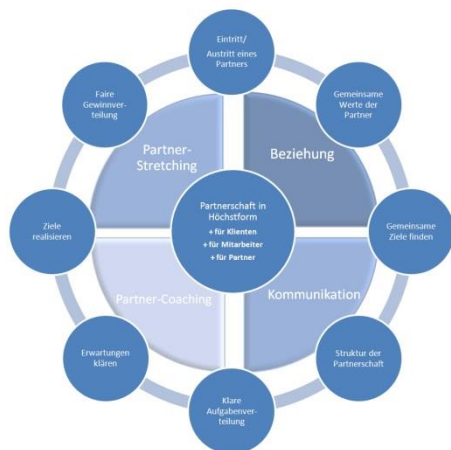




Partner Summit

Partnerschaften in Höchstform



Stefan Lami
Bachgasse 29
A-6511 Zams

www.stefanlami.com

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	4
2. PARTNERSCHAFTEN IN HÖCHSTFORM	5
2.1. WAS IST EINE PARTNERSCHAFT? UND WAS NICHT?	5
2.2. DAS MODELL FÜR PARTNERSCHAFTEN IN HÖCHSTFORM	9
2.3. ERKENNTNISSE ZU „PARTNERSCHAFTEN IN HÖCHSTFORM“	10
3. EINTRITT/AUSTRITT EINES PARTNERS	11
3.1. WER WIRD PARTNER?	11
3.2. DEN EINTRITT/AUSTRITT PERFEKT GESTALTEN	13
3.3. ERKENNTNISSE ZU „EINTRITT/AUSTRITT EINES PARTNERS“	15
4. GEMEINSAME WERTE DER PARTNER	16
4.1. EXPEDITION WERTEFINDUNG	16
4.2. WAS TUN BEI WERTEDIFFERENZEN?	18
4.3. ERKENNTNISSE ZU „GEMEINSAME WERTE DER PARTNER“	19
5. GEMEINSAME ZIELE FINDEN	20
5.1. BESCHÄFTIGUNG MIT ZIELEN	20
5.2. 10 GEDANKEN ZUR ZIELFINDUNG	21
5.3. ERKENNTNISSE ZU „GEMEINSAME ZIELE FINDEN“	22
6. STRUKTUR DER PARTNERSCHAFT	23
6.1. PARTNER-STRUKTUR VERSUS CORPORATE-STRUKTUR	23
6.2. MANAGING PARTNER / MANAGEMENT-BOARD	25
6.3. ERKENNTNISSE ZU „STRUKTUR DER PARTNERSCHAFT“	26
7. BEZIEHUNG & KOMMUNIKATION	27
7.1. BEZIEHUNGEN AKTIV GESTALTEN	27
7.2. KOMMUNIKATION – FORMELL UND INFORMELL	29
7.3. ERKENNTNISSE ZU „BEZIEHUNG & KOMMUNIKATION“	30
8. KLARE AUFGABENVERTEILUNG	31
8.1. AUFGABEN UND KOMPETENZKONFLIKTE	31
8.2. STÄRKEN STÄRKEN	33
8.3. ERKENNTNISSE ZU „KLARE AUFGABENVERTEILUNG“	34
9. ERWARTUNGEN KLÄREN	35
9.1. SICH MESSEN LASSEN WOLLEN?	35
9.2. DER ERWARTUNGS-CHECK	36
9.3. ERKENNTNISSE ZU „ERWARTUNGEN KLÄREN“	37
10. ZIELE REALISIEREN	38
10.1. BEREIT FÜR DIE DIÄT?	38
10.2. 10 GEDANKEN ZUR ZIELERREICHUNG	39
10.3. ERKENNTNISSE ZU „ZIELE REALISIEREN“	40
11. FAIRE GEWINNVERTEILUNG	41
11.1. EINEN GRÖßEREN KUCHEN BACKEN? ODER DIE STÜCKE GERECHTER VERTEILEN?	41
11.2. PARTNER PERFORMANCE	43
11.3. ERKENNTNISSE ZU „FAIRE GEWINNVERTEILUNG“	44

12. PARTNER-COACHING & PARTNER-STRETCHING	45
12.1. FEEDBACK GEBEN – FEEDBACK NEHMEN	45
12.2. WIE STRETCHEN?	47
12.3. ERKENNTNISSE ZU „PARTNER-COACHING & PARTNER-STRETCHING“	48
13. RESÜMEE UND AUSBLICK	49
14. ANHANG	50
14.1. ZUM NACHLESEN	50
14.2. MUSTER/VORLAGEN/CHECKLISTEN	72

2. Einleitung

Vielen herzlichen Dank für Ihre Teilnahme am **Partner Summit**. Schön, dass Sie hier in Salzburg sind!

So wichtig die ideale Organisation einer beruflichen Partnerschaft ist, so schwierig ist sie auch. Die wichtigen Dinge im Leben sind eben immer schwierig.

Meine Beobachtung ist, dass viele Partnerschaften – ähnlich wie im Privatleben – ganz o.k. sind. Die Partner sich mit dem Zusammenarbeiten/Zusammenleben ganz gut arrangiert haben und die alltäglichen Dinge im (Kanzlei-)Leben ganz gut laufen. Echte Partnerschaften allerdings, in denen sich die Stärken der Partner synergetisch ergänzen, in denen alle Beteiligten (Klienten, Mitarbeiter, Partner) einen echten Mehrwert aus der Zusammenarbeit erhalten, sind deutlich seltener anzutreffen.

Partnerschaften in Höchstform zu schaffen, ist zum Ersten intellektuell herausfordernd, weil viele zusammenhängende Aspekte gleichzeitig zu beachten sind. Diese erste Herausforderung ist jedoch die kleinere im Vergleich zur zweiten: Der Bewältigung des emotionalen Aspekts. Im Kern aller zu klärenden Fragen, selbst wenn es um Zahlen und Daten geht, sind diese geprägt von Gefühlen. Der Abhängigkeit, der Macht bzw. des Machtverlustes, dem Ansehen, dem Vertrauen u.v.m.

Mit dem Modell für Partnerschaften in Höchstform habe ich versucht, Ordnung in die extrem komplexen Fragestellungen zu bringen. Mit diesem Denk- und Arbeitsmodell können die interdependenten Elemente einzeln bearbeitet und dann zu einem großen Ganzen zusammengefügt werden. Es gibt keine Patentrezepte oder Einheitslösungen. So individuell und unterschiedlich Menschen sind, so vielfältig und spezifisch sind die Lösungen.

Partnerschaften in Höchstform entstehen nicht durch ausgefeilte Vertragsgestaltung. Ein solider rechtlicher Rahmen ist natürlich notwendiger Bestandteil jeder Partnerschaft, jedoch ist er kein Erfolgskriterium für Partnerschaften. Im **Partner Summit** werden daher detaillierte rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten keine große Bedeutung haben.

Ich freue mich auf 1 ½ intensive Seminartage, die angereichert durch Ihre Erfahrungen, der Offenheit aller Teilnehmer und zielführenden Diskussionen extrem relevante Ergebnisse für Sie bringen werden!



Stefan Lami

3. Partnerschaften in Höchstform

3.1. Was ist eine Partnerschaft? Und was nicht?

Formen von Partnerschaften

- Kanzleigemeinschaften, die nur Teile des Geschäftsbetriebes gemeinsam organisieren
- Kanzleigemeinschaften, die das gesamte Geschäft einheitlich organisieren aber getrennt firmieren
- Kanzleigemeinschaften mit einheitlicher Firmierung – also Scheinpartnerschaften
- Partnerschaften mit einheitlicher Firmierung aber getrennter Gewinnverteilung (What you eat is what you kill) – Profit-Center-Partnerschaften
- Partnerschaften mit unterschiedlich gewichteten Stimmrechten
- Partnerschaften mit großen Unterschieden zwischen Partnern, die Kapitalanteile besitzen und anderen, die nur eine Stimme haben (Non-Equity-Partnerschaften)
- Partnerschaften, die keine Eintrittszahlung verlangen, aber auch kein Abfindungsguthaben bezahlen (Naked in – Naked out)
- Partnerschaften mit Langzeitperspektive, die gezielt Nachwuchs für ihr Modell suchen und ausscheidenden Partnern Perspektiven innerhalb ihres Unternehmens anbieten

... und unzählige Mischformen und Variationen zu diesen Formen...

Notizen:

Warum Partnerschaften?

- zur Kanzleiübergabe (ist das eine echte Partnerschaft?)
- zur Angebotserweiterung
- zur Erreichung von Größe
- zur Flächendeckung
- zur Realisierung von Synergien
- zur Krisenbewältigung
- ... und bei Ihnen?

Partnerschaften in Höchstform

Die Partnerschaft wird gegründet bzw. existiert vor allem, um einen **signifikanten Mehrwert für die Klienten** zu erzielen.

Die **Folge** dieses Mehrwertes für Klienten ist ein Mehrwert für die Mitarbeiter und daher auch ein Mehrwert für die Partner!

Die 5 grundsätzlichen Möglichkeiten wertvoller für den Klienten zu werden:

1. bessere und innovative Methoden
2. bessere Mitarbeiter einstellen
3. die vorhandenen Mitarbeiter schulen
4. Spezialisierung und Fachwissen
5. Wünsche der Klienten erkennen

Notizen:

Was zeichnet eine gute Partnerschaft aus?

1. Sich ergänzende Stärken
2. Eine gemeinsame Mission
3. Gegenseitigkeit
 - a. Fairness
 - b. Vertrauen
 - c. Akzeptanz
 - d. Kommunikation
 - e. Selbstlosigkeit
 - f. Vergebung

Siehe dazu den Fragebogen im Anhang

Notizen:

Rodd Wagner, Gale Muller
The Power of Two
How to make the most of your partnerships at work and in your life

Partner – 1 Entscheidung und 7 Folgen

1. Kapital/Gewinnbeteiligung
2. Höheres Einkommen
3. „Kündigungsschutz“
4. Autonomie
5. Mitsprache bei der Kanzleientwicklung
6. Interner Status und Anerkennung
7. Externer Status und Anerkennung

Trends

- Anteile sind nicht notwendigerweise ein Kennzeichen von Partnerschaften
- Partner sind längst nicht mehr unkündbar
- Autonomie ist in größeren Partnerschaften nicht abbildbar
- Entscheidungen werden mehr auf weniger Träger verteilt
- Vergütung wird zunehmend variabler
- Der interne Status ist eine Frage der Kultur – und wird wichtiger!
- Externer Status ist nur eine Floskel, der echte Status entsteht durch Reputation, ... etc.

Notizen:

3.2. Das Modell für Partnerschaften in Höchstform



© Stefan Lami

Alle Elemente des Modells...

- ... sind interdependent
- ... wirken immer aufeinander
- ... sind nicht chronologisch zu erarbeiten
- ... sind daher immer zu beachten

*Damit das Mögliche entsteht,
sollte immer das Unmögliche
versucht werden.*

3.3. Erkenntnisse zu „Partnerschaften in Höchstform“

Erkenntnisse:

Meine drei wesentlichsten Erkenntnisse zu „Partnerschaften in Höchstform“ sind:

1.

2.

3.

Maßnahmen:

Daraus leiten sich die folgenden Maßnahmen ab:

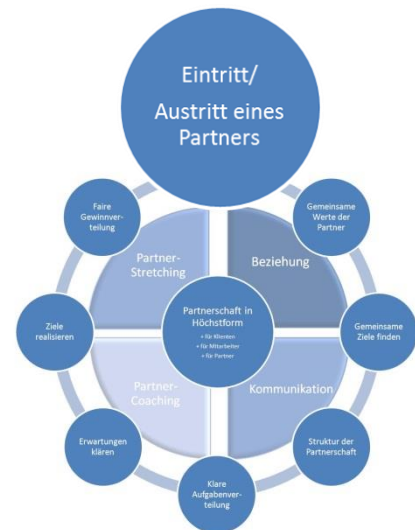
-
-
-
-

4. Eintritt/Austritt eines Partners

4.1. Wer wird Partner?

Die Beantwortung dieser Frage ist die wichtigste Strukturrentscheidung einer Kanzlei!

Wenn ein angesehenener Partner die Kanzlei verlässt oder gute Nachwuchsleute aus welchem Grund auch immer nicht Partner werden können, ziehen alle anderen ihre persönlichen Rückschlüsse daraus.



Die Grundregel:

Partner wird, wer sich wie ein Partner verhält!¹

Der „Jüngere“ muss die Spielregeln der „Älteren“ erkennen und sich – von sich aus – danach verhalten, wenn er zur „Familie“ gehören möchte.

Notizen:

¹ Benno Heussen, „Wen machen wir zum Partner?“ – Anwaltsblatt 2/2008

Notwendige Fähigkeiten eines Partners:

Als Unternehmer:

- Sich selbst Ziele setzen und Lösungen finden können
- Maßnahmen entscheiden und durchsetzen
- Im Team arbeiten können
- Klienten, Kollegen und Mitarbeiter führen können

Allgemein:

- Neugierig sein auf Menschen
- Ideen haben, um Dinge zu bewegen
- Durchhaltevermögen besitzen, um eine Aufgabe zu Ende zu bringen
- Den Blick fürs Machbare entwickeln
- Die Fähigkeit zum Ausgleich haben
- Hohe Belastbarkeit

Partnereigenschaften, die nicht ausreichen:

- Exzellenter Steuerberater
- Guter Umsatz
- „Der geht sonst zur Konkurrenz.“
- „Da wird ein anderer Partner sauer, wenn wir ihn nicht zum Partner machen.“
- „Wenn er geht, schwächt er unsere Kanzlei/unser Arbeitsgebiet.“

Siehe dazu auch Partner Performance Kriterien im Anhang

Notizen:

4.2. Den Eintritt/Austritt perfekt gestalten

Die größte Herausforderung beim Eintritt eines Partners besteht darin, **das gesamte Modell der „Partnerschaften in Höchstform“ zu beachten!**

Grundregel:

Mit dem Eintritt auch den Austritt regeln!

Empfehlungen:

Zur Bewertung der Kanzlei:

- Jährliche Bewertung der Anteile nach einem gleichartigen Modus
- Der Modus der Kanzleibewertung gilt für jeden Ein- und Austritt
- Nur bei Tod eines Partners gilt ein reduzierter Wert (Bandbreite 60 – 80 % des Kanzleiwertes)
- Durchführung einer Due Diligence der Kanzlei durch den eintretenden Partner
- Der Kaufpreis sollte in 4-6 Jahren verdient werden können
- Aufgriffsverpflichtung und nicht nur Aufgriffsoption

Zu den notwendigen Vereinbarungen:

- „Wie werden Entscheidungen getroffen?“ muss eindeutig geklärt sein!
- Altersgrenze Austritt fixieren
- Arbeitszeit/Urlaub/Krankheit/Karenz
- Keine beruflichen Tätigkeiten außerhalb der Kanzlei
- Tätigkeitsvergütung/Gewinnverteilung
- „Welche Beteiligungsverhältnisse möchten wir letztendlich herstellen?“ sollte ausführlich besprochen werden.
- Schiedsgerichtsklausel/Mediation bei Trennung
- Keine automatische Erbfolge

„Inthronisation“ des neuen Partners:

- Klare Kommunikation des Partnereintritts intern und extern! Brief, Klientenzeitung, Newsletter, Homepage, Antrittsbesuche, interner Newsletter, Kanzleimeeting(s), Presse ...
- Gelegenheiten für Bühnen schaffen, die der neue Partner betreten sollte!

Verabschiedung des ausscheidenden Partners:

- Klare Kommunikation des Partneraustritts intern und extern! Brief, Klientenzeitung, Newsletter, Homepage, Abschiedsbesuche, interner Newsletter, Kanzleimeeting(s), Presse ...
- Offizielle Verabschiedung des austretenden Partners – Kanzleifest, Veranstaltung ...

Notizen:

4.3. Erkenntnisse zu „Eintritt/Austritt eines Partners“

Erkenntnisse:

Meine drei wesentlichsten Erkenntnisse zu „Eintritt/Austritt eines Partners“ sind:

1.

2.

3.

Maßnahmen:

Daraus leiten sich die folgenden Maßnahmen ab:

-
-
-
-

5. Gemeinsame Werte der Partner

5.1. Expedition Wertefindung

Siehe dazu das Kapitel „Von Werten und Prinzipien“ in *Spitzenleistungen in der Steuerberatung*



Etappe 1 – objektive Perspektive anhand von Test

Etappe 2 – subjektive Perspektive anhand der Werteliste

Etappe 3 – subjektive Perspektive anhand getroffener Entscheidungen

Etappe 4 – intersubjektive Perspektive anhand getroffener Entscheidungen

*Grundsatzentscheidungen statt
Einzelfallentscheidungen!*

Notizen:

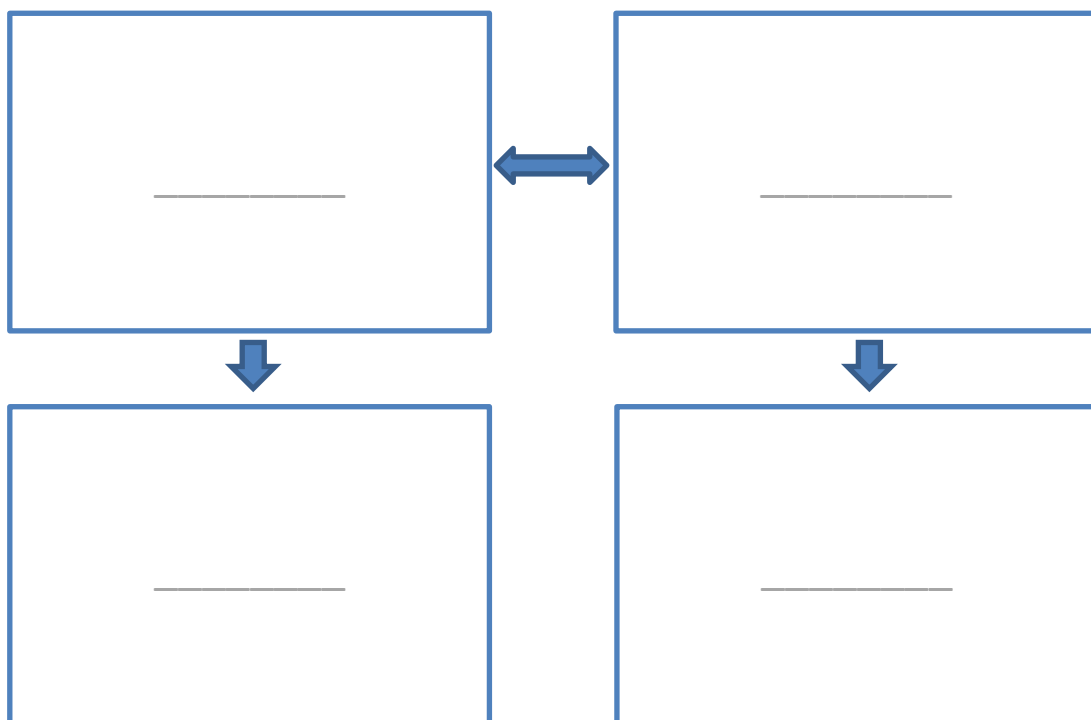
Konkretisierung:

Was verstehen wir unter _____?

Woran erkennt man _____?

Wie arbeitet eine Firma, die sich _____ auf die Fahnen schreibt?

Das Wertequadrat von Friedemann Schulz von Thun:



Partnerschaften in Höchstform = Stärkenvielfalt & Wertegemeinsamkeiten

5.2. Was tun bei Wertedifferenzen?

Was aber ist zu tun, wenn Partner feststellen, dass ihre **Wertehaltungen** voneinander **abweichen**? Im Wesentlichen gibt es in einer derartigen Situation vier Möglichkeiten:

Erstens, die Partner versuchen, die bestehenden Differenzen über die **Aufgabenverteilungen** innerhalb der Kanzlei auszugleichen, wobei darauf zu achten ist, dass die divergierenden Wertehaltungen repräsentierenden Partner nicht in demselben Funktionsbereich tätig sind, denn dann käme es früher oder später zu offenkundigen Disharmonien. Die Lösung eines Wertekonflikts auf diesem Weg ist, was auf der Hand liegt, sehr schwierig.

Zweitens, alle Partner erklären sich bereit, hart an ihrem individuellen Werteverständnis im Sinne einer **Harmonisierung** mit dem **mehrheitlich gewünschten Wertekanon** zu arbeiten. Das geschieht dadurch, dass sie sich und ihre Vorstellungen hinterfragen und sich dort verändern, wo es für das Erreichen gemeinsamer Ziele notwendig ist. Auch das ist eine große Herausforderung für alle Beteiligten.

Die dritte in der Praxis am häufigsten zu beobachtende Reaktion auf divergierende Wertevorstellungen der Partner ist die Variante „*Business as usual*“, also mit einem zwischen den Partnern nicht harmonisierten Kanzleileitbild einfach so weiterzumachen wie bisher. Diese Partnerschaften werden mittel- bis langfristig scheitern.

Die letzte – aber nicht notwendigerweise schlechteste – Option ist, **sich in Freundschaft zu trennen**. Sollten nämlich die grundsätzlichen Vorstellungen zum Kanzleileitbild bei den Partnern besonders unterschiedlich ausgeprägt sein, dann ist es nur eine Frage der Zeit, bis Unstimmigkeiten, Reibungsverluste und ein schlechtes Betriebsklima die Existenz der Kanzlei gefährden. Passable Betriebsergebnisse decken diese Tatsache oft längere Zeit zu. Sobald allerdings die Gewinne sinken, wird das Problem sehr schnell virulent.

Aus „Spitzenleistungen in der Steuerberatung“

Notizen:

5.3. Erkenntnisse zu „Gemeinsame Werte der Partner“

Erkenntnisse:

Meine drei wesentlichsten Erkenntnisse zu „Gemeinsame Werte der Partner“ sind:

1.

2.

3.

Maßnahmen:

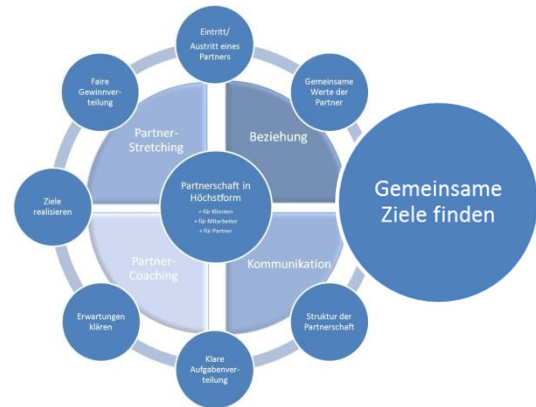
Daraus leiten sich die folgenden Maßnahmen ab:

-
-
-
-

6. Gemeinsame Ziele finden

6.1. Beschäftigung mit Zielen

Schon für den einzelnen Steuerberater ist die Zielfindung oft schon eine Überforderung!



Grundregel:

Durch die Beschäftigung mit Zielen „poppen sie auf“!

Möglichkeiten:

- Fragebögen zum Download auf www.stefanlami.com (Kanzleifragebogen, persönlicher Fragebogen)
- Fragen zur Vorbereitung eines Partner-Meetings im Anhang
- Treiber gesunden Wachstums – siehe das Kapitel „Wachstum! Fluch oder Segen?“ im Buch Spitzenleistungen in der Steuerberatung
 - Produktivität
 - Innovation
 - Marktstellung
 - Managementfähigkeiten

Ein Ziel ist nur dann ein Ziel, wenn es auch die Möglichkeit des Scheiterns beinhaltet!

Notizen:

6.2. 10 Gedanken zur Zielfindung

1. Ohne Ziele läuft Management ins Leere!
2. Private Ziele haben eine extrem hohe Bedeutung!
3. „Eigentlich gebe ich es nicht gerne zu, aber...“
4. Zielfindung in einer Gruppe ist nicht unbedingt ein demokratischer Prozess.
5. Ein Entschiedener ist die Mehrheit.
6. Die Festlegung von Zielen ist selten ein analytischer Vorgang.
7. Jedes Ziel, jede Strategie beinhaltet auch ein „Nein“. Falls es kein „Nein“ gibt, ist es auch kein Ziel bzw. keine Strategie!
8. Ist das Ziel so attraktiv, dass es sich lohnt, sich dafür anzustrengen?
9. SMART? Sind die Ziele spezifisch, messbar, anziehend, realistisch, terminiert?
10. Ziele finden ist cool, doch nur 10 % der Zielerreichung!

6.3. Erkenntnisse zu „Gemeinsame Ziele finden“

Erkenntnisse:

Meine drei wesentlichsten Erkenntnisse zu „Gemeinsame Ziele finden“ sind:

1.

2.

3.

Maßnahmen:

Daraus leiten sich die folgenden Maßnahmen ab:

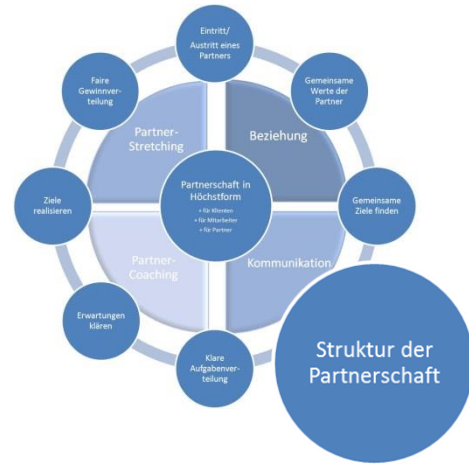
-
-
-
-

7. Struktur der Partnerschaft

7.1. Partner-Struktur versus Corporate-Struktur

„Structure follows strategy“?

„Structure follows strengths“!



Partner-Struktur

Corporate-Struktur

... und Mischformen!

Notizen:

Partner-Struktur:

Vorteile	Mögliche Nachteile
<i>Kollegialität</i>	<i>„Management by Komitee“</i>
<i>Gefühl, Inhaber zu sein</i>	<i>Verwässerte Entscheidungen</i>
<i>Teamarbeit</i>	<i>Schwierig Konsens zu finden</i>
<i>Gemeinsamer Entscheidungsprozess</i>	<i>Schwierig, dass alle mitmachen</i>
<i>Einfluss nehmen</i>	<i>Niemand verantwortlich</i>
<i>Gegenseitige Unterstützung</i>	<i>Keine oder zu langsame Entscheidungen</i>
<i>Freiheit der eigenen Entscheidung</i>	<i>Zu einfache Entscheidungen auf oberster Ebene</i>
<i>„Ich habe es geschafft“</i>	<i>Inkonsequenz bei Standards und Ausführung</i>
<i>Stellung</i>	<i>Selbstsicherheit wegen des Partnerstatus</i>
<i>Demokratisch</i>	<i>Reaktiv</i>

Corporate-Struktur:

Vorteile	Mögliche Nachteile
<i>Effizient</i>	<i>Nicht am Entscheidungsprozess beteiligt</i>
<i>Profitabilität</i>	<i>„Mir wird gesagt, was ich zu tun habe.“</i>
<i>Führung</i>	<i>Gefühl ausgegrenzt zu sein</i>
<i>Klarheit</i>	<i>Autokratisch</i>
<i>Fokus auf Prioritäten</i>	<i>Zu viele Regeln</i>
<i>Klare Verantwortlichkeiten</i>	<i>Keine Kollegialität</i>
<i>Schnellere Entscheidungen</i>	<i>„Managing Partner schafft sich sein Reich“</i>
<i>Klare Struktur</i>	<i>„Big Brother“</i>
<i>Erfolg</i>	<i>Persönlicher Stil ist unbedeutend</i>
<i>Proaktiv</i>	<i>Politisch</i>

Size matters!

Notizen:

7.2. Managing Partner / Management-Board

Der Managing Partner (4 bis ca. 10 Partner)

- Ist der CEO – „Geschäftsführer“
- Formt ein Management-Team
- Ist der Visionär der Kanzlei
- Ist verantwortlich für strategische Planung
- Sorgt für Kanzleientwicklung
- Sorgt dafür, dass die Kanzlei ein attraktiver Arbeitgeber ist
- Kümmt sich um Partnerprobleme, Kommunikation, Konflikte; er coacht die anderen Partner
- Nimmt die anderen Partner in die Verantwortung
- Fordert und fördert die Unternehmenskultur
- Kümmt sich um zielorientierte schnelle Entscheidungen
- Kümmt sich um eine faire Gewinnverteilung
- ...
- ...

→ Daran wird der Managing Partner gemessen und jährlich von seinen Kollegen bewertet!

Offene Fragen:

- Funktionsperiode des Managing Partners?
- Rotationsprinzip?
- Klientenbetreuung des Managing Partners in welchem Ausmaß?

Das Management-Board (ab ca. 10 Partner)

Managing Partner ergänzt um 2-3 Partner, die sich als Team die Aufgaben teilen.

Notizen:

7.3. Erkenntnisse zu „Struktur der Partnerschaft“

Erkenntnisse:

Meine drei wesentlichsten Erkenntnisse zu „Struktur der Partnerschaft“ sind:

1.

2.

3.

Maßnahmen:

Daraus leiten sich die folgenden Maßnahmen ab:

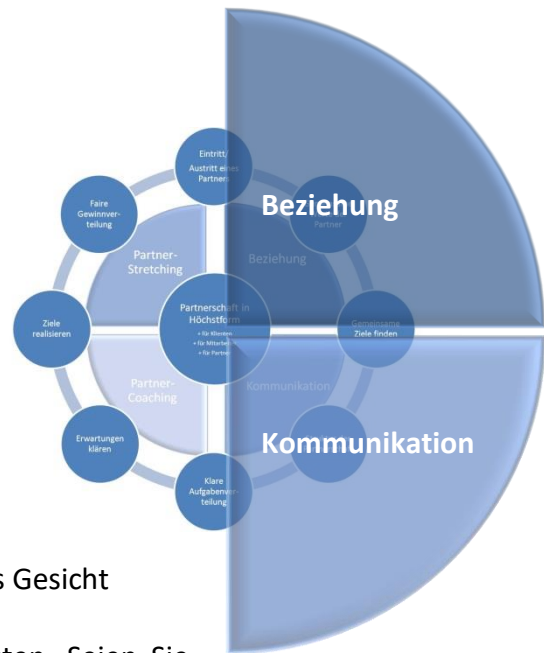
-
-
-
-

8. Beziehung & Kommunikation

8.1. Beziehungen aktiv gestalten

Ein Rezept aus den 30er Jahren¹

1. Beginnen Sie mit Lob und aufrichtiger Anerkennung.
2. Machen Sie den andern nur indirekt auf seine Fehler aufmerksam.
3. Sprechen Sie zuerst von Ihren eigenen Fehlern, ehe Sie den andern kritisieren.
4. Machen Sie Vorschläge, anstatt Befehle zu erteilen.
5. Geben Sie dem andern die Möglichkeit, das Gesicht zu wahren.
6. Loben Sie jeden Erfolg, auch den geringsten. Seien Sie herzlich in Ihrer Anerkennung und großzügig mit Lob.
7. Zeigen Sie dem andern, dass Sie eine gute Meinung von ihm haben, und er wird sich entsprechend benehmen.
8. Ermutigen Sie den andern! Geben Sie ihm das Gefühl, dass er seine Fehler spielend leicht verbessern kann.
9. Es muss dem anderen ein Vergnügen sein, Ihre Wünsche zu erfüllen.



Notizen:

¹ Dale Carnegie

Wie man Freunde gewinnt

Tipps und To-do's

Stimmt die Beziehung, ist Kommunikation leicht!

Stimmt die Beziehung nicht, wird Kommunikation fast unmöglich.

Vertrauen/Beziehung baut man auf, in dem man spricht, ohne dass es einen Anlass gibt.

Beziehung entsteht durch gemeinsame Aktivitäten. Wann haben sich die Partner zum letzten Mal außerhalb der Kanzlei/privat getroffen? Grillparty? Kegeln? Sport? Andere Aktivitäten?

Mache immer den ersten Schritt!

Was ich tun werde:

-
-
-
-

*Je kaputter eine Partnerschaft,
umso mehr fällt jedem ein, was
der andere zur Verbesserung der
Situation tun könnte.*

Notizen:

8.2. Kommunikation – formell und informell

Empfehlungen zur gelungenen Partnerkommunikation:

1. Regelmäßige Partner-Meetings wöchentlich

Unter Beachtung der Regeln für „Wirksame Besprechungen“ siehe www.stefanlami.com

Dauer: ca. 1 Stunde
Inhalte: Kanzleientwicklung (nicht Tagesgeschäft)

2. Vierteljährliche Zwischengespräche

Dauer: ca. 2 Stunden
Inhalte: Wo stehen wir? Was können wir tun?

3. Jährliches Partner-Meeting

Siehe auch Musteragenda für Partner-Meetings

Dauer: 2 Tage
Inhalte: Strategie, Erwartungen
Ort: Außerhalb der Kanzlei
Art: Mit Moderation

4. Regelmäßige/Tägliche kurze Besprechung bzw. Telefonate mit den Partnern

Dauer: oft nur 2 Minuten
Inhalte: „Wie geht's?“, „Was tut sich?“

Notizen:

8.3. Erkenntnisse zu „Beziehung & Kommunikation“

Erkenntnisse:

Meine drei wesentlichsten Erkenntnisse zu „Beziehung & Kommunikation“ sind:

1.

2.

3.

Maßnahmen:

Daraus leiten sich die folgenden Maßnahmen ab:

-
-
-
-

9. Klare Aufgabenverteilung

9.1. Aufgaben und Kompetenzkonflikte

Zu erledigende Aufgaben:

- Führung der operativen Einheiten
 - Führung und Entwicklung der Mitarbeiter
 - Klientenbetreuung (insbes. A-Klienten)
 - Geschäftsentwicklung der operativen Einheit
 - ...
 - ... *siehe auch Aufgaben eines Teamleiters*

- Management-Aufgaben (Muster siehe Seite 78)
 - Personal
 - Marketing
 - QM/IT
 - Interne Finanzen



Aufgaben eines Teamleiters:

- Klienten begeistern
- Führung und Beurteilung der Mitarbeiter des Teams
- Permanente Fortbildung der Mitarbeiter des Teams
- Koordinierung der Urlaube und der Erreichbarkeit
- Einhaltung des selbst erstellten Arbeitsplans
- Honorarverrechnung
- Durchführung der Teambesprechungen
- Führung des Teams unter Einhaltung der allgemeinen Kanzleistandards
- Überwachung des Teambudgets
- Für ein gutes Betriebsklima sorgen
- Verantwortung für die Zusammensetzung des Teams in Absprache mit den Partnern
- Schnittstelle zu den anderen Teams/Partnern

Etablierung einer Assistenz der Geschäftsleitung zur Erledigung der Management-Aufgaben:

→ Siehe dazu die Übersicht über die Management-Aufgaben im Anhang

Notizen:

Negative Kompetenzkonflikte – Positive Kompetenzkonflikte

Notizen:

9.2. Stärken stärken

**„Habe ich jeden Tag die Gelegenheit,
das zu tun, was ich am besten kann?“**

Möglichkeiten, die eigenen Stärken zu erkennen:

- Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! – www.strengthsfinder.com
- Insights Discovery Präferenzprofil – siehe Anhang
- Fremdeinschätzung durch die Partner
 - Das kannst Du wirklich gut ...
 - Dafür bewundere ich Dich ...

Grundregel:

Aufgabenverteilung anhand der Stärken der Partner!

+ Aufgaben, die erledigt werden müssen!

Notizen:

9.3. Erkenntnisse zu „Klare Aufgabenverteilung“

Erkenntnisse:

Meine drei wesentlichsten Erkenntnisse zu „Klare Aufgabenverteilung“ sind:

1.

2.

3.

Maßnahmen:

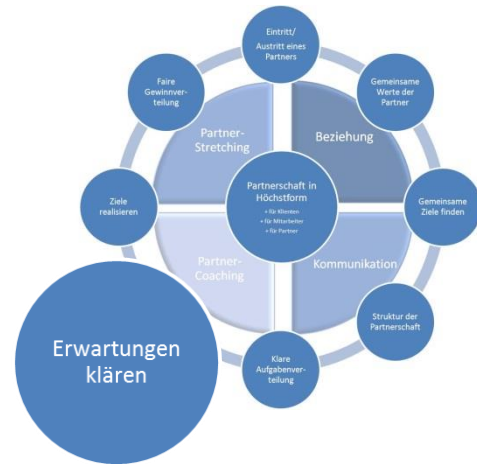
Daraus leiten sich die folgenden Maßnahmen ab:

-
-
-
-

10. Erwartungen klären

10.1. Sich messen lassen wollen?

Die Hauptursache gescheiterter Partnerschaften sind nicht geklärte Erwartungen!



Die entscheidende Frage ist:

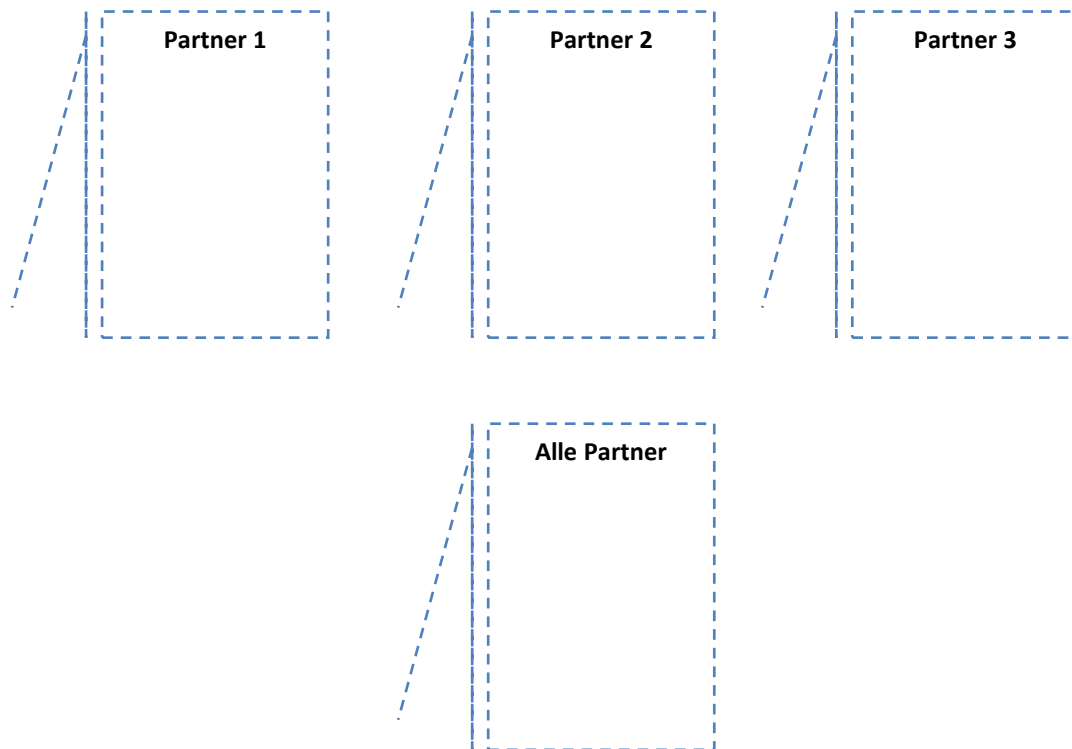
Woran möchte ich mich in den nächsten 12-18 Monaten messen lassen?

- ... auf Basis der gemeinsamen Ziele
- ... auf Basis der von mir zu erledigenden Aufgaben

- ➔ Erstellung eines „Mini-Business-Plans“ durch den Partner für seine Verantwortungsbereiche
- ➔ Präsentation dieses „Mini-Business-Plans“

Notizen:

10.2. Der Erwartungs-Check



Die Methode:

Schritt 1:

- Jeder Partner notiert seine Erwartungen an den jeweiligen Partner auf das jeweilige Flip-Chart.
- Erwartungen so klar, spezifisch und eindeutig wie möglich.
- Mit Bezug auf die Ziele, Vorhaben und Aufgaben des jeweiligen Partners.
- Unter „Alle Partner“ werden jene Erwartungen notiert, die von allen zu erfüllen sind.

Schritt 2:

- ➔ Erläuterung der notierten Erwartungen durch die Partner.
- ➔ Nachfragen dazu klären.
- ➔ Kann ich als Partner diesen Erwartungen gerecht werden?
- ➔ Wenn nein, welche Alternativen gibt es?
- ➔ Sind die unter „Alle Partner“ notierten Erwartungen die Grundsätze unseres Zusammenarbeitens? Können wir diese „unterschreiben“?

Am besten jährlich, spätestens alle 2 Jahre!

10.3. Erkenntnisse zu „Erwartungen klären“

Erkenntnisse:

Meine drei wesentlichsten Erkenntnisse zu „Erwartungen klären“ sind:

1.

2.

3.

Maßnahmen:

Daraus leiten sich die folgenden Maßnahmen ab:

-
-
-
-

11. Ziele realisieren

11.1. Bereit für die Diät?

Das Maximale, das jeder verändern kann, ist ...

... das eigene Verhalten!



Die entscheidenden Fragen:

- Bin ich bereit, meine „Lebensweise“ zu verändern?
- Und wenn ja, in wie weit bin ich dazu bereit?
- Bin ich bereit, dabei gemanagt zu werden?

Notizen:

11.2. 10 Gedanken zur Zielerreichung

1. Ziele, wenn sie stark genug sind, sind magnetisch.
2. Besser ein paar wenige – große – Ziele, als viele kleine.
3. Eintragen in die Agenda.
4. Einbau in die tägliche Routine.
5. Das Wichtige dringlich machen.
6. Disziplin muss man nicht üben! Disziplin kann man trainieren. Dafür sind Partner da!
7. Das „Warum“ im Team klären!
8. Große Ziele herunter brechen – Kanzleiziele, Teamziele, Mitarbeiterziele – und Mitarbeiter zur Zielerreichung einladen.
9. Feedbackschleifen organisieren. Dafür sind Partner da!
10. Erfolge feiern! ... auch dafür sind Partner da!

11.3. Erkenntnisse zu „Ziele realisieren“

Erkenntnisse:

Meine drei wesentlichsten Erkenntnisse zu „Ziele realisieren“ sind:

1.

2.

3.

Maßnahmen:

Daraus leiten sich die folgenden Maßnahmen ab:

-
-
-
-

12. Faire Gewinnverteilung

12.1. Einen größeren Kuchen backen? Oder die Stücke gerechter verteilen?

Die Gewinnverteilung ist die zentrale Herausforderung jeder Partnerschaft!

Die Herausforderung wird kleiner, je größer der „Kuchen“ ist, den es zu verteilen gibt.



Eine Partnerschaft kann nicht nur Geld verteilen, sondern auch

- Zeit
- Status
- Aufgaben
- Ansehen
- ...
- ...

Fairness ist das entscheidende Erfolgskriterium. Dabei geht es nicht nur um die arithmetische Zustimmung, sondern auch um die **emotionale** Zustimmung. Die Motive des Einzelnen sind nicht entscheidend. Es ist irrelevant, warum der Partner eine gewisse Summe verdienen möchte

Welches Entlohnungssystem für die Mitarbeiter ist in der Kanzlei vorhanden?

Warum sollten Partner methodisch anders belohnt werden als das Team?

Wie ist der Zusammenhang mit der Kanzleistrategie?

Leistung **nicht** zu beurteilen ist unmenschlich!

Notizen:

Modelle



Ein Topf
Verteilung anhand der Anteile
Unabhängig davon, wer den
Euro verdient hat

Gewinnverteilung abhängig
von der Leistung des
Partners

„Schichten“ der Gewinnverteilung:

- Kapitalverzinsung
 - Zinssatz?
 - Festes Kapital? Variables Kapital?
- Tätigkeitsvergütung
 - Höhe?
 - Seniorität?
 - Nach Art der Tätigkeit?
- Restgewinn
 - Nach Anteilen
 - Nach Köpfen
 - Nach gemeinsamer Einschätzung
 - Nach Leistung

Notizen:

12.2. Partner Performance

Allgemeine Kriterien für die Partner Performance siehe Muster im Anhang

Spezifische Kriterien abgeleitet aus der Kanzleistrategie und den Aufgaben der Partner:

z.B.:

- Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes
- Managing Partner
- Einzelne Projekte
- Akquisition
- Mitarbeiterentwicklung
- Klienten-Feedback
- ...
- ...

Starres System?

Jährlich variables System?

System oder Bewertung?

Eine Bewertung wird dann akzeptiert, wenn die bewertende Person akzeptiert ist!

Notizen:

12.3. Erkenntnisse zu „Faire Gewinnverteilung“

Erkenntnisse:

Meine drei wesentlichsten Erkenntnisse zu „Faire Gewinnverteilung“ sind:

1.

2.

3.

Maßnahmen:

Daraus leiten sich die folgenden Maßnahmen ab:

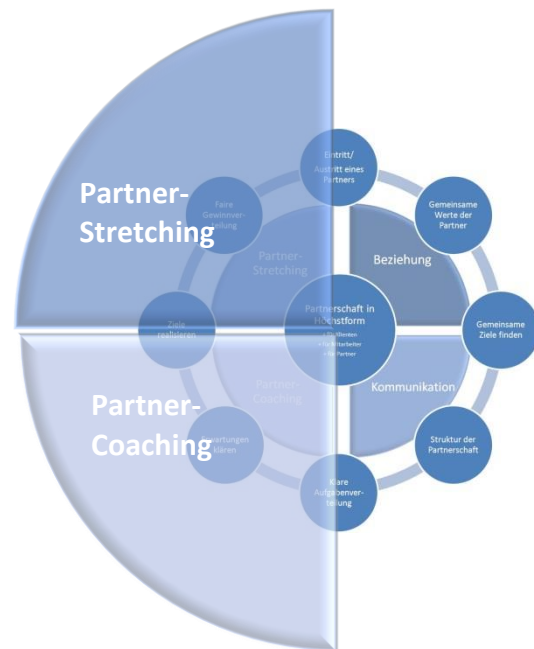
-
-
-
-

13. Partner-Coaching & Partner-Stretching

13.1. Feedback geben – Feedback nehmen

Ein guter Coach

- Ist enthusiastisch
- ist streng aber gerecht
- ist leicht ansprechbar
- ist unnachgiebig aber verständnisvoll
- geht mit gutem Beispiel voraus
- feiert Erfolge
- sagt „wir“ statt „ich“
- lässt Vergangenes ruhen
- erweckt Selbstvertrauen
- kehrt seine Autorität nie hervor
- macht harte Arbeit lohnenswert
- setzt erreichbare Teilziele
- verschweigt mir nichts
- hört außergewöhnlich gut zu
- lässt mich wissen, wo ich stehe
- fordert mich zu Bestleistungen heraus
- lässt mich meine Termine selbst festlegen
- lässt mich meine eigenen Entscheidungen treffen
- ist immer offen für Probleme und Fragen
- gibt einem mindestens eine zweite Chance
- will, dass ich meine Fähigkeiten erweitere
- lobt und kritisiert an der richtigen Stelle
- ist da, wenn man ihn braucht
- ist ein Fels in der Brandung
- verbessert mich nicht vor anderen
- hilft mir, den Kurs auf angestrebte Ziele beizubehalten
- zeigt wirkliches Interesse an meinen Ideen



Notizen:

4 Regeln für den Feedbackgeber

1. Seien Sie möglichst beschreibend, nicht wertend.
2. Seien Sie konkret, nicht allgemein.
3. Sprechen Sie verbindlich per „Ich“.
4. Geben Sie konstruktives Feedback.

*Man sieht nicht,
was man nicht sieht!*

4 Regeln für den Feedbacknehmer

1. Hören Sie einfach zu.
2. Rechtfertigen Sie sich nicht.
3. Danke!
4. Entscheidung treffen.

Siehe dazu auch den Beitrag „Feedback ist immer ein Geschenk“ im Anhang

Notizen:

13.2. Wie stretchen?

Stretching bedeutet, ein progressives Anspruchsniveau zu etablieren!

„...es geht immer noch ein kleines Stückchen besser...“

Looser?

Cruiser?

Dynamo?

Möglichkeiten:

- Partnerspezifische Klientenbefragungen bzw. Klienteninterviews
- Durchführung regelmäßiger Führungs-Checks
- Partner Performance-Kriterien (auch ohne Zusammenhang mit der Gewinnverteilung)

Notizen:

13.3. Erkenntnisse zu „Partner-Coaching & Partner-Stretching“

Erkenntnisse:

Meine drei wesentlichsten Erkenntnisse zu „Partner-Coaching & Partner-Stretching“ sind:

1.

2.

3.

Maßnahmen:

Daraus leiten sich die folgenden Maßnahmen ab:

-
-
-
-

14. Resümee und Ausblick



Partnerschaften in Höchstform ...

- ... kein „Quick-Fix“
- ... kein „One Fits All“
- ... eine dauernde Beschäftigung

15. Anhang

15.1. Zum Nachlesen

Partnerschaften - ein Erfolgsmodell?

Vorteile, Tücken, Formen und Lösungen

aus www.stefanlami.com

Immer mehr Steuerberater fühlen sich in ihrer Rolle als Einzelkämpfer überfordert. Kein Wunder! Wer heute eine Einzelkanzlei führt, muss schon ein Alleskönner sein. In unserer schnelllebigen Zeit ist es bereits Herausforderung genug, in den fachlichen Bereichen immer am neuesten Stand zu sein. Doch für den Einzelkämpfer reicht das nicht! Er muss als Unternehmer auch noch Aufgaben wie Mitarbeiterführung, Kanzleimanagement, EDV, Marketing etc. bewältigen. „Wie soll ein Einzelner mit diesen Herausforderungen zurecht kommen?“ ist eine oft gestellte Frage.

In einer Partnerschaft lassen sich die vielfältigen Aufgaben, die ein Kanzleihinhaber abdecken muss, leichter lösen. Doch das ist nicht der einzige Grund, warum ein eindeutiger Trend von Einzelkanzleien zu Partnerschaften festzustellen ist.

I. Vorteile einer Partnerschaft

1. Spezialisierung auf Fachgebiete

Eine Partnerschaft ermöglicht unterschiedliche Spezialisierungen innerhalb einer Kanzlei. Die einzelnen Partner können sich auf ihre Fachgebiete spezialisieren und gemeinsam von diesem Wissen profitieren. Dadurch haben sie die Chance, ihre unterschiedlichen Fähigkeiten bestmöglich zur Geltung zu bringen und ihre Neigungen und Stärken auszubauen.

2. Aufgabenverteilung

Neben der Spezialisierung auf ein Fachgebiet eröffnet sich für die Partner die Chance, sich - entsprechend ihrem Talent - entweder auf die fachlichen Aufgaben oder auf die unternehmerischen Tätigkeiten (Kanzleimanagement, Führung, Akquisition, etc.) in der Kanzlei zu konzentrieren. Je nach den Stärken und Vorlieben der Partner ist der eine mehr Steuerexperte, der andere mehr Manager oder Verkäufer.

3. One-Stop-Shopping

Durch die Spezialisierung der einzelnen Partner wird Klienten ein breiteres Dienstleistungsangebot geboten und der häufige Wunsch nach mehr Spezialwissen und umfangreicheren Beratungsleistungen kann erfüllt werden. Das führt häufig zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Heterogene Spezialgebiete der verschiedenen Partner machen eine Partnerschaft attraktiver für ein weiteres Feld von Klienten.

4. Realisierung von Synergien

Die zunehmenden Kosten für Technologie, Marketing und die immer schwierigere Suche nach guten Mitarbeitern wird es Einzelkanzleien auf Dauer schwerer machen, im Wettbewerb zu bestehen.

All diesen Vorteilen stehen natürlich auch Gefahrenquellen gegenüber, denen viele Partnerschaften ausgesetzt sind.

II. Tücken bei Partnerschaften

Die Ursachen für Misserfolge bei der Bildung einer Partnerschaft liegen hauptsächlich in der Missachtung der „weichen Faktoren“:

1. Die „Chemie“ unter den Partnern stimmt nicht

Den richtigen Partner zu finden, ist eine der größten Herausforderungen, denn schließlich soll eine Partnerschaft nicht gleich nach wenigen Monaten wieder auseinandergehen. Was immer man von einem Partner erwartet: Letztlich zählt die Fähigkeit zur Partnerschaft und die menschliche Chemie zwischen den Partnern. Es muss sichergestellt werden, dass die menschliche Basis zwischen den Partnern stimmt und eine Übereinstimmung über die künftige Führung der Kanzlei besteht. Dazu ist ein gemeinsames Verständnis über Führungsstil und Führungsgrundsätze unumgänglich.

2. Jeder Partner will über alles mitbestimmen

Es liegt auf der Hand, dass es für jahrzehntelange Einzelkämpfer, die es gewohnt waren, alle Entscheidungen alleine zu treffen, nicht einfach ist, plötzlich auf Teile „ihrer Macht“ zu verzichten. Folglich kommt es häufig zu diffusen Verantwortungsstrukturen. Für angenehme Bereiche sind auf einmal mehrere Partner zuständig, für schwierige Bereiche fühlt sich niemand verantwortlich.

Um einem Stillstand bei der Kanzleientwicklung entgegenzuwirken, empfehle ich eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung und eine eindeutige Definition der Verantwortlichkeiten.

3. Unterschiedliche Veränderungsbereitschaft

Beachten Sie, dass die Veränderungsbereitschaft unter den Partnern oft völlig unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Daher sind ein ähnliches Geschäftsverständnis, konkrete Ziele und klare Spielregeln erstrebenswert.

Selbstverständlich sind ein bis ins Detail durchdachter Gesellschaftsvertrag und eine optimale Rechtsformgestaltung eine wesentliche Grundlage für eine Partnerschaft. Die oben genannten Gefahrenquellen verdeutlichen aber gleichzeitig, dass ein „guter“ Vertrag niemals alleiniger Garant für eine erfolgreiche Partnerschaft sein kann. Die Grundlage für eine Partnerschaft sollten immer die gemeinsamen Ziele und die gegenseitige Akzeptanz – und nicht der perfekte Gesellschaftsvertrag – sein. Nicht einzelne Vertragspunkte, sondern der Geist des Vertragswerkes ist entscheidend!

III. Unterschiedliche Formen von Partnerschaften

Die Möglichkeiten einer Partnerschaft sind vielfältig. Das zeigen die folgenden zwei „Extremformen“ einer Partnerschaft:

1. Die unechte Partnerschaft

Eine unechte Partnerschaft ist die reine Bürogemeinschaft bzw. die „Profit-Center-Partnerschaft“. In typischen Bürogemeinschaften kommt es zwar zu einer gemeinsamen Nutzung von Arbeitsmitteln, Räumlichkeiten, technischen Einrichtungen, Personal, etc., doch jeder Partner ist eigenständig tätig und erzielt seinen eigenen Umsatz. Die direkten Kosten werden von jedem Partner selbst getragen, die Gemeinkosten aufgeteilt. Sehr häufig entsteht daraus eine Ich-&-Du Partnerschaft.



Ein häufiges Problem bei diesem Modell ist, dass sich jeder Partner nur um sein „Profit Center“ kümmert. Kommt ein neuer Klient in eine solche Partnerschaft, wird häufig nicht die Frage nach Leerkapazitäten oder vorhandenem Know-how der Partner etc. gestellt. Jener Partner, der den ersten Kontakt mit diesem Klienten hat, erhält den neuen Auftrag und den damit verbundenen Umsatz. Viele geben einen Auftrag nicht einmal dann ab, wenn ein anderer Partner bessere Vorkenntnisse oder Fähigkeiten in dem gewünschten Bereich hat.

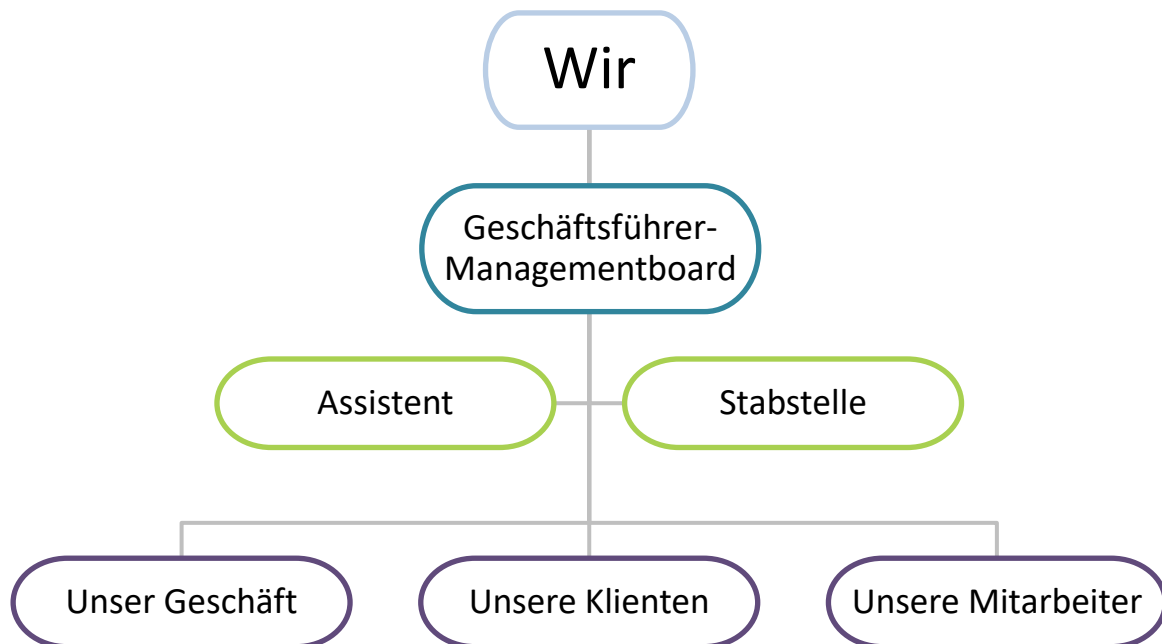
Diese Form der Partnerschaft ist vergleichbar mit einem Ehepaar, das „in die Jahre gekommen“ ist und nicht mehr zusammen - sondern vielmehr nebeneinanderher - lebt. Häufig spricht man dabei von einem „toleranten Verhältnis“. Jeder geht einzig und allein seinen eigenen Dingen nach. Es gibt kein Bestreben seitens der Partner, die anderen Partner zu größeren Leistungen zu motivieren. Es stört nicht, wenn die Motivation und Leistungsbereitschaft eines Partners nachlässt, genauso wenig muss ein Partner ein schlechtes Gewissen haben, wenn die anderen Partner bessere Leistungen erbringen als er selbst.

In einem solchen Umfeld ist es natürlich äußerst schwierig, eine gemeinsame Unternehmenskultur und Vision zu entwickeln und zu etablieren. Es ist kaum Potenzial für Innovationen und Raum für Neues gegeben, da niemand bereit ist, zu Lasten seines Gewinnanteils neue Wege zu gehen.

2. One-Firm-Konzept

Die ausgeprägteste Form einer Partnerschaft ist eine One-Firm-Gesellschaft. Hier wird die Kanzlei als Wirtschaftsunternehmen betrachtet. Die Bemessungsgrundlage für die Gewinnverteilung ist immer der Gesamtgewinn.

Dadurch stehen in den meisten Fällen eine gemeinsame Vision und das gemeinsame Wachsen an Herausforderungen im Mittelpunkt.



In One-Firm-Gesellschaften sitzen sowohl bei guten als auch bei schwachen Kanzleileistungen immer alle Partner im gleichen Boot. Erbringt ein Partner eine unterdurchschnittliche Leistung, so schädigt er damit den Gewinnanteil aller anderen Partner. Aus dem gleichen Grund fühlen sich überdurchschnittliche Performer in Partnerschaften häufig benachteiligt.

Es liegt auf der Hand, dass eine One-Firm-Gesellschaft niemals so tolerant wie eine Bürogemeinschaft sein kann bzw. sein sollte. Tatsache ist, dass Probleme in One-Firm-Gesellschaften trotzdem häufig verschleiert oder unter den Tisch gekehrt werden. In vielen Fällen werden Probleme aus lauter Toleranz gegenüber den anderen Partnern bzw. aus vornehmer Zurückhaltung ihnen gegenüber nicht angesprochen. Konsequenz: Stillstand bei der Kanzleientwicklung!

Andererseits – richtig gelebt können One-Firm-Gesellschaften ein Inbegriff für „Spannung“ und „Innovation“ sein. Sie unterstützen eine Spezialisierung der Partner und bieten eine hervorragende Grundlage für Innovationen.

IV. Typische Knackpunkte in Partnerschaftsvereinbarungen

Zu den typischen Knackpunkten in Partnerschaftsvereinbarungen gibt es sehr viele unterschiedliche Ansichten und Meinungen. Stellt man diese einander gegenüber, würden alleine die Aspekte zum Thema „Gewinnverteilung“ Bücher füllen.

1. Gewinnverteilung

Naturgemäß spielt die Verteilung des Kuchens, also die Gewinnverteilung, in den Köpfen der Partner eine wesentliche Rolle. Die Schlüsselfrage lautet: „Wie sollen wir den Gewinn ‚gerecht‘ verteilen?“

In klassischen Bürogemeinschaften werden die Umsätze der einzelnen Partner diesen direkt zugeordnet und lediglich die Gemeinkosten nach einem bestimmten Schlüssel (z.B. in Abhängigkeit zum Umsatz) aufgeteilt. In Profi- Center-Gesellschaften erfolgt die Gewinnverteilung überwiegend nach jenem Gewinn, den der einzelne Partner in seinem Profit Center erzielt hat.

Insbesondere bei kleineren Partnerschaften wird der Gesamtgewinn der Kanzlei entweder auf die Zahl der Köpfe oder nach unterschiedlichen Prozentsätzen verteilt.

2. Arbeitszeit und Urlaubsregelungen

Es ist erstaunlich, wie leidenschaftlich über Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen diskutiert werden kann. Beinahe so, als ob die Jahresarbeitszeit den entscheidenden Maßstab für den Beitrag zur Kanzlei darstellt. Teilweise hat die Jahresarbeitszeit der Partner sogar Einfluss auf die Gewinnverteilung.

Wichtige Fragen, die zu Beginn einer Partnerschaft geklärt werden müssen, sind:

- Gibt es eine Arbeitszeitregelung?
- Gibt es eine Urlaubsregelung?
- Ab welchem Zeitraum hat eine Krankheit Auswirkungen auf den Gewinn?

Die Devise sollte aber immer lauten: „Work smarter, not harder!“

3. Aktivitäten außerhalb der Partnerschaft

Werden Aktivitäten außerhalb der Partnerschaft toleriert? Wenn ja, welche?

4. Bewertung der Kanzlei anlässlich des Ausscheidens eines Partners

a) Bewertung

In vielen Gesellschaftsverträgen finden sich beim Ausscheiden eines Partners aus der Kanzlei nur vage Bestimmungen für die Bewertung der Unternehmensanteile. Meist ist dies ein Verweis auf Fachgutachten betreffend Unternehmensbewertungen. Häufig wird in solchen Fällen erst zum Zeitpunkt des Ausscheidens der Unternehmenswert durch ein Gutachten ermittelt.

Ich halte das für nachteilig, da zu diesem Zeitpunkt bereits alle Positionen klar besetzt sind: Die verbleibenden Partner möchten einen möglichst niedrigen, die Erben oder die ausscheidenden Partner einen möglichst hohen Unternehmenswert erzielen. Die Konfliktsituation ist vorprogrammiert.

b) Differenzierung: freiwilliges und „unfreiwilliges“ Ausscheiden

Häufig findet sich in Verträgen eine Differenzierung zwischen freiwilligem und unfreiwilligem Ausscheiden. Um die Bindung zur Partnerschaft zu stärken, erhält ein freiwillig ausscheidender Partner häufig weniger Geld als ein Partner, der unfreiwillig (z.B. bei Tod oder Berufsunfähigkeit) ausscheidet.

5. Eintritt von Erben

In vielen Partnerschaften haben die Kinder als Erben ein automatisches Eintrittsrecht. Man will damit sicherstellen, dass die Kanzlei in Familienhand bleibt. Abgesehen davon, dass dies berufsrechtlich gesehen nur unter bestimmten Bedingungen möglich ist, halte ich das aus ganz anderen Gründen für unzweckmäßig. Ein automatisches Eintrittsrecht für Kinder wird problematisch und leicht zum Verhängnis, wenn die Kinder des ausscheidenden Partners andere Einstellungen, Führungsphilosophien etc. als die verbleibenden Partner vertreten bzw. die Kinder von den verbleibenden Partnern nicht akzeptiert werden. Die verbleibenden Partner sollen die Chance haben, frei zu entscheiden, ob sie mit den Erben zusammenarbeiten wollen und können.

6. Altersgrenze

Irgendwann muss für jeden Schluss sein! Es ist schön, wenn man bis ins hohe Alter aktiv in der Partnerschaft tätig sein kann. Die nachrückenden Partner müssen allerdings die Chance haben, einen Partner, von dessen Leistung sie nicht mehr überzeugt sind, ehrenvoll verabschieden zu können.

V. Lösung von Schwierigkeiten bei bestehenden Partnerschaften

Natürlich kann in einer Partnerschaft – sowohl privat als auch beruflich – nicht immer alles harmonisch verlaufen. Probleme unter den Teppich zu kehren oder hinunterzuschlucken ist allerdings kein erfolgversprechendes Mittel, um Unbehagen oder Meinungsverschiedenheiten in einer Kanzlei zu lösen und eine Partnerschaft weiterzuentwickeln.

Sobald in einer Kanzlei Stillstand eintritt, Projekte nicht mehr wie vorgesehen durchgeführt werden und weniger erreicht wird, als man sich vorgenommen hat, liegt das mit großer Sicherheit an den Partnern. Oder anders ausgedrückt: „Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken.“ Kurz gesagt: Die Partnerschaft ist unbemerkt in eine Krise geschlittert. Es herrscht Stagnation und Frustration.

Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist ein moderierter Partnerschafts-Workshop gefragt. Dieser Partnerschafts-Workshop sollte sich in erster Linie mit den zwischenmenschlichen Aspekten der Partnerschaft, neuen Aufgabenverteilungen, einem neuen gemeinsamen Selbstverständnis etc. beschäftigen. Ein solcher Workshop kann manchmal hart und schmerzlich sein, da der Ausgang immer ungewiss ist. Oft ist er heilend, belebend und ein hervorragender Ausgangspunkt für einen „Neustart“ bzw. für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Kanzlei. Häufig wird dabei eine gute Grundlage gebildet, um die Kanzlei auf den „next level“ zu bringen.

Noch besser ist es natürlich, von vornherein regelmäßig (z.B. jährlich) einen Partnerschafts-Workshop abzuhalten, um gar nicht erst Sand in das Getriebe kommen zu lassen und die Partnerschaft auf ein sicheres Fundament zu stellen.

Mögliche Themen eines Partnerschafts-Workshops könnten sein:

1. Aufgaben- und Verantwortungsteilung in der Partnerschaft

- Welche Rolle habe ich in der Partnerschaft?
- Am meisten Freude an meiner derzeitigen Rolle macht mir ...
- Wie wohl fühlen Sie sich in der derzeitigen Rolle?
- Wenn Sie einen Zauberstab hätten, was würden Sie an Ihrer derzeitigen Rolle ändern?
- Was würde Ihnen helfen, Ihre derzeitige Arbeit noch besser auszuüben?
- Das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben empfinde ich...
 - o.k.
 - ich arbeite zu viel
 - ich könnte zusätzliche herausfordernde Tätigkeiten übernehmen
- Haben Sie das Gefühl, dass die Kanzlei Ihren bestmöglichen Beitrag bekommt?
- Wenn nicht, welche Rolle / Aufgabe sollten Sie übernehmen?
- Sind Sie derzeit entsprechend Ihrer Talente / Fähigkeiten / Vorlieben bestmöglich eingesetzt?
- Wovon möchten Sie mehr / wovon weniger machen?
- Welche Rolle streben Sie künftig in der Kanzlei an?
- Was lässt Sie nachts nicht schlafen?
- Was ist sonst noch relevant für Ihre persönliche Motivation, Ihr Engagement und Ihr Commitment für die Kanzlei?
- Wie sehr hängt die Kanzlei von Ihnen persönlich ab?
 - überhaupt nicht
 - einigermaßen
 - völlig
- Wo soll Ihrer Meinung nach die Kanzlei in 5 Jahren stehen?

2. Gemeinsames Selbstverständnis

Doch genauso wichtig ist ein gemeinsames Selbstverständnis. Eine Partnerschaft kann nur dann erfolgreich sein, wenn alle Partner die gleichen zentralen Werte teilen und „an einem Strang ziehen“. Denn: „Total Quality Management ist wichtig, aber Total Management Quality ist zehnmal so wichtig.“

Partner versuchen das Gemeinsame wiederzufinden

- Meine Interessen
- Meine Leidenschaft
- Meine Hoffnung
- Meine Sehnsucht
- Meine Begeisterung
- Meine Überzeugung
- Meine Kraft

- Meine Nähe zum Team
- Mein Zusammenhalt

„Gemeinsames Selbstverständnis beweist sich im täglichen Handeln.“

3. Stärken im Führungsteam

Fremdbild:

Was kannst du wirklich gut...
Dafür bewundere ich dich...

Eigenbild:

Das kann ich wirklich gut

- Feedback dazu
- Bei welchen Aufgaben sind die Stärken wesentlich?
- Wo in der Kanzlei ist das einsetzbar?
- Was ist der Nutzen für die Kanzlei?

Was erwarten die Führungskräfte gegenseitig voneinander?

- Von Führungskraft A
- Von Führungskraft B
- Von allen Führungskräften

Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollte wer übernehmen?

Welche Führungsstrukturen wollen wir uns geben?

Mit diesen Fragestellungen kommen Sie ein schönes Stück weit bei der Verbesserung der Kanzlei-Partnerschaft.

Wieso kommen Partner nicht zurecht

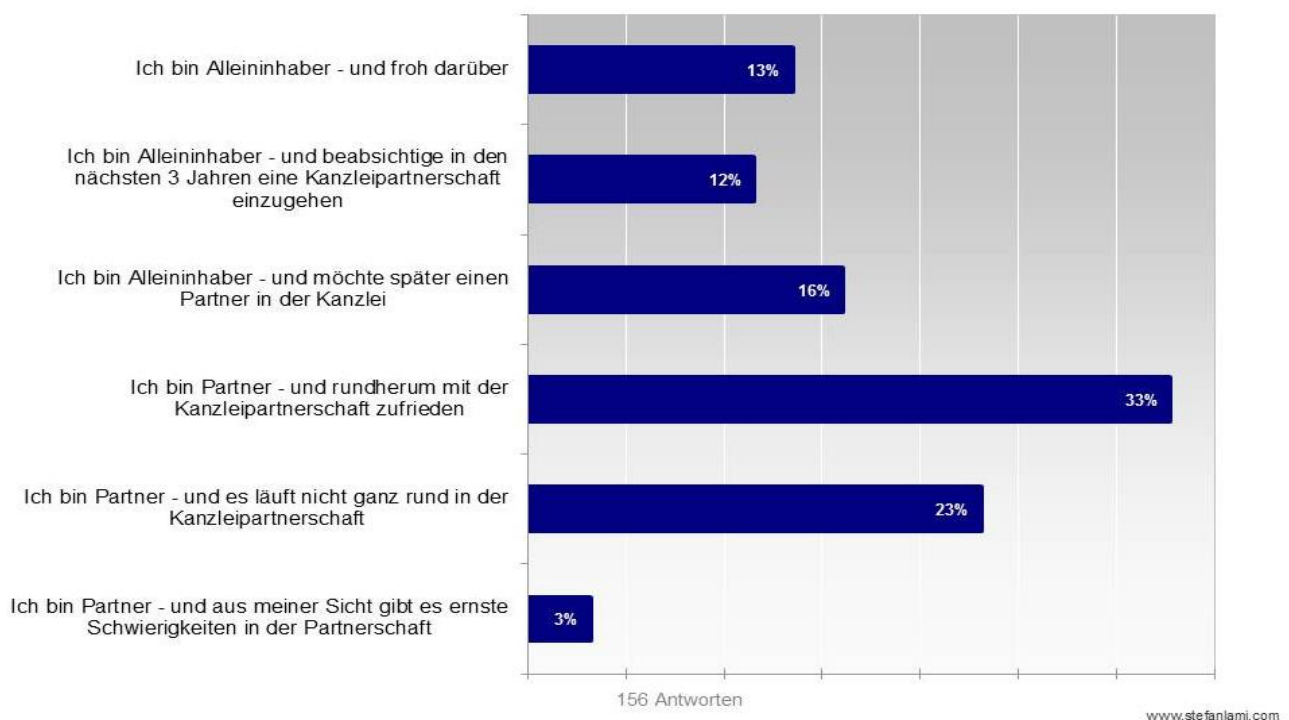
Mangelnde Kommunikation als Hauptursache

aus www.stefanlami.com

„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 Simple 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.

Brennpunkt Partnerschaft in der Steuerberatung



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 im 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 Firma 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 Zustandbringen 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“ (auf www.stefanlami.com).
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 anzupassen. 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.

Feedback ist immer ein Geschenk

Kritik üben, damit Entwicklung möglich wird

aus www.i-communication.at

„Mir ist da etwas aufgefallen. Willst du es hören?“ mit diesem Satz konfrontieren uns gute Freunde und manchmal auch gute Chefs. Tatsächlich gibt es viele Verhaltensweisen, die wir an uns selber nicht wahrnehmen, die anderen aber sehr wohl. Das gilt für positive Dinge und genau so für negative Verhaltensweisen, die wir - von uns selbst unbemerkt - an den Tag legen.

Wir selbst bemerken gar nicht, dass wir z.B. unser Gegenüber – sei es nun unser Partner, oder ein Kunde – beim Sprechen gar nicht anschauen, dass wir, obwohl wir gerade telefonieren, gleichzeitig auch noch E-Mails abrufen oder mit grantigem Gesicht jeden Morgen an unserem Arbeitsplatz ankommen. Die Psychologie spricht von unserem blinden Fleck. Nun ist dieser blinde Fleck bei jedem Menschen von unterschiedlicher Größe und Ausprägung. In Kommunikationsseminaren gehört regelmäßiges Feedback zum Tagesgeschäft. Teilnehmer und Trainer beobachten Teilnehmer bei Rollenspielen und Übungen und berichten ihre Eindrücke. Ziel des professionellen Feedbacks ist, dass es Lernen und Entwickeln ermöglichen soll.

Feedback ist immer ein Geschenk

Wer dauerhaft gut, produktiv und erfolgreich mit anderen Menschen zusammenarbeiten will oder gelungene private Beziehungen gestalten will, kommt nicht umhin regelmäßig seine Sicht der Dinge mitzuteilen. Die Bereitschaft offen Feedback zu geben und auch zu empfangen hält sich aber leider häufig in Grenzen. Halten Sie es mit dem Spruch „Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft“. Feedback ist wahrlich als Geschenk zu betrachten und wie das mit Geschenken so ist, machen sie manchmal nicht nur dem Schenkenden Kopfzerbrechen, sondern auch dem Beschenkten.

Wer Feedback gibt, gibt immer etwas über sich selbst preis. Wie er etwas wahrnimmt. Er bezieht damit Standpunkt, er legt sich damit fest und öffnet damit dem anderen einen Einblick in die eigene Wahrnehmung. So etwas ist riskant und nur in einem wohlwollenden Umfeld vernünftig. Wer Feedback bekommt, ist damit nicht immer glücklich, gleich wie bei Geschenken, die uns nicht wirklich freuen.

Feedback geben kostet Mühe

Viele Missverständnisse, Konflikte und schleppende Beziehungen könnten vermieden werden, wenn wir offener über unsere Wahrnehmungen reden und mehr Feedback geben und einholen würden. Es gibt allerdings „gute“ Gründe, warum wir es leider oft nicht tun. Professionelles Feedback zu geben, ist mit Aufwand und Anstrengung verbunden. Es kostet Zeit und Mühe, das Feedback nachvollziehbar für unseren Gesprächspartner zu formulieren, wenn es zu Veränderung führen soll. Es bedeutet eine emotionale Anstrengung, es zu kommunizieren und trotz aller Mühe, weiß man ja doch nie genau, wie der andere darauf reagieren wird. Höflichkeitshalber sagen wir daher oft lieber nichts.

Positives Feedback vs. Negatives Feedback

Wir alle hören gerne, wenn andere uns loben und anerkennen. Sie bestätigen uns damit in unserem Verhalten: „Es ist gut so, wie du das machst!“. Das tut gut und stärkt unser Selbstbewusstsein. Schwieriger wird es mit dem Annehmen von kritischen Hinweisen. Auch wenn jemand alle Feedbackregeln einhält und einfühlsam mit uns kommuniziert, so macht er uns doch darauf aufmerksam, dass wir etwas tun, womit wir nicht so gut ankommen oder beim anderen Frustration oder Ärger auslösen. Das ist mitunter entmutigend, es kann wehtun, peinlich sein oder groben Widerstand bei uns auslösen. Niemand wird gerne korrigiert.

So gut uns positives Feedback tut, so wertschätzend sollten wir mit dem negativen Feedback umgehen. Denn nur diese kritischen Hinweise ermöglichen es, uns persönlich weiter zu entwickeln und unseren blinden Fleck etwas zu verkleinern. Es zwingt uns gerade dazu, unsere Sicht der Dinge zu erweitern und uns als Person weiter zu entwickeln.

4 Regeln für den Feedbackgeber

Die positiven Wirkungen von Feedback liegen darin, störende Verhaltensweisen zu korrigieren und die Zusammenarbeit oder Beziehungen insgesamt gelingender zu gestalten. Feedback anzunehmen, ist nicht unbedingt leicht, weil es letztendlich auf eine Veränderung von Verhalten zielt. Die große Kunst dabei ist: Wie sage ich einem Menschen, wie ich ihn sehe, ohne ihn dabei zu verletzen.

Vier Grundsätze sollen es Ihnen leichter machen:

1. Seien Sie möglichst beschreibend, nicht wertend

Stellen Sie sich vor, sie sind ein Reporter und haben die Aufgabe Ihren Zuhörern eine bestimmte Situation zu schildern. Beziehen Sie sich in Ihrem Feedback nur auf das von Ihnen sichtbare Verhalten. So kommen Sie weniger in Versuchung, darüber zu reden was Ihnen gefällt oder missfällt. Interpretation und Bewertung bleiben damit außen vor.

Achtung! Lob und Kritik sind nahezu immer Bewertungen. Negative Bewertungen und Interpretationen lösen schnell Widerstand aus, weil sie die Person beurteilen, nicht selten verurteilen.

2. Seien Sie konkret, nicht allgemein

Wenn Sie Verallgemeinerungen und pauschale Aussagen machen, kann der Angesprochene kaum darauf reagieren oder wissen, was Sie als störend empfinden. Feedback anzunehmen ist einfacher, wenn Sie ganz konkret eine Sache ansprechen. Das braucht Mut, Mut zur Deutlichkeit. Dieser Mut fehlt uns manchmal und wir neigen zu Untertreiben „So schlimm ist es ja auch wieder nicht“, was den andern wenig dazu bewegt, sein Verhalten zu überdenken oder gar zu ändern. Oder, weil wir mit unserem Feedback ohnehin schon lange zugewartet haben, übertreiben wir. Die Übertreibung macht es für unseren Gesprächspartner ebenso schwierig, sein Verhalten zu ändern. Ganz im Gegenteil, je vorwurfsvoller wir etwas schildern „Immer machst du ...“ Jedes mal bist du ...“, desto mehr sorgen wir für Abwehr und Diskussion. Unsere Botschaft muss exakt zu verstehen sein, damit klar ist, wo wir uns Veränderung wünschen.

3. Sprechen Sie verbindlich per „Ich“

Übernehmen Sie für das was Sie sagen die Verantwortung. Sprechen Sie von Ihren Eindrücken und Wahrnehmungen und nicht von denen anderer. Also keinerlei Formulierungen mit „wir“ oder „man“. Authentische Ich-Botschaften sind für den Empfänger deshalb so wertvoll, weil sie ihm Dinge mitteilen, zu denen er von außen keinen Zugang hat.

- Mir ist aufgefallen, dass ...
- Ich habe gesehen ...

und nicht

- Man konnte sich nicht sicher sein ...
- Wir fühlten uns nicht angesprochen ...

oder auch nicht

- Sie sind ...
- Ihr Stil ist ...
- Hinter Ihrem Verhalten steht ...

Eine vollständige Ich-Botschaft ist eine emotionale Äußerung. Sie benennt, wie ich das Verhalten des anderen erlebe und was es für mich bedeutet. Gerade diese emotionale Komponente macht das Feedback geben schwer, löst aber gleichzeitig auch beim Angesprochenen Betroffenheit aus.

- ...Mir ist aufgefallen, dass Sie bei unseren letzten drei gemeinsamen Meetings jedes Mal zu spät gekommen sind. Für mich ist Pünktlichkeit eine Wertschätzung meinem Gesprächspartner gegenüber. Wenn Sie zu spät kommen, habe ich das Gefühl, dass Ihnen unser Termin nicht wichtig ist ...

4. Geben Sie konstruktives Feedback

Feedback darf nicht verwechselt werden mit Nörgeln und Lästern. Das ist eine relativ einfache Übung. Feedback geben heißt nicht „sein Fett abzubekommen“, sondern es geht darum, den anderen so „rückzufüttern“, dass es ihm gut bekommt, dass es ihn anreichert. Feedback soll ein Geschenk sein, das der andere annehmen kann. Feedback soll sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger ändern kann. Konstruktives Feedback benennt daher alternative Handlungsweisen, eigene Wünsche und Vorstellungen aber auch zu erwartende Konsequenzen. Es überlässt jedoch dem Angesprochenen die Entscheidung, ob er letztendlich sein Verhalten ändert oder nicht.

- ... Mir ist wichtig, dass wir auch in Zukunft gut zusammen arbeiten können. Deshalb bitte ich Sie, auf die Zeit zu achten.

Wünsche, Bitten, Erwartungen und Forderungen können erfüllt werden. Urteile, Beschuldigungen, Vorwürfe, Verallgemeinerungen und Übertreibungen hingegen nicht.

4 Regeln für den Feedbacknehmer

Denken Sie daran: Feedback zu bekommen ist ein Geschenk. Viel öfter kommt es vor, dass wir keine Rückmeldung bekommen. Aus oben genannten Gründen, weil es für den Feedbackgeber riskant ist seine Sichtweise bekannt zu geben, weil es Mühe bereitet es zu formulieren und weil es eine emotionale Anstrengung bedeutet jemandem seine Meinung zu sagen und sich damit selbst verletzbar zu machen.

1. Hören Sie einfach zu

Lassen Sie den anderen zunächst einfach einmal ausreden. Sie können ja nicht wissen, was er sagen will, bevor er nicht zu Ende gesprochen hat. Zuhören bedeutet immer Wertschätzung dem anderen gegenüber.

2. Rechtfertigen Sie sich nicht

Der Andere beschreibt, wie Sie auf ihn wirken. Er spricht von seiner Meinung und die gilt es zu respektieren, auch wenn sie nicht der eigenen entspricht. Sie können, wenn Sie wollen daraus lernen. Wichtig ist zu verstehen, was der andere meint. Sie können durchaus Verständnisfragen stellen, aber versuchen Sie nicht, sich zu rechtfertigen.

Prüfen Sie Ihr Verhalten in ähnlichen Situationen nach. Können Sie es bestätigen oder nicht? Hat Ihnen jemand anderer schon einmal etwas Ähnliches gesagt? Fragen Sie andere Personen, denen Sie vertrauen nach deren Eindrücken. Bleiben Sie aber sich selbst gegenüber ehrlich.

3. Danke!

Bedanken Sie sich für das Feedback das Sie bekommen, auch wenn es nicht in der richtigen Form gegeben wurde. Es hilft Ihnen sich selbst und die Wirkung auf andere kennen zu lernen. Bedenken Sie „Ich kann nicht sehen, was ich nicht sehen kann“. Die Rückmeldungen von anderen erhalten Informationen, zu denen Sie selbst keinen Zugang haben.

4. Entscheidung treffen

Lassen Sie das Feedback wirken und sortieren Sie zu einem späteren Zeitpunkt, was Sie annehmen wollen oder nicht.

Resümee

Feedback geben und Feedback nehmen sind keine Selbstverständlichkeiten. Wenn wir uns das bewusst machen, sind wir eher bereit auch kritisches Feedback wert zu schätzen. Unsere Aufgabe ist es, das Feedback nach seinem Informationsgehalt für uns zu beurteilen und nicht gleich zu denken: Was meckert der schon wieder mit mir?

Ganz im Gegenteil: Dem anderen ist es der Mühe wert, mir seine Meinung zu sagen, auch wenn es für ihn mit Anstrengung verbunden ist, mit der Absicht mir Entwicklung zu ermöglichen.

Die 8 großen Ziele für Kanzleipartner

Eine Handlungsanleitung

von www.stefanlami.com

Als Führungskräfte einer Kanzlei müssen Partner nicht nur dafür sorgen, dass – wie es so schön heißt – der Rubel rollt. Ihre Pflichten gegenüber der Kanzlei und gegenüber einander beinhalten darüber hinaus auch neue Aufträge zu gewinnen, ihre eigenen Fähigkeiten als auch die Fähigkeiten der anderen zu entwickeln und weiter zu verbessern, laufend an der strategischen Ausrichtung der Kanzlei zu arbeiten, mit Freude an Innovationen interessiert zu sein und mit Leidenschaft ständig am Erfolg der Kanzlei zu arbeiten.

In vielen Kanzleien bleibt, was nicht weiter verwunderlich ist, neben all diesen „Alltagsaufgaben“ leider zu wenig Zeit, um Partnerziele auszuarbeiten. Unbestritten ist es ein sehr zeitaufwändiger Prozess. Wenn man jedoch laufend gute und auch in Zukunft noch bessere Ergebnisse in einem so wettbewerbsintensiven Umfeld erzielen will, muss man sich einfach Gedanken über die Ziele machen.

Hier sind jene 8 Schlüsselbereiche, in denen Partner ihre Entwicklungsmöglichkeiten zeigen sollten. Wenn Kanzleipartner diesen wichtigsten Pflichten nicht nachkommen, gibt es wenig Aussicht auf eine erfolgreiche Zukunft.

1. Fertigstellungsziele

Beginnen Sie mit den Fertigstellungszielen. Fertigstellungsziele sind ausschlaggebend für die Nachhaltigkeit. Hier gilt immer noch: Wer ein Ziel hat, kann es auch erreichen. Wer unbeschränkt Zeit für seine Aufgaben hat, braucht weder auf die Organisation seiner Tätigkeit zu achten, noch darauf, ob seine Methodik noch adäquat ist. Leider zeigt sich gerade diese Problematik in Workshops sehr häufig. Die Mitarbeiter sind überlastet und lehnen Zeitvorgaben aus Sorge vor noch größerem Druck schnell ab. Über den Umweg von Fertigstellungszielen können sowohl die Arbeitsmethodik optimiert, wie auch vorhandene IT-Kompetenzdefizite erst bekannt werden.

2. Kanzleientwicklungsziele

Kanzleientwicklung, entweder durch neue Klienten oder durch neue Projekte für bestehende Klienten, ist der Motor für jede Kanzlei. Kanzleien haben es heutzutage viel schwerer „Rainmakers“ zu erschaffen (Die „Rainmakers“ sind jene akquisestarken Partner, die für einen kontinuierlichen Strom an neuen attraktiven Aufträgen sorgen). Die Schwierigkeiten, die Partner mit Kanzleientwicklung haben, sind teilweise ausbildungsbedingt, teilweise aber auch psychologisch bedingt. Viele Steuerberater meinen, sie können gar keine neuen Aufträge an Land ziehen oder sie denken, dass Auftragsgewinnung an sich in irgendeiner Weise unprofessionell wäre. Im Sinne von:

„Ich bin doch kein Verkäufer“. Henry Ford sagte vor vielen Jahren: „Wenn du denkst du kannst, kannst du, und wenn du denkst, du kannst nicht, wirst du nicht.“ Echte Talente der Auftragsgewinnung wissen, dass der beste und einzige Weg neue Aufträge zu gewinnen, ist, dem (zukünftigen) Klienten dabei zu helfen, alle seine aktuellen Probleme zu lösen. Bestehende als auch zukünftige Klienten sind enorm erleichtert, wenn Sie als Berater zu ihnen sagen „Ich kann das für Sie übernehmen“. Vereinbaren Sie mit Ihren Kanzleipartnern realistische Akquise-Ziele und hören Sie auf mit Bescheidenheit zu glänzen!

3. Ziele, um Kompetenzen zu verbessern

Es gibt keinen Partner, der seine Kompetenzen in irgendeinem Bereich nicht verbessern sollte. Man könnte immer seine technischen Fähigkeiten verbessern oder mehr über neue Dienstleistungs- und Beratungsbereiche lernen etc. Indem man seine Kompetenzen verbessert, wird man wertvoller für die bestehenden Klienten, die zukünftigen Klienten und die Kanzlei. Die leitende Frage bei der Auswahl an Angeboten könnte sein: Mit welchen Kompetenzen, welchem Fachwissen kann ich noch wertvoller für unsere Klienten werden?

4. Ziele zur Selbstverbesserung

Eng verwandt mit der Verbesserung der fachlichen Kompetenzen ist die Verbesserung der persönlichen Fähigkeiten. Jeder kann ein besserer Zuhörer sein, ein besserer Ausbilder für andere, oder besser in der Kommunikation. Auch hier gilt es, eine sorgfältige Auswahl zu treffen. Ein mögliches Credo für Sie und Ihre Partner kann sein:

Welche meiner Stärken kann ich noch weiter stärken? Nicht jeder wird zu einem Kommunikationsprofi, weil er einmal ein Rhetorikseminar besucht, aber ein Mindestmaß an professionellem Kommunikationsverhalten kann man von einem Partner verlangen.

5. Strategische Planung und Ziele für die Zukunft

Jeder Partner sollte ein oder zwei Ziele haben, die sich auf die strategische Entwicklung und Vision der Kanzlei beziehen. Hier liegt die Stärke in der Konzentration. Wenn jeder bereit ist sich für einige wenige, dafür große Ziele einzusetzen, ist genau das der Turbo, um den Sie die Konkurrenz beneiden wird.

6. Ziele in der Klientenbetreuung

Hier eine kurze Liste von Fragen, die Sie sich regelmäßig stellen sollten, um Ihre Klientenbetreuung weiter zu professionalisieren:

- Wie viele persönliche Gespräche werden mit Klienten innerhalb eines Jahres geführt?
- Werden gemachte Versprechen gegenüber den Klienten eingehalten?
- Wie viele Klienten betreuen wir in unserem definierten Zielmarktsegment?
- Wie könnten wir die Betreuung der Klienten verbessern, um den Nutzen unserer Beratung noch weiter zu erhöhen?
- Was tun wir, um unsere derzeitigen Klienten noch mehr an die Kanzlei zu binden?

7. Ziele zur Kanzleiführung

Für ausnahmslos alle Personen in Führungspositionen, sprich Inhaber, Partner, Managing Partner und Teamleiter, sollten jeweils spezielle Ziele vorgegeben sein. Einen Beitrag dazu möchte ich Ihnen in diesem Zusammenhang zur Lektüre empfehlen:

8. Ziele für einzelne Arbeitsabläufe

Gut funktionierende Arbeitsabläufe unterscheiden die besten Kanzleien vom Rest. Egal wie gut die Mitarbeiter sind, eine Kanzlei wird nicht die bestmögliche Leistung erbringen können, wenn die Arbeitsabläufe in der Kanzlei nicht richtig funktionieren. Professionell zu arbeiten heißt, die Fertigstellungsziele – Sie erinnern sich, das war Punkt 1 – mit dem Ziel für die einzelnen Abläufe zu verschränken.

Ziele für diesen Bereich könnten u.a. so aussehen:

- Die Abläufe der Kanzlei so strukturieren, dass die Bedürfnisse der Klienten erfüllt werden können.
- Ausnützung aller vorhandenen technologischen Möglichkeiten.
- Maßnahmen gegen Wiederholungsfehler einführen.
- Eine fristgerechte Bearbeitungszeit für alle Aufträge gewährleisten.

Betrachten Sie die Ausführungen zu den 8 großen Zielen als Handlungsanleitung für Ihre nächste Partnerbesprechung. Jeder, wirklich jeder, Partner kann und soll sich für diese 8 Schlüsselbereiche klare und eindeutige Ziele setzen. Stimmen Sie dann noch diese Ziele innerhalb der Partnerrunde ab, ist der Kanzleierfolg eine logische Folge und wird sich gar nicht mehr verhindern lassen.

Den richtigen Partner finden

Eine Checkliste für die Suche
von www.stefanlami.com

Wer sich jemals auf die Suche nach einem Kanzleipartner gemacht hat, weiß wie schwierig eine derartige Suche sein kann. Welche Fragen soll man sich persönlich stellen? Welche Kriterien soll der mögliche neue Partner erfüllen? Einen neuen Partner zu finden, ist eine wahre Kunst, teilweise aber auch eine Wissenschaft. Marc Rosenberg, Managementberater für US-Steuerberater hat sich tausende Kanzleien angesehen und eine Serie von Checklisten mit Kriterien entwickelt, die immaterielle, finanzielle, rechtliche, fachliche und führungsbezogene Themen beinhaltet.

Im Folgenden stelle ich Ihnen die auf mitteleuropäische Verhältnisse angepasste Checkliste für die Partnersuche vor:

Immaterielle Kriterien

- Vertrauen: Integrität, Ehrlichkeit, moralisches Verhalten, gesundes Urteilsvermögen
- Glaubhaftigkeit bei bestehenden Partnern und Mitarbeitern
- Der Partnerkandidat stärkt das Vertrauen der Klienten in die Kanzlei: Klienten rufen zuerst lieber den potenziellen Partner an als den ursprünglichen Partner, wenn sie ein Problem haben.
- Hohe Arbeitsmoral
- Loyalität und Engagement für die Kanzlei
- Teamfähigkeit
- Besteht der Partnerkandidat den Weintest: Würde jeder einzelne der derzeitigen Partner mit dem neuen Partner außerhalb der Arbeit ein Glas Wein trinken gehen?
- Kommunikationsfähigkeiten und Sozialkompetenzen
- Führungskompetenzen

Finanzielle und rechtliche Kriterien

- Ist der Partnerkandidat bereit und in der Lage, in die Kanzlei zu investieren?
- Ist er bereit, ein Konkurrenz- und Abwerbeverbot zu unterschreiben?
- Zeigt er persönliche finanzielle Stabilität?

Kanzleientwicklungskriterien

- Der Partnerkandidat generiert einen gewissen Anteil X des Geschäfts.
- Er bemüht sich ständig um den Kontakt mit Klienten, potenziellen Klienten und Menschen, die die Kanzlei weiterempfohlen haben, um neue Aufträge zu bekommen.
- Er nutzt aktiv alle Möglichkeiten, um zusätzliche Dienstleistungen bestehenden Klienten anzubieten.
- Er hat sein Netzwerk an geschäftlichen Kontakten über mehrere Jahre aktiv aufgebaut.
- Er hat sich in mindestens einem Bereich oder Geschäftsfeld als Experte spezialisiert.

Erledigungskompetenz und Klienten-Management

- Der Partnerkandidat betreut eine gewisse Anzahl X Klienten.
- Er erreicht eine gewisse Anzahl X an verrechenbaren Stunden.
- Er erreicht eine gewisse Fertigstellungsrate.

Fachliche Kriterien

- Der Partnerkandidat zeigt analytisches und problemlösungsorientiertes Denken auf hohem Niveau; er löst die Probleme der Klienten.
- Er demonstriert höchste fachliche Fähigkeiten; die Kanzlei kann darauf vertrauen, dass, wenn der Partner einen Klientenauftrag fertigstellt, niemand die Ergebnisse mehr nachprüfen muss, um sicherzustellen, dass alles richtig gemacht wurde. Der Kandidat hat die Fähigkeit bewiesen, fachlich äußerst schwierige Aufträge mit minimaler Unterstützung von Anderen zu erledigen.

Führungsqualitäten

- Er hat fundierte Erfahrung in der Mitarbeiterführung.
- Er kann delegieren.
- Er ist fähig, andere bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung zu unterstützen.

Verwaltung

- Er folgt und hält sich an alle Kanzleirichtlinien, Arbeitsweisen und Fristen.

Selten bis nie werden Sie einen Partner finden, der all diese Kriterien von Beginn an zu 100 Prozent erfüllt. Allerdings hilft die Checkliste, Stärken, die weiter ausgebaut werden sollten, zu identifizieren und Defizite, an denen der Partnerkandidat noch an sich arbeiten kann, zu lokalisieren.

Was es heißt, Partner zu sein

Zwei Sichtweisen mit völlig unterschiedlichen Folgen

von www.stefanlami.com

Starten wir gleich mit einem Vergleich der beiden Sichtweisen:

Einzelkanzlei	Partnerkanzlei
Meine Klienten gehören mir.	Die Klienten sind die Klienten der Kanzlei.
Ich vertraue meine Klienten anderen nicht an.	Ich stelle meine Klienten meinen Partnern vor.
Ich behalte mein Wissen für mich.	Wir tauschen unser Wissen untereinander aus.
So wie ich die Dinge mache, ist es am besten und deswegen mische ich mich auch bei anderen nicht ein.	In unserer Partnerschaft respektiert jeder die Kompetenz und die Aufgaben der anderen.
Meine eigenen Interessen sind am wichtigsten.	Die Interessen der Kanzlei stehen bei allen im Mittelpunkt.
Meine Rechte stehen an erster Stelle.	Wir respektieren einander und geteilte Verantwortung hat Priorität.
Management behindert meine Pläne.	Gezieltes Management bringt uns allen Mehrwert durch Koordination.
Das Ganze ist weniger als die Summe seiner Einzelteile.	Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile.

Sie können diese einfache Tabelle gedanklich wie einen Test behandeln und sich so persönlich einordnen. Eine einfache Methode, wie man sich, oder auch für einen Partner gedacht, auf die Schliche kommen kann: Aha so denke ich! Oder so denkt mein Partner! Was immer als Ergebnis dabei heraus kommt, ernsthaftes nachdenken darüber lohnt sich jedenfalls. Egal ob man am Beginn einer Partnerschaft steht, oder schon jahrelang in einer Partnerschaft zusammen arbeitet, die Antworten sollten sich vermehrt auf der rechten Seite der Tabelle konzentrieren. Wer bereit ist, seine individuellen Gedanken, Stärken und Kompetenzen in ein partnerschaftliches Gesamtkonzept einzubringen, wird jedenfalls mit reicher Ernte belohnt.

Bei genauerer Betrachtung kann man bei erfolgreichen Partnerschaften drei wesentliche Verhaltensweisen identifizieren. Alle Partner halten sich daran und zeigen damit ihre Einstellung: Die Kanzlei ist größer als die Summe der Einzelteile.

1. Alle Ressourcen der Kanzlei werden zum „Wohle“ des Klienten eingesetzt

Leider eines der größten Versäumnisse in vielen Kanzleien. Dieses Problem hat viel mit dem eigenen Denken zu tun, das sich darauf konzentriert, dass ICH und eben nur ich der einzige Richtige und Wichtige im Kontakt mit dem Klienten bin. Anderen zuzutrauen, für die Klienten genauso gute Arbeit zu leisten, wie man selbst, hat viel mit Vertrauen zu tun. Vertrauen baut man auf, wenn man sehen kann, was andere tun. Es entsteht, wenn Mitarbeitern und Partnern auf persönlicher Ebene, also grundsätzlich als Mensch, vertraut wird. Das ist natürlich kein Kinderspiel. Niemand wird jemand anderem einen wichtigen Klienten anvertrauen, wenn er keine Ahnung hat, was der andere tut und ihn nicht gut genug kennt, um ihm überhaupt zu vertrauen. Partner zu sein heißt, dass die Kanzlei und damit deren Klienten oberste Priorität

haben. Dazu müssen ausreichend Gelegenheiten geschaffen werden, damit die Partner untereinander sehen können, welche Kompetenzen und Fähigkeiten beim anderen vorhanden sind. Nur so kann sichergestellt werden, dass Klienten dem Partnerkollegen guten Gewissens übergeben werden können. Jeder kann dabei proaktiv sein und so positive Beziehungen zu seinen Partnern aufbauen. Erfolgreiche Kanzleien sorgen dafür, dass ihre Klienten zahlreiche Kontaktpunkte – das heißt Kontakte zu mehreren Partnern und Mitarbeitern - haben.

2. Aufgaben werden an Partnerkollegen abgegeben

Vertrauen zeigt sich auch darin, dass Partner Aufgaben an ihre Kollegen abgeben. Partner müssen in der Lage sein, zu erkennen wo die eigenen Stärken liegen, jedoch auch, wo die Partner besser sind als man selbst. Wahre Professionalität kann man nur bei Konzentration erreichen. Wenn sich Partner das Credo „Die Kanzlei steht an erster Stelle“ auf die Fahnen schreiben, fällt die Entscheidung, wer welche Aufgaben übernimmt, ganz automatisch. Die richtige Arbeit an den richtigen Partner weiter zu geben, fällt damit leicht und die Summe der Ressourcen führt letztendlich zum Erfolg.

3. Die Entwicklung der Mitarbeiter wird gefördert

Alle Konzepte sind gerade so gut, wie deren Umsetzung gelingt. Eine Kanzlei entwickelt sich so gut, so weit und so schnell, wie sich die Menschen in dieser Kanzlei entwickeln. Wenn also eine Kanzlei ihre Mitarbeiter schneller und besser ausbildet als die Konkurrenz, gelingt auch die Umsetzung schneller und besser. Diese Kanzleien haben auf dem Markt einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil. Da Studien zeigen, dass Mitarbeiter 80% von dem, was sie wissen und können, direkt am Arbeitsplatz lernen, müssen Partner und/oder leitende Mitarbeiter wirklich effektive Ausbilder sein. Es versteht sich also von selbst, dass wenn ein Partner kein guter Ausbilder bzw. keine gute Führungskraft ist, er auch kein guter Partner ist. Die Herausforderung an jeden Partner ist, sich die Entwicklung der Mitarbeiter zur höchsten Priorität der Arbeit zu machen, oder demjenigen Partner zu übergeben, der dafür die größten Kompetenzen besitzt.

Drei leicht zu verstehende Verhaltensweisen. Partner die sie zu den Leitmotiven in ihrer Kanzlei machen, werden nicht nur eine Fülle von Arbeit haben, sondern auch finanziell erfolgreicher sein als der Rest.

15.2. Muster | Vorlagen | Checklisten

1. Fragebogen – Stärke der Partnerschaft

Wie gut ist meine Partnerschaft?

Der Gallup-Partnerschaftsfragebogen

- | | |
|----|---------------------------|
| 1. | widerspreche stark |
| 2. | widerspreche |
| 3. | widerspreche einigermaßen |
| 4. | stimme einigermaßen zu |
| 5. | stimme zu |
| 6. | stimme stark zu |

Name des Bewertenden

Name des Bewerteten

	1	2	3	4	5	6
Sich ergänzende Stärken						
Diese Person und ich ergänzen uns in unseren Stärken.						
Diese Person und ich brauchen einander, um die Arbeit zu erledigen.						
Diese Person kann bestimmte Sachen viel besser als ich, und ich kann bestimmte Sachen besser als sie.						
Eine gemeinsame Mission						
Diese Person und ich verfolgen ein gleiches Ziel.						
Diese Person und ich haben die gleichen Vorstellungen, von dem, was wir tun.						
Diese Person und ich glauben an denselben Lebenszweck/ an dasselbe Lebensziel.						
Gegenseitigkeit						
Fairness						
Diese Person und ich teilen das Arbeitspensum fair untereinander auf.						
Diese Person und ich müssen uns nicht ständig am laufenden halten, wer was zu erledigen hat und wem was zu verdanken ist.						
Diese Person und ich sehen einander als gleichgestellt – keiner ist besser als der Andere.						
Vertrauen						
Diese Person und ich vertrauen einander.						

Diese Person und ich können darauf zählen, dass jeder das erledigt, was er sagt.						
Diese Person sagt anderen, wie gut ich bin, und ich sage anderen, wie gut diese Person ist.						
Akzeptanz						
Diese Person und ich lenken unsere Aufmerksamkeit auf unsere gegenseitigen Stärken, nicht auf die Schwächen.						
Diese Person und ich akzeptieren einander, so wie wir sind, und versuchen nicht, den Anderen zu ändern.						
Diese Person und ich sind verständnisvoll, wenn einer von uns Fehler macht.						
Kommunikation						
Zwischen dieser Person und mir kommen nur selten Missverständnisse vor.						
Diese Person und ich hören einander zu.						
Diese Person und ich zeigen einander Wertschätzung für das, was der jeweils andere tut.						
Selbstlosigkeit						
Diese Person und ich können aus unserem gegenseitigen Erfolg so viel Zufriedenheit verspüren, wie bei unserem eigenem.						
Diese Person ist wie ein Bruder oder wie eine Schwester für mich.						
Diese Person würde viel für mich riskieren und ich auch für sie.						
Vergebung						
Weder diese Person, noch ich, haben jemals unser gegenseitiges Vertrauen missbraucht.						
Kam es doch zu einem Vertrauensbruch, so konnte sowohl diese Person, als auch ich dem Anderen verzeihen						

2. Fragen zur Vorbereitung eines Partnermeetings

I Zur Person:

Name:

Alter:

Welche Rolle habe ich in der Kanzlei/Partnerschaft:

Anzahl der Jahre in der derzeitigen Position:

II Persönliche Ziele:

Was wollten Sie einmal werden?

Was waren Ihre Motive für diesen Beruf?

Am meisten Freude an meiner derzeitigen Rolle macht mir:

Mein schönstes Erlebnis (in der Kanzlei):

Wie wohl fühlen Sie sich in der derzeitigen Rolle?

Wenn Sie einen Zauberstab hätten, was würden Sie an Ihrer derzeitigen Rolle ändern?

Was würde Ihnen helfen, Ihre derzeitige Arbeit noch besser auszuüben?

Das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben empfinde ich

- o.k.
- ich arbeite zu viel
- ich könnte zusätzliche herausfordernde Tätigkeiten übernehmen

Habe ich das Gefühl, dass die Kanzlei meinen bestmöglichen Beitrag bekommt?

Wenn nicht, welche Rolle/Aufgabe sollte ich übernehmen?

Sind Sie derzeit entsprechend Ihrer Talente/Fähigkeiten/Vorlieben bestmöglich eingesetzt?

Wovon möchten Sie mehr/wovon weniger machen?

Welche Rolle strebe ich künftig in der Kanzlei an?

Was würde ich aus heutiger Sicht anders machen?

Ich möchte in Pension gehen im Alter von:

Was sind Ihre Pläne und Vorhaben für die Zeit nach dem Rückzug aus der Kanzlei?

Was lässt Sie nachts – in Bezug auf die Kanzlei – nicht schlafen?

Was ist sonst noch relevant für Ihre persönliche Motivation, Ihr Engagement und Ihr Commitment für die Kanzlei?

III Geschäftliche Ziele

Wie erfolgreich ist die Kanzlei insgesamt (0 = niedrig, 10 = hoch)

- Derzeit: _____
- Ziel: _____

Wenn Sie einen Zauberstab hätten, welche Veränderung hätten die größte positive Auswirkung auf die Kanzlei?

Wie sehr hängt die Kanzlei von Ihnen persönlich ab?

- überhaupt nicht
- einigermaßen
- völlig

Welche Veränderungen erwarten Sie in Ihrer Branche?

Wo soll Ihrer Meinung nach die Kanzlei in 5 Jahren stehen?

Sonstige Anmerkungen

IV Gemeinsames Selbstverständnis

Was erwarten die Partner/Führungskräfte gegenseitig voneinander?

- Von Partner/Führungskraft A
- Von Partner/Führungskraft B
- Von allen Partnern/Führungskräften

Erwartungen an alle Partner/Führungskräfte:

Welche 3 bis 5 zentralen Werte können wir daraus ableiten?

- Was verstehen wir unter diesen Werten?
- Woran erkennt man diese Werte?
- Wie arbeitet ein Unternehmen, das sich diese Werte auf die Fahnen heftet?
- Sind wir bereit, diese Werte einzufordern?

3. Musteragenda für das jährliche Partner-Meeting

1. Vorschau auf das voraussichtliche Ergebnis des laufenden Jahres
2. Klientenveränderungen seit letztem Jahresmeeting. Warum haben uns diese Klienten verlassen?
3. Was wurde vom letzten Partnerjahresmeeting umgesetzt? Was noch nicht und warum?
4. Status quo der Mitarbeiterzusammensetzung sowie anschließende Mitarbeiter- und Teamleiterbeurteilung
5. Unsere Vision für heute in 5 Jahren
 - Welche Tätigkeiten werden wir dann erbringen?
 - Welche Umsatzvorstellungen haben wir?
 - Wie teilen sich diese auf unsere einzelnen Bereiche auf
 - Wie viele Partner und Mitarbeiter werden wir dann sein?
6. Was bedeutet unsere Vision für:
 - 6.1. unsere Teamorganisation?
 - 6.2. unsere Ausbildungs- und Fortbildungsaktivitäten?
 - 6.3. unseren Technologieeinsatz ?
 - 6.4. unser Marketing?
 - 6.5. unsere Allianzen / Netzwerke?
 - 6.6. unsere Standards?
 - 6.7. unsere Qualitätssicherung?
 - 6.8. das Management unseres Unternehmens?
 - 6.9. Partneraufgaben / Entscheidungsfluss/ regelmäßige Besprechungen?
7. Festlegung eines gemeinsamen Termins für die Präsentation der Ergebnisse dieses Partnermeetings und der Ziele für das nächste Jahr an alle Mitarbeiter

4. Übersicht Management-Aufgaben - Muster

Aufgaben Personal	
Mitarbeitersuche	Rekrutierung
	Personalvorauswahl treffen
	Stellenbeschreibung
	Bewerbermanagement
Mitarbeitereinsatz	Einarbeitung regeln
	Mitarbeiter begrüßen, vorstellen, einweisen
	Verträge erstellen, prüfen
	Stellenbeschreibungen erstellen, personalisieren
	Personalstammdaten anlegen
	externe und interne Stundensätze pflegen
	Stammdaten Änderungen
	Personalgespräche führen – mit Führungskräften
	Personalbedarf (übergreifend) planen
	Personaleinsatz (übergreifend) planen
	Betriebsklima prüfen
	Berufsausbildung organisieren
	Vertretungsregelung abstimmen
	Zeiterfassung überwachen
	Urlaube verwalten
Leistungsbeurteilung	Leistungsbeurteilung (übergreifend) vornehmen
Entgelt	Entlohnungssystem vorgeben
	Mitarbeiter anlegen
	Gehaltsänderungen pflegen
	Bescheinigungen (Entgelt; Krankheit)
Mitarbeiterservice	Bescheinigungswesen übernehmen
	Mitarbeiterakten verwalten
	Telefonlisten pflegen
	Mitarbeiterhandbuch pflegen
	Kinderbetreuung organisieren
	Schlüssel / Parkkartenverwaltung übernehmen
	Arbeitszeugnisse erstellen
Personal- und Organisationsentwicklung	Mitarbeiterentwicklung installieren
	Literaturverwaltung
	Seminare verwalten
Kündigung	Mitarbeiterkündigungen vorbereiten und umsetzen
Mitarbeitercontrolling	Personalcontrolling übernehmen
	Statistiken erstellen

Aufgaben Marketing	
Öffentlichkeitsarbeit	Presseberichte erstellen
	Presseberichte erstellen
Marketingaktivitäten	Klientenzeitung
	Vorbereitung Redaktionssitzungen
	Koordination Textbeiträge
	Kontakt zu Agentur
	Zeitabläufe überwachen
	Pflege Adressdaten
	Homepage
	Inhalte aktualisieren
	Beiträge zu Veranstaltungen / Aktivitäten
	Klientenveranstaltungen
Marketingplan	Marketingziele festlegen
	Strategie – Konzepte entwerfen und umsetzen
Corporate Identity & Design	Events für Mitarbeiter organisieren
	Einheitliche Kommunikation – Sprache, Telefon, Briefstil
	Interner Newsletter
	Drucksorten
	Einheitliche Gestaltung der Vorlagen
	Themenbroschüren/Imagebroschüren
Sponsoring	Sponsor-Anfragen bearbeiten
	Sponsoring-Liste führen
	Werbung/Anzeigen organisieren

QM-IT	
QM-Leistungsprozesse	Vorschlagen
Gemeinsam mit Prozessverantwortlichem	Definieren
	Initiieren
	Planen
	Verantworten
QM-Projekt-Management	Saubere Projektarbeit organisieren
	Projektsteuerung vorschlagen und umsetzen
IT-laufender Betrieb	Überwachung der Systeme
	Einspielen Updates
	Virenschutz
	Wartungsverträge
	Telefonanlage
	Sicherung
	Lizenzen - Benutzer
IT-Projekte	Vorschlagen
	Definieren
	Initiieren
	Planen
	Verantworten
IT-Klienten	Bestellungen - Verwaltung
	Implementierung - Betreuung
	Support

Interne Finanzen	
Laufendes Rechnungswesen	Komplette Finanzbuchhaltung
	Kostenrechnung
	Honorarabrechnung (organisieren)
	Zahlungsverkehr
	Mahnungen
Liquidität	Liquidität steuern
Reporting	Umsatzstatistik
	Statistiken Leistungserfassung
	Interne/externe Vergleiche
	Analysen Klienten/Leistungen/Teams etc.

5. Insights Discovery Präferenzprofil

Die Ursprünge von Persönlichkeitstheorien können bis in das 5. Jahrhundert v. Chr. zurückverfolgt werden, als Hippokrates erstmals vier unterscheidbare Energien bzw. Temperamente



entdeckte, die sich bei den Menschen individuell beobachten ließen. Das Insights Discovery System baut auf dem Persönlichkeitsmodell des Schweizer Psychologen C.G. Jung auf. Dieses Modell wurde erstmals im Jahre 1921 in seinem Werk "Psychologische Typen" veröffentlicht. Jungs Werk über Typologie und Präferenzen wurde seither als Basis zum Verständnis der Persönlichkeit herangezogen und ist bis zum heutigen Tag Gegenstand für empirische Forschungsprojekte weltweit. Das Insights Discovery Präferenz-Profil bietet auf der Grundlage der Jung'schen Typologie einen Rahmen für Selbsterkenntnis und persönliche Weiterentwicklung. Nach C.G. Jung hat jeder Mensch Präferenzen, wie er seine Umwelt wahrnimmt, sie beurteilt, Entscheidungen trifft und entsprechend handelt. Erkenntnisse in der Verhaltensforschung haben aufgezeigt, dass die erfolgreichsten Menschen diejenigen sind, die sich selbst in ihren Präferenzen, sowie Stärken und Schwächen gut kennen. Dies versetzt sie in die Lage, Strategien zu entwickeln, um den Anforderungen ihres Umfeldes besser gerecht zu werden.

Ein persönliches Präferenz-Profil ist absolut einzigartig, da es aus mehreren hunderttausend abgewandelten Aussagen aufgebaut wird. Daraus wird aufgrund der Selbsteinschätzung beim Ausfüllen des Insights Discovery Präferenz-Evaluators (Fragebogen) ein individueller Text zusammengestellt.

Ablauf

Sie beantworten in ca. 40 Minuten den **Insights Discovery® Online Evaluator**. Dieser bildet die Ausgangsbasis für Ihr individuelles Insights Discovery® Präferenz-Profil, das Sie umgehend zugesandt bekommen. Leicht verständlich formuliert, beinhaltet dieses Profil bereits **zahlreiche lösungsorientierte Informationen** zur effektiven Nutzung Ihrer Potenziale.

Das Insights Discovery Präferenz-Profil kann themenbezogen konfiguriert werden. Neben dem Modul „Basis“ stehen folgende Aufbaumodule zur Auswahl:

- Aufbaumodul: "Management"
- Aufbaumodul: "Effektivität im Verkauf"
- Aufbaumodul: "Persönlichkeitsentwicklung"

Das Modul „Basis“ gibt Aufschluss über:

- Ihren persönlichen Stil
- Ihre Interaktion mit anderen
- Wie Sie Entscheidungen treffen
- Ihre Stärken und Schwächen
- Ihr Wert für das Team
- Ihre effektive Kommunikation
- Ihre Barrieren für eine erfolgreiche Kommunikation
- Ihre möglichen "Blinden Flecken"
- Kommunikation mit dem "gegenüberliegenden Typus"
- Vorschläge zu Ihrer persönlichen Weiterentwicklung
- Ihre persönliche Insights Discovery Typus-Zuordnung
- Grafik Ihrer Präferenzwerte (Farbdynamik, Energiefluss)

Mit Insights Discovery werden Sie:

- Ein tieferes Verständnis für sich selbst entwickeln und Ihre Wirkung auf andere erkennen.
- Die Präferenzen Ihrer Mitarbeiter, Kunden und Verhandlungspartner zielorientiert nutzen.
- Ihre persönlichen Stärken zur Erreichung eines "Win-Win"-Ergebnisses erfolgreich einsetzen.

Kosten:

Basis-Modul ohne Beratungsgespräch	Euro 160,--
Basis-Modul mit telefonischem Beratungsgespräch	Euro 350,--
Inkl. Aufbaumodul Management ohne Beratungsgespräch	Euro 195,--
Inkl. Aufbaumodul Management mit Beratungsgespräch	Euro 390,--
Inkl. Aufbaumodul Management, Persönlichkeitsentwicklung oder Effektivität im Verkauf ohne Beratungsgespräch	Euro 275,--
Inkl. Aufbaumodul Management, Persönlichkeitsentwicklung oder Effektivität im Verkauf mit Beratungsgespräch	Euro 450,--

Alle Preise zuzügl. MWSt

Alle weiteren Infos und Details dazu – bitte im persönlichen Gespräch mit Christine Lindenthaler.

6. Muster Leistungskriterien für Partner

Beispiel 1 – umfangreich:

Führung

- Ergebnisse/Leistung als Führungskraft
- Einfluss auf das Verhalten der zu führenden Mitarbeiter
- Glaubwürdigkeit als Führungsperson bei Mitarbeitern und Partnern
- Verbesserung der Fähigkeiten der zu führenden Mitarbeiter
- Erkennen von Herausforderungen und schnelles Lösen
- Fähigkeit, dass Mitarbeiter „folgen“ (sich für die Ziele einsetzen)

Führungsfähigkeiten

- Fähigkeit zur Gestaltung von Beziehungen
- Entwicklung von Nachwuchs-Mitarbeitern (Mentor von High-Potentials)
- Fähigkeit, Menschen zu Höchstleistungen zu führen

Kanzleientwicklung

- Wie gelingt es dem Team des Partners, neue Aufträge zu gewinnen?
- Wie gelingt es dem Team, das Leistungsangebot bei bestehenden Klienten auszudehnen?
- Weiterempfehlungsquote (qualifizierte Empfehlungen, nicht beliebige)
- Netzwerker?

Klientenentwicklung

- Kliententreue – bleiben die Klienten, falls der Partner geht?
- Übergabe von Klienten an Mitarbeiter und/oder andere Partner
- Weitergabe von (implizitem) Wissen

Quantitative Kriterien

- Umsatzverantwortung (Team in erster Linie, persönlich sekundär)
- Forderungsmanagement
- Halbfertige Arbeiten
- Realisierter Stundensatz (Team + persönlich)
- Deckungsbeitrag (des Teams + persönlich)

Servicefähigkeiten

- Klientenbindung an die Firma
- Erkennen von Klientenwünschen und -erwartungen
- Ausdehnung des Leistungsangebots

Teamwork

- Formen eines starken Teams
- Viele Kontaktpunkte der Klienten mit dem Team (in die Kanzlei insgesamt)
- Zusammenarbeit mit anderen Teams
- Empfehlungen zwischen den Teams

Allgemeines Verhalten

- „Guter“ Partner
- Respekt gegenüber anderen (generell – Partner, Mitarbeiter, Klienten, Behörden, Kooperationspartner, Banken, etc.)
- Leben der Werte und Prinzipien der Firma
- Einhalten von Standards
- Wirkungsvolle Kommunikation
- Reaktionszeit auf Anliegen anderer
- Termintreue
- Zuverlässigkeit
- Sich verantwortlich fühlen + Verantwortung übernehmen

Beispiel 2:**PartnerPerformance**

Fragen	Antwort per Dropdown-Option
Akquisition / Auftragsgewinnung - auch Zusatzaufträge / Beratungsaufträge	5
Eigenumsatz	4
Mitarbeiterentwicklung / -führung	4
(Mitunternehmer-) Initiative allgemein	5
Verbesserungsvorschläge	4
Einführung und Einhaltung von Standards (z.B. Zeiterfassung)	4
Engagement bei internen Besprechungen (MA- / Partnermeetings)	5
Beitrag zur Vorbereitung von Besprechungen	4
Umgang mit (eigenen) Fehlern	3
Beiträge zur Imageförderung der Kanzlei	5
Kontakte / Netzwerkfähigkeit	4
Persönlicher Einsatz	5
Umsetzung von Projekten	4
Klientenumgang / Verhalten gegenüber Klienten	4
Fachwissen	4
Eigene Fortbildung / Weiterentwicklung (auch nicht fachliche Themen)	4
GESAMT	68
Erreichter prozentualer Anteil von der Maximalpunktzahl	70,83%