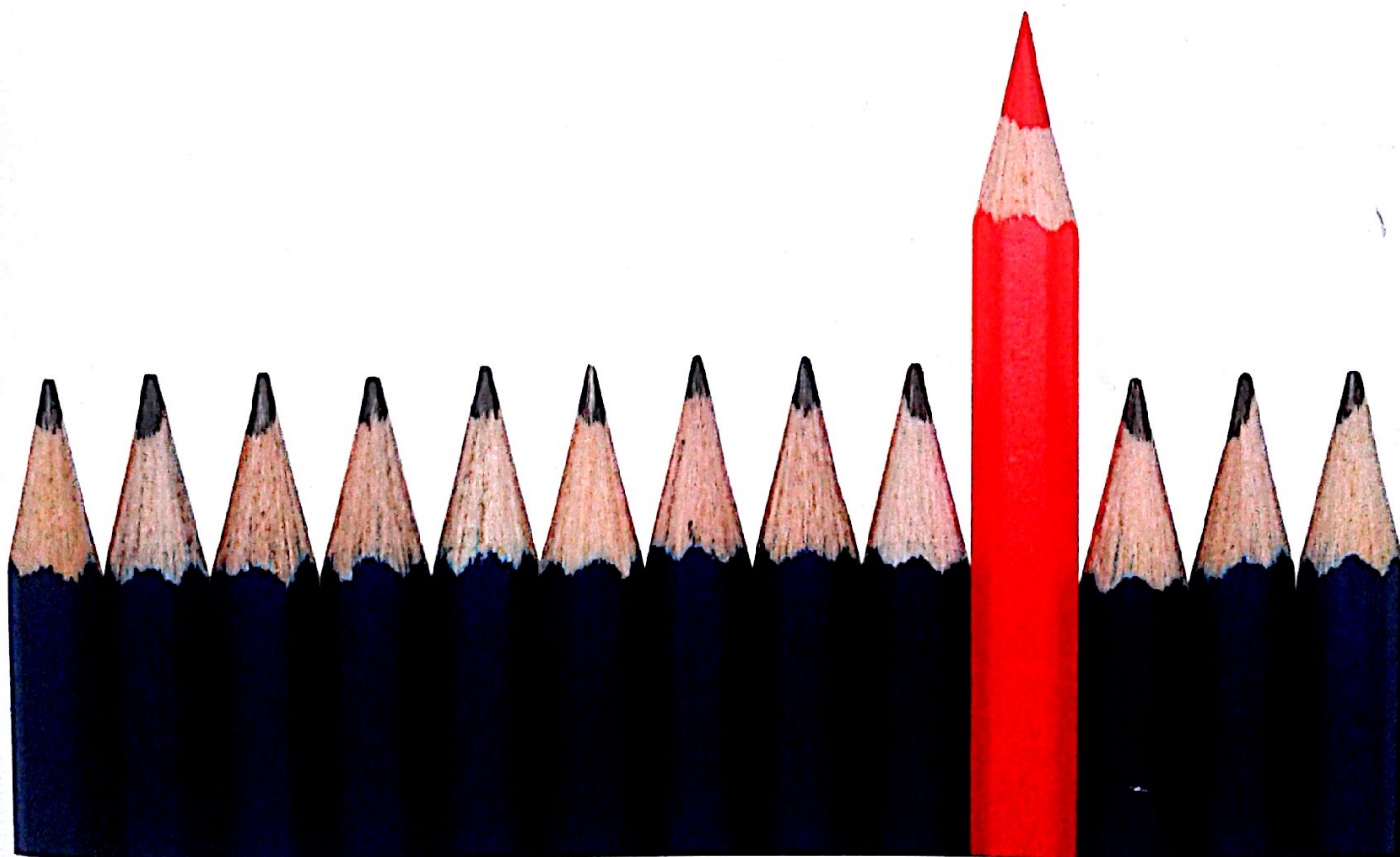


**GOGREEN**

Der CO<sub>2</sub>-neutrale Versand  
mit der Deutschen Post

# Steuerberater Magazin

„Als Leser – nicht als Anwalt – bin ich enttäuscht“ – Interview mit RA Dr. Rainer Spatschek, Partner der Kanzlei Streck Mack Schwedhelm | **Rund um die Steueroasen** wird es noch heißer – Nicht nur der Staat erhält Daten über kriminelle Finanzmachenschaften – auch die Medien mischen jetzt mit | **Professionelle Eheberatung** – Wenn die Partnerschaft Privatleben und Beruf gleichermaßen umfasst | **Est-Checkliste 2012** – Ordnung für so manches Mandanten-Chaos



## Aus der Masse herausragend

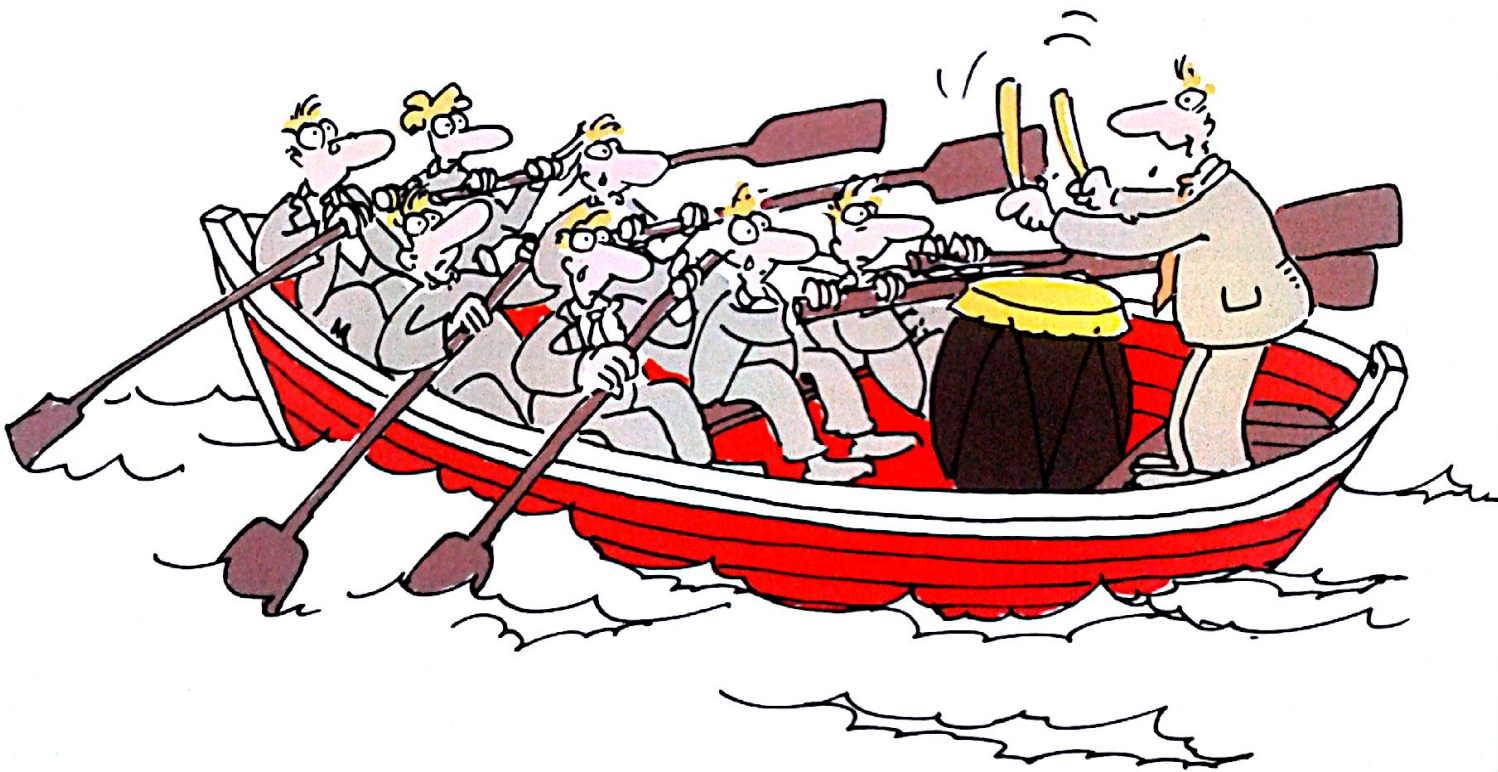
Spezialisierung im Steuerrecht gewinnt an Bedeutung



# Herausforderung: Mitarbeiterführung

Taktgeber oder Galeerensklaven-Treiber: Das Führen einer Kanzlei will gelernt sein

*Ein fachlich guter Steuerberater ist noch lange keine Führungspersönlichkeit. Denn das Führen von Teams will gelernt sein. Wer diese Aufgabe übernimmt, muss in die Rolle erst hineinwachsen. Coaches können dabei helfen.*



**D**as Steuerrecht beherrschen Steuerberater. Doch dann sitzt ihnen ein Mitarbeiter gegenüber. Und der will keinen fachlichen Rat, sondern weiß nicht mehr weiter, weil ihm die Aufgaben über den Kopf wachsen, Mandanten nicht kooperieren und er trotz vieler Überstunden einfach nicht den vorgegebenen Umsatz erreicht. Die Arbeitsmotivation ist am Boden, die Leistung stimmt nicht, obwohl der Mitarbeiter vielleicht sogar zu den erfahrenen, verlässlich arbeitenden Angestellten zählt. In solchen Situationen können Steuer-

berater nicht mit ihrem Fachwissen punkten. Es sind keine Fakten gefragt, auch keine fachlichen Entscheidungen, sondern Empathie, eine Lösung des persönlichen Problems und die Fähigkeit, diese so zu kommunizieren, dass der Mitarbeiter sich nicht allein gelassen fühlt. Er soll seinen Chef auf seiner Seite wissen und wieder motiviert das leisten, was nötig ist.

Auf solche Situationen werden Steuerberater in ihrer Ausbildung nicht vorbereitet. Gehen sie den klassischen Weg, folgt nach einem wissenschaftlichen Studium das Steuerberater-



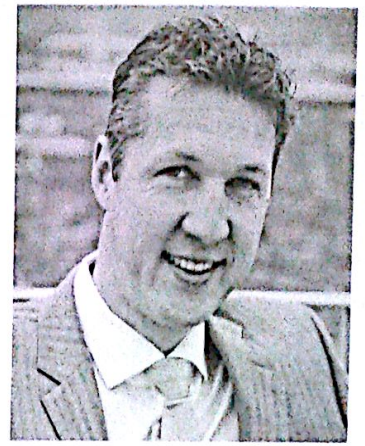
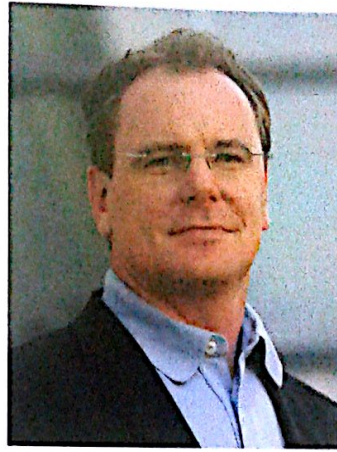
examen und eine Anstellung in einer Kanzlei. Mitarbeiterführung war währenddessen nie ein Thema. Das muss nicht unbedingt bedeuten, dass Steuerberater keine Mitarbeiter führen können. Gerade in kleinen Teams lassen sich Konflikte auch gut lösen, ohne die Tricks und Kniffe der Personalprofis zu kennen. Wächst die Kanzlei allerdings, entwickelt sich mit immer mehr Mitarbeitern eine Teamdynamik, die Steuerberater häufig mit Entscheidungen aus dem Bauch heraus kaum in den Griff bekommen. „Dann sollte die Kanzleiführung professionell geschult werden, um ihre Mitarbeiter gezielt zu führen“, sagt Vanessa Bauhüs, Psychologin und Beraterin bei Schubert Management Consultants aus Köln, die Unternehmern hilft, Führungskräfte und Mitarbeiter für die Firma zu gewinnen, an sie zu binden und während der Anstellung zu fördern.

## Themen und Umfang festlegen

Doch wo lernt man das? Ein gezieltes Coaching kann die Lösung sein, um aus einem Steuerberater eine Führungspersönlichkeit zu machen. „Berufsträger können sich damit fit für ihre Rolle als Chef machen“, sagt Bauhüs. Kanzleieinhaber sollten auch über ein solches Training für ihre Teamleiter nachdenken. „Sie werden dankbar sein, mit der neuen Herausforderung nicht allein gelassen zu werden“, sagt Bauhüs. Denn nicht jeder bringt die nötige zwischenmenschliche Kompetenz mit.

Einen ersten Überblick über die verschiedenen Arten von Coachings können sich Steuerberater auf den Internetseiten der Branchenverbände verschaffen. Beim Deutschen Coaching Verband (DCV) und Deutschen Verband für Coaching & Training (DVCT) finden sie außerdem Informationen zu den verschiedenen Zertifikaten der Branche. „Ein solches Zertifikat sollte ein Coach schon haben, um sich von den schwarzen Schafen zu unterscheiden“, sagt Bauhüs. Die Beraterin empfiehlt Steuerberatern auch, einen Coach vor dem ersten Coaching oder Seminar kennenzulernen (s. Kasten S. 49).

Inhalte und Umfang des Coachings sollten Steuerberater genau festlegen. Denn Trainings können sich immens unterscheiden. „Schließlich hängt ein solches Coaching sehr von der Persönlichkeit der Teilnehmer ab“, sagt Bauhüs. Typische Schulungsinhalte auf dem Weg zu einer Führungspersönlichkeit sind Selbstmanagement, Mitarbeiterführung und Kommunikation. Da ein solches Training möglichst persönlich auf die Bedürfnisse der Kanzlei und der zu schulenden Personen abgestimmt sein sollte, untersuchen Coaches anfangs meist die Arbeitsweise und den Charakter der Teilnehmer. Wer unstrukturiert arbeitet, lernt, seine Aufgaben weniger chaotisch anzugehen – und seinen Mitarbeitern klare Arbeitsstrukturen vorzugeben. Wer zurückhalten ist, erhält Hilfe dabei, offen mit seinem Team zu kommunizieren und Probleme konstruktiv zu lösen. Und besonders fordernde, extrovertierte Steuerberater werden mitunter gebremst, wenn sie mit ihrer Art der Führung bei ihren Mitarbeitern nicht weiterkommen.



StB/WP Jürgen Leibfritz (links) fährt mit seinem Kanzlei-Führungsteam zwei bis drei Tage lang in ein Seminarhotel. Martin Emrich (rechts) ist Inhaber der Emrich Consulting aus Stuttgart.

### Heisterborg & Partner Partnerschaftsgesellschaft Stadtlohn

Anzahl der Kanzleipartner:	6
Anzahl weiterer Berufsträger:	7
Anzahl Berufsträger insgesamt:	13
Davon: StB	9
RA	1
StB/WP	1
StB/BP	1
Fachberaterqualifikationen:	
Fachberater für Sanierungs- und Insolvenzrecht, Fachanwalt Steuerrecht, Master of Law (LL.M.)	1
Vollzeitmitarbeiter*:	50
Gründungsjahr der Kanzlei:	1951
Jahresumsatz in Mio €:	4,5

[www.heisterborg.de](http://www.heisterborg.de)

\* Erläuterung s. S. 4

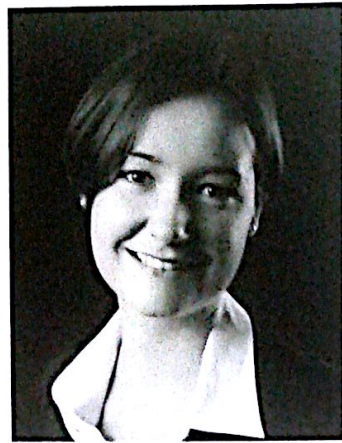
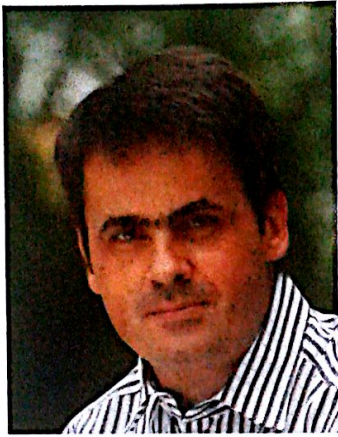
### HSP Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Tübingen

Anzahl der Kanzleipartner:	3
Anzahl weiterer Berufsträger:	5
Anzahl Berufsträger insgesamt:	8
Davon: StB	7
StB/WP	1
Fachberaterqualifikationen:	
Fachberater für Internationales Steuerrecht	1
Vollzeitmitarbeiter*:	30
Gründungsjahr der Kanzlei:	1975 Gründung der GmbH, zuvor Einzelkanzlei
Jahresumsatz in Mio €:	ca. 2,5

[www.wp-hsp.de](http://www.wp-hsp.de)

\* Erläuterung s. S. 4





*Der österreichische Steuerberater Stefan Lami coacht Kanzleien im ganzen deutschen Sprachraum. Vanessa Bauhüs ist Psychologin und Beraterin bei Schubert Management Consultants, Köln.*

Bei den meisten Coachings betreuen die Personalspezialisten Steuerberater über das ganze Jahr hinweg. Sie treffen sich etwa alle zwei Monate für mehrere Stunden und besprechen aktuelle Probleme mit Mitarbeitern oder arbeiten grundsätzliche Themen auf. Etwa, wie Berufsträger Mitarbeitergespräche führen, konstruktive Kritik üben oder Karrierewege von Angestellten planen. So arbeitet etwa Kanzleiberater Stefan Lami aus dem österreichischen Landeck. Lami hat sich darauf spezialisiert, Steuerberaterkanzleien in verschiedenen organisatorischen Themen zu trainieren. Er coacht aber auch Mitarbeiter in Gruppen- und Einzeltrainings. Regelmäßig bietet er Seminare, Coachings und mehrmonatige Trainings rund um das Thema „Führungskompetenz“ an. Seine Seminare zur Kompetenzentwicklung von Führungskräften bestehen aus sechs Trainingstreffen, die jeweils 1,5 Tage dauern. Über einen Zeitraum von zehn Monaten hinweg lernen die Teilnehmer nicht nur theoretisch, welche Eigenschaften zu einer Führungspersönlichkeit gehören. Lami erarbeitet mit ihnen auch in praktischen Übungen, wie sie Angestellte konstruktiv kritisieren, in ihrem Team Ziele setzen und für eine gute Zusammenarbeit sorgen. Und mithilfe von Videotrainings sieht jeder Teilnehmer, wie sein Gegenüber ihn wahrnimmt oder welche Formulierungen und Verhaltensweisen er vermeiden sollte.

Solche Trainingseinheiten und Seminare können Steuerberater auch gezielt einsetzen. So macht das etwa die HSP Treuhand aus Tübingen. Mit Seminaren sorgt die Kanzlei dafür, dass alle Partner und Teamleiter sich die nötige Kompetenz in Sachen Mitarbeiterführung erarbeiten. Die Kanzleileitung will sich nicht darauf verlassen, dass ihre Teamleiter ausreichend persönliche Intuition mitbringen, um zwischenmenschliche Probleme zu lösen. „Fachlich bringen unsere Teamleiter natürlich alle notwendigen Fähigkeiten mit“, sagt StB/WP Jürgen Leibfritz, Partner der HSP Treuhand. „Sie müssen aber erst lernen, wie sie sich als Vorgesetzter verhalten sollten.“

Vor einigen Jahren hat die Kanzlei deshalb interne Führungstage eingeführt. Einmal im Jahr fährt das gesamte Führungsteam zwei bis drei Tage lang in ein Seminarhotel und bespricht

neben den Fragen zur Mandantenbetreuung und Kanzleistrategie vor allem Themen der Personalführung. „Natürlich lassen sich viele Themen mit einem normalen Menschenverstand selbst erklären“, sagt Leibfritz. „Es gibt aber auch Handwerkszeug, mit denen solche Themen leichter von der Hand gehen.“

Während der Führungstage übernehmen Leibfritz und die anderen Partner einige Coachings selbst. „Wir geben dabei unsere eigene Erfahrung weiter, wie die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern am besten funktioniert“, sagt Leibfritz. Die Kanzlei lädt aber auch externe Coaches ein, die sich auf Personalthemen spezialisiert haben. Mit einem solchen Coach hat das Führungsteam etwa Standards für Jahresgespräche oder Mitarbeiterbeurteilungen entwickelt. Im Herbst wird ein Coach das Thema „Teams führen“ intensiv besprechen. „Das haben sich unsere Teamleiter gewünscht“, sagt Leibfritz. Das Interesse unter den Mitarbeitern ist also vorhanden. „Die Kanzleileitung muss sich nur darauf einlassen, Angestellte auch abseits des Fachlichen zu schulen“, sagt Leibfritz.

## Das notwendige Budget

20 bis 25 Prozent des Weiterbildungsbudgets investiert die Kanzlei für solche Trainings. „Coachings sind teuer“, sagt Leibfritz. Einerseits weil sie meist viel Zeit in Anspruch nehmen. Andererseits auch, weil Coachings möglichst individuell sein sollten. Werden Steuerberater in einer Gruppe geschult, reisen häufig zwei oder sogar drei Coaches zum Seminar, um den persönlichen Charakter des Trainings zu erhalten. Die Kosten nimmt die HSP Treuhand gerne in Kauf. Denn während des Trainings schult die Kanzleiführung das Verhalten ihrer Teamleiter gegenüber Mitarbeitern. „Die Teilnehmer entwickeln ihre Persönlichkeit weiter“, sagt Leibfritz. Und erfüllen danach im Sinne der Kanzleileitung ihre Rolle als Vorgesetzte.

Für ein professionelles Coaching müssen Kanzleihinhaber mitunter viel Geld in die Hand nehmen. Martin Emrich, Inhaber von Emrich Consulting aus Stuttgart, stellt seinen Auftraggebern etwa pro Stunde 250 Euro in Rechnung. Ein Tag Training, Beratung oder Coaching kostet bei ihm 2.500 Euro. Solche Preise liegen im unteren Durchschnitt der Branche.

Die fast 40 Berater von Emrich Consulting arbeiten je nach Bedarf an der Technik der Steuerberater, ein Gespräch zu führen. Aber auch daran, die Persönlichkeit eines Mitarbeiters einzuschätzen und sich auf ihn einzustellen und seine Stärken und Schwächen zu erkennen. Gleichzeitig schult Emrich seine Teilnehmer gerne, die eigene Wirkung auf andere wahrzunehmen. „Führungspersonen sollten sich darüber bewusst sein, wie sie sich gegenüber ihren Mitarbeitern verhalten, wie sie kommunizieren, Informationen und Vorgaben weitergeben – und zu welchen Reaktionen ihr Verhalten führen kann“, sagt Emrich.

Das musste auch StB Carsten Kuglarz, Partner der Kanzlei Heisterborg & Partner aus dem nordrhein-westfälischen Stadtlöh, zunächst lernen. Erst als sein Coach ihm verdeutlichte,



wie seine Persönlichkeit und sein Verhalten auf Mitarbeiter wirken, hat Kuglarz sich mit seiner Rolle als Vorgesetzter auseinandergesetzt. „Man kann selbst nicht einschätzen, wie man auf seine Mitarbeiter wirkt“, sagt Kuglarz. „Mir wurde erst mit der Zeit bewusst, dass Kollegen meine Art zu kommunizieren vollständig unterschiedlich aufnehmen.“ Er musste auch lernen, in seinen Aussagen beständig und fair zu bleiben. „Sonst sorgt man bereits bei Mitarbeiterthemen und Fragen zum Gehalt, zu flexiblen Arbeitszeiten oder bei der Vergabe von Fortbildungen schnell für Unmut unter den Mitarbeitern“, sagt Kuglarz.

## Vom Einmaltraining zum Dauercoaching

Bei Heisterborg & Partner versucht man, allen Partnern und Teamleitern möglichst individuell dabei zu helfen, sich zu einer professionellen Führungsperson zu entwickeln. Die Kanzlei setzt dabei auf ein umfangreiches Mitarbeitercoaching und lässt sich dieses viel kosten: Heisterborg & Partner leisten sich Vera Kadel, Diplom-Pädagogin und systemische Beraterin, die sich als Personalentwicklerin auf das Thema Führung, Motivation und Verkauf spezialisiert hat. Kadel betreut als Beraterin der ValyouTeam WBM Unternehmensberatungsgesellschaft unterschiedliche Unternehmen zu diesen Themen.

Seit dem Jahr 2006 begleitet Kadel die Kanzlei. Sie sollte vor allem die Personalentwicklung professionalisieren. Sie nimmt sich seitdem vor allem die Führungspersonen einzeln vor. Zunächst lernt sie in einem Erstgespräch die Kompetenzen der Steuerberater kennen. „Sobald wir die Stärken und Schwächen kennen, vereinbaren wir, wie sie daran arbeiten können.“ Kadel steht Kuglarz und seinen Kollegen auch danach stets zur Seite. Die Pädagogin weiß immer Bescheid, wenn etwas in der Kanzlei nicht rund läuft. Kuglarz bespricht mit Kadel die wesentlichen Personalprobleme. Häufen sich etwa die Überstunden eines Mitarbeiters, suchen Kuglarz und Kadel gemeinsam nach dem Gründen und einer denkbaren Lösung, diese zu kommunizieren und umzusetzen. Der Steuerberater bereitet mit Kadel auch jedes Mitarbeitergespräch individuell vor. Bevor es stattfindet, arbeiten sie gemeinsam einen Leitfaden für das Gespräch und besprechen die Schwerpunkte. „So weiß ich, wie ich mich optimal auf jede einzelne Person in meinem Team einstellen kann“, sagt Kuglarz.

Der Erfolg von Kadels Einsatz lässt sich für die Kanzlei kurzfristig nicht in Zahlen messen. Allerdings zeigt sich im Kanzlei-Alltag von Heisterborg & Partner bereits deutlich: Es gibt zum einen weniger Konflikte. Zum anderen hat sich die Tragweite der Probleme geändert. „Kein Problem dümpelt mehr lange vor sich hin, dass es irgendwann so groß ist, dass es nur noch schwer zu lösen ist“, sagt Kadel. Außerdem haben Kuglarz und seine Kollegen mittlerweile ein Gespür dafür bekommen, wann sich ein Konflikt zusammenbraut. „Wir agieren dann direkt und haben meist auch schon das richtige Gefühl dafür, wie wir das Problem lösen“, sagt Kuglarz. ■

## So finden Kanzleihinhaber das richtige Führungscoaching

- 1. Ziel bestimmen:** Wer soll gecoacht werden und mit welchem Ziel? Aus den Antworten können Steuerberater ableiten, welches Wissen und welche Erfahrungen der Coach mitbringen sollte.
- 2. Lebenslauf prüfen:** Jeder darf sich Coach nennen. Deshalb ist es sinnvoll, sich genau anzusehen, welche Ausbildung sowie Lebens- und Berufserfahrung der Coach mitbringt.
- 3. Spezialisierung nutzen:** Kein Coach kann alle Probleme und Personen gleich kompetent betreuen. Nur wer sich auf eine Branche oder ein Beratungsfeld spezialisiert hat, wird Führungskräften und Mitarbeitern fachkundig zur Seite stehen. Steuerberater sollten sich also möglichst jemanden suchen, der über die Besonderheiten der Branche Bescheid weiß.
- 4. Vorgespräche führen:** Kanzleihinhaber sollten die Person kennenlernen, die die Mitarbeiter der Kanzlei künftig coachen soll.
- 5. Standpunkt erfragen:** Es gibt einen Unterschied zwischen Beratung, Training, Therapie und Coaching. Professionelle Coaches haben dazu eine Meinung.
- 6. Bauchgefühl vertrauen:** Wenn Steuerberater keinen guten ersten Eindruck vom Coach haben, wird er nicht die passende Person sein, um der Kanzlei zu helfen.
- 7. Mitarbeiter einbeziehen:** Häufig nehmen Kanzleihinhaber zwei bis drei Coaches in die engere Wahl. Für die Entscheidung sollten sie auch die Angestellten zu Rate ziehen, die gecoacht werden sollen. Entwickeln die Mitarbeiter kein Vertrauen zum Coach, wird das Training nicht erfolgreich sein.
- 8. Sechs-Augen-Gespräch führen:** Steuerberater sollten beim ersten Coaching mit dem Mitarbeiter und dem Coach zu dritt festlegen, welche Ziele erreicht werden sollen und inwieweit der Coach seine Erkenntnisse, fachbezogene oder persönliche Informationen weitergeben darf.
- 9. Vereinbarungen festhalten:** Kanzleihinhaber sollten schriftlich notieren, wie lange der Coachingprozess dauern soll, wie häufig sich Coach und Mitarbeiter treffen sollen und inwieweit sich beide auch zwischen den Treffen austauschen können.

**Quelle:** eigene Recherche, Mittelstandsberatung Nollens, Dessel & Kollegen