

### Wie man neue Aussichten gewinnt: Zukunfts-Workshop für die Kanzlei

Von Raymond Wilbois

Viele Kanzleihinhaber möchten sich gerne vom Alltagsgeschäft lösen, um sich grundlegende Gedanken über die zukünftige Ausrichtung ihres Unternehmens „Kanzlei“ zu machen. Oftmals bleibt es nur beim Vorsatz; die Tagesarbeit fordert ein hohes Engagement. Zwischen den einzelnen Terminen - ob im Außenfeld bei den Mandanten oder im Innenbereich - sind so gut wie keine Zeitpuffer vorgesehen.

Ergänzend sollte betrachtet werden, dass kleinere Praxen einen Zukunfts-Workshop anders organisieren müssen als eine größere Kanzleigemeinschaft. Der Verfasser hat am Ende dieses Beitrages hierzu einen Vorschlag niedergeschrieben.

Grundsätzlich aber gilt: Hat man den Vorsatz gefasst, einen Zukunfts-Workshop durchzuführen, dann sollte dieses Vorhaben auch umgesetzt werden.

**»Wenn immer nur das getan wird, was immer schon getan wurde, wird auch immer nur das eintreten, was immer schon eingetreten ist.«**

Mit anderen Worten: Wir müssen den Wandel aktiv betreiben.

#### Mandantenbefragungen nicht an den Anfang stellen

Vielfach besteht die Auffassung, dass man zuerst eine Mandantenbefragung durchführen möchte, um dann - auf dem Ergebnis aufbauend - vielleicht über Veränderungen oder Verbesserungen in der Kanzlei nachzudenken. Dieser Weg, als Erst-Maßnahme, ist nicht zu empfehlen. Die Begründung liegt darin, dass eine Mandantenbefragung immer nur eine flankierende Maßnahme sein kann, die zum einen nicht inflationär wiederholt werden sollte (Empfehlung: innerhalb einer fünfjährigen Frist) und zum anderen stellt eine Evaluation dieser Art in der Ergebnisfindung niemals eine „Reinkultur“ dar. So erhält die Kanzlei auch keinen hundertprozentigen Rücklauf; gleichzeitig geben nicht alle Mandanten bei der Bewertung ihren Namen mit an. Ein anderer Aspekt: Viele Mandanten sind im Grunde mit der Leistung ihres Steuerberaters zufrieden, sie werden aber durch die Abfrage auch auf Felder „gestoßen“ und dabei herausgefordert, eine Bewertung abzugeben, die mehr oder weniger nur „gefühl“ ist. Hinzu kommen auch Mandanten, die



Raymond N. R. Wilbois

sich zum Zeitpunkt der Abfrage „steuerlich schlecht behandelt“ fühlen und dementsprechend die Kanzleinoten verteilen.

Insofern kann eine Mandantenbefragung zu Beginn eines Zukunfts-Workshops nur sehr bedingt hilfreich sein.

#### Freie Gedanken sind gefragt

Ein Brainstormingverfahren ist für einen Zukunfts-Workshop ein ideales Instrument, weil es allen Teilnehmern die Gelegenheit eröffnet, über bestehende Stärken und Schwächen zu sprechen.

Die Teilnehmer werden vom Moderator aufgefordert, ihre Beiträge zu den gestellten Fragen zu liefern und in Einzelkartenform abzugeben. In dieser Phase darf keinerlei Kritik geäußert werden; auch konstruktive Wortbeiträge sind noch nicht vorgesehen. Nach einer entsprechenden thematischen Zuordnung der Beiträge (Karten) werden diese dann analysiert und bewertet. Dabei muss sich der einzelne Ideengeber zunächst ganz frei äußern können. Nunmehr kann die Gruppe auch Stellung beziehen und entsprechende Gedanken zu dem jeweiligen Thema ergänzend einbringen. Eine anschließende Fotodokumentation (die Metaplan-Tafel wird mit allen Impuls-Karten fotografiert) unterstützt die spätere Auswertung und Zielverfolgung.

Entscheidend sind die Fragestellungen, um strategische Lösungen - im



Foto: © Endostock | Dreamstime.com

Ein Zukunfts-Workshop ist eine Herausforderung mit guten Perspektiven.

Sinne eines zukunftsorientierten Handelns - für die Kanzlei anzustreben.

Vielfach schwingt dabei auch die Kanzleiphilosophie mit hinein, wenn sie denn überhaupt als formulierte Fassung besteht und von den Mitarbeitern verinnerlicht und gelebt wird. Bei einem Zukunfts-Workshop muss es darum gehen, dass alle die „Zuschauerbank“ verlassen und sich in einer solchen Veranstaltung engagieren.

### Gute Vorbereitung und eine neutrale Moderation

Ein Workshop dieser Art gelingt nur mit einer professionellen Moderation. Je neutraler der Moderator seine Arbeit verrichtet, umso offener und innovativer entwickelt sich das Klima im Workshop, sodass positive Ergebnisse eher vorprogrammiert sind. Ein Zukunfts-Workshop muss daher - gerade unter strategischen Gesichtspunkten - gut vorbereitet werden. Er sollte möglichst nicht in den Kanzleiräumen stattfinden, damit die Teilnehmer durch das andere Umfeld entspannter mitarbeiten können.



Gedanken werden auf Karten frei geäußert und erst später bewertet.

Nicht unwesentlich ist auch die Information über eine Veranstaltung dieser Art, die den Mitarbeitern (Teilnehmern) frühzeitig zugehen sollte. So kann schon im Vorfeld eine positive Stimmung erzeugt werden. Es stellt sich natürlich grundsätzlich bei größeren Kanzleien die Frage, wie viele Mitarbeiter an einem Zukunfts-Workshop teilnehmen sollen. Bei zu großen Gruppen „verstecken“

sich manche Personen; sie leisten dann nur sehr geringe Beiträge (wenn überhaupt) und sitzen ihre Zeit ab.

Nach der Durchführung eines Zukunfts-Workshops beginnt die eigentliche Arbeit in der Kanzlei im Hinblick auf Umsetzungen zu Maßnahmen, die mit entsprechenden Prioritäten versehen werden müssen. Hierzu gehören auch realistische Zeitplanungen und die Festlegung von Verantwortlichkeiten.

#### Beispielhafte Fragestellungen für einen Zukunfts-Workshop

- Welche besonderen Stärken besitzt unsere Kanzlei?
- Was sollten wir in unserer Kanzlei unbedingt (allgemein) verbessern?
- Wie können wir unsere Kanzleiphilosophie stärker nach außen tragen?
- Welche kanzleispezifischen Marketingmaßnahmen sollten künftig realisiert werden?
- Was sollte in der Kanzleiblauforganisation in Zukunft verändert werden?
- Welche Fortbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter sind unter Zukunftsaspekten erforderlich?
- Auf welche Branchen könnten wir uns zusätzlich spezialisieren?
- Welche Kooperationspartner könnten zukünftig interessant sein?
- Welche Qualitätssicherungsmaßnahmen sollten angestrebt werden?
- Was sollte im Hinblick auf unsere Mandantenbindung künftig geschehen?
- Welche Maßnahmen eignen sich für eine gezielte Mandantenneugewinnung?
- Welche Trends sind im Berufsfeld der Steuerberatung zu erkennen?

#### Wichtiger Hinweis:

Im Regelfall sollte das Zeitfenster zur Durchführung eines Zukunfts-Workshops ungefähr vier Zeitstunden betragen. Von daher können - bei einer Teilnehmergröße von ca. 15 Personen - max. nur vier bis fünf Fragen effektiv gestellt werden, da die Auswertungsphase sehr zeitintensiv ist.

### Die Fixpunkte: Mandanten- und Mitarbeiterorientierung

Ein Zukunfts-Workshop liefert grundsätzlich - bei sorgfältiger Planung und effizienter Durchführung - zwei Orientierungsschwerpunkte: Es ist die Mandantenorientierung und die Mitarbeiterorientierung.

Nur mit zufriedenen Mitarbeitern können wir zufriedene Mandanten entwickeln oder binden. Wenn wir uns auf unsere Mitarbeiter konzentrieren, erreichen wir, dass wir uns zugleich auf unsere Mandanten konzentrieren. Eine Kanzlei, die eine erfolgreiche und maßvolle Wachstumsstrategie verfolgt, benötigt ambitionierte Mitarbeiter. Stellenbeschreibungen sind beispielsweise in diesem Zusammenhang unerlässlich. Sie müssen so gefasst sein, dass ein entsprechender Freiraum darin enthalten ist - unab-

hängig von einer Unterstellung oder Überstellung (Vorgesetztenverhältnis) oder bei Vertretungsaufgaben. Nicht selten werden gerade in Strategie-Workshops im Zusammenhang mit Diskussionen zur Ablauforganisation vorhandene Schwächen dieser Art offenkundig.

### **Wie kann ein Zukunfts-Workshop bei kleineren Kanzleien initiiert werden?**

Die Lösung liegt darin, dass sich kleinere Kanzleien aus unterschiedlichen geografischen Regionen zusammenfinden und in einem Erstgespräch das Vorhaben eines Zukunfts-Workshops planen. Man einigt sich auf einen neutralen Moderator und einen Durchführungstermin sowie Veranstaltungsort.

Der interessante Nebeneffekt liegt darin, dass - wenn beispielsweise vier Kanzleien mit jeweils vier Personen

einen solchen Workshop arrangieren - unterschiedliche Sichtweisen bei häufig doch gleichen Problemstellungen (durch die Kanzleigröße bedingt) sehr fördernd sind. Es entfällt - durch die geografische Entfernung - das Wettbewerbsdenken und im Brainstorming können sehr vielfältige Ideen entwickelt werden, die den Blick im wahren Sinne „über den Tellerrand“ zulassen.

Nicht selten ergeben sich aus solchen Zukunfts-Workshops ganz persönliche Beziehungen, die dann in sehr konstruktive Arbeitsgemeinschaften münden. Der Moderator begleitet und unterstützt je nach den Erfordernissen.

### **Das Fazit im Rückblick muss lauten: „Diese Entscheidung war richtig!“**

Engagierte Mitarbeiter oder Workshop-Teilnehmer bringen naturgemäß

vielfältige Meinungen zum Ausdruck. In manchen Kanzleien schwelen auch Konflikte. Gerade ein neutraler und erfahrener Moderator wird dafür Sorge tragen, dass solche Situationen im Keim erstickt werden, unabhängig davon, dass in Einzelfällen zu einem späteren Zeitpunkt personelle Probleme nachgearbeitet werden sollten. Ein gut strukturierter Zukunfts-Workshop liefert viele strategisch wertvolle Ansätze für die Kanzlei. Erst im Rückblick wird dann erkannt, wie wertvoll die Durchführung eines Zukunfts-Workshops war. ✓

Der Autor ist selbstständiger  
Verhaltenstrainer.  
[www.raymond-wilbois.de](http://www.raymond-wilbois.de)