

5.2.3 Mandantenstruktur

5.2.3.1 Zusammensetzung der Mandanten

Die Art und Weise der Zusammensetzung der Mandanten liefert eine Aussage über die Dauerhaftigkeit der Erfolgspotenziale der Kanzlei. Wenn die von der Kanzlei angesprochenen Mandanten vorrangig solche sind, die ihren laufenden Bedarf bei der Kanzlei beziehen, ist die Kanzlei eher weniger von Schwankungen abhängig. So haben Steuerkanzleien, die alle Buchhaltungs- und Steuertätigkeiten für Unternehmen bedienen nur geringe Schwankungen bei der Anzahl der Mandanten und bei ihrem Umsatz. Die Margen bei Dauermandaten sind in der Regel zwar geringer, weil dauerhafte Mandanten meist ihre langjährige Geschäftsverbindung mit günstigen Honorarsätzen verbinden und diese durchzusetzen vermögen, dafür ist die Kanzlei in ihrem Bestand und ihrer Entwicklung stabiler. Dies führt dazu, dass die Bilanzen und Abschlüsse der Kanzleien eine hohe Aussagekraft haben und sich die Kanzleientwicklung in Zukunft in dieser Weise fortsetzen wird.

Wenn es aber Mandanten sind, die eher nur einmalig kommen, wie etwa Mandanten für Ehescheidungen oder eines Unternehmensinhaber, der die Bewertung seines Unternehmens nachfragt, das aus Altersgründen verkauft werden soll, kann sich die Stabilität und Dauerhaftigkeit der wirtschaftlichen Entwicklung der Kanzlei nicht auf die Mandantenstruktur, sondern auf die Bekanntheit der Kanzlei für solche Aufträge beziehen, die dazu führt, dass immer wieder gleichartige Aufträge an die Kanzlei erteilt werden. Das bedeutet, dass hier der permanente Zustrom der Aufträge durch Einmalmandanten die Dauerhaftigkeit des Erfolgs der Kanzlei darstellt.

5.2.3.2 Abhängigkeiten von bestimmten Mandanten

Je höher der Anteil eines einzelnen Mandanten am Gesamtumsatz der Kanzlei ist, desto höher ist das Risiko für den Ertrag und den Bestand der Kanzlei, da das Wegfallen dieses Mandanten eine ungleich höhere Lücke hinterlässt, als wenn ein Mandant nur einen geringen Anteil am Umsatz der Kanzlei aufweist. Vor allem bei der Betreuung einer Unternehmensgruppe ist meist eine solche Abhängigkeit von einem einzigen Mandanten gegeben, da in der Regel nicht ein einzelnes Konzernunternehmen, sondern dann meist der gesamte Konzern als Mandant ausfällt.

Fällt ein Mandant mit hohem Umsatzanteil weg, etwa durch Insolvenz oder durch Aufkauf durch Dritte mit eigenen Geschäftsverbindungen zu Kanzleien, kann der Ausfall in der Regel nicht in der erforderlichen Zeit durch andere Aufträge kompensiert werden. Je größer der Anteil eines Mandanten am Gesamtumsatz der Kanzlei ist, desto mehr muss sich die Sicherheit für den dauerhaften Bestand der Kanzlei durch andere Maßnahmen ergeben. Der Vereinbarung langer Kündigungsfristen bei den Vereinbarungen mit Mandanten sind rechtliche Grenzen gesetzt und im Falle der Insolvenz des Auftraggebers nützen solche langfristigen Verträge ohnehin nicht viel, sodass sich die Flexibilität einer Reaktion auf den Ausfall des Mandanten aus der Kostenebene ergeben müsste, beispielsweise durch die Beschäftigung von Mitarbeitern mit Zeitarbeitsvertrag, durch die Ausfüllung durch Arbeitsspitzen mit Leihpersonal und durch kurze Kündigungsfristen bei zusätzlichen Kanzleiräumen.

Diese Flexibilisierung zur Erreichung einer schnellen Kostensenkung bei Ausfall eines wichtigen Mandanten hat aber auch Nachteile im betriebssozialen Sinne. Denn die Beschäftigung von Mitarbeitern auf Zeit verhindert eine Integration dieser Personen in den Arbeitsprozess, was andere Nachteile für den Erfolg der Kanzlei mit sich bringt. Die Flexibilisierung auf der Kostenseite kann also kein dauerhaftes Instrument, sondern nur ein vorübergehendes Instrument sein, um die Beständigkeit der Kanzleientwicklung zu erreichen. Besser ist es, eine Struktur mit hoher Streuung der Mandanten anzustreben, bei der kein Mandant einen übermäßig hohen Anteil am Umsatz der Kanzlei hat.

Im Kanzleiplan ist anzugeben, in welchem Maße das Risiko aus der Abhängigkeit eines Mandanten besteht und wie die Risiken minimiert werden.

Siehe hierzu Anekdote 23.

5.2.3.3 Zahlungsmoral der Mandanten

Je nach Branche und Positionierung im Wettbewerb ist die Zahlungsmoral der Mandanten unterschiedlich. Art und Qualität der Zahlungsmoral sind zu analysieren und es ist anzugeben, wie auf einen Zahlungsverzug reagiert werden soll. Es sollte das durchschnittliche Ausfallsrisiko ermittelt und dieser Ausfall bei der Kosten- und Ertragsplanung eingerechnet werden. Die oftmals von Kanzleien angewendete Methode, nur gegen Vorschüsse tätig zu werden, könnte fatal sein. Diese Kanzlei erleidet zwar keine Zahlungsausfälle, aber viele Mandanten erteilen dann die geplanten Aufträge nicht und dadurch wird das Honorar- und Ertragsvolumen geschmälert. Kanzleien, die auf Vorschüsse verzichten und in der Ertragsplanung das durchschnittliche Ausfallsrisiko berücksichtigen, haben dann meist einen besseren Ertrag als die Kanzleien, die mit Vorschüssen auf Nummer Sicher gehen wollen.

5.2.4 Standort

Art und Qualität des Standortes sind in der Regel erhebliche Wettbewerbskriterien. Ein guter Standort kann ein Alleinstellungsmerkmal der Kanzlei fördern. Die Qualität des Standortes hängt davon ab, welche Kernpunkte die Kanzlei, die für den Erfolg verantwortlich sind, von der **Standortfrage** abhängig sind:

- Wer sich als Anwaltskanzlei auf Mietrecht spezialisiert benötigt einen Standort an dem Ort, an dem sich die Mietobjekte und das Mietgericht befinden.
- Wer als Steuerkanzlei Internationales Steuerrecht anbietet, benötigt einen Standort in einer wirtschaftlich dominierenden Großstadt.
- Wer als Wirtschaftsprüfer tätig ist, benötigt einen Standort, wo die mittelgroßen und großen Unternehmen ihren Sitz haben und die Rechtsanwälte und Steuerberater dieser Unternehmen angesiedelt sind.
- Wer als Unternehmensberater tätig ist, benötigt einen Standort, an dem die von ihm beratenen Unternehmen geleitet werden.
- Wer als Spezialkanzlei eher Gutachten erstellt und andere Kanzleien berät, für den ist die Standortfrage nicht besonders wichtig, so dass die günstigen Kosten des Standortes im Vordergrund stehen und sich der Standort meist am Wohnsitz befindet.

Im Kanzleiplan ist also anzugeben, welche Standortfaktoren für den Erfolg der Kanzlei bestimmend sind und warum diese gerade an dem gewählten Standort optimal vorzufinden sind.

Anzugeben sind auch die Standortvorteile, die an dem Standort zwar vorhanden sind, die von der Kanzlei jedoch noch nicht ausgeschöpft werden. Diese noch nicht ausgeschöpften Standortvorteile verschaffen der Kanzlei ein Potenzial für weiteres Wachstum und weiteren Erfolg.

5.2.5 Wissensmanagement

5.2.5.1 Datenerfassung und Auswertung

Nur dann, wenn die Kanzlei über alle notwendigen Informationen der wirtschaftlichen Verhältnisse der Kanzlei verfügt, kann in ausreichendem Maße geplant und gesteuert werden. Je unzureichender die Daten sind, desto mehr sind die Unternehmensentscheidungen und die Auswirkungen solcher Entscheidungen auf die Kanzlei Glückssache und Zufallsentscheidungen. Der Datenaufnahme und ihrer Analyse kommt daher eine entscheidende Bedeutung zu.

Eine wesentliche Informationsquelle ist dabei die Buchhaltung, insbesondere wenn diese aktuell zu den tatsächlichen Vorgängen erstellt wird. Ferner sind hieraus Auswertungen zusammenzustellen, vor allem in der BWA, der Betriebswirtschaftlichen Auswertung. Zeitnah zu erstellen ist auch der Jahresab-

schluss, weil hierfür die notwendigen Abschlussbuchungen durchgeführt werden, die in der Regel erst danach ein zutreffendes Bild von der Lage der Kanzlei vermitteln.

Darüber hinaus sind die Daten zu erforschen, die ein Teil des betrieblichen Kennzahlensystems sind, wie z.B. Marktanteile, Benchmarks zu einzelnen wichtigen Bereichen oder die Fluktuation. Im Vergleich mit früheren Daten ist zu hinterfragen, warum sich Veränderungen ergeben haben und wie Abhilfe zu schaffen ist. Auch wenn die Veränderungen positiv sind, ist eine Analyse über diese Ursachen zu erstellen. Insbesondere ist danach zu forschen, auf welche strategischen unternehmerischen Entscheidungen diese Verbesserungen zurückzuführen sind und wie diese Vorteile gegenüber der Konkurrenz gesichert und ausgebaut werden können.

5.2.5.2 Abstimmung der Detailpläne

Ferner muss die Organisation der Kanzlei vorsehen, dass nach Vorliegen der Kanzleizahlen eine Abstimmung mit den Detailplänen erfolgt. Das Datenmaterial aus der Buchhaltung muss so verknüpft sein, dass sich aus den Detailplänen die entsprechenden Abweichungen der Ist-Werte von den Soll-Werten ergeben. So wird beispielsweise die Refinanzierungskraft und die Liquiditätsplanung von dem Cash-Flow bestimmt. Dieser wiederum ist Ergebnis insbesondere der aktuell erzielten Zahlungseingänge aus der Geschäftstätigkeit und der Ausgaben. Der Liquiditätsplan muss daher mit der Buchhaltung verknüpft sein, weil sich bei negativen Abweichungen der Ist-Werte von den Soll-Werten sofort ergibt, in welchem Maße wann eine Liquiditätsunterdeckung zu erwarten ist. Die Reaktion hierauf kann die Aufnahme von Bankverhandlungen für die Neuvergabe oder Ausweitung eines Kredits sein. Eine Reaktion könnte auch der Verkauf nicht betriebsnotwendigen Anlagevermögens sein, etwa eines wertvollen Gemäldes in den Kanzleiräumen, das zu guten Zeiten angeschafft wurde. Für all diese Maßnahmen ist ein entsprechender Zeitraum für Vorbereitung und Durchführung notwendig. Fehlt dieser Zeitraum, weil sich die Liquiditätsunterdeckung mangels Abstimmung der Detailpläne mit der Buchhaltung erst bei der nächsten und nicht zeitnah erstellten BWA ergibt oder gar erst aus dem monatlichen Kontoauszug der Bank, dann wird das Vertrauen des Kreditgebers in die Organisation und Planung der Kanzlei beeinträchtigt mit der Folge entsprechender Nachteile bei der Kanzleifinanzierung.

Die Verknüpfung der Buchhaltung hat auch mit weiteren Detailplänen zu erfolgen, z.B. mit der Personalplanung oder mit der Planung der Marketingmaßnahmen.

5.2.5.3 Technologien zur Datenerfassung und Auswertung

Art und Qualität der Geschäftsprozesse zum Management des Wissens hängen insbesondere auch von den verwendeten Technologien ab. Verfügt eine Kanzlei über ein veraltetes EDV-System, können vielfältige Aufgaben nicht oder nicht in der notwendigen Qualität und Tiefe erarbeitet werden. Gleiches gilt, wenn zwar moderne EDV-Systeme eingesetzt werden, diese aber teilweise sogenannte Insellösungen darstellen, also nicht in den gesamten Geschäftsprozess integriert sind.

Zu achten ist insbesondere auch auf eine zeitnahe Datensicherung und darauf, dass im Falle eines schädigenden Ereignisses, das die EDV-Anlage schädigt oder zerstört nicht auch die Datensicherung selbst in Mitleidenschaft gezogen wird.

Siehe hierzu die Anekdote 27.

Ferner unterliegen die Daten von Kanzleien in der Regel einer erhöhten Vertraulichkeit, sodass auch bei der Aufbewahrung und dem Versand von Daten darauf zu achten ist, dass diese vertraulich bleiben und nicht von Unbefugten gelesen werden können.

Siehe hierzu die Anekdote 26.

Entscheidend ist ferner nicht allein die Frage nach der Qualität der Technologien und der Intensität der Integration in den gesamten Geschäftsprozess, sondern auch, wie der Standard bei allen Kanzleien in der Branche ist. Eine Kanzlei, die besser ist als der Standard, verfügt bereits deshalb über einen Wettbewerbsvorteil.

5.2.5.4 Stilles Wissen

Ein hohes Potenzial an Wissen ist bei den Mitarbeitern als sogenanntes stilles Wissen vorhanden. Unter stillem Wissen versteht man das Wissen, das vorhanden ist, aber nicht preisgegeben wird. Dabei geht es nicht darum, dass die Mitarbeiter bewusst ihr Wissen zurückhalten, sondern darum, dass das System und die Struktur der Unternehmensführung keinen Anlass oder Impuls geben, dass die Mitarbeiter ihr Wissen mitteilen. Die Schöpfung und Nutzung von stillem Wissen ist eine Frage der Unternehmenskultur, in welcher die Mitarbeiter ermutigt und motiviert werden, ihr Wissen von sich aus anzubieten. Ein Mittel zur Schöpfung stillen Wissens ist z.B. ein System eines Vorschlagswesens. Je besser die in der Kanzlei praktizierten Methoden zur Schöpfung des stillen Wissens sind, desto sicherer sind die Zukunftsergebnisse, weil eintretende Krisen damit oftmals frühzeitig von den Mitarbeitern erkannt werden und die Kanzleiführung dadurch rechtzeitig entgegensteuern kann. Im Kanzleiplan ist anzugeben, mit welchen Methoden stilles Wissen für den Erfolg der Kanzlei genutzt wird und genutzt werden soll.

So sind in nahezu allen Fällen der **Entwicklung von Kanzleikrisen** folgende Phasen festzustellen:

- **Phase 1:** Die Mitarbeiter erkennen, dass sich die Kanzlei im Zusammenhang mit wichtigen Unternehmensparametern, z.B. Mandanten, Nachfrage, Organisation, nicht mehr auf Kurs befindet und teilen dies meist in versteckter Weise den Führungskräften mit, die diese Impulse nicht wahrnehmen oder ignorieren.
- **Phase 2:** Die Entwicklung der Kanzlei bei diesen Parametern des Kanzleierfolgs verläuft weiterhin negativ und die Mitarbeiter erwarten, dass die Kanzlei dem entgegensteuert. Sie erkennen, dass nichts geschieht.
- **Phase 3:** Die Mitarbeiter resignieren und konzentrieren sich auf diejenige Leistungserfüllung aus dem Arbeitsverhältnis, bei der ihr keine Vorwürfe gemacht werden können. Sie orientieren sich gedanklich weg von der Kanzlei.
- **Phase 4:** Die Mitarbeiter sprechen eine innere Kündigung aus und reduzieren ihren Einsatz auf das absolute Minimum, stellen die Kommunikation zu der Führungsebene ein oder verändern diese in Richtung aggressives, spöttisches oder herabwürdigendes Verhalten. Allein wichtig ist für sie, dass ihr Gehalt rechtzeitig gezahlt wird.

5.2.6 Kanzleibeständigkeit

5.2.6.1 Abhängigkeiten

Oft sind Kanzleien auf einen einzelnen Kanzleihinhaber zugeschnitten. In diesem Falle müssen frühzeitig Modelle für eine Kanzleinachfolge vorbereitet sein. Denn die Umsetzung der Modelle der Kanzleinachfolge dauert oft viele Jahre und muss vor allem erst im Kopf des Kanzleihinhabers reifen. Die Kanzleinachfolge bedeutet dabei nicht, dass der erfolgreiche Kanzleihinhaber aus der Kanzlei ausscheiden muss. Denn es gibt Modelle für eine Struktur, in der die Dynamik junger Führungskräfte mit den Erfahrungen der bisherigen Kanzleiführung optimal verknüpft werden können. Das ist eine klassische Win-Win-Situation, in der die jungen Nachfolger und die Senioren gleichermaßen gewinnen.

Zu vermeiden ist jedoch, dass die Kanzlei und ihr Erfolg mit der Leistungskraft des alternden Kanzleihinhabers so eng verknüpft ist, dass der Erfolg der Kanzlei mit dieser Leistungskraft steht und fällt. Ist die Kanzlei in vollem Umfang auf den Senior zugeschnitten und erkrankt dieser z.B. schwer oder stirbt er, wäre die Kanzlei führungslos und innerhalb kürzester Zeit schwer geschädigt.

4. Helmuth Guth – wer ist gut und wer ist böse?

Eine gute Beurteilungsfähigkeit ist nicht nur im Beruf von Vorteil

Anekdote 4

Helmuth Guth ahnte als Anwalt, dass er immer belogen werde – von seinen Mandanten, von seiner Freundin, von den Banken, von seinen Geschäftspartnern – eigentlich von Allen. „War denn die Welt tatsächlich so schlecht oder ist es nur sein eigenes persönliches Schicksal, immer belogen zu werden?“, fragte er sich immer wieder. Schon als Kind wollten seine Brüder und Schwestern nur an seine Süßigkeiten.

Er hatte wenig Freunde und die letzten verschreckte er mit seinem Argwohn, dass sie ihn nur täuschen wollten und damit sicherlich irgendeinen Eigennutz verbinden würden. Seine Freundin kehrte ihm bald den Rücken. Von nun an konzentrierte sich Helmuth Guth nur noch auf seine Kanzlei.

Die Sichtweise von Helmuth Guth, nur von Betrügern umgeben zu sein, brachte ihm gute Geschäfte ein, indem er sich auf Strafverteidigungen konzentrierte. Seine Mandanten fühlten sich von der Staatsanwaltschaft verfolgt und Helmuth Guth übernahm die Strafverteidigung zu deren Zufriedenheit, weil er ihnen ihre Geschichten glaubte, ohne tiefer den Sachverhalt zu hinterfragen. Die Gerichte folgten meist nicht den Darstellungen von Helmut Guth und seine Mandanten wurden dann oftmals zu hohen Strafen verurteilt, weil sie, motiviert von Helmuth Guth, bis zuletzt uneinsichtig blieben.

Später fand Helmuth Guth eine besonders lukrative weitere Beschäftigung, indem er sich zusätzlich zu seinen Strafverteidigungen auf den Tätigkeitsbereich der Industriespionage konzentrierte. Er sah seine Mandanten nur noch von einer Schar von Spionen umgeben. Jede Sekretärin war möglicherweise eine Spionin, jeder Mandant möglicherweise ein Spion. Helmut Guth wuchs über sich hinaus, indem er zunehmend selbst recherchierte, um die Spione zu entlarven. Er observierte verdächtige Personen, bot Informanten gutes Geld, filmte mit hochwertigem Teleobjektiv von gegenüberliegenden Häusern und brachte Wanzen an, um Gespräche mitzuhören. Er sehnte die Zeit zurück, in der es noch möglich war, durch Schlüssellocher hindurch in andere Räume zu sehen und diese belauschen zu können.

Je mehr das Bankkonto von Helmuth Guth wuchs, desto mehr sah er nur noch Personen, die sein Geld haben oder nutzen wollten. Wohin könnte er die Früchte seiner Tätigkeit denn in Sicherheit bringen? Auf diese Frage fand Helmuth Guth keine überzeugende Antwort. Helmuth Guth wurde älter, sein Bankkonto nochmals dicker und seine zweifelnden Fragen intensiver. Wenn er sterben sollte, wer sollte dann das viele Geld bekommen? Keinesfalls dürften dies seine Brüder und Schwestern sein, die ihn schon immer täuschen wollten. Verlogen waren sie nett zu ihm, sicherlich in der Hoffnung, dass er sie noch vor seinem Tode beschenken oder im Testament bedenken würde. Auch der Staat dürfe nicht sein Geld bekommen, weil er ihn schon immer mit hohen Steuerforderungen an den Rand des Wahnsinns gebracht hatte. Helmuth Guth konnte dieses Dilemma nicht lösen.

Eine frühere Mandantin, die er verteidigt und vor der Verurteilung wegen schweren Betrugs bewahren konnte, löste sein Problem. Sie erschlich sich anlässlich eines Schäferstündchens bei Vollmond eine Vollmacht von Helmuth Guth, räumte seine Konten ab und ward von da an nicht mehr gesehen.

4.1 Entscheidungsfindung nach Persönlichkeitstypen

Kanzleihinhaber haben ständig Entscheidungen zu treffen. Kern der beruflichen Tätigkeit ist, dass vielfach ein komplexer Sachverhalt erforscht und analysiert werden muss und dass daraus eine Empfehlung an den Mandanten zu folgen hat, wie er sich verhalten und welchen Weg und welche Strategie er einschlagen sollte. Der Prozessanwalt hat etwa zu beraten, ob eine Klage eingereicht werden soll oder nicht. Reicht er die Klage für seinen Mandanten ein, so muss er ständig neu entscheiden, ob es vernünf-

tig ist, den Rechtsstreit fortzuführen, sich zu vergleichen oder nach einer für seinen Mandanten negativen Entscheidung des Gerichts Rechtsmittel einzulegen. Ein Steuerberater, der seinen Mandanten zu beraten hat, ob eine beabsichtigte Unternehmenskonstruktionen steuerlich empfehlenswert ist, muss die Rechtslage und die Rechtsprechung werten, den Mandanten auf steuerliche Risiken hinweisen und ggf. zu Änderungen bei der Konstruktion raten. Und der Wirtschaftsprüfer muss entscheiden, ob er ein Testat für einen Jahresabschluss erteilen kann oder ob er noch weitere Prüfungen zu bestimmten Sachverhalten vornehmen sollte.

Die Qualität der Entscheidung hängt aber nicht nur davon ab, wie qualifiziert der Berufsträger in den fachlichen Themen ist. Die Qualität der Entscheidung hängt vor allem auch davon ab, in welchem Maße dem Berufsträger bewusst ist, wie Beurteilungen und Entscheidungen in komplexen Sachverhalten überhaupt zustande kommen. Zunächst geht es nämlich um die Analyse, wie der Mandant die komplexe Situation wahrnimmt und nach welcher Methode dieser seine Entscheidungen trifft. Je nach Persönlichkeitstyp ist die Art der Wahrnehmung und die Art der Entscheidungsmethode unterschiedlich. Dabei muss der Berufsträger auch wissen, welchem Persönlichkeitstyp er selbst angehört und wie seine Wahrnehmung und Entscheidungsmethode ist.

Wer drauf los berät, ohne sich diese Feinheiten der unterschiedlichen Wahrnehmungen und Entscheidungsmethoden bewusst zu machen wird schnell missverstanden und die Akzeptanz der Empfehlung durch den Mandanten ist beeinträchtigt. Die Folge ist Unzufriedenheit und die Gefahr der Abwanderung des Mandanten zu einer anderen Kanzlei.

Wenn das Verhalten und die Entscheidungen Anderer beurteilt wird ist es also zweckdienlich, dies unter dem Aspekt zu sehen, welchem Persönlichkeitstyp diese Person angehört. Es kann sein, dass es sich bei dieser Person um einen gänzlich anderen Persönlichkeitstyp handelt, als ich es selbst bin und daher die Art und Weise der Entscheidungsfindung befremdlich erscheint.

4.1.1 Denker versus Fühlende

Ein Gegensatzpaar, wie unterschiedlich die einzelnen Persönlichkeitstypen mit Situationen für ihre Entscheidungsfindung umgehen, ist Denken und Fühlen. Dadurch wird beschrieben, wie Entscheidungen getroffen werden.

Für den Denker sind die wahrgenommenen Informationen für seine Entscheidungen maßgeblich. Er urteilt und entscheidet rational auf der Grundlage objektiver Wertesysteme, wie z.B. auf der Grundlage von gesetzlichen Bestimmungen. Er ist ergebnisorientiert.

Der Fühlende beachtet seine persönlichen Wertesysteme stärker, wie etwa Moral und Ethik. Er urteilt entsprechend dieser Systeme und versucht unter Berücksichtigung aller Aspekte die Interessen aller von der Entscheidung Betroffenen zu berücksichtigen.

Es wird angenommen, dass etwa zwei Drittel der Denker Männer und etwa zwei Drittel der Fühler Frauen sind.

4.1.2 Sensoriker versus Intuitiver

Ein weiteres Gegensatzpaar, wie unterschiedlich die einzelnen Persönlichkeitstypen mit Situationen für ihre Entscheidungsfindung umgehen, ist **Sensorik und Intuition**. Der Sensoriker orientiert sich an den konkreten Informationen, die er unmittelbar wahrnimmt. Die überwiegende Mehrheit der Menschen sind Sensoriker.

Der Intuitive dagegen achtet auf den Gesamtzusammenhang und interpretiert diesen.

4.1.3 Extrovertierte versus Introvertierte

Hinzu kommt weiter, dass diese Eigenschaften dann entweder mit unterschiedlicher Intensität introvertiert oder extrovertiert sind.

Der **Extrovertierte** ist kontaktfreudiger und geht mehr in die Breite. Er ist an den weiteren mit den von seiner Entscheidung betroffenen Themen interessiert.

Der **Introvertierte** ist konzentrierter und geht mehr in die Tiefe. Er konzentriert sich enger auf die Thematik, zu der die Entscheidung zu treffen ist, und grenzt sie schärfer von den Randbereichen ab.

4.1.4 Urteilende versus Flexible

Und schließlich geht es um die Frage, wie schnell Eindrücke der Umwelt strukturiert und weitere Eindrücke aufgenommen werden.

Der Entscheidende, also der Urteilende ist dominierend und kontrollierend. Er handelt systematisch und planmäßig und kommt schnell zu einer Entscheidung, oftmals bevor ihm alle Informationen vorliegen. Er hält an einmal getroffenen Entscheidungen fest.

Der Flexible ist lange offen für neue Eindrücke und bereit, bei neuen Informationen seine Entscheidungen und Pläne zu überdenken.

Es wird davon ausgegangen, dass diese Typen ungefähr gleich verteilt sind.

4.1.5 Zusammenfassung

Damit geht jeder Mensch mit den jeweiligen Situationen anders um. Um den anderen Menschen in seinen Handlungen besser verstehen zu können, hilft das Bewusstsein, dass der eigene Maßstab für die jeweiligen Reaktionen nicht auch der Maßstab für andere Menschen sein muss. Es gibt Testmethoden, die eine Bestimmung des Persönlichkeitstypus ermöglichen, wobei diese Methoden vielfach umstritten sind. Die obigen Ausführungen zu den einzelnen Methoden der Entscheidungsfindung je nach Persönlichkeitstyp werden nachfolgend in einer Tabelle dargestellt:

Denker	Fühlender
Maßgebliche Entscheidungsgrundlagen	
Objektives Wertesystem, wie Gesetze und andere Regelungen	Persönliches Wertesystem wie Moral und Ethik

Sensoriker	Intuitiver
Entscheidung aufgrund	
Information A	Information A, die eingebettet ist in die Informationen B und C

Extraversion	Introversion
Verarbeitungstiefe vor der Entscheidung	
flach	tief

Urteilender	Flexibler
Dauer der Informationsverarbeitung bis zur Entscheidung	
kurz	lang

4.2 Zur Anekdote

Helmuth Guth war als Denker stark auf die Wahrnehmung aus seiner Perspektive konzentriert. Andere Sichtweisen ließ er nicht zu. Fühlen und damit die Orientierung an Wertesystemen wie Moral und Ethik waren ihm fremd, was sich bereits dadurch zeigt, dass seine Mandanten trotz seiner Strafverteidigung zu hohen Strafen verurteilt wurden. Helmuth Guth hatte also in der Regel eine andere Entscheidungsgrundlage als die Gerichte.

Er orientierte sich zudem besonders an objektiven Wertesystemen, was sich daraus ergibt, dass er den Sachverhalt nicht hinterfragt und dieser sich meist anders als vorgetragen dargestellt hat. Deshalb brauchte er wenige Informationen, um eine Entscheidung zu treffen, sodass er schnell entscheiden konnte.

Damit hatte Helmuth Guth zwar zunächst Erfolg mit seiner Kanzlei, aber die Zeche trugen letztlich seine Mandanten, denen er bei einer sorgfältigen und kritischen Bearbeitung des Sachverhalts durch ihn sicherlich häufig hätte empfehlen müssen, frühzeitig die Segel zu streichen, das falsche Verhalten einzusehen und ernsthaft zu bedauern.

Wie in der Anekdote dreht sich im Leben oftmals der Spieß um und seine eigenen Eigenschaften werden einem zum Verhängnis, wie sich zeigte, dass sich Helmuth Guth durch die Dame hat ausnehmen lassen. Seine Persönlichkeitsstruktur, die erst spät im Leben zu einem großen wirtschaftlichen Schaden für ihn führte, war bereits zu seiner Kindheit vorhanden, was sich daraus ergibt, dass er sich bereits als Kind von seinen Geschwistern belogen fühlte. Was Helmuth Guth fehlte, waren offensichtlich fähige und verständnisvolle Menschen, die ihn schon frühzeitig bei der Persönlichkeitsbildung unterstützt und gefördert hätten. Solche Mangelerscheinungen können auch später noch korrigiert werden, etwa durch einen Lebenspartner, durch gute Freunde oder durch einen langjährigen Coach. Aber all diese Personen kehrten Helmuth bereits frühzeitig den Rücken.

Tipps!

- Denken Sie daran, dass Sie nicht nur als Kanzleihinhaber, sondern auch im Leben Erfolg haben sollten.
- Investieren Sie daher nicht nur in Ihre Ausbildung, sondern auch in die eigene Person, in die Verbesserung Ihrer Haltung und in eine gute Kommunikationsfähigkeit.
- Investieren Sie in tiefe Freundschaften.
- Suchen Sie sich frühzeitig einen guten Coach.

4.3 Regelmäßige Besinnung

„Die größten Ereignisse sind nicht unsere lautesten, sondern unsere stillsten Stunden.“ – Friedrich Nietzsche

Ganz besonders wichtig für eine erfolgreiche Kanzleiführung ist die **regelmäßige Besinnung**. Hier hört man vor allem in sich selbst hinein. Dies ist nicht nur für den Kanzleihinhaber als Mensch, sondern auch für ihn in seine Eigenschaft als Kanzleiführer von großer Bedeutung. Durch die regelmäßige Besinnung erfährt er mehr über sich selbst. Er betreibt dadurch Selbstreflexion und wird zufriedener und weitsichtiger. Er trifft die Entscheidungen als Fühlender, indem er von seinem persönlichen Wertesystem aus entscheidet, als Intuitiver, indem er das komplexe ganzheitliche System betrachtet, in das die zu beurteilende Situation eingebunden ist, als Introvertierter, indem er nicht oberflächlich ist, sondern in die Tiefe geht, und als der Flexible, indem er nicht schnell entscheidet.

VI. Die Kanzlei und ihre Führung

Die Kanzlei – ein Unternehmen

Eine Kanzlei ist ein typischer wissensorientierter Dienstleistungsbetrieb. Im Vordergrund stehen nicht Maschinen und Sachmittel, wie bei einem Produktionsunternehmen oder Waren, wie bei einem Handelsunternehmen, sondern Menschen, die Wissen haben und dieses Wissen anderen zur Verfügung stellen. Damit ist ein Kanzleibetrieb personal- und wissensintensiv. Das Working Capital der Kanzlei sind daher ihre Mitarbeiter und deren Kenntnisse und Erfahrungen. Die Qualität der Mitarbeiterführung in der Kanzlei entscheidet damit besonders über den Erfolg der Kanzlei.

Der Erfolg wird hier in mehrfacher Weise beeinflusst:

- Mitarbeiter, die sich in der Kanzlei wohl fühlen und einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, sind motiviert und engagiert, stellen ihr Wissen gerne und ungefragt zur Verfügung und behandeln Kollegen und Mandanten vorausschauend und positiv.
- Mitarbeiter, die nicht genügend qualifiziert sind, machen Fehler und schädigen damit die Kanzlei. Beispiele sind fehlerhafte Fristenkontrolle, falsche Abrechnungen, falsche Eingabe von Daten in die EDV.
- Mitarbeiter, die nicht genügend motiviert sind, fügen der Kanzlei Schaden zu. Beispiele sind unfreundliches Verhalten gegenüber Mandanten, sodass diese zur Konkurrenz abwandern oder Störungen des Arbeitsablaufs, z.B. indem Kolleginnen und Kollegen sie aus dem Betriebsablauf ausschließen sowie ein hoher Krankenstand.
- Mitarbeiter, die nicht genügend beachtet werden, stellen ihre Erfahrungen nicht ungefragt zur Verfügung (stilles Wissen, s. Kapitel I 5.2.5.4).

Nachfolgend ein paar Anekdoten zu diesen Themen:

- In **Anekdote 14** (Schiffer & Kahn) geht es um betriebssoziale Störungen durch fehlerhafte Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen bei der Verschmelzung von Kanzleien.
- In **Anekdote 15** (Karin Knapp) geht es um betriebssoziale Störungen durch fehlerhaften Umgangston und innere Kündigung.
- In **Anekdote 16** (Hartmut Exetat) geht es um organisationspsychologische Mängel durch fehlenden Sinn der Arbeit, insbesondere, wenn diese als sozial schädlich angesehen wird.
- In **Anekdote 17** (Xaver Mürrisch) geht es um organisationspsychologische Mängel durch mangelnde Veränderungsfähigkeit einer Kanzlei.

1. Schiffer & Kahn – Alt und Jung

Jungspund gegen Alterfahren

Anekdote 14

Die Rechtsanwaltskanzlei Schiffer & Kahn war im Bereich der Rechtsberatung für die Logistikbranche mit Standort am Rhein-Main-Donau-Kanal in Kelheim tätig. Schiffer und Kahn hatten die Kanzlei vor mehr als 30 Jahren gegründet und in der Folgezeit zwei jüngere Partner, nämlich Gut und Besser aufgenommen. Die Kanzlei wuchs auf eine Größe von 28 Mitarbeitern an.

Der Logistikbereich wurde immer internationaler. Deshalb wollten Gut und Besser von Schiffer und Kahn, dass sich die Kanzlei erweitert, insbesondere mit starken Kooperationen in Norddeutschland am Meer und vielleicht auch in einem Hafen in Holland und Asien. Schiffer und Kahn wollten aber nicht erweitern und meinten, die Kanzlei sei heute schon zu groß.

Gut und Besser konnten sich trotz abendfüllender Gespräche auch nach vielen Monaten nicht auf eine gemeinsame Strategie mit Schiffer und Kahn einigen und die Spannung stieg zunehmend. Noch rechtzeitig, bevor ein Konflikt offen ausbrach, vereinbarten sie, dass Schiffer und Kahn gegen eine angemessene Abfindung aus der Kanzlei ausscheiden.

Befreit von ihren Bremsern, wie sie verlauten ließen, gaben sie bei ihrer Expansionsstrategie nun Gas. Mit einer Anwaltskanzlei in Hamburg, die sich ebenso auf die Logistikbranche konzentriert hatte und mit der sie schon vielfach in einzelnen Fällen zusammengearbeitet hatten, vereinbarten sie eine feste Zusammenarbeit. Die Kanzlei in Hamburg war mit sieben Partnern und 77 Mitarbeitern wesentlich größer als die Kanzlei Gut und Besser, wie sie nunmehr hieß.

Bald verkündete die Kanzlei in Hamburg, dass sie zwei kleinere Spezialkanzleien für die Logistikbranche in Rotterdam und in Singapur übernehmen würden und auch die Kanzlei in Kelheim übernehmen wollten, andernfalls würden sie die Kooperation kündigen. Gut und Besser sahen darin ihre Chance und stimmten einer Fusion zu. Auch die Fusionen mit den Kanzleien in Rotterdam und Singapur wurden vereinbart.

Über viele Monate ging das alles gut. Die Kanzlei in Kelheim arbeitete weiter wie bisher. Die Partner in Hamburg kümmerten sich wenig um die Kanzlei in Kelheim, weil sie mit der Integration der Kanzleien in Rotterdam und Singapur in ihre Hamburger Kanzlei voll beschäftigt waren. Bald war diese Arbeit aber getan und jetzt kam Kelheim dran.

Die Kanzlei in Hamburg gab einen umfangreichen Katalog vor, wie die Kanzlei in Kelheim neu organisiert und geführt werden sollte und setzten diesen infolge ihrer Mehrheitsrechte in der Partnerschaft durch. Gut und Besser sahen die jahrzehntelange Unternehmenskultur in der Kanzlei gefährdet. So wurde etwa das Kanzleitelefon in Kelheim nach Hamburg umgeleitet, damit die Telefongespräche über das Callcenter in Hamburg geführt werden konnten. Erforderlichenfalls wurden diese Telefongespräche nach Kelheim zurückgegeben. Viele Mandanten störten sich bereits daran, dass sie nicht mehr, wie bisher im niederbayerischen Dialekt, sondern nunmehr im Hamburger Dialekt betreut wurden.

Auch die Mitarbeiter waren irritiert, weil die gesamte Personalverwaltung nunmehr in Hamburg lag. Jetzt musste das alles über Hamburg gehen und man konnte nicht mehr wie bisher die Personalangelegenheiten vor Ort besprechen. Die wohlige Gemeinschaft, die auch bewirkt hatte, dass man gerne in die Arbeit gegangen war und auch oftmals weit in den Abend oder manchmal sogar am Wochenende in der Kanzlei war, war nur noch Vergangenheit.

Der Kontakt nach Hamburg war erschwert. Anfragen, die früher gleich beantwortet wurden, weil man sie über den Schreibtisch der Partner hinweg schnell mal im Vorbeigehen beantwortet bekam, wurden aus Hamburg oftmals erst nach Tagen beantwortet. Zunehmend machte sich in Kelheim auch das Gefühl breit, dass die Hamburger Kollegen kein besonderes Interesse an der Kanzlei in Kelheim hatten und die Anfragen eher als störend empfanden.

Das Gefühl sollte sich bald als richtig herausstellen als die Information aus Hamburg kam, dass der Standort in Kelheim geschlossen werden soll. Den Mitarbeitern wurde angeboten, dass das Arbeitsverhältnis am Standort in Hamburg fortgesetzt werden könnte, sofern ein Umzug erfolgen würde, andernfalls die Arbeitsverträge aus betriebsbedingten Gründen gekündigt werden müssten. Gleiches galt für die beiden Partner. Nur ein Partner und zwei Mitarbeiter gingen nach Hamburg. Damit war die alteingesessene Kanzlei in Kelheim aufgelöst.

1.1 Die Unternehmenskultur

Mit der Unternehmenskultur eines Unternehmens werden die Leitlinien bezeichnet, für die das Unternehmen, hier also die Kanzlei steht. Die Unternehmenskultur und ihre Leitlinien bilden die von der

Kanzlei verkörperte Geschäftsethik und damit ihre Verhaltensweisen und ihr Erscheinungsbild nach außen, also ihr Charisma ab. Eine Unternehmenskultur kann nicht verordnet werden. Sie muss gelebt werden. Dadurch bildet sie sich nach außen und nach innen ab und wird bewusst und unbewusst von allen Personen, die mit der Kanzlei in Kontakt stehen, wahrgenommen.

Eine starke Kultur hat viele Vorteile für die Entwicklung und den langfristigen Erfolg der Kanzlei:

- weil jeder im Unternehmen weiß, wo es lang geht, und sich dadurch die Komplexität der Entscheidungsmöglichkeiten reduziert, da sich alle Handlungen an den Werten der Kanzleikultur orientieren und
- weil die von den Mitarbeitern gelebte Unternehmenskultur Kontrollfunktion übernimmt, d.h. dass jeder Mitarbeiter von sich aus die Unternehmenskultur lebt und den Kolleginnen und Kollegen gegenüber wiederum diese Kultur vorlebt.

Aber diese Vorteile können im Einzelfall auch zu Nachteilen führen, wenn sie zu starr sind. Deshalb sollte Teil der Unternehmenskultur die Wandelbarkeit sein, indem die Veränderung als kultureller Wert propagiert wird. Damit wird die Kanzlei als lernendes Unternehmen statuiert.

1.2 Jung und dynamisch versus alt und weise

Die Anekdote zeigt zusätzlich zum Thema der Verschmelzung von Unternehmenskulturen auch die Spannungsbereiche zwischen jungen und älteren Berufsträgern in der Kanzlei:

Was ist die richtige personelle Zusammensetzung in Unternehmen in Bezug auf das Alter der dort Tätigen? Diese Frage beschäftigt die Unternehmenslandschaft schon seit langer Zeit. Bei großen Unternehmen werden seit vielen Jahren Analysen über die gegenwärtige und die zukünftige Altersstruktur ihrer Mitarbeiter und die Auswirkungen auf das Unternehmen angestellt. Viele dieser Entwicklungen werden insbesondere durch den demografischen Faktor beeinflusst, wonach das Durchschnittsalter derjenigen, die für einen Arbeitsprozess zur Verfügung stehen, permanent höher wird. Viele Unternehmen aus jungen Branchen, wie etwa aus dem Telekommunikations- und IT-Bereich haben lange Zeit auf jüngere Mitarbeiter gesetzt. Wer das Alter von 40 Jahren überschritten hatte, galt dort bereits als alt und 50-jährige waren kaum mehr im Unternehmen beschäftigt. Die Jüngeren haben dann vielfach eher auf die Älteren herabgesehen, wie dies in der Anekdote ebenfalls der Fall war, als sich Gut und Besser durch die Trennung von Schiffer und Kahn als befreit von den Bremsern gesehen haben.

Unternehmen in anderen Branchen haben sich von diesem Trend mitreißen lassen. Der Trend ist allerdings seit einiger Zeit rückläufig.

Die Frage, die sich jedes Unternehmen, insbesondere solche aus den wissensorientierten Branchen wie Kanzleien stellen muss, ist die Frage nach den Vor- und Nachteilen der Beschäftigung jüngerer und älterer Mitarbeiter. Diese Frage stellt sich vorrangig für die in der Kanzlei tätigen Berufsträger, aber auch für die sonstigen Mitarbeiter ist diese Frage von erheblicher Bedeutung.

Vor- und Nachteile der Beschäftigung jüngerer bzw. älterer Berufsträger in der Kanzlei	
Erfahrung	Ältere Berufsträger haben eine erhebliche Erfahrung durch ihre langjährige Berufspraxis. Ihnen fällt es leichter, schnell und sicher einen Überblick über komplexe Situationen zu erlangen und eine angemessene Empfehlung für den Mandanten zu formulieren.
Dynamik	Jüngere Berufsträger wollen etwas erleben. Sie betrachten ihre Arbeit vielfach als Abenteuer und sind enthusiastisch. Dadurch sind sie äußerst leistungsfähig.

Risikofreudigkeit	Jüngere Berufsträger sind risikofreudiger als ältere Berufsträger. Wenn einmal eine Sache nicht gutgeht, gibt es nach ihrem Verständnis eine neue Chance nach dem Motto „Neues Spiel, neue Chance“.
Kreativität	Jüngere Berufsträger sind noch auf der Suche nach den für sie richtigen Wegen. Sie sind nicht durch bereits gegangene Wege vorbelastet. Dadurch finden sie häufig bei komplexen Aufgabenstellungen neue Wege. Ältere Mitarbeiter scheuen oftmals neue Wege, weil sich die beschrittenen Wege als gut herausgestellt haben und sie keinen Grund sehen, diese zu verlassen.
Fluktuation	Jüngere Berufsträger sind auf der Suche nach Selbsterfahrung und wechseln gerne den Arbeitgeber in kürzeren Abständen. Ältere Berufsträger sind der Kanzlei gegenüber eher treuer, was den Vorteil hat, dass sie als Ansprechpartner der Mandanten dauerhafter zur Verfügung stehen. Jüngere Berufsträger können daher nur bedingt in Schlüsselmandate der Kanzlei eingeführt werden.
Akzeptanz	Ältere Mitarbeiter sind bei den wichtigen Mandanten in der Regel besser akzeptiert als die jüngeren. Für die Mandanten ist die Erfahrung der langjährig tätigen Berufsträger in der Regel sehr wichtig. Bei den jüngeren Berufsträgern fühlen sie sich meist unsicher und akzeptieren diese nur als Zuarbeiter für die Senioren.
Kosten, Ertrag	Ältere Mitarbeiter bringen in der Regel mehr Ertrag, was sich daraus ergibt, dass im Allgemeinen nach den Honorarvereinbarungen höhere Stundensätze für die Senioren berechnet werden. Allerdings ist auch ihre Tätigkeitsvergütung in der Regel höher.
Ausfall	Der Arbeitsausfall jüngerer Berufsträger ist in der Regel geringer als der Arbeitsausfall der älteren Berufsträger, etwa durch Krankheit oder längerer Urlaubsansprüche.
Finanzielle Flexibilität	Jüngere Berufsträger haben in der Regel hohe persönliche Kostenlasten, etwa für den Familienaufbau oder die Finanzierung eines Eigenheims. In Fällen schlechter wirtschaftlicher Zeiten in der Kanzlei sind sie dann nicht in der Lage, ihre Arbeitskraft über eine längere Zeit ganz oder teilweise finanziell anderweitig zu überbrücken. Ältere Berufsträger haben meist Reserven und können daher eine Kanzleikrise leichter überstehen.

1.3 Zur Anekdote

Schiffer und Kahn wollten keine neuen Wege durch eine Erweiterung und Internationalisierung der Kanzlei beschreiten. Sie waren mit ihrem Weg einer Spezialkanzlei mit örtlichem Bezug auf Kelheim erfolgreich und zufrieden. Bevor sie neue Wege gehen, wollten sie lieber aus der Kanzlei ausscheiden, indem sie sich den Wert ihrer bisherigen Aufbauarbeit auszahlen lassen und Risiken und Chancen neuer Wege den jüngeren Kollegen überlassen. Sicherlich haben sie aufgrund ihrer Erfahrung gefühlt, dass eine solche Strategie der Kanzleierweiterung erhebliche Risiken beinhaltet und sie waren nicht bereit, solche Risiken einzugehen. Für sie war das bereits Geschaffene ohnehin schon eher zu groß.

Gut und Besser waren hier wesentlich risikofreudiger und wollten das Abenteuer der Expansion eingehen. Sie hatten noch nicht die Erfahrung, welche Risiken für die Kanzlei insgesamt durch eine solche Strategie drohen. Sie sahen nur ihre Chancen.

Gut und Besser haben gefühlt, dass sich der Markt so verändert hat, dass die alten Erfolgskonzepte verbraucht sind und daher Änderungen in der Strategie notwendig waren. Schiffer und Kahn haben diese Marktveränderungen vielleicht auch so gesehen, aber die restliche Lebensarbeitszeit war eher kürzer als länger. Anders als bei Gut und Besser, die noch den größten Teil ihrer Lebensarbeitszeit vor sich hatten und nicht auf eine Kanzleistrategie setzen wollten, die auf Dauer keinen Bestand mehr haben wird.

Die beiden Partnergruppen Schiffer und Kahn einerseits und Gut und Besser andererseits haben zunächst richtig gehandelt, indem sie ihren Richtungsstreit nach monatelangen Erörterungen durch Trennung gelöst und nicht durch Widerstand und Kampf blockiert haben. Wenn sich Partner einer Kanzlei trotz intensiver Erörterungen auf eine gemeinsame Linie nicht einigen können, ist eine Trennung immer die bessere Option, weil andernfalls durch das Austragen des Konflikts nach der Methode des Stärkeren die Kanzlei so geschädigt wird, dass alle nur verlieren. Die Anekdote 7 zeigt, wie sich ein solcher ungelöster Konflikt dann auswirkt.

Von Vorteil wäre es gewesen, wenn beide Partnergruppen mit Hilfe von Dritten die vorliegende Situation einer näheren Analyse unterzogen hätten. Empfehlenswert wäre es im Ausgangsfall gewesen, dass sich Gut und Besser bemüht hätten, Schiffer und Kahn noch „im Boot“ zu halten, etwa durch eine Vereinbarung, dass sie noch zeitlich begrenzt in der Kanzlei mitarbeiten. Aber diese waren froh, von ihren „Bremsern befreit zu sein“, wie sie verlauten ließen. Wären Schiffer und Kahn noch „im Boot“ geblieben, hätten sie dann einsehen müssen, dass die bisherigen Wege der Kanzleistrategie durch die Marktveränderungen geändert werden müsste, um die Wettbewerbsfähigkeit der Kanzlei weiterhin zu erhalten.

Hätten die beiden Partnergruppen so gehandelt, so hätten sie beide daraus Vorteile gezogen. Sie hätten sich wohl auf einen Mittelweg geeinigt und die Kanzlei hätte weiterhin vom Standort Kelheim aus mit Erfolg weiterarbeiten können. Schiffer und Kahn hätten ihre Arbeitskraft noch in die Kanzlei einbringen können und Gut und Besser hätten sich nicht bei der Kanzleiexpansion verbrannt.

1.4 Inspirationsfähigkeit und Alter

„Lerne alt zu werden mit einem jungen Herzen. Das ist die Kunst.“ – Johann Wolfgang von Goethe

Alt werden mit jungem Herzen. Das ist tatsächlich eine Kunst. Aber eigentlich ist das gar nicht so schwer zu erlernen. Man muss sich nur bewusst machen, was es bedeutet, ein junges Herz zu haben. Das kann medizinisch gesehen werden. Ein junges Herz ist ein kräftiges Herz. Aber auch im Alter kann das Herz kräftig sein, wenn man immer auf seine Gesundheit geachtet hat, wie etwa regelmäßiger Ausdauersport, gesundes Essen und Vermeiden von schädlichem Verhalten, wie Rauchen oder übermäßiger Alkoholkonsum.

Ein junges Herz kann aber auch psychologisch gesehen werden. Ein solches junges Herz zeigt eine erhöhte Kraft zur Freude und Inspiration, aber auch die Unbekümmertheit, frei von Ängsten, neue und unbekannte Wege gehen zu können. Auch ein solches psychologisches Herz kann man für das Alter bewahren, indem man daran arbeitet, seine Angst klein und die Freude groß zu halten. Durch eine permanente Selbstreflektion ist man in der Lage zu sehen, wann das psychologisch junge Herz Alterserscheinungen zeigt.

Wer sich als Unternehmensführer ein solches medizinisch und psychologisch junges Herz erhält, wird überdurchschnittlich erfolgreich bei der Unternehmensführung sein. Daher ist der Erhalt eines jungen Herzens für einen Unternehmensführer nicht nur für sich selbst, sondern auch für seine Aufgabe notwendig. Zeiten und Kosten, die in den Erhalt eines jungen Herzens investiert werden, sind also sehr effektive unternehmerische Investitionen.

Tipp! Halten Sie Ihr Herz jung – die Kanzlei wird es Ihnen danken

Machen Sie regelmäßig Ausdauersport – nicht übertreiben und in ruhiger Umgebung – z.B. Wandern über Wiesen und Felder, durch Auen und auf Berge – achten Sie auf den Gesang der Vögel, auf das Rauschen des Baches und auf das Säuseln des Windes in den Bäumen!

Erfreuen Sie sich an der Unbekümmertheit von Kindern, an der Kraft der Jugendlichen, die die Welt aus den Angeln heben wollen und an der Leidenschaft von Künstlern.

2. Karin Knapp – Führung im Feldwebelton

Von hoher Fluktuation und innerer Kündigung

Anekdote 15

Karin Knapp war eine exzellente Steuerberaterin und hatte drei Kinder. Sie managte ihr Leben nach Feldwebelton, sowohl zu Hause als auch in der Kanzlei. Ihre Anweisungen waren knapp und im Ton bestimmt. Widerreden waren nicht erlaubt. Wenn jemand etwas sagen wollte, schnitt sie ihm oder ihr das Wort gleich zu Beginn ab und befahl: „Höre erst mal zu und passe auf, was ich Dir sage.“ Kaum hatte sie diesen Befehl ausgesprochen war sie bereits in anderen Angelegenheiten beschäftigt. Ein mitfühlendes und verständnisvolles Verhalten war ihr fremd. Das war aus ihrer Sicht auch nicht notwendig, denn sie zahlte gute Gehälter und das müsse genügen, wie sie überzeugt war. Und wer zahlt, schafft an, war ihre weitere Überzeugung.

Da ihre Gegenüber kaum antworten konnten, zeigten sie ihren Unmut oftmals in anderer Weise. Der Ehemann suchte sich eine mitfühlende Freundin. Die Kinder beehrten zunehmend mit wachsender Stärke der Pubertät auf und ein Teil der Mitarbeiter kündigte, um bei einer anderen Steuerkanzlei zu arbeiten. Der andere Teil der Mitarbeiter blieb zwar in der Kanzlei und stellte sich auf eine kommunikationslose Mitarbeit ein. Sie kündigten innerlich und taten nur noch widerwillig und schleppend, was ihnen befohlen wurde.

2.1 Der Betrieb – eine soziale Einheit

Der Betrieb ist eine organisatorische selbständige Einheit, in der die in dieser Organisation arbeitenden Menschen einer gemeinsamen Aufgabe nachgehen und ein gemeinsames Ergebnis erzielen. So werden in einem Produktionsbetrieb bestimmte Güter, z.B. Maschinen hergestellt. In einem Ladenbetrieb, z.B. in einem Lebensmittelladen werden Waren verkauft und in einem Dienstleistungsbetrieb werden gemeinsam Dienstleistungen erbracht, z.B. reinigt ein Reinigungsbetrieb die Schmutzwäsche der Kunden. Auch die Kanzlei ist eine solche Organisation, in der bestimmte Ergebnisse erzielt werden, z.B. die Bearbeitung zur Geltendmachung eines Schadenersatzes aus einem Verkehrsunfall. So werden in dieser Anwaltskanzlei die Verkehrssachen gemeinsam bearbeitet, indem die Mandanten ihre Informationen übermitteln, Stammdaten und Akten angelegt und Schriftsätze verfasst werden und mit Mandanten, Versicherungen und anderen Stellen telefoniert wird. Bei einer Mikrokanzlei macht das alles der Kanzleihinhaber selbst. Bei größeren Kanzleien ist der Kanzleibetrieb auf eine Vielzahl von Mitarbeitern verteilt. Es gibt eine Telefonzentrale und einen Empfang. Bestimmte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern sich um die Aktenführung und führen in den jeweiligen Angelegenheiten die Telefongespräche und verwalten die Bibliothek. Die Juristen bearbeiten den juristischen Teil der Angelegenheiten.

Alle diese Personen arbeiten in dieser **Organisationseinheit** zusammen und erzielen dadurch mit dem Kanzleibetrieb nicht nur gemeinsam ein bestimmtes Arbeitsergebnis, sondern stellen auch eine soziale Einheit dar. Man lernt den Anderen nicht nur in fachlicher Hinsicht kennen, sondern auch als Mensch mit seinen Freuden und Ängsten und mit seinen Bedürfnissen und seiner Empathie. Damit ist die Arbeit in der Kanzlei für jeden Einzelnen dieser sozialen Einheit nicht nur mit dem Erwerb des