fluktuation.
- Inhaber/Partner/Teamleiter haben weniger Zeit für Führungsaufgaben.
- Wenn Inhaber/Partner/Teamleiter in Arbeit versinken, führt dies unweigerlich zu mangelhafter Leistung für den Mandanten (Entstehung von Engpässen).

An erster Stelle wirksamer Delegation steht Vertrauen, und zwar gegenseitiges Vertrauen. Wenn man eine Aufgabe delegiert, dann macht man das im Vertrauen darauf, dass der Mitarbeiter auch alles tun wird, um diese Aufgabe optimal zu erfüllen. Zu bedenken ist, dass Delegieren am Anfang immer ein gemeinsamer Lernprozess für beide – Führungskraft und Mitarbeiter – ist.

Fortsetzung auf Seite 218

Fortsetzung von Seite 215

10 Schritte zum erfolgreichen Delegieren

Zehn Schritte helfen als Orientierung, um erfolgreich zu delegieren. Achten Sie dabei auf eine klare Kommunikation, um Lücken in der Interpretation des Gesagten von Anfang an weitgehend auszuschließen:

1. Beschreiben Sie Kontext und Wichtigkeit der Aufgabe
2. Beschreiben Sie die Aufgabe
3. Suchen Sie den Mitarbeiter, welchen Sie mit der Aufgabe betrauen wollen. Das kann eine Einzelperson oder auch ein Arbeitsteam sein
4. Setzen Sie Parameter für:
   - Termin
   - Umfang
   - Format
   - Zeitbudget
   - Relative Priorität
   - Verfügbare Ressourcen
5. Legen Sie Erfolgskriterien fest, wie die Aufgabe beurteilt werden wird
6. Diskutieren Sie die Kontrolle der Aufgabe und der festgelegten Punkte
7. Fragen Sie nach, ob alles verständlich ist. Lassen Sie dabei auch Ihre Mitarbeiter reden
8. Befassen Sie sich mit Sorgen und Problemen, und versuchen Sie, diese aus der Welt zu schaffen
9. Stellen Sie sicher, dass alle notwendigen Arbeitsmittel und Ressourcen zur Verfügung stehen
10. Wiederholen Sie die Erklärung von Kontext und Wichtigkeit der Aufgabe

VII. Ernst gemeint? Ihre Führung auf dem Prüfstand

„Wer fragt, der führt!“ ist ein Merksatz der Gesprächsführung. In der Mitarbeiterführung gilt auch die Umkehr: „Wer führt, der fragt!“ – und zwar seine Mitarbeiter, was sie von den Führungsqualitäten ihres Chefs halten.

Solange ein offenes Feedback unterbleibt, kann keine Führungskraft wissen, wie Mitarbeiter das Führungsverhalten wahrnehmen und empfinden. So bekommt der Chef keine Chance, es zu überdenken und gegebenenfalls zu ändern. Lernen und entwickeln bedeuten immer Veränderung. Verändern kann man aber nur, was man auch kennt. Manche Dinge im Führungsalltag passieren unbewusst und unreflektiert. Die Einzigen, die es wahrnehmen können, wagen meist nicht, es ihren Chefs direkt zu sagen.

Wirksame Führungskräfte organisieren sich systematisches Feedback, indem sie ihr Führungsverhalten von ihren Mitarbeitern anonym bewerten lassen.[2] Nicht die gestellten Fragen sind wirklich relevant, sondern die Tatsache, dass sie echtes Interesse an der Meinung der Mitarbeiter haben, die Ergebnisse vorstellen und besprechen. Und natürlich werden wirksame Führungskräfte ihr Führungsverhalten – wo es sinnvoll und notwendig ist – ändern, den Führungs-Check in regelmäßigen Abständen wiederholen und hoffentlich Verbesserungen feststellen.

Sein eigenes Führungsverhalten regelmäßig hinterfragen zu lassen, hat neben dem offensichtlichen Vorteil, Ansätze für die Verbesserung des Führungsverhaltens zu finden, einen extrem positiven Aspekt, der häufig übersehen wird: Man erreicht damit eine extrem starke Legitimation, seine Erwartungen an die Mitarbeiter zu formulieren und ihnen daraufhin Feedback zu geben.

VIII. Resümee

Eine Steuerberatungskanzlei entwickelt sich so gut, so weit und so schnell, wie sich die Menschen in dieser Kanzlei entwickeln. Beginnend mit den Führungskräften. Bei einer intensiveren Beschäftigung mit dem eigenen Verständnis von Führung, den Grundlagen und den Werkzeugen wirksamer Führung erkennt man das enorme vorhandene Potential in fast jeder Steuerberatungskanzlei.

Führung ist lehr- und lernbar. In der Ausbildung zum Steuerberater kommt dies allerdings nicht vor. Da immer mehr Menschen in der Steuerberatungsbranche Mitarbeiter führen, sind Führungsfähigkeiten entscheidende Erfolgsfaktoren. Besonders in einer Zeit des dynamischen Wandels, in der die große Herausforderung für alle Steuerberatungskanzleien darin besteht, aus der Kanzlei ein flexibles Unternehmen zu machen, das sich schnell den ändernden Rahmenbedingungen anpassen kann.

Vortrag mit Stefan Lami

Wege zum Hochleistungsteam

Auch beim **41. Deutschen Steuerberatertag** in Bonn steht das Kanzleiteam im Fokus. Am **8. Oktober** wird **Stefan Lami** dort Wege zum Hochleistungsteam schildern.

Nähere Informationen zum Deutschen Steuerberatertag in Bonn finden Sie im Internet unter **www.steuerberatertag.de.**

2 Einen Kurz-Check zum Führungsverhalten finden Sie auf der Internetseite www.stefanlami.com: „Wie gut führe ich meine Mitarbeiter?“.