

Teil 3: Teamarbeit

Von Dr. Agnes Kunkel

Im Brennpunkt zwischen Banken, Mandanten und Mitarbeitern stehen Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte vor besonders großen Herausforderungen hinsichtlich Sozialkompetenz, Kommunikation und Verhandlungsführung. Die Konflikte verschärfen sich zudem in der aktuell angespannten wirtschaftlichen Situation. Die folgenden Probleme von Helmut Huber, einem Steuerberater irgendwo in Bayern, haben sich so zwar nie zugetragen, dennoch wird Ihnen vielleicht die eine oder andere der beschriebenen Situationen bekannt vorkommen – mit dem Mandanten Hans Zornberger, dem Kundenbetreuer der Bank, Herrn Mahler, seinem Vorgesetzten Direktor Borstl sowie mit Hubers mandatsverantwortlichem Mitarbeiter Herrn Semler.



Irgendwo in Bayern: Steuerberater Helmut Huber hat vor einigen Monaten eine Steuerkanzlei mit Mandantenstamm und langjährigen Mitarbeitern übernommen. Einer der schwierigeren Fälle in seiner Mandantschaft ist der Wach- und Schließdienst Eilig & Ehrlich. Hatte es zu Zeiten von Herrn Hubers Vorgänger eher Schwierigkeiten mit den Finanzbehörden gegeben, so war es jetzt die Bank, die für Aufregung sorgte. Die ständig ausgeschöpften Linien, unabhestimmte Überziehungen und eine schleppende Informationspolitik hatten die Bank aufgeschreckt. Eilig & Ehrlich wurde als riskantes Engagement eingestuft. Die Bank forderte kurzfristig eine Rückführung der Kreditlinie.

Der geschäftsführende Gesellschafter von Eilig & Ehrlich, Herr Zornberger, wandte sich in seiner Not an seinen Steuerberater Huber. Unter der Anleitung von Herrn Huber hatte die Prokuristin von Eilig & Ehrlich, Frau Heller, eine saubere Bankvorlage mit aktuellen Zahlen und einem verhalten

optimistischen Zukunftsausblick ausgearbeitet. Bei der Bank kam der geordnete Auftritt von Steuerberater Huber und Eilig & Ehrlich gut an. Die Bank machte Herrn Zornberger ein neues Angebot. Nach dem Banktermin hielt Steuerberater Huber mit Herrn Zornberger und Frau Heller noch eine Nachbesprechung ab. Herr Semler, der in Hubers Kanzlei das Mandat schon viele Jahre betreut, war nur bei den Vorarbeiten und dem Banktermin dabei. Er fehlte bei der Nachbesprechung.

Huber vertraut auf moderne Managementmethoden: Im Sinne des „Management by Delegation“ oder „Führen durch Delegation“ möchte er nicht nur einzelne Arbeiten auf die Mitarbeiter übertragen. Möglichst eigenverantwortlich sollen seine Mitarbeiter ihre Mandate betreuen. Sie sollen sich an allgemein gültigen Regelungen wie Unternehmensgrundsätze, Standardprozesse, Stellenbeschreibungen und Ähnliches halten. Dass vieles davon eher in seinem Kopf als in Dateien oder wenigstens auf Papier existierte, war Huber gar nicht so richtig bewusst. Ganz im Gegenteil, er hatte das Gefühl, wenn er sich nicht zurücknehme, käme es nie zu einer Veränderung im 

Das Szenario und seine Erscheinungstermine

Erschienen in: LSWB info 04/2009: Teil 1: „Der Anruf“
Steuerberater Hans Huber baut geschickt seine Position im Zusammenspiel zwischen Steuerberater, Mandant und Bank auf, klärt seine professionelle Rolle in dem Projekt und die Frage der angemessenen Honorierung seines Einsatzes.

Erschienen in: LSWB info 05/2009: Teil 2: „Das Bankgespräch“
Huber führt das Gespräch in der Bank mithilfe des Konzepts der „Sieben Verhandlungsphasen“. Er kommt zu einem ersten Zwischenerfolg für sich und seinen Mandanten. Der Kreditrahmen wird, zwar unter Auflagen, bis auf Weiteres offengehalten.

Aktuelle Ausgabe: Teil 3: „Teamarbeit?“
Hubers Probleme in der Zusammenarbeit mit Herrn Semler. Dieser kommt wohl mit seiner neuen Verantwortung im Mandat Zornberger nicht zurecht. Nach einem eher unglücklichen Mitarbeitergespräch wird Helmut Huber in Sachen Mitarbeiterführung und Delegation künftig überlegter vorgehen.

Zur fiktiven Geschichte gibt es theoretische Erläuterungen: Sie finden strategische Überlegungen zu den Verhandlungssituationen und die kleinen taktischen Kniffe, mit denen Huber spezielle Klippen im Verhandlungsgespräch meistert. Die Techniken, mit denen Huber arbeitet, werden in Praxistipps zusammengefasst. 

Das Seminar zum Thema:

6. Mai 2010, München, LSWB-Forum, Implerstraße 11
„Banken, Mandanten und Mitarbeiter – Erfolgreiche Strategien für problematische Situationen“
Referentin: Dr. Agnes Kunkel 

Fotocollage: LSWB info (verwendete Fotos: © pressmaster, © SSilver – fotolia.de)



Arbeitsstil seiner Mitarbeiter. Die weitere Betreuung von Eilig & Ehrlich ist aus seiner Sicht gerade richtig, damit sich Semler endlich einmal freischwimmen kann.

Der schnelle Rückzug von Herrn Huber ist jedoch problematisch. Herr Semler geht die Sache eher halbherzig an und fühlt sich von Huber im Stich gelassen. Da Herr Semler bei der Nachbesprechung nicht dabei war, plant Herr Huber für den nächsten Vormittag ein ausführliches Übergabegespräch. Doch plötzlich ist der Vormittag um. Die eiligen E-Mails und Telefonate sind immer noch nicht vom Tisch. Zwischen zwei Telefonaten möchte Herr Huber die Sache hinter sich bringen. Er geht in das Büro von Herrn Semler: „Sie waren ja gestern beim Banktermin Eilig & Ehrlich dabei. Das lief doch wie am Schnürchen. Mit der richtigen Kommunikation und etwas Fingerspitzengefühl geht fast alles. Sie nehmen jetzt die Firma etwas an die Hand, damit da nichts anbrennt. Aber nicht zu viele Stunden produzieren.“ Semler blickt überrascht zwischen seinen Aktenstapeln hoch. Huber ist schon beim nächsten Telefonat: „Ich sehe, Sie haben das bestens im Griff.“ Semler wollte noch ansetzen, wie sich der Chef denn das „An-die-Hand-nehmen, ohne allzu viele Stunden zu produzieren“, so vorstelle, doch Huber war schon wieder auf dem Flur.

Viele Führungskräfte wünschen sich zwar Entlastung und möchten Verantwortung abgeben. Sie investieren jedoch zu wenig Zeit in die sorgfältige Übergabe eines Projekts, in die Klärung der Kompetenzen und die offenen Fragen des Mitarbeiters. Damit fehlen entscheidende Grundlagen für eine erfolgreiche Delegation.

Die Projektübergabe ist ein wichtiger Moment. Es muss ein störungsfreies Umfeld geschaffen werden:

- ohne Telefongespräche
- ohne Störungen durch Kollegen
- mit ausreichend Zeit.

Auch Herr Huber hat den Sprung von der Theorie der Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu seinem tagtäglichen Führungsverhalten noch nicht geschafft. Es beginnt mit dem Übergabegespräch zwischen „Tür und Angel“ und endet mit der gewichtigen Frage, welche Kompetenzen Herr Semler in dem Projekt Eilig & Ehrlich jetzt hat und welche nicht.

Delegation wird sehr viel leichter, wenn die Mitarbeiter auf Standards zurückgreifen können, zum Beispiel:

- Mustervorlagen
- Checklisten für Abläufe und Aufgaben
- Regeln, wann zum Beispiel die Kommunikation mit dem Mandanten aus Honorargründen auf Telefon und Fax/ Mail beschränkt bleiben muss.

Praxistipp 1: Alltagstaugliche Standards entwickeln: Überlegen Sie, wie Sie selbst vorgehen würden. Fassen Sie das Know-how, das bis zu diesem Moment nur in Ihrem Kopf existiert, in einer kurzen Anweisung oder Checkliste zusammen. Achten Sie besonders darauf, welche Details Sie anders und besser machen als weniger erfolgreiche Kollegen. Genau diese Unterschiede müssen Sie in Ihren Checklisten und Anweisungen präzise und gut verständlich herausarbeiten.

Da Herrn Semler die Vorgaben fehlen, ist er unsicher, wie er die Sache anpacken soll. Er schiebt sie erst einmal vor sich her. Als er dann eher halbherzig mit Frau Heller einen Termin vereinbaren will, vertröstet sie ihn. Semler hat kein gutes Gefühl. In den nächsten Tagen versucht er mehrmals, seinen Chef in dieser Angelegenheit anzusprechen. Doch der ist rund um die Uhr mit einem großen Sonderprojekt beschäftigt. Der Termin mit Eilig & Ehrlich hatte Direktor Borstl so beeindruckt, dass er Steuerberater Huber gleich noch bei einem anderen heiklen Engagement der Bank als Berater eingeschaltet hat.

Durch die Fehler in der Mitarbeiterführung wäre das Projekt Eilig & Ehrlich fast gescheitert. Doch das Schicksal meint

es gut mit Herrn Huber und Eilig & Ehrlich. Herr Mahler erwähnt am Rande einer Besprechung für das neue Projekt, dass der Zwischenbericht von Frau Heller schon einige Zeit überfällig ist. Herrn Huber wird ganz heiß. Er muss sich unbedingt Semler zur Brust nehmen. „Der fährt mir sonst noch das ganze Projekt an die Wand. Gerade jetzt, wo der Kontakt mit der Bank

so gut ins Rollen gekommen ist.“ Abends bittet Huber Semler zu einem Gespräch zu sich ins Büro. Auch Huber hat seine Grenzen. Während er mit den Mandanten und den Mitarbeitern der Bank sehr umsichtig umgeht, fehlt ihm die gleiche Umsicht bei den eigenen Mitarbeitern.

Gerade für Selbstständige und Freiberufler schwimmt oft die Grenze zwischen ihrer eigenen Person, dem Unternehmen und ihren Mitarbeitern. Es ist ihnen gar nicht bewusst, wie viele Informationen zwar in ihrem eigenen Kopf existieren, jedoch nicht oder nur lückenhaft an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Diese Fehleinschätzung führt zu einer unrealistischen Erwartungshaltung an die Mitarbeiter. Aus der unbewussten Gleichsetzung von eigener Person, Unternehmen und Mitarbeitern ergibt sich noch etwas: Erfolgreiche Freiberufler haben diesen Erfolg oft mit einer großen Leistungsbereitschaft für andere in Kombination mit einer großen Härte gegen sich selbst erreicht. So überrascht es nicht, dass Mandanten und Externe mit großem Engagement umworben werden, während Mitarbeiter die gleiche Unnachsichtigkeit zu spüren bekommen, mit der Freiberufler auch gegen ihre eigenen Bedürfnisse vorgehen, wenn sie dem beruflichen Erfolg im Wege stehen.

Semler bekommt ungefiltert den Frust des Tages ab: „Das kann doch nicht wahr sein. Frau Heller hat sich bei der Bank nicht gemeldet. Ich habe doch klipp und klar gesagt, dass Sie das Projekt verantwortlich in die Hand nehmen müssen. Sie sind doch wirklich schon lange genug dabei.“ Semler lässt die Strafpredigt über sich ergehen und weiß gar nicht recht, wo er hinsehen soll. Er überlegt, wie er am schnellsten aus der unangenehmen Situation herauskommt. Da wird Huber klar, dass er wohl etwas über das Ziel hinausgeschossen ist.

Er gibt sich noch einen Ruck: „Herr Semler, was ist eigentlich los? Mit Fristen und Terminen sind Sie doch sonst die Pflichterfüllung in Person.“ „Ja, eine Steuererklärung oder einen Jahresabschluss fertigstellen, das habe ich ja auch in der Hand. Wenn ich mir das Ganze etwas einteile, ist das keine allzu große Kunst. Aber Eilig & Ehrlich etwas an der Hand nehmen, ohne allzu viele Stunden zu produzieren – Herr Huber, da weiß ich beim besten Willen nicht, was ich tun und was ich lassen soll. Klar, ich hätte das gleich mit Ihnen besprechen sollen, nur Sie waren so mit dem neuen Projekt beschäftigt. Ich wollte Sie nicht auch noch mit diesen Kleinigkeiten behelligen.“ „Herr Semler, mich mit diesen Kleinigkeiten nicht behelligen! Ihnen ist ja gar nicht klar, was an der Sache dran-



hängt. Wenn Mahler das heute nicht beiläufig erwähnt hätte, wir wären voll ins Messer gelaufen.“ Semler würde die Verantwortung am liebsten loswerden und versucht es mit der Rückdelegation: „Wissen Sie, Herr Huber, mit Zornberger kommen einfach nur Sie zurecht. Ich bin da überfordert.“

Huber lehnt sich in seinem Schreibtischstuhl zurück. Er erinnert sich an sein erstes Gespräch mit Herrn Zornberger, an dessen aufgeregten Anruf, dass er mit der Bank nicht mehr zurechtkommt. Und wie er, Huber, sich gerade noch im Griff hatte, nicht gleich mit der „Rettungsaktion“ loszulegen, sondern erst einmal den Auftrag zu klären. Er sieht plötzlich die Parallelen und muss schmunzeln.

Praxistipp 2, Rückdelegation: Wenn Sie mit einem Mitarbeiter ein Problem besprechen, achten Sie darauf, dass er das Problem bei Gesprächsende wieder mitnimmt, sonst werden Sie zum besten Mitarbeiter Ihres Mitarbeiters! Fallen Sie nicht auf gekonnte Schmeicheleien herein wie „Sie können das viel besser ...“ oder auf Appelle an Ihre Hilfsbereitschaft: „Ich bin da völlig überfordert ...“

Semler ist ganz verdutzt, als er den Stimmungsumschwung bei Huber bemerkt. Huber: „Ach wissen Sie, Herr Semler, man lernt halt nie aus. Und jetzt müssen wir beide etwas lernen: Sie müssen beim Mandanten die Zügel fester in die Hand nehmen, und ich muss Ihnen mehr Rückendeckung geben. Wir müssen uns besser austauschen und absprechen. Wir brauchen Vorlagen, Checklisten und Ablaufpläne. Was passiert ist, das muss ich auf meine Kappe nehmen.“

Jetzt schlägt Huber den richtigen Weg ein: Ursachen bekämpfen, statt sich mit Schuldzuweisungen aus der Verantwortung stehlen. Die Gesamtverantwortung für den eigenen Führungsbereich ist ureigenster Bestandteil des Führungsauftrags und somit grundsätzlich nicht delegierbar. In seiner anfänglichen Wut sucht Huber nicht nach Ursachen, sondern nach Schuldigen. Um sich vor seinen eigenen Augen zu rechtfertigen, schiebt er das Problem auf die Unselbstständigkeit und die mangelnde Kompetenz seines Mitarbeiters. So kann er zwar der unbequemen Erkenntnis, dass er sein eigenes Führungsverhalten ändern muss, fürs Erste aus dem Weg gehen, an den Zuständen in seiner Kanzlei wird sich jedoch nichts ändern. Erst wenn er die Verantwortung für sein Verhalten übernimmt, kann er diese Verantwortung auch von seinen Mitarbeitern einfordern.

Huber fährt fort: „Jetzt überlegen wir uns einmal gemeinsam, was Sie dem Herrn Zornberger morgen Vormittag sagen, wenn Sie ihn anrufen.“ „Und Sie wollen

Medientipps zum Thema Mitarbeiterführung:

DVD – Das Boot: Im leckgeschlagenen U-Boot gelingt es dem Kommandanten durch seine persönliche Autorität, die Disziplin und den Überlebenswillen in der Mannschaft aufrechtzuerhalten. Die Reparatur gelingt, das Boot kann auftauchen und wieder Fahrt aufnehmen.

DVD – Kramer gegen Kramer: In das Scheidungsdrama sind immer wieder Szenen zwischen Ted Kramer und seinem Chef eingebettet. Der Chef erkennt sofort, dass Ted der Doppelbelastung als alleinerziehender Vater und Verantwortlicher für ein großes Kundenmandat nicht gewachsen ist. Er scheut sich jedoch, Konsequenzen zu ziehen. Erst als der große Auftrag in Gefahr ist, trennt er sich überstürzt von Ted. Die scheinbare Großzügigkeit zu Beginn entpuppt sich am Ende als fatale Führungsschwäche.

wirklich nicht selber bei Herrn Zornberger anrufen?“, fragt Semler noch einmal. Huber schmunzelt wieder und macht eine spielerische Drohgeste mit dem Zeigefinger. „Herr Semler“, sagt Huber, „wenn Sie sich da einmal durchgebissen haben, dann schaut die Welt ganz anders aus.“ Semler holt tief Luft und meint: „Ihr Wort in Gottes Ohr.“

Praxistipp 3 Kommunikationswege einhalten: Die Mitarbeiter haben die Tendenz, beim Mandanten erst einmal auf die ihnen vertrauten Ansprechpartner zuzugehen. Das wird bei der Delegation von Verantwortung nicht funktionieren. Da Dienstwege nicht eingehalten werden, müssen Sie im Mandantenunternehmen sogar mit Irritationen rechnen. Ein Mitarbeiter, an den Sie Verantwortung delegiert haben, muss sich an Ihre (!) Kommunikationswege halten und zum Beispiel mit dem Geschäftsführer kommunizieren.

Und tatsächlich: Als Semler am nächsten Morgen im Auftrag von Herrn Huber bei Herrn Zornberger anruft und mit ihm höflich, aber bestimmt, Schritt für Schritt das Protokoll der Bankbesprechung durchgeht, kommt wieder Schwung in die Sache. Und es gibt tatsächlich gute Nachrichten. Frau Heller hatte erste Erfolge bei den größten Kunden. Es sind schon ein paar überfällige Gelder eingegangen. Am Monatsende wird Eilig & Ehrlich das erste Mal seit langer Zeit den Kreditrahmen nicht voll ausschöpfen. Zornberger ist sichtlich stolz. Semler bleibt jedoch konsequent: „Die Vereinbarungen mit der Bank müssen eingehalten werden. Es muss einen Zwischenbericht geben, lieber zu spät als gar nicht. Herr Mahler, Ihr Firmenkundenbetreuer, hat sich so für diese Lösung starkgemacht.“ Nachdem er den Hörer aufgelegt hat, schmunzelt Herr Semler: „Das ging ja fast schon wie bei Herrn Huber. Vielleicht ist das mit dem neuen Führungsstil doch nicht so schlecht.“ Wie vereinbart treffen sich Huber und Semler später am Nachmittag, um die weiteren Entwicklungen im Fall Eilig & Ehrlich zu besprechen. Als Semler Huber das Fax mit der aktuellen Liquiditätsplanung von Frau Heller zeigt,

atmet der erst einmal tief durch. „Herr Semler, das haben Sie gut gemacht.“

Praxistipp 4: Mitarbeiter brauchen Anerkennung. Eine große Studie hat gezeigt, dass Mitarbeiter, die wenigstens einmal pro Woche ein klares Signal der Anerkennung erhalten, signifikant leistungsfähiger sind als Mitarbeiter, die nur in größeren Abständen eine Wertschätzung ihrer Arbeit und ihrer Person erfahren. Der Unterschied schlug sich eindeutig in der Profitabilität der untersuchten Unternehmen nieder. Ein Lob muss ein Lob sein. Verkneifen Sie sich die Angelegenheit, ein Lob stets mit Hinweisen zu verbinden, welche negativen Punkte Sie dennoch sehen.

Huber bemerkt, dass Semler gerne noch etwas loswerden würde. „Herr Semler, Sie haben doch noch etwas auf dem Herzen. Schießen Sie los.“ „Ja, Herr Huber, Sie haben doch gesagt, Sie wünschen sich mehr Feedback von Ihren Mitarbeitern.“ „Ja klar, Herr Semler.“ „Wissen Sie, Herr Huber, ich habe mir die ganze Sache noch mal durch den Kopf gehen lassen. Vielleicht hätten wir schon früher anders vorgehen sollen.“ Huber bekommt große Augen und Ohren. „Zum Beispiel schon bei der Vorstellungsrunde in der Bank. Ich war ja auch das erste Mal dabei. Frau Heller haben Sie ausführlich vorgestellt. Bei mir haben Sie kaum den Namen erwähnt. Dass ich in dem Projekt auch Verantwortung übernehmen werde, ist ganz unter den Tisch gefallen. Und die Nachbesprechung – wäre das nicht der Moment gewesen, um bei Herrn Zornberger klarzustellen, dass die Verantwortung für das Projekt jetzt bei mir liegt? Wenn es ihm keiner sagt, woher soll es Herr Zornberger denn wissen?“

Huber nickt und presst die Lippen etwas zusammen. So hatte er das noch nicht gesehen. Dass Herr Semler so eine feine Beobachtungsgabe hat, ist ihm bisher noch gar nicht aufgefallen. Und von da an hatte Steuerberater Huber für seine Mitarbeiter mindestens so aufmerksame Augen und Ohren wie für seine Mandanten oder die Gesprächspartner in den Banken – in einem schönen und idyllischen Ort ... irgendwo in Bayern. ☑