

Personal – der Schlüsselfaktor auch und gerade in der digitalen Welt

Über den Wert von (vorhandenen) Mitarbeitern

Kooperationspartner des



Von Wolfgang Zeiß, Geschäftsführer der RS-Gruppe

Agility, Mobility, Flexibility, unternehmerisches Denken und selbstverständlich die nötige Fachkompetenz.

Was bitte schön verlangen wir denn noch? Die eierlegende Wollmilchsau, die den Wandel hin zum papierlosen Büro in die digitale Wunderwelt wie selbstverständlich erledigt, gibt es nicht und wird es auch zukünftig nicht geben. Dennoch werden besondere Mitarbeiter auch zukünftig der Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Zukunft der Kanzlei sein.

Was aber sind nun die „besonderen Mitarbeiter“? Hier der Ansatz für den verantwortlichen Kanzleileiter.

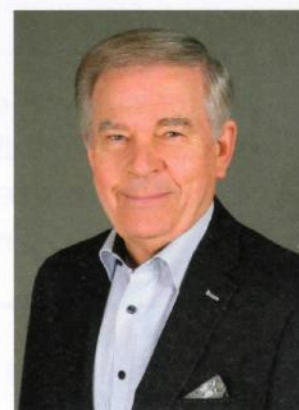
Keine Kanzlei gleicht der anderen, jedes Unternehmen sollte seine eigene Leitstrategie und die daraus folgende Marktpositionierung haben. Dies ist der erste Punkt zur Beantwortung der Frage, welche Qualifikationen die Mannschaft aufweisen muss.

Weitere Voraussetzung ist die Akzeptanz der allgemeinen Marktsituation sowie deren Entwicklung. Das Thema Digitalisierung soll hier nicht in aller Breite erörtert werden, aber Fakt ist, dass es immer noch Kanzleien gibt, in denen elektronisch übersandte Rechnungen für die Ablage im Hängeordner ausgedruckt werden. Der Fortschritt in der



Kein Spiel: Das richtige Mitarbeiterpuzzle finden.

Entwicklung der Hardware sowie alle sonstigen Konsequenzen der Digitalisierung bieten innovativen Kanzleien ein Einsparungspotential von circa 30 Prozent. Um das zu realisieren, müssen aber alle notwendigen Maßnahmen umgesetzt und neben den Mandanten insbesondere alle Mitarbeiter rechtzeitig und chancenorientiert eingebunden werden. Marktbedingte Veränderungen in der Kanzlei sind keine Horror-szenarien, sondern Chancen für die Umsetzung neuer Aufgabenfelder und die Optimierung der betriebswirtschaftlichen Situation. Warum werden sie selten genutzt?



Wolfgang Zeiß

Chefsache Mitarbeiterbindung

Es kann nicht sein, dass ein Finanzbuchhalter mit sieben-jähriger Kanzleizugehörigkeit die Kanzlei mit folgender Begründung wechselt: IT sei sein Hobby, die neue Kanzlei übertrage ihm die Leitung und Entwicklung des IT-Bereiches. Etwas, das ihm sein bisheriger Chef wohl nie angeboten hätte. Auf Nachfrage erklärte er, dass er gerne in seiner alten Kanzlei geblieben wäre, aber immer nur nach den Umsätzen gefragt wurde und in all den Jahren nicht einmal ein Mitarbeitergespräch auf Augenhöhe mit seinem Chef hatte, um Perspektiven zu diskutieren. Eine gute Führungskraft hätte das vorhandene Potenzial des Mitarbeiters erkannt und entsprechend gefördert. Beiden Seiten wäre damit hervorragend gedient gewesen. So ist die Folge: Die alte Kanzlei hat einen zuverlässigen Finanzbuchhalter weniger und immer noch keinen Fachmann, der den Digitalisierungsprozess vorantreibt. Doppelt verloren also!

„Meine Mitarbeiter wollen und/oder können nicht, beziehungsweise haben Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren“ ist die Bankrotterklärung eines viel zu spät agierenden Managements. Kanzleien werden zukünftig nicht weniger Personal benötigen, sondern Schwierigkeiten haben, genügend einstellen zu können. Die Kunst liegt darin, die Stärken vorhandener Mitarbeiter frühzeitig zu erkennen, sodass für jeden eine Perspektive gegeben ist. Das ist mühsam und bedarf eines professionellen und nachhaltigen Personalentwicklungssystems, das auf die persönliche und

systematische fachliche Förderung eines jeden Einzelnen ausgerichtet ist. Nur selten gibt es hoffnungslose Fälle, die meisten Fehler liegen darin, dass zu spät und unprofessionell gehandelt wird. Ein jährlich geplantes und auf Augenhöhe geführtes Mitarbeitergespräch ist ein einfaches und segensreiches Personalführungsinstrument. Immer wieder wird dem entgegengehalten, dass die Chefs ja mehr oder weniger täglich mit ihrem Personal im Dialog stehen. Ja schon, doch zu welchen Themen? Und dieser Austausch ist nicht vergleichbar mit „dem Mitarbeitergespräch“, da er nicht auf Augenhöhe stattfindet, sondern in aller Regel vor dem Hintergrund des Vorgesetztenverhältnisses.

Fertige Mitarbeiter, die den Paradigmenwechsel in den Kanzleien von der Pike auf mit Abschlussprüfung gelernt haben, gibt es nicht. Das bedeutet, dass zukünftig nicht nur viel mehr Zeit und Geld in die Qualifikation des vorhandenen Personals investiert werden muss, sondern auch in die Suche nach neuen Mitarbeitern. Das wertvollste Gut ist das vorhandene Personal. Diese Menschen kennt man (hoffentlich) mit allen ihren Stärken und Schwächen. Die ach so tollen neuen Kandidaten von außen blenden zunächst durch ihre positiven Eigenschaften, erst im Laufe der Zeit zeigen sich auch ihre Ecken und Kanten. Lieber aus einem vorhandenen Edelstein einen „Brillanten“ schleifen als in eine neue, glitzernde Fälschung zu investieren. Die Stärken zu finden und den Einzelnen mit Aufgaben zu betrauen, bei deren Erledigung er Spaß hat, entspricht dem Erfahrungssatz: „Tue das, was du gerne tust und du wirst es gut tun“. Die Stimulation der intrinsischen Motivatoren ist immer kostengünstiger und erfolgreicher als Investitionen in von außen kommende Motivationsversuche.

Agility, Mobility, Flexibility

Abschließend kommen nun noch die oben genannten Schlagworte zum Tragen. Natürlich spielen neben den fachlichen Qualifikationen, die aber oft nur eine geringe Halbwertszeit haben, die persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten von Kandidaten eine immer wichtigere Rolle. Die Beweglichkeit, neue Aufgaben anzunehmen und sie nicht nur routinemäßig, sondern nach Arbeitsaufkommen und Notwendigkeit zu erledigen, sowie die geistige Fähigkeit, Neuerungen nicht als Bedrohung, sondern als begehrenswerte Chance anzusehen, sind sicher besonders wünschenswerte Eigenschaften. Nicht zu unterschätzen ist die Bereitschaft, mobil zu sein und zwar nicht nur temporär, sondern auch auf Dauer seinen Wohnsitz gemäß den sich bietenden beruflichen Perspektiven zu verändern. Diese und andere sogenannte „weichen Faktoren“ können nicht aus Zeugnissen und Testaten abgeleitet werden, sondern müssen während der Einstellungsgespräche durch dafür ausgebildete Personalverantwortliche professionell herausgearbeitet werden. Da hilft die so oft beschworene „Lebenserfahrung“ von Kanzlei-Inhabern, die ja immer noch viel zu oft die alleinigen Personalverantwortlichen sind, leider nur in den seltensten Fällen weiter. Da eine Kanzlei ab einer Personalstärke von etwa 20 Köpfen mindestens eine 0,5-Stelle für eine hauptamtliche Personalkraft benötigt, macht es weder aus fachlichen noch wirtschaftlichen



Wichtiges Personalführungsinstrument: das Mitarbeitergespräch auf Augenhöhe.

Gründen Sinn, dass diese Tätigkeit von der Kanzleileitung persönlich operativ ausgeführt wird. Sie ist dafür zuständig, der Personalabteilung die notwendigen strategischen Richtlinien vorzugeben und das Controlling auszuüben. Selbstverständlich obliegt ihr in schwierigen Personalfragen die letzte Entscheidung, die dann auch gerne „aus dem Bauch“ gefällt werden kann, da ja alle notwendigen operativen Maßnahmen zuvor professionell von der Personalstelle abgearbeitet wurden.

Eine Steuerberaterkanzlei ist ein Dienstleistungsunternehmen und in einem solchen sind neben einer perfekten technischen Ausstattung und den optimalen Arbeitsabläufen die handelnden Personen auch zukünftig der Schlüssel zum Erfolg. Warum wird auf diesem Gebiet häufig noch so unprofessionell agiert? Warum gibt es noch kein Gütesiegel für nachhaltiges und professionelles Personalmanagement in den Kanzleien? Und warum glauben viele noch immer, dieses unglaublich wichtige Thema ohne spezielle Ausbildung und Qualifikation in Eigenregie erledigen zu können und bedienen sich nicht wenigstens eines qualifizierten Beraters?

Personal ist ein langfristiges Geschäft und kann nicht von heute auf morgen optimiert werden. Aber schon morgen zu beginnen, ist auf jeden Fall der beste Rat. ■

Kontakt

Bei Fragen zum Thema Personalmanagement

Wolfgang Zeiß
Tel. 069 430082-150 oder mobil: 0172 2901345
E-Mail: w.zeiss@rs-gruppe.org
www.rs-gruppe.org