Autor: Olaf Schlippe, Lesezeit: 9 Min.

Auf die Balance kommt es an

Ein Mitarbeiter, der sich wohlfühlt, bringt bessere Leistung – was wie eine Binsenweisheit klingt, ist für die Praxis nur nutzbar, wenn es sorgfältig geplant wird

Klare Führung und entscheidungsfreudige Mitarbeiter müssen kein Widerspruch sein. Die fränkische Kanzlei „Klein, Schneider & Kollegen" hat sich einem ganzheitlichen Lösungsansatz verschrieben – zur Freude ihrer Mitarbeiter und zum Wohle der Kanzlei.

Klein, Schneider & Kollegen in Großheubach am Main (Bayern, Unterfranken, nahe der hessischen und baden-württembergischen Grenze).

Es gibt Dinge, die funktionieren, und keiner weiß warum. Es gibt aber auch Dinge, die nicht funktionieren, und man hat ebenso wenig eine Erklärung dafür. „Wir haben die Arbeit unserer Kanzlei dahingehend durchleuchtet und sie nach Prozessen, Mitarbeitern, Mandanten und Finanzen aufbereitet", sagt StB Thomas Schneider. Manche Kanzleien konzentrieren sich nur auf die Mandanten oder die Prozesse und vergessen die Mitarbeiter. Entscheidend sei die Ausgewogenheit der vier Perspektiven, so Schneider. Und sein Kanzleipartner, Steuerberater Anton Klein ergänzt: „Dabei darf man aber nicht vergessen, dass die Mitarbeiter auch Kapital sind. Deshalb sind sie etwas wichtiger als die anderen Bereiche."

Diese Erkenntnis ist den Kanzleiinhabern im fränkischen Großheubach am Main nicht über Nacht gekommen. Seit 20 Jahren gibt es die Kanzlei „Klein, Schneider & Kollegen" inzwischen, entsprechend umfangreich sind ihre Erfahrungen mit Mandanten. Gegründet im Januar 1989 von Anton Klein mit zwei Mitarbeitern und zwei Auszubildenden, zählen heute 35 Mitarbeiter zu der für ihre ländliche Umgebung auffällig großen Kanzlei, darunter fünf Steuerberater und ein Rechtsanwalt. Bereits 1991 stieß Thomas Schneider dazu, der wie Klein über langjährige Erfahrung in der Finanzverwaltung verfügte. Seit 15 Jahren führen sie die Kanzlei gemeinsam. Seit 12 Jahren arbeiten sie mit Benchmarking, stellen sie sich Kennzahlen-Analysen und Rankings, um nach den Vorgaben des European Quality Award die Kriterien einer Muster-Steuerberatungskanzlei zu erfüllen. Ein dritter Gesellschafter kam 2002 hinzu.

Ihre Mandanten sind Einzelpersonen, Personen- und Kapitalgesellschaften, quer durch alle Branchen. Die Kanzlei zielt dabei vor allem auf kleine bis mittlere Firmen. Zu klein wäre eine Firma, die ihre Lohnabrechnung, ihre Finanzbuchhaltung und ihren Jahresabschluss selbst macht. Zu groß wiederum sollte ein Mandant ihrer Kanzlei aber auch nicht sein, denn dann würde er zu viel Kapazität vor allem bei den Berufsträgern binden. „Wir sind nicht so groß", sagt Schneider, „da spielt die Person eine wichtige Rolle." Derzeit ist die Kanzlei gut ausgelastet. Neumandate nehmen sie nur noch an, wenn einer der angestellten Steuerberater das Mandat übernehmen kann oder ein langjähriger Mandant eine neue Firma gründet.

Ihren stetigen Erfolg verdankt die Kanzlei einem wachen Blick auf die Segmentierung und die Zufriedenheit ihrer Mandanten, auf den Cash-Flow und die Liquidität der Unternehmen sowie auf interne Arbeitsabläufe. Dazu zählen etwa die Durchlaufzeiten von Verbesserungsvorschlägen und FiBu-Prozessen, die Bearbeitungszeit von Jahresabschlüssen oder der Umgang mit Reklamationen – vor allem aber auch eine klare Führung. Dies ist ihnen stets gelungen, trotz unterschiedlicher Temperamente und Charaktere. Klein: „Benötigte ein Mitarbeiter eine schnelle Entscheidung, wandte er sich an mich. Benötigte er eine umfassende Entscheidung, wählte er Steuerberater Schneider. Bei 35 Mitarbeitern treffe ich heute aber auch keine Entscheidung mehr, ohne sie vorher in die Runde zu geben", fasst der 63-Jährige seine Erfahrung aus zwei Jahrzehnten Kanzleiführung mit einem kleinen Lächeln zusammen: „Nur so kann ich sicher sein, keine wichtige Facette zu übersehen."

Die Mehrheit der Mitarbeiter will klare Ansagen, klare Spielregeln, möchte nicht drei, sondern eine Ansicht der Kanzleiführung hören. Klein und Schneider haben dies stets berücksichtigt und sich sehr viel Zeit für die persönliche Kommunikation miteinander genommen. „Mit Sicherheit mehr als viele unserer Kollegen", so Klein. Dazu gehört die wöchentliche Chefbesprechung am Freitagnachmittag ebenso wie eine gemeinsame Strategiefahrt, wo sich die Steuerberater eine Woche lang an einem entspannten Ort über die Kanzlei austauschen, etwa über Umsatz- und Ertragspläne, die Arbeitsplätze der Mitarbeiter, über die künftige strategische Ausrichtung oder auch, warum die klassische Teamorganisation nicht so gut funktioniert wie gewünscht. Ihr Ergebnis: Nur ein Unternehmer kann Unternehmer gut beraten. Ein Teamleiter, der kein Unternehmer ist, kann nur Fachfragen klären, aber nicht strategisch beraten.

Während sich die Kanzleiführung mit solchen Analysen beschäftigt, können sie sich sicher sein, nur in „wichtigen und dringenden" Fällen gestört zu werden. Denn um weniger wichtige oder dringende Probleme kümmern sich unterdessen die

StB Anton Klein trifft wichtige Entscheidungen ungern alleine.

StB Thomas Schneider hält zu viel Kontrolle für einen Fehler.

Steuerfachgehilfin Marina Ott-Pölzer ist seit 1990 dabei.

Mitarbeiter. Der aktiven Selbstgestaltung der Mitarbeiter, davon sind beide Steuerberater überzeugt, gehört die Zukunft. Deshalb fördern sie diese nach Kräften, akzeptieren verschiedene Teilzeitarbeitsmodelle und legen großen Wert auf die Entwicklung der Persönlichkeit ihrer Mitarbeiter, ihrer persönlichen Kompetenz. Dazu bieten sie ihnen spezielle Seminare an, wo diese mehr über sich selbst erfahren und zugleich wichtige „Soft Skills" trainieren, etwa Konfliktbewältigung oder das Treffen von Entscheidungen.

Die Balance muss stimmen

Doch hinter der Stärkung von Persönlichkeit, Teamgeist, Motivation, Kommunikations- und Konfliktkultur der Mitarbeiter steckt mehr als moderne Betriebssoziologie. Dahinter verbirgt sich eine Grundeinstellung. Denn die beiden Steuerberater sind überzeugt, dass sich Privatleben und Beruf nicht wirklich trennen lassen. „Nur wenn ich mit mir zufrieden bin, bin ich es auch mit der Arbeit", glaubt Schneider. Oft wird aus Unlust wenig gearbeitet, dann fehlt für die Freizeit das Geld. Wird jedoch zuviel gearbeitet, fehlt es an Freizeit. Lösungsansätze für diese Problematik, glauben die Steuerberater, sind meist theoretisch. Sie möchten aber einen ganzheitlichen Lösungsansatz finden, der Beruf und persönliche Entwicklung verbindet. „Wir arbeiten nicht in einer Fabrik, und abends wird gelebt", sagt Klein. „Wir gehen täglich ein Stück Leben gemeinsam." Deshalb ist ihnen kollegialer Umgang im Alltag auch so wichtig. Auf der Kanzleiebene gäbe es immer eine Hierarchie, auf der menschlichen Ebene jedoch nicht, so der Steuerberater. Und der 47-jährige Schneider ergänzt: „Unser oberstes Ziel heißt nicht Gewinnmaximierung." Wäre das der Fall, das wissen sie, könnten sie sowohl bei Mandanten als auch bei Mitarbeitern mehr herausholen. Allerdings, so Schneider, ist eine mitarbeiterfreundliche Einstellung immer zugleich ein Balanceakt. „Stehen die Mitarbeiter zu sehr im Vordergrund, verliert man leicht die unternehmerischen Ziele aus den Augen."

Die Mittel zum Erreichen der Ziele heißen Dienstleistung und fachliche Qualität. Auch daher verstehen sich Klein und Schneider seit Jahren so gut, haben sie doch sehr ähnliche Auffassungen von einer erfolgreichen Kanzlei und den Mitarbeitern. Ausbildung heiße eben nicht: „ausgelernt und fertig", so Klein. Das gehe ständig weiter, gleich, ob jemand 25 oder 55 Jahre alt sei. Ein guter Mitarbeiter, sagt der Steuerberater, müsse zuhören können und verstehen, was der Mandant wirklich will. Er müsse bereit sein, in einem Dienstleistungsunternehmen Wertarbeit abzuliefern und Kundenerwartungen zu erfüllen. Er müsse sich um den Mandanten kümmern, ihm hin und wieder einen Tipp geben, aber nicht Kindermädchen spielen. Und selbstverständlich freundlich und zuverlässig sein.

Kompetenz wächst aus Vertrauen. „Wir laufen nicht ständig herum und kontrollieren, was die Mitarbeiter gerade tun", so Schneider. „Wir lassen sie das machen, was wir ihnen zutrauen. Das kommunizieren wir auch den Mandanten gegenüber", sagt Schneider. „Dadurch wachsen unsere Mitarbeiter und bekommen Selbstvertrauen." Das ist anstrengend, versichert der Steuerberater. Eigenverantwortung ist anstrengend, muss und darf der Mitarbeiter doch im Zweifelsfall selbst eine Entscheidung treffen. „Wir haben viel in Methodenkompetenz investiert", sagt Klein: „Denn wir möchten, dass unsere Mitarbeiter im direkten Kontakt mit den Mandanten stehen. Fragt dieser einen Mitarbeiter, soll er Kompetenz ausstrahlen. Gleichzeitig aber auch über Problembewusstsein verfügen." Dazu zählt, dass die Mitarbeiter sich auch hin und wieder unsicher sein dürfen und dies dem Mandanten gegenüber auch kommunizieren. Zweimal, 1999 und 2007, hat das gesamte Team zu diesem Zweck bereits an einem Kanzlei-Entwicklungsprogramm teilgenommen. Das bedeutete einerseits eine komplette Woche Arbeitsausfall. Andererseits stiegen danach die Arbeitsmotivation und auch die durchschnittlichen Stundenumsätze pro Geschäftsfeld, so Schneider. Zudem hätte die Kanzleiführung nun nahezu jeden Arbeitsprozess im Blick.

Die Motivation der Mitarbeiter stärkt auch die Großzügigkeit der Kanzleiführung. „Wir haben einen Zielumsatz", sagt Klein, „der darüber hinausgehende Erfolg wird geteilt." Jeder Mitarbeiter kennt seinen Zielumsatz, in der Regel das Dreifache seines Bruttoverdienstes im Jahr. Doch nicht alle Mandate sind gleich. Es gab auch schon Beschwerden von Mitarbeitern über schlechte Mandate. „Funktioniert es gar nicht, fehlen ständig Unterlagen, sind endlose Anrufe nötig, haben wir unseren Mitarbeitern versprochen, das Mandant im Notfall auch zu kündigen. Das schafft Vertrauen", so Schneider. Denn ein nichtrentables Mandat demotiviert, wissen sie aus internen Befragungen. Erreichte Überschüsse können sich die Mitarbeiter in bar, als Sachgeschenk oder Reise auszahlen lassen: Eine Gruppe war schon vier Tage in Lissabon, eine andere drei Tage in Hamburg.

Unabhängig davon gibt es auch Betriebsausflüge. Ein solcher versammelte die fränkische Kanzlei schon im Schlauchboot auf dem oberen Inn oder als Höhlenforscher in den österreichischen Alpen. „Wir wollen dabei nicht wie sonst an einem Tisch sitzen, sondern mit dem Team in Bewegung sein, und das möglichst spielerisch", umreißt Schneider die Idee dahinter. Die Ausflüge organisieren die Mitarbeiter. Die Kanzleiführung genehmigt lediglich das Budget dafür.

Die Mitarbeiter stehen im Vordergrund

Zum Wohlfühlen in der Kanzlei gehört für Klein und Schneider aber noch mehr. So haben sie vor zwei Jahren begonnen, sich Gesundheitsziele zu setzen. Zuerst war es nur ein Test, Massagen in der Kanzlei auszuprobieren. Inzwischen zahlen sie bis zu 500 Euro jährlich pro Mitarbeiter für deren Gesundheit an einem Bildschirmarbeitsplatz. „Wir geben einen Rahmen, die Mitarbeiter dürfen ihn füllen", so Schneider. Mitunter kommt nun jede Woche eine Masseurin mit einer transportablen Liege in die Steuerpraxis, um Fußreflex- und normale Massagen zu geben. Auch Yoga wird angeboten. Eine Mitarbeiterin ist Yoga-Lehrerin – das erleichtert die Organisation.

Die Mitarbeiter wissen soviel Umsorgung von Seiten ihrer Chefs durchaus zu schätzen. „Sie haben immer ein Ohr für uns", sagt Steuerfachgehilfin Marina Ott-Pölzer, die seit 1990 der Kanzlei die Treue hält. „Sie kommunizieren das nicht nur, sie leben es auch." Stets wären sie bestrebt, Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitern zu bekommen: fachlicher Art, aber auch was das soziale Umfeld betrifft. „Was braucht ihr, was können wir noch für euch tun?", laute eine häufig gestellte Frage.

Ihr gefällt, dass die Kanzleiführung Wert auf den Menschen legt, dass es über fachliche Seminare hinaus auch Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung, zu Konfliktbewältigung und Kommunikation gibt. Das es nicht um Leistung, Leistung, Leistung, geht, sondern um eine Balance zwischen Beruf und Privatsphäre. „Mein Chef honoriert, wenn ich ihm mitteile, mein Sport beginnt gleich, ich gehe jetzt. Sie finden Ausgleich wichtig, und ich brauche meinen Sport", sagt Ott-Pölzer und lächelt.

Durch das Persönlichkeitstraining hat sie nicht nur für sich, sondern auch für den Umgang mit Mandanten gelernt. „Ich sehe jetzt mehr den Menschen im Mandanten. Ich betreue viele Ärzte. Vor zehn Jahren habe ich noch gedacht: ‚Das ist ein Arzt' und nicht: ‚ich bin ihm ebenbürtig'." Es gäbe ja so viele Facetten von Mandanten. Zu erkennen, wenn es einem schlecht geht, über seine Ängste, Sorgen, Nöte zu reden, sei oft wichtiger als die Auswertung zu besprechen, ist sie inzwischen überzeugt. Das gehe über Zahlen hinaus. „Mich rufen jetzt Mandanten an, die mich aus ihrem privaten Umfeld heraus bitten: Ich brauche mal eine ehrliche Meinung! Gute Mandantenbeziehungen bauen sich auf, wenn sie auf gegenseitigem Vertrauen beruhen", so die Steuerfachgehilfin.

„Ich finde es toll hier", gesteht Steuerfachgehilfin Heike Türkis, die erst seit fünf Monaten zur Kanzlei gehört. Ihr gefallen das hohe soziale Engagement, die verschiedenen Veranstaltungen, die Massagen am Arbeitsplatz, die Betriebsausflüge und die Quartalsessen. In der Einarbeitung, lobt Türkis, hätte man sie nicht allein gelassen. Haperte es an einer Stelle, setzte man sich zusammen und ging Detail für Detail gemeinsam durch. „Ich kann jeden fragen, der sich auskennt", so Türkis.

An der Kanzlei mag sie den herzlichen und familiären Umgang. „Ich kenne mehrere Kanzleien, das war nicht überall so", sagt die Steuerfachfrau. „Ich habe es oft erlebt, dass alles ganz toll ist, solange es gut funktioniert. Aber sobald es Probleme gab ..." Das sei hier nicht so. Hier sei es viel mehr ein Miteinander. Man helfe sich gegenseitig und bekäme auch Hilfe. Die Person, die helfen soll, müsse auch Zeit haben, sonst übernehme sie die Aufgabe nicht und müsse sie auch nicht übernehmen. Zuvor habe sie in einer Kanzlei mit 80 Mitarbeitern gearbeitet, dort hätten die Chefs nie Zeit für ihre Angestellten gehabt.

Ihr Umgang mit Mandanten hat sich in den wenigen Monaten nicht verändert. Sie schätzt es jedoch, dass sie keine Weisung bekam, sich zu verstellen. Momentan betreut sie in einem anderen Bundesland tätige Mandanten aus der Unterhaltungsbranche, die sie bisher nur vom Telefon kennt. Doch der Kontakt sei direkt, betont sie, ohne den Umweg über die Chefs. Überhaupt, so ist ihr aufgefallen, hätten viele Mandanten ein besonderes Verhältnis zur Kanzlei. Neue Mitarbeiter stellen die Steuerberater ihren Mandanten persönlich vor, etwa bei einem Essen. „Da heißt es nicht, jetzt ist jemand anderes für sie zuständig, sondern: Unsere Mitarbeiterin ist im Mutterschutz, deshalb betreut sie jetzt Frau Türkis." Das sei anders als in vielen anderen Kanzleien: „Ich habe es schon erlebt, dass jemand aus dem Urlaub zurückkam und man ihm sagte: Sie sitzen jetzt woanders." Der Respekt für die Mitarbeiter, den sie hier erlebt, motiviert sie, sagt sie. Und auch die Akzeptanz ihres Wunsches nach einer Vier-Tage-Arbeitswoche. „Ich hatte in einer anderen Kanzlei einmal viele Überstunden angesammelt. Das wurde überhaupt nicht wahrgenommen. Hier wird sehr darauf geachtet, dass ein solcher Zustand möglichst erst gar nicht eintritt." ■