

Aus der Praxis: Personalmanagement in sächsischen Kanzleien

Alle Kammerbriefausgaben in 2012 beschäftigen sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit dem Themenbereich Personal. So lieferte Prof. Dr. Bernd Okun Denkanstöße zum Kommunikationsverhalten, die Personalbedarfsanalyse der SBK Sachsen gab Aufschluss über die zukünftige Entwicklung und Kanzleiberaterin

Cordula Schneider erklärte, wie Chefs dem Fachkräftemangel begegnen können. Zum Abschluss der Serie erklären zwei selbständige Steuerberater, welche Erfahrungen sie beim Umgang mit Personal gesammelt haben, wie sie Mitarbeiter gewinnen, binden und qualifizieren.

Marlies Schreiber-Aderhold



Steuerberaterin Marlies Schreiber-Aderhold hat einen Fachberatertitel für Unternehmensnachfolge und ist Gesellschafterin der Kanzlei Activ Treuhand Chemnitz StBG. Sie gründete die Kanzlei 1998 mit einem Kollegen aus München. Inzwischen sind dort zehn Mitarbeiter und ein Auszubildender beschäftigt. Ihre Mandanten stammen aus den unterschiedlichsten Branchen: Freiberufler zählen genauso dazu wie Gewerbetreibende.

André Unger



Dipl.-Betriebswirt (BA) André Unger arbeitet seit 1993 selbständig in Marienberg, zunächst nebenberuflich, und ist Steuerberater und Fachberater für Unternehmensnachfolge. 1997 stellte er die ersten beiden Mitarbeiter ein – derzeit sind es 13. Die Kanzlei Unger will ihre Mandanten begeistern und daher nur die besten Mitarbeiter der Branche beschäftigen.

Welchen Stellenwert räumen Sie dem Thema Personalmanagement ein?

Schreiber-Aderhold: In unserem Unternehmen ist der Mitarbeiter für Mandanten häufig der erste Ansprechpartner. Er muss daher nicht nur fachlich überzeugen. Insofern räumen wir dem Personalmanagement einen hohen Stellenwert ein. Generell betrachten wir die Mitarbeiter als Teil des Vermögens unserer Kanzlei. Der andere wichtige Teil sind die Mandanten. Dazwischen steht als Bindeglied die Unternehmensleitung.

Unger: Das Thema Mitarbeiter hat für mich allerhöchste Priorität, mindestens eine genauso hohe wie das Thema Mandanten. Schließlich haben die Mitarbeiter in der Summe eine wesentlich größere Außenwirkung als ich und damit einen ganz wesentlichen Einfluss auf den Kanzleierfolg. Die Mitarbeiter sind die Kanzlei. Auf meiner Homepage ist die Mitarbeiterseite mit

großem Abstand die am häufigsten gesehene. Im Übrigen vermeide ich das Wort Personal. Das ist ein Begriff aus der unternehmerischen Steinzeit. Bei den erfolgreichsten Unternehmen gibt es diesen Ausdruck nicht, nachzulesen bei Tom Peters ‚Auf der Suche nach Spitzenleistungen‘. Gerade Steuerberater sollte es doch nachdenklich stimmen, dass der Kauf eines läppischen Computers mit einer Nutzungsdauer von drei Jahren in der Bilanz als ‚Investition‘ im Anlagevermögen erscheint, die Investition in die Fortbildung eines Mitarbeiters jedoch in den Kosten.

Worauf legen Sie Wert bei der Mitarbeiterführung?

Schreiber-Aderhold: Eine gute Kommunikation ist mir wichtig. Dazu gehört mindestens ein ausführliches Personalgespräch pro Jahr mit jedem Angestellten. Aber auch bei der täglichen Arbeit liegt mir der persönliche

Austausch sehr am Herzen – nicht nur über fachliche Dinge. Ich denke, nur so kann das gegenseitige Vertrauen aufgebaut werden, sodass auch über private Probleme gesprochen wird. Denn es kommt immer wieder vor, dass sich private Schwierigkeiten auf die Arbeitsleistung auswirken. Darauf kann ich als Chefin nur reagieren, wenn ich die Sorgen und Nöte meiner Angestellten kenne. So unterstützen wir z. B. Mitarbeiter mit häuslicher Familienpflege durch individuell angepasste Arbeitszeiten. Freiheit, Flexibilität und Selbstverantwortung werden bei uns großgeschrieben. Ohne Weiteres ermöglichen wir Arztbesuche während der Arbeitszeit. Ich weiß, dass ich meinen Mitarbeitern wirklich vertrauen kann und unterliege deshalb keinem Kontrollzwang. Allerdings gibt es auch Beschäftigte, die weniger Selbstverantwortung und eine klare Vorgabe bevorzugen.

Unger: Ich lege Werte auf eine Zielorientierung. Wir erarbeiten gemeinsam eine Jahreszielplanung. Durch Offenlegung aller Zahlen können die Mitarbeiter Eigeninitiative entwickeln, weil sie permanent wissen, wie weit sie mit der Erreichung ihrer selbst gesetzten Ziele sind. Sie werden dadurch quasi zu Mitunternehmern. Wobei ich meiner Kollegin recht gebe, dass nicht alle Mitarbeiter mit dieser maximalen Eigenverantwortung gleich gut umgehen können. Auch für mich ist eine gute Kommunikation unentbehrlich. Beispielsweise begrüße ich jeden Mitarbeiter morgens persönlich – managing by walking around. Sind Probleme vorhanden, werden diese gleich besprochen. Um 9.30 Uhr folgt eine kurze Besprechungsrunde mit allen Mitarbeitern – aber im Stehen. Das verkürzt die Gespräche auf das Wesentliche. Ein Mal im Monat sitzen wir länger zusammen. Als Chef möchte ich, dass sich meine Mitarbeiter mit der Kanzlei identifizieren und sich selbst verwirklichen können. Jeder darf mitreden, ein Verbesserungsvorschlag pro Quartal ist Pflicht. Dazu gibt es ein eigenes Formular. Das kann die Überarbeitung einer Checkliste sein oder ein Großprojekt wie die Neuorganisation unseres Archivs. Meistens sind es aber Dinge wie z. B. der Hinweis, dass auf der Mandantentoilette ein Spiegel fehlt. So verbessern wir uns kontinuierlich auch mit kleinen Schritten.

Würden Sie von sich behaupten, gute Chefs zu sein?

Schreiber-Aderhold: In unserer Kanzlei machen wir vieles richtig. Sonst hätten wir nicht so viele langjährige Mitarbeiter und die Personalfuktuation wäre entsprechend höher. Ein wesentliches Plus ist die angesprochene Freiheit, die wir unseren Mitarbeitern einräumen. Teilzeit ist für uns selbstverständlich. Ein Notebook für einen Heimarbeitsplatz steht ebenfalls zur Verfügung.

Unger: Ich habe nicht das Ego, so etwas von mir zu behaupten. Ich habe es allerdings schriftlich – von meinen Mitarbeitern. Wir haben schon mehrfach anonyme Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, unter anderem in Zusammenarbeit mit einem Arbeitspsychologen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiter mit mir zufrieden sind, die Arbeitsbedingungen und das Betriebsklima bekamen ebenfalls sehr gute Noten. Lediglich der Führungsstil der Teamleiter wurden etwas kritisiert, weil er zum Teil meinen kooperativen Stil unterläuft. Daraufhin bin ich mit allen Mitgliedern der Führungsmannschaft zu einem zweitägigen Seminar zum SchmidtCollege im Schindlerhof in Nürnberg gefahren. Das kann ich allen interessierten Kollegen wärmstens empfehlen.

Frau Schreiber-Aderhold hat die Mitarbeiterfluktuation angesprochen. Ist das in Ihren Kanzleien ein Thema?

Unger: Leider ja. Unseren elitären Anforderungen an Eigeninitiative und Eigenverantwortung können und wollen sich nicht alle Mitarbeiter stellen. Die damit klarkommen, sind in der Regel schon lange bei mir, mein dienstältester Mitarbeiter bereits seit 17 Jahren. Mitarbeiter mit freizeitorientierter Schonhaltung haben hier keine Chance. Dafür sorgt schon die Gruppendynamik. C-Mitarbeiter durchschleppen demotiviert die Leistungsträger. Für Mitarbeiter, die aus anderen Kanzleien kommen, ist dies mitunter eine Art Kulturschock. Wer durchhält, bestätigt mir in den regelmäßigen Personalgesprächen wachsende Zufriedenheit und Selbstvertrauen.

Schreiber-Aderhold: Uns verlassen in erster Linie Mitarbeiter, die den fachlichen Anforderungen nicht gewachsen sind. In den Vorstellungsgesprächen merkt man das meist noch nicht und die Defizite treten erst in der Praxis zu Tage.

Wie gehen Sie bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern vor?

Unger: Bei uns gibt es mehrere Einstellungsfilter, mit denen sich krasse Fehlgriffe vermeiden lassen. Zunächst achte ich auf eine aussagekräftige Bewerbung. Im ersten Gespräch möchte ich wissen, warum sich jemand ausgerechnet bei mir bewirbt und warum er



Wissen und Fortbildung wird in der Kanzlei von André Unger großgeschrieben.



Das Kanzleiteam von André Unger.

diesen Beruf ausübt bzw. erlernen will. Ich mache eine schriftliche Partneranalyse, wo ich u. a. nach Stärken und Schwächen frage. Auf die Schulnoten lege ich nicht so viel Wert. Danach vereinbare ich ein Probearbeiten für mindestens zwei bis drei Tage, wohlgerne unentgeltlich. Ich erkundige mich bei meinen Mitarbeitern nach ihrem Eindruck. Gegen deren Willen stelle ich niemanden ein. Aber auch der potentielle Mitarbeiter weiß danach genau, ob er zu uns kommen will oder ob er lieber bleibt, wo er ist. Verschwiegenheit sichere ich natürlich zu.

Schreiber-Aderhold: Zensuren sind für mich auch nicht entscheidend. Vielmehr kommt es doch darauf an, wie der Bewerber die täglichen Aufgaben erfüllt. Welche Umstände sich in der Ausbildungszeit möglicherweise auf die Noten ausgewirkt haben, versuche ich im Gespräch zu ergründen. So hatte sich beispielsweise eine Mitarbeiterin bei mir beworben, die durch die Steuerfachangestelltenprüfung gefallen war. Ich habe sie trotzdem eingestellt, sie hat in der Praxis einfach überzeugt.

Auf welchem Weg kommen denn Bewerber zu Ihnen?

Schreiber-Aderhold: Wir sichten regelmäßig den Markt, beschäftigen uns auch mit Initiativbewerbungen und schalten bereits dann Stellenanzeigen, bevor der Bedarf akut wird. Das müssen wir auch, denn der Fachkräftemangel ist spürbar. Daneben pflegt mein Kollege gute Beziehungen zur Arbeitsagentur.

Unger: Heute stehen Bewerber nicht mehr Schlange. Allerdings bekomme ich immer noch genügend Bewerbungen, häufig initiativ. Überraschenderweise werden viele über unsere Website auf uns aufmerksam. Dabei haben wir diese eigentlich auf Mandantenbedürfnisse zugeschnitten. Vom modernen Design der Homepage versprechen sich insbesondere die jüngeren Bewerber einen fortschrittlichen Arbeitgeber. Neben der Website funktioniert bei mir auch klassisches Empfehlungsmarketing. Meine Mitarbeiter

haben oftmals noch Kontakt zu früheren Kollegen oder ehemaligen Mitschülern. So verbreitet sich wie von selbst die Kunde, dass in der Kanzlei Unger Betriebsklima und Arbeitsbedingungen stimmen. Ich habe noch nie eine Anzeige geschaltet.

Welche Aspekte und Maßnahmen tragen Ihrer Erfahrung nach zur Zufriedenheit der Mitarbeiter bei?

Schreiber-Aderhold: Das Finanzielle ist nicht außer Acht zu lassen, aber keinesfalls alleinentscheidend. Wir nutzen auch die Möglichkeiten, die der Gesetzgeber einräumt, was steuerfreie Sachbezüge oder die betriebliche Gesundheitsförderung betrifft. Unsere Mitarbeiter nutzen dazu Angebote einer Physiotherapeutin.

Das Arbeitsklima halte ich für den wichtigsten Aspekt. Hinzu kommt eine anspruchsvolle und abwechslungsreiche Arbeitsaufgabe und eine gewisse zeitliche Flexibilität, was den tagtäglichen Arbeitsablauf, kurzfristige freie Tage und die Urlaubsplanung betrifft. Beispielsweise gibt es bei uns seit Kurzem störungsfreie Arbeitszeiten. Jeder Mitarbeiter kann eigenverantwortlich an ein oder zwei Vormittagen pro Woche, sein Telefon auf das Sekretariat umleiten. Dort werden inzwischen auflaufende Anrufe entgegengenommen und Rückruftermine vereinbart. Dadurch wird der Mitarbeiter bei anspruchsvollen Tätigkeiten gedanklich nicht herausgerissen. Zudem haben wir auf unseren PCs ein Kommunikationstool installiert, das anderen anzeigt, wenn man nicht gestört werden möchte. Wie gesagt, befinden wir uns hier noch in der Probephase.

Unger: Ich stimme Frau Schreiber-Aderhold zu. Ich habe mich mit diesen Dingen systematisch beschäftigt, dazu gibt es Studien. Arbeitgeber denken, dass Geld am Wichtigsten ist, gefolgt von den guten Arbeitsbedingungen. Für Mitarbeiter jedoch ist Anerkennung für gute Arbeit das Wichtigste. Danach folgen die genaue Kenntnis der Firmenziele und der angebotenen Dienstleistungen. Daher ist die Kanzleiphilosophie so wichtig, ebenso wie die schriftliche Zielplanung. An dritter

Stelle steht das Eingehen auf private Sorgen. Deshalb managing by walking around. An vierter Stelle kommt der gesicherte Arbeitsplatz. Dieser hat zwei Voraussetzungen: totale Transparenz der Kanzleizahlen und die ehrliche Beurteilung der Mitarbeiter. Damit jeder weiß, wo er selbst steht und wo die Kanzlei. Beachtet man diese vier Punkte, kann man die Motivation und Zufriedenheit verdoppeln und die Fluktuation halbieren, ohne dass es etwas kostet.

Und wie trägt das Gehalt zur Zufriedenheit bei?

Unger: Das gute Einkommen erscheint in der Prioritätenliste erst an fünfter Stelle. Läuft es gut, gibt es Prämien, läuft es weniger gut, wissen das die Mitarbeiter sofort. Das setzt Leistungsreserven frei. Meine vier Führungskräfte haben Dienstwagen, fast alle Mitarbeiter haben VWL, eine private Krankenversicherung und Direktversicherungen. Im März war die gesamte Kanzlei für sechs Tage im Skiurlaub, weil 2011 unser bisher erfolgreichstes Jahr war. So groß brauchen wir es nicht immer, aber wir unternehmen gern etwas zusammen: Klettern im Hochseilgarten, Paddeln im Spreewald, Konzerte, Kino, Weihnachtsfeiern, Grillpartys bei den Mitarbeitern zu Hause – sogar ich werde eingeladen.

Ein wesentlicher Bereich im Personalmanagement ist die Entwicklung der Mitarbeiter. Wie haben Sie diese organisiert?

Schreiber-Aderhold: Angesichts der hektischen Gesetzgebung ist sicherlich die größte Herausforderung, die Mitarbeiter – und natürlich auch uns selbst – auf dem aktuellsten Stand zu halten. Für Seminare wenden wir jährlich zwischen 7.000 und 10.000 Euro auf. Die Mitarbeiter wählen aus den Seminarangeboten selbständig aus. Generell betrachte ich Wissen als unser Kapital. Wir haben nichts anderes zu verkaufen als Wissen und Zeit. Je mehr wir wissen, desto besser. Deshalb haben wir sehr hoch qualifizierte Mitarbeiter, die meist schon fortgebildet sind. Im nächsten Jahr wird eine Kollegin ihren Bilanzbuchhalter beginnen, was wir finanziell unterstützen werden. Es gehört aber auch dazu, zu akzeptieren, dass sich eine Mitarbeiterin bewusst für die Familie entschieden hat und Teilzeit arbeitet. Obwohl ich gern gesehen

hätte, dass sie die Steuerberaterprüfung anstrebt. Das Potential hat sie.

Unger: Ich gehe hier systematisch vor. Jeder Mitarbeiter braucht Entwicklung. Ich hatte schon häufig Bewerber, bei denen der bisherige Chef die Fortbildung nicht unterstützte. In meiner Kanzlei strebe ich die höchstmögliche Qualifikation der Mitarbeiter an. Je mehr sie wissen, um so mehr Facharbeit können sie mir abnehmen und umso besser kann ich mich um das Kanzleimanagement kümmern. Die Kosten für Fortbildungen, z. B. zum Steuerberater oder -fachwirt, übernehme ich. Allerdings mit Rückzahlungsvereinbarung bei vorzeitigem Ausscheiden. Was die regelmäßigen Weiterbildungen angeht, kann jeder Mitarbeiter bei der Jahresplanung über ein Formular seinen Bedarf anmelden. 40 Stunden für fachliche Themen sind Pflicht. Dazu kommen Softwareschulungen für DATEV, Excel usw., aber auch persönlichkeitsbildende Seminare. Außerdem führe ich mindestens ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch pro Jahr.

Nun haben Sie beide schon viele Jahre Erfahrung im Umgang mit Mitarbeitern. Und trotzdem läuft bei Ihnen sicherlich nicht alles glatt?

Unger: Das stimmt. Ich sehe keine Alternative zum kooperativen, demokratischen Führungsstil. Die sich daraus ergebenden Probleme können Sie sich vorstellen, wenn Sie einmal eine Bundestagsdebatte verfolgen. Manchmal ist die richtige Ansage eben auch ein klares 'Basta!'

Schreiber-Aderhold: Jeder weiß, als Chef ist man sehr eingespannt. Deswegen bekomme ich die besonderen Leistungen einzelner Mitarbeiter manchmal gar nicht mit und würdige sie dementsprechend zu wenig. Auch die Zeit für ausführlichere Gespräche ist oftmals zu knapp. Verbesserungsmöglichkeiten gibt es also durchaus.

Herzlichen Dank für das Interview!



Mitarbeiterinnen überwiegen auch in der Kanzlei von Marlies Schreiber-Aderhold und ihrem Kollegen Oliver R. Mally.