

Peter tom Suden

Vergütung in Steuerkanzleien

Peter tom Suden

Vergütung in Steuerkanzleien

Gehalt mit Excel Tools und vielen
Beispielen richtig bestimmen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: RA Andreas Funk

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler-steuern.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1131-5

Vorwort

Aus der Praxis, aus vielen Kontakten und Gesprächen mit Berufskollegen und ihren Mitarbeitern ist dies Buch vornehmlich aus Diskussionen mit Kanzleihinhabern und -mitarbeitern entstanden, die jeden Morgen wieder am Schreibtisch antreten, den Tag neu beginnen, sich durch ihr Tagesgeschäft arbeiten und am Tagesende feststellen, dass sie alles taten, um auftretende Probleme zu lösen, leider aber nicht die Zeit fanden, über eine Gestaltung der Prozesse in Ihrer Kanzlei nachzudenken. Wie es ihnen dabei geht, weiß ich genau.

Ohne die Hilfe und Geduld meiner Frau Anke hätte ich sicher nicht die Kraft und Zeit gefunden, mich an dieses Thema zu setzen. Für ihren Beitrag hierzu sage ich: Danke! Ein Gleiches gilt auch für meinen Sohn Jan, der in vielen stundenlangen Diskussionen über Zielfindung und Zielerreichung dazu beigetragen hat, mir die Bedeutung von exakter Positionierung und genauer Kursbestimmung noch deutlicher zu machen. Auch dafür sage ich: Danke!

Alle Excel-Tabellen, welche im Buch genannt werden, finden Sie zudem zum Download auf www.gabler-steuern.de. Wer also beim Lesen gern die Tabellen parallel sehen oder bearbeiten möchte, kann diese auf seinem PC aufrufen. Die Tabellen sind auch für „Nicht-Excel-Freunde“ geschrieben. Sie erklären sich von selbst. Rechen- und Programmierarbeit habe ich dem Leser weitgehend abgenommen. Eine Verlinkung der Tabellen habe ich zunächst unterlassen, damit das System nicht zu komplex wird.

Peter tom Suden, im Oktober 2008

Inhaltsübersicht

Vorwort	5
Inhaltsübersicht	7
§ 1	Die Idee zu diesem Buch 11
A.	Personalführung, oder: Probleme und Lösungen 11
I.	Interessengegensätze 11
II.	Pygmalion-Effekt 11
III.	Mitarbeiterreaktionen 12
IV.	Führungsreaktionen 13
V.	Führungsgespräche 13
VI.	Führungserfolg 14
VII.	Führungseigenschaften 15
VIII.	Die Macht des Positiven 15
§ 2	Notwendigkeit definierter Ziele 19
A.	Motivation 19
I.	Mögliche finanzielle Sondervergütungen 19
II.	Allgemeine Hinweise zur Mitarbeitermotivation 20
III.	Fazit 21
B.	Leistungsmessung 21
I.	Leistungsmessung und -dokumentation 22
II.	Leistungserfassung und Mitarbeiterbeurteilung 22
III.	Kanzleileitbild 23
C.	Leitlinien der Führung 23
D.	Notwendigkeit von Stellenbeschreibungen 23
E.	Von der Vision zum Ziel 24
I.	Planvolles Handeln 24
II.	Werkzeuge: von der Idee zum Plan 26
§ 3	Planungshilfen 32
A.	Vorbemerkung 32
I.	Allgemein 32
II.	Balanced Scorecard 33
III.	Résumé 34
B.	Berichtswesen 35
I.	Monatsbericht 35
II.	Statusbericht 39
III.	Hilfsmittel zur Gestaltung des Statusberichts: MindMap 39
C.	Berechnung der Abschlagszahlung 40
§ 4	Zielfindung 42
A.	Technische Einflüsse 43
I.	Digitalisierung des Buchungsstoffes 43
II.	Herausforderung Personalmanagement 43

	B. Hilfsmittel Nutzwertanalyse	45
§ 5	Budget	48
	A. Budget als Leitlinie auf dem Weg zur Zielerreichung	48
	B. Zielvereinbarung und Messung der Zielerreichung der Mitarbeiter	49
§ 6	Mitarbeitergespräche	50
	A. Grundsätzliches	50
	I. Standardisiertes Mitarbeitergespräch	53
	II. Messung der Zielerreichung für diesen Mitarbeiter	53
	III. Informationen zur Stellenbeschreibung für diesen Mitarbeiter, Bewertung	54
	IV. Einordnung in die Kanzleiziele	55
	V. Einordnung des Mitarbeiters	56
§ 7	Erste Schritte zur leistungsorientierten Vergütung	60
	A. Wie ist die aktuelle Situation in der Praxis zu verbessern?	60
	I. Mitarbeiter-Portfolio	60
	B. Stärken und Schwächen	63
	I. Feststellungen	64
	II. Schlussfolgerungen	65
§ 8	Erfolgsfaktor Mandantenzufriedenheit	67
	A. Fremdbild und Eigenbild	67
	B. Fragebogen-Einsatz	67
	C. Motivatoren vs. Hygienefaktoren	72
	D. Hilfsmittel Motivationsbilanz	73
	E. Bilanzverbesserung durch strukturierte Gespräche	74
	I. Gesprächsführung	75
	II. Gesprächsstruktur	75
	III. Individuelle, persönliche Ziele des Mitarbeiters	75
	IV. Zielersteuerung	76
§ 9	Mitarbeiterbefragung ist Motivation	77
	A. Mitarbeiterbogen, praktische Durchführung	77
	B. Auswertung	78
	C. Diskussion	78
§ 10	Wie sieht effektive Kommunikation aus?	83
	A. Wahr ist, was ankommt!	83
	B. Bündelung der Kommunikation	85
	C. Kommunikation praktisch	85
	D. Aufgaben des Sitzungsleiters	86
	I. Vorbereitung	86
	II. Durchführung	86
	III. Nachbereitung	87

§ 11	Kanzleiziele und -strategien	88
	A. Zielfindung, oder: Strategien und Ableitung	88
	I. Absatzplan, Umsatzplan	91
	II. Zieltabelle	93
	III. Zielverfolgung	93
	B. Umweltfaktoren	94
	C. Umsetzung	95
§ 12	Vergütung nach Leistung – ein Ansatz	96
	A. Ergebnismessung	96
	B. Erwartung der Mitarbeiter	97
	C. Gehaltsgerechtigkeit? Gerechte Vergütung?	98
	I. status quo	99
§ 13	Chancen und Risiken	101
	A. Einführung neuer Vergütungsmodelle	101
	I. Geringes Fixum	101
	II. Kein oder nur ein geringes Fixum	102
	III. Monatliches Fixum; Erfolgsbeteiligung pro Jahr oder pro Quartal	102
	B. Balanced scorecard als Werkzeug	103
	C. Modellierung	106
§ 14	Erfolgreiche Zielvereinbarung	111
	A. Wirkung von Zielvereinbarungen	112
	I. Deckblatt	113
	II. Kanzleiziele	114
	III. Persönliche Ziele	115
	IV. Erfolgsbeteiligung	117
	B. Stellenbeschreibungen	119
§ 15	Steuerung der Zielannäherung	121
	A. Berichtswesen	121
	I. Monatsbericht Mitarbeiter	121
	II. Monatsbericht Teamleiter	122
	III. Bericht für Betriebsversammlung Kanzlei	122
	IV. Erfolgreich kommunizieren – Ziele erreichen	123
	B. Jahresgespräche mit den Mitarbeitern, Leistungsbewertung	141
§ 16	Führungsgrundsätze	149
	A. Vorbild Kanzleileitung	152
	B. Gestaltung des Wandels	152
	C. Motivationsfaktoren	152
	I. Lob	152
	II. Mandantenorientierung	153
	III. Umgang mit Reklamationen	153
	IV. Ziele und Strategien sind Führungsinstrumente	153
	V. Wirkweise von Zielvereinbarungen	153

	VI. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	154
§ 17	Zukunft der Büroarbeit	155
	A. Schlaglichter	155
	B. Welche Entwicklung nehmen die Kanzleiarbeitsplätze und -methoden?	155
	I. Mehr Flexibilität	155
	II. Was sind die Treiber der Entwicklung?	156
	III. Festanstellung vs. Projektarbeit	156
	IV. Kooperation in Netzwerken	157
§ 18	Schlusswort	159

§ 1 Die Idee zu diesem Buch

A. Personalführung, oder: Probleme und Lösungen

In einer gut geführten Steuerkanzlei sind den Mitarbeitern die Ziele der Kanzlei bekannt. Sie haben sich die Ziele zu eigen gemacht, weil die Kanzleiziele von Kanzleileitung und Mitarbeitern gemeinsam entwickelt wurden. Die Beratungsanforderungen der Mandanten werden als Kanzleiaufgabe gesehen und als Teamleistung aufgefasst. Im Mittelpunkt des Bemühens steht die Zufriedenheit des Mandanten. So sollte es sein. Wären die Ziele der Kanzlei und der Mitarbeiter stets die Gleichen, gäbe es keine Motivationsprobleme.

1

I. Interessengegensätze

Es gibt naturgemäß Interessengegensätze zwischen der Kanzlei als Arbeitgeber und den Mitarbeitern als Arbeitnehmer, die sich in Vergütungsfragen und in Gestaltungsfragen zum Arbeitsumfeld abbilden. Die Herstellung und Aufrechterhaltung von hoher Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit der Kanzlei ist eine ständige Aufgabe der Kanzleileitung. Die Größe der Kanzlei spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Wichtig ist die Erkenntnis der Inhaber, dass jeder Anstellungsvertrag mit Mitarbeitern immer unvollständig ist, ja bleiben muss, weil es im Zusammenarbeiten mit Menschen Bereiche gibt, die sich nicht per Vertrag regeln und dann durchsetzen lassen: Motivation und Leistung. Beides sind Erfolgsfaktoren, aber eben keine Güter, deren Produkteigenschaften definiert sind. Im Streitfall kann keiner der Beteiligten vor Gericht ziehen und Motivation oder Leistung mit Erfolg herbeiklagen oder bestreiten.

2

Eine schnell vorgenommene Unterteilung in „gute“ und „schlechte“ Mitarbeiter ist wenig zielführend. Sind Schlechtleistungen in einer Kanzlei feststellbar, liegt die Verantwortung nur in wenigen Fällen bei den Mitarbeitern. Diese versuchen in aller Regel, ihre Arbeit bestmöglich zu machen. Wenn es Fehler oder Versagen gibt, dann suchen die wenigsten Vorgesetzten die Ursache bei sich oder in ihrem Führungsverhalten. Doch sehr oft liegt das Problem – und der Schlüssel zu seiner Lösung – genau hier. Rosenthal und Jacobson wiesen in zahlreichen Untersuchungen im Bereich von Schüler-Lehrer-Beziehungen nach, dass sich Erwartungen, Einstellungen, Überzeugungen und Vorurteile des Lehrers, der hier wie ein Vorgesetzter agiert, nach Art einer selbsterfüllenden Prophezeiung auswirken.¹

3

II. Pygmalion-Effekt

Als „Minderleister“ gering geschätzte Mitarbeiter bestätigen damit die negativen Erwartungen ihrer Vorgesetzten; die Kanzleileitung wiederum sieht sich in ihren Auffassungen und Vorurteilen bestätigt. Dieser Effekt gewinnt ständig an Eigendynamik und wiederholt sich damit. Diese Erwartungsspirale setzt sich unbemerkt in Gang. Auslöser ist oft eine verspätet eingereichte Erledigung oder eine tatsächlich mangelhafte Leistung. Ebenso oft liegt der Grund in einer nur

4

¹ Rosenthal/Jacobson (1971): Pygmalion im Unterricht, Weinheim, Verlag Julius Beltz.

durchschnittlichen Empfehlung eines neuen Mitarbeiters aus seinen vorhergehenden Arbeitszeugnissen oder in einem durch vorangehende, aus der Situation sich dynamisch entwickelnde Kritikgespräche stammenden belasteten persönlichen Verhältnis der Beteiligten.

- 5 In jedem Fall vermutet der Vorgesetzte, einen Minderleister in seinem Team zu haben, den er beobachten, anleiten und bis zu einer Entscheidung über die Fortführung des Anstellungsverhältnisses durchschleppen muss. Er stellt sich als Ziel, die Leistungen des Mitarbeiters zu überwachen und damit in seinem Sinne zu steuern, zu verbessern und zu steigern. Der Mitarbeiter wird dies aber schnell bemerken und als mangelndes Vertrauen in seine Loyalität, seine Motivation und seine Leistungsbereitschaft ansehen. Selbstzweifel kommen in ihm auf. Diese führen dann zu Unsicherheiten im Umgang mit Mandanten, Kollegen und Vorgesetzten. Der Mitarbeiter reagiert starr an Vorgaben orientiert und unfähig, eigenverantwortlich im Rahmen seiner Position zu handeln. Sein Vorgesetzter wird daraufhin den Druck nur weiter verstärken und selbst einfachste Aufgaben überprüfen (lassen). Der Mitarbeiter fühlt sich noch unsicherer und noch weniger angenommen als vorher. Seine Leistungskurve sinkt weiter, er hält inzwischen selbst seine Leistungsbeiträge weder für brauchbar noch für erwünscht. Wenn diese Spirale zur Normalität wird, ist das gemeinsame Scheitern von Mitarbeiter und Vorgesetztem in diesem Anstellungsverhältnis unausweichlich.
- 6 Es ist wichtig, an diesem Beispiel zu erkennen, dass Vorgesetzter und Mitarbeiter beide Prozessbeteiligte sind. Der Vorgesetzte spart zwar Kraft und Zeit, wenn er in einem „Schnellverfahren“ seine Mitarbeiter nach „in“ und „out“ einteilt. Dazu reicht ein einfacher, gefühlter Vergleich der Leistungen der Mitarbeiter. Diese Kategorisierung geschieht normalerweise bereits fünf Tage nach Dienstantritt eines „Neuen“. An der Kategorisierung wird im Weiteren festgehalten. Schlechtleistungen aus der Gruppe „in“ werden als Ausrutscher, gute Leistungen aus der Gruppe „out“ als Zufall wahrgenommen. In aller Regel sind sich die Vorgesetzten der Fehleranfälligkeit solcher Kategorisierungen bewusst; sie erkennen aber nicht, dass die Mitarbeiter spüren, wie sie eingeteilt wurden und dass dies ihr Leistungspotential einschränkt.

III. Mitarbeiterreaktionen

- 7 Kommt es zu Kritik, verschließen sich die Mitarbeiter oft. Sie zeigen dann folgende Reaktionen:
 - Eingeschränktes Engagement, sowohl emotional als auch intellektuell
 - Dienst nach Vorschrift
 - Dienst nach Uhrzeit und nicht nach Arbeitsanfall
 - gleichgültige Erledigung der Tagesgeschäfte
 - Einschränkung der persönlichen Kontakte zum Vorgesetzten
 - Vermeidung von Gesprächen
 - Ausweichen bei Zusammentreffen
 - Zurückhaltung, um die Situation wenigstens zu halten
 - notwendige Fragen zu erteilten Aufgaben unterbleiben
 - Kommentare zu vorgefundenen Arbeitssituationen, die zu einer Änderung nötig wären, werden unterlassen
 - Abwehrhaltung in Diskussionen

- Zuwiderhandlungen gegen Anordnungen
 - insbesondere bei untergeordneten Regiearbeiten
- Widerstand

Hierunter leidet alles und jeder: der Mitarbeiter, der Vorgesetzte, das Mandat und der Mandant, die Kanzlei, die Kollegen des Mitarbeiters. Die Folge: Der Mitarbeiter erzielt keine Erfolge und die Kanzlei hat nichts von ihm. Der Vorgesetzte arbeitet sich fest mit Kontrolltätigkeiten, die er erledigt, obwohl seine Zeit dazu zu kostbar ist. Er weiß, dass hierbei Deckungsbeiträge verloren gehen und fühlt sich selbst unwohl. Ihm fehlt Energie für seine eigentlichen, wichtigen Aufgaben. Das führt zu Frustration.

8

IV. Führungsreaktionen

Als vermeintlicher Ausweg werden dann Aufgaben vom „Minderleister“ abgezogen und auf andere Mitarbeiter übertragen, da die Aufgaben ja erledigt werden müssen. Mandantenbuchhaltungen können nicht warten, Einspruchsfristen müssen ebenso eingehalten werden wie Fristen zur Aufstellung von Jahresabschlüssen. Die nun höher belasteten Kollegen des „Minderleisters“ können, auch wenn sie belastungsstark und erfolgreich sind, diesen erhöhten Anforderungen nicht lange standhalten. Es kommt zu allgemeinem Unwohlsein innerhalb des Teams oder der Belegschaft, es wird „geredet“, es gibt erhöhten Abstimmungsbedarf. All das kostet Zeit und Energie. Das Arbeitsklima ändert sich, es wird zusehends frostiger.

9

Hat der „Minderleister“ seinerseits auch Mitarbeiter, so bekommen diese nun den geballten Zorn der anderen zu spüren. Sie tragen schwer an den Umständen, wenn ihr Vorgesetzter den ihm auferlegten Druck weiterreicht.

10

Derlei Probleme kennt jeder Praktiker aus eigenem Erleben. Sie sind unerfreulich, aber lösbar. Der Anfang ist gemacht, wenn es gelingt, ein Problembewusstsein dahingehend zu erreichen, dass es um Zusammenarbeit in der Kanzlei geht und dass die derzeitige Situation eine eigene Dynamik entwickelt hat, die unterbrochen werden muss. Vor allem muss der Vorgesetzte sich eingestehen, dass er selbst Teil des Problems ist. Daran anschließend muss sich ein Gespräch mit dem Mitarbeiter ergeben mit dem Ziel, eine Einsicht in die Situation herzustellen, teure Kontrollmaßnahmen abzubauen und eine Verbesserung der Leistung des Mitarbeiters durch klar kommunizierte und vereinbarte Ziele zu erreichen. Dieses Gespräch muss von beiden gut vorbereitet werden.

11

V. Führungsgespräche

Um ein solches Gespräch und eine solche Zielbestimmung herbeizuführen, sollten einige Voraussetzungen erfüllt sein. In einer derartigen Situation sollten Gespräche möglichst an einem neutralen Ort geführt werden. Das Büro des Vorgesetzten ist ungeeignet, weil sich hier schon vielfach unangenehme Gespräche abspielten.

12

In einem ehrlichen Dialog sollte der Vorgesetzte seine Hoffnungen in die Zukunft ausdrücken, und die Leistung des Mitarbeiters, die Rolle des Chefs und das Verhältnis zwischen beiden Beteiligten – und nur diese sollten das Gespräch führen – in Ruhe besprechen. Schon im Vorfeld sollte auch gesagt werden, dass beide für die Situation gemeinsam verantwortlich sind. Im Gespräch sollten beide einen Vermittlungsversuch sehen und im Hinblick auf die Symptome des Problems übereinstimmen. Die Beurteilung der Situation sollten beiderseits mit Fakten hinterlegt sein.

13

Der Mitarbeiter sollte seine Stellung und sein Engagement verteidigen können, seine Leistungen aus seiner Sicht darstellen und sie auch mit anderen vergleichen dürfen. Wichtig ist, dass er angehört und ernst genommen wird. Nur so ist eine Verbesserung der Lage möglich.

- 14 Sind die Schwächen gemeinsam erarbeitet, gehen beide Gesprächsteilnehmer auf Ursachensuche. Dabei sollte der Vorgesetzte sein eigenes Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter thematisieren und erkennen, wie er damit die Leistung des Mitarbeiters beeinflusst. Auch der eingangs zitierte Pygmalion-Effekt hilft bei der Erklärung und Versachlichung.
- 15 Daran anschließend sollten sich beide über die weitere Zukunft des Beschäftigungsverhältnisses klar werden im Sinne von: Will ich, dass das Beschäftigungsverhältnis weitergeführt wird? Will ich aktiv an einer Verbesserung der Lage arbeiten? Dazu ist ein Plan zur Behebung der zuvor ermittelten Probleme erforderlich. Darüber hinaus wird eine Strategie benötigt, wie Schwächen, Wissenslücken, Eingewöhnungsprobleme, Erfahrungen und persönlicher Umgang miteinander verbessert werden können. Unbedingt sollte klar sein, welche Art von Kontrolle nach diesem Gespräch in welchem Umfang noch ausgeübt wird und bei welcher Gelegenheit von wem aus zu berichten ist. Das Ziel dabei ist, dass der Mitarbeiter sich weiter entwickelt, seinen Leistungsbeitrag verbessert und keiner übermäßigen Vorgesetztenbetreuung mehr bedarf. Weiß der Mitarbeiter, dass die zeitweise Beteiligung seines Chefs an seiner Arbeit ihm helfen und dabei auch weniger werden soll, kann er sie leichter annehmen.
- 16 Abschließend sollen beide vereinbaren, künftig offen und ehrlich und mit allem gebotenen Respekt miteinander zu verkehren.
- 17 Niemand führt gern Auseinandersetzungen dieser Art. Es mag vordergründig eine Alternative sein, nicht den oben beschriebenen Dialog, sondern ein Gespräch zur Ermutigung und Ermahnung des Mitarbeiters zu führen. Das ist aber keine echte Alternative, weil damit bestenfalls die Symptome behoben werden. Zudem würde keine Gemeinsamkeit hergestellt, weder in der Problemerkennung noch in der Problembehebung oder im Bereich der Verantwortung. Ein solch einseitiges Gespräch mag leichter zu führen sein, es besteht aber die große Gefahr des Aneinander vorbeiredens und weiter die Gefahr, dass der Mitarbeiter nach diesem Gespräch mit der Situation weiterhin nicht umgehen kann oder mag, deshalb erneut scheitert und dabei das soeben in ihn gesetzte Vertrauen des Chefs erneut enttäuscht. Damit ist die Spirale nur einmalig kurz angehalten. Sie dreht sich dann weiter, und zwar schneller und in die vorherige Richtung.

VI. Führungserfolg

- 18 Der ernstgemeinte Versuch einer Unterbrechung der Spirale einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung ist lohnend und sollte auch als Investition betrachtet werden. Natürlich hängt der Erfolg von beiden Beteiligten und ihrem ehrlichen Bemühen ab. Ist der Mitarbeiter in der Lage und gewillt, seinen Teil beizusteuern? Kann der Chef Zeit und Energie aufbringen und erträgt er auch erneute Misserfolge? Die Chance liegt für beide in der Verbesserung. Im besten Fall erhält der Arbeitgeber einen hoch engagierten, leistungsbereiten Mitarbeiter, insgesamt sinkt die Fehlerquote der erbrachten Leistungen und das Betriebsklima verbessert sich, weil die Mitarbeiter sehen, dass ihr Chef sich für sie auch engagiert, wenn es mal nicht so gut läuft.
- 19 Und wenn es doch nicht klappt? Dann fühlt sich der Mitarbeiter immerhin gerecht behandelt. Auch das ist dem Betriebsklima zuträglich. Es ist dann auch einfacher, eine gemeinsame Lösung zu finden wie Versetzung oder Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses. Denn in dem Fall ist

der Mitarbeiter am falschen Platz oder im falschen Unternehmen. Bei vorher fairem Umgang kann eine konsequente Änderung der Lage – selbst durch Lösung des Beschäftigungsverhältnisses – auch für den Mitarbeiter nur von Vorteil sein.

VII. Führungseigenschaften

Am besten ist es, einen Pygmalion-Effekt gar nicht erst aufkommen zu lassen. Vorgesetzte, denen das gelingt, haben bestimmte Eigenschaften, die sie im Umgang mit Mitarbeitern einsetzen: 20

- Sie verzichten auf Einschränkungen und Entmutigungen, sind bei Kritik immer authentisch.
- Sie pflegen gerade bei neuen Mitarbeitern regelmäßig Kontakt und besprechen dabei auch, aber nicht nur die Leistung. Die Frequenz dieser Kontakte mindern sie kontinuierlich, wenn sie sehen, dass der Mitarbeiter in das Unternehmen hineinwächst.
- Sie hinterfragen ihre Ansicht über die ihnen zugeordneten Mitarbeiter und vermeiden vorschnelle Klassifizierungen. Sie führen regelmäßige Beurteilungsgespräche.
- Sie schaffen atmosphärisch gute Bedingungen und eine offene Gesprächskultur. Ihre Mitarbeiter dürfen auch mit Fehlleistungen zu ihnen kommen. Die Mitarbeiter „beichten“ dann nicht, sondern initiieren eine Fehlerbehebung.

VIII. Die Macht des Positiven

Unsere Gesellschaft ist eine Kritikgesellschaft. Zeitungen, Radio und Fernsehen überhäufen uns mit schlechten Nachrichten und Katastrophen. Skeptiker sind geistvoll, Toleranz ist eine naive Geisteshaltung. Schon in der Schule werden uns unsere Fehler aufgezeigt und wir lernen uns darauf zu konzentrieren, diese zu berichtigen und nicht noch einmal zu begehen. Fehler suchen wir überall: im Entwurf für das neue Beratungskonzept; im Gespräch mit dem Kollegen; im zur Durchsicht vorgelegten Jahresabschluss des Mandanten; bei unseren Partnern oder Kindern. Obwohl wir uns selbst nach Lob und Anerkennung sehnen, suchen wir nicht zu allererst nach dem Guten allein, was uns erreicht. Hierzu einige Fakten:

- 68 % der deutschen Arbeitnehmer geben auf Anfrage an, nur noch Dienst nach Vorschrift zu machen
- 20 % der deutschen Arbeitnehmer haben „innerlich bereits gekündigt“

Quelle: Gallup-Institut

- 56 % der deutschen Arbeitnehmer fühlen sich von ihren Vorgesetzten persönlich oder fachlich „nicht geschätzt“

Quelle: Stepstone

- 60 % der deutschen Arbeitnehmer fühlt die eigene Leistung im Beruf durch Arbeitgeber und Kollegen nicht ausreichend gewürdigt

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung

Verkürzt könnte man sagen: In deutschen Unternehmen – und dazu gehören auch die Kanzleien von Steuerberatern – wird nicht so gelobt, dass die Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen. Und das, obwohl

- Gratifikationslücken hohe Krankenstände fördern

- 90 % der deutschen Arbeitgeber der Überzeugung sind, Lob und Anerkennung fördere die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter am besten

Quelle: Weissmann & Cie., Nürnberg

Die Frage: Loben oder nicht? ist nicht eindeutig zu beantworten. Positive Botschaften lösen Freudegefühle aus und beflügeln bei der weiteren Arbeit. Dieser sog. „Milka-Effekt“ ist überall zu erkennen, wo Lob authentisch gegeben wird. Und genau hierin steckt das Problem, welches die andere Seite der Betrachter vorbringt. Lob sei zudringlich, eine ständige Quelle der Infantilisierung und stelle sogar eine Beleidigung dar, wenn es von falschen Leuten vorgetragen werde. Reinhard Sprenger, Management-Coach aus Zürich, rät generell vom Lob ab. Es berge Gerechtigkeitsprobleme in sich, führe im Weiteren zu Passivität bei den nicht Gelobten und zu einer Belohnungssucht mit immer höherer Befriedigungsschwelle bei den Gelobten.

Es zeigen sich Gräben zwischen den Ansichten, schroffe Kanten der Kommunikation und Untiefen des Menschseins. Lob ist ambivalent, Lob ist die hohe Kunst der Kommunikation. Der Neurobiologe Henning Scheich vom Leibniz-Institut Magdeburg rechnet Lob zu den stärksten psychoaktiven Stimulantien. Das Anspringen auf eine Belohnung führt beim Menschen zu einer Ausschüttung von Endorphinen. Ein gelungenes Lob führt den Empfänger ins reine Glück. Lernen gelang seinen gelobten Probanden weit besser als jenen, die mit Fehlerhinweisen und Korrekturen bedacht wurden. Eine Rüge verknüpft der Mensch im weiteren Geschehen mit Angst.

Die Lobrede, das Enkomion, war in der Antike die Krönung der Rhetorik. Es formulierte aber auch stets einen Anspruch, eine Erwartung an die Zukunft. Gelobt wurden – bis in die Renaissance hinein – nur hochgestellte Personen. Erst mit Entdeckung des Individuums und der Entwicklung der Pädagogik wurden Lob und Tadel als Erziehungsinstrumente eingesetzt. Mit Aufkommen einer antiautoritären Erziehung ist allerdings der Begriff des Tadels fast verschwunden. Den Begriff des Lobes hingegen gibt es noch und die Menschen sind geradezu versessen auf Lob, weil sie alle zueinander, so Th. Ruster, Theologe an der Uni Dortmund, in scharfem Wettbewerb stehen. Lob kann authentisch verstanden – dann werden ähnliche Leistungen wie die gelobte in Zukunft bereitwilliger und gründlicher erbracht – oder als manipulativ erkannt werden – das wirkt dann kontraproduktiv. Psychologen verweisen hierzu auf das „Meyer-Paradigma“. Wer für eine Leistung erkennbar übermäßig gelobt wird, reagiert mit Missfallen, er fühlt sich verdimmt. Die sog. extrinsische Motivation – das Lob eben als Anreiz von außen – untergräbt in einem solchen Fall den eigenen Antrieb, die sog. intrinsische Motivation. Beim Lob kommt es auf vieles an: Wie wann durch wen und bei welcher Gelegenheit gelobt wird, ist entscheidend. Eine Überhäufung mit blindem, unverdienten Lob ist verheerend für die Motivation der Mitarbeiter und wird von ihnen auch schnell als Manipulation durchschaut. Lob, welches auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter und nicht auf ihre Anstrengungen und Strategien zielt, ist zu global und wird ohne Wirkung verpuffen. Mitarbeiter wollen spezifisch gelobt werden; erhalten sie Lob für ihre Fähigkeiten und nicht für ihren Einsatz, dann entwickeln sie Ängste vor anspruchsvollen Aufgaben. Sie fürchten, zu versagen; sie verlieren Zuversicht, sobald eine Aufgabe sich als schwierig herausstellt. Wer hingegen positive Reaktionen für seine Bemühungen erhält, beweist mehr Ausdauer und Freude an der Arbeit.

Mitarbeiter müssen ein Lob auch annehmen können. Selten zeigen wir echte Freude über ein Lob, öfter spielen wir unsere Leistung herunter mit einem: „Ist doch selbstverständlich“ oder mit der grammatikalischen Fragwürdigkeit „Da nicht für“. Möglicherweise ist es Bescheidenheit, vielleicht aber auch die Erkenntnis, dass das Lob „nicht passt“, zum Beispiel

- „Unglaubliche Leistung, Herr Meier, ganz ganz großartig“.
- „Ok, kann man so nehmen“.
- „Wie schön, dass auch Sie das so sehen können“.
- „Wirklich, Sie haben sich sehr bemüht um die Sache“.
- „Das ist ja mal wieder toll“.
- „Nehmen Sie sich bitte alle ein Beispiel an Ihrer Kollegin“.
- „Gut, gut“.
- „Genau so hätte ich das auch gemacht“.
- „Endlich sieht mal jemand, was hier los war“.
- „Na also, geht doch prima“.

Solche Sätze sind kein Lob, bestenfalls sind sie dumm dahergesagt. Sie belohnen niemanden, aus ihnen klingt keine Wertschätzung, ja nicht einmal Respekt. Es geht besser ohne solche Aussagen. Vorwürfe und Fehlerfeststellungen lassen sich oft leichter benennen als Gelingen und Erfolg. Weil sich das Positive nicht schnell und einfach benennen lässt, ist Loben eine Kunst, deren Ausübung Fertigkeiten und Erfahrung braucht. Was nicht gut ist, sehen wir sofort; was gut ist, erschließt sich erst später. Auf gut bayrisch gilt der Satz: „Ned g’schimpft is a scho g’lobt“. Übersetzt bedeutet dies: „So lange alles gut läuft, gibt es keinen Grund, irgendetwas zu bemängeln. Also sage ich nichts dazu“. Damit erhält man bestenfalls einen Zustand aufrecht, Weiterentwicklungen sind damit nicht möglich. Kreativität und besondere Leistungen verlangen eine gute Arbeitsatmosphäre.

Wenn Mitarbeiter ernst genommen werden, sie mit Ihrer Leistung erkennbar Wertschätzung erfahren, steigt die Wertschöpfung. Allerdings erhalten Team- und Gruppenleiter sowie Abteilungsleiter nur selten Lob, dafür erhalten sie Druck von allen Seiten: von unten, von oben und aus dem Kollegenkreis. Wie sollen sie da loben können? Sie fürchten das Lob könne den Mitarbeitern zu Kopf steigen und es bestehe die Gefahr gesteigerter Vergütungsforderungen sowie konkurrierendem Verhalten Untergebener. Um sich jedoch als Führungskraft weiter zu entwickeln, ist es wichtig, souverän und authentisch loben zu können. Wirklichen Erfolg erzeugen die Vorgesetzten, die es verstehen, in Wünschen zu sprechen und die die Großzügigkeit ebenso zeigen können wie Dankbarkeit gegenüber den Mitarbeitern. Sie signalisieren damit innere Stärke und Unabhängigkeit, was von den Mitarbeitern gewünscht wird. Sie wollen Vertrauen in die Stärke ihres Chefs setzen können.

Als Vorgesetzter sollte man nicht darauf warten, Lob zu erhalten. Statt dessen sollte man alle Freiräume nutzen, um Lobenswertes zu schaffen. Das kann jeder ebenso lernen wie die Kunst des Lobens. Dazu braucht es die richtige Haltung und das bewusste Annehmen des Anderen. Lob, das ehrlich daherkommt, gerecht ist und genau beschreibt, individuell ist und getragen von Respekt, dazu noch sensibel mit der Situation umgeht, überwindet den Gegensatz von extrinsischer und intrinsischer Motivation. Die Wirkungen beider treffen und addieren sich. Dabei bestimmt immer der Empfänger die Botschaft. Wahr ist, was ankommt. Der Gelobte entscheidet selbst, ob er einem Lob traut oder nicht. Wenn eine Bemerkung ehrlich gemeint ist und so auch vom Empfänger aufgenommen wird, kann selbst Kritik eine Form von Lob sein – ist es doch ein Zeichen für eine echte Auseinandersetzung mit dem und ein hohes Interesse am Anderen. Wer kritisiert, zeigt eben auch Interesse. Die Regeln für Lob sind selbsterläuternd:

- Authentizität macht den Unterschied! Auf sog. strategisches Lob sollte verzichtet werden.

- Der gelobten Person auf Augenhöhe begegnen! Auch Chefs können eine neutrale Sachebene finden. Gönnerhaftigkeit ist fehl am Platz.
- Lob soll beschreiben. Wenn daraus auch die Kompetenz des Lobenden „in dieser Sache“ hervorschaut: um so besser!
- Lob soll transparent, von anderen anerkannt und moralisch richtig sein. Es soll auch den Richtigen treffen. Wenn der zu lobende Erfolg ein Ergebnis von Zusammenarbeit ist, dann sollen auch alle gelobt werden.
- Lob sollte immer hörbar, also vor Zuhörern, geäußert werden; Kritik hingegen besser im Zwiegespräch.
- Ein vergleichendes Lob ist tabu! Lob soll individuell sein. Die Menschen sind nun einmal ungleich und dem einen fällt eine bestimmte Aufgabe schwer, dem anderen leicht. Wer also sollte das größere Lob erhalten, wenn die Sache gelungen ist?
- Lob muss immer ohne Einschränkung daherkommen. Eine Verbindung mit einer wie auch immer gearteten oder gemeinten Kritik vergiftet das Lob und macht es ungenießbar.
- Lob muss immer sofort erfolgen. Es darf nicht aufgewärmt und dann erst übermittelt werden. Und es muss dem Anlass angemessen sein.

Die Welt wird lebenswerter, wenn wir uns positiv ausdrücken. Wolfgang Stabentheiner, Management-Coach beim Management Centrum Schloss Lautrach brachte es einmal auf den Punkt: Es ist immer besser, sich positiv auszudrücken. Wer sagt, was er will, bekommt, was er will. Wer sagt, was er nicht will, bekommt, was er nicht will. Ein ehrliches Lob hat das Potential zur Veränderung. Es schafft Situationen, in denen es nur Gewinner gibt. Das ist doch ein ausreichender Grund, sich dem Thema Motivation zuzuwenden.