Infoline

Sonderdruck aus Ausgabe 04/2023

MANAGEMENT

Moderne Kanzleiführung – Planung statt Blindflug

von Dipl.-Finanzwirt Werner Euskirchen

Montag 8:30 Uhr: Ihre beste Allrounderin teilt Ihnen mit, dass sie wegen eines Unfalls mindestens fünf Wochen ausfällt. Der Betriebswirt legt Ihnen seine kurzfristige Kündigung vor. Er wechselt in die „besser zahlende Industrie". Eine Steuerfachwirtin bittet Sie, nur noch halbtags arbeiten zu dürfen. Und ein renommiertes Unternehmen aus der Region trägt Ihnen ein lukratives Neumandat mit erheblichem initialen Beratungsaufwand an.

Jetzt wäre es schon hilfreich, den aktuellen Bearbeitungsstand, die zu erledigenden Aufträge in der Zukunft und die Kapazitäten anderer Mitarbeitenden und deren fachliche und zeitliche Spielräume ohne lange Recherchen erkennen und nutzen zu können.

Dipl.-Finanzwirt Werner Euskirchen (www.werner-euskirchen.de) ist Steuerberater und war Partner einer StB-/WPG. Er berät Kanzleien in Fragen strategischer Ausrichtung, Personalentwicklung und -führung. Dabei begleitet er Kanzleiverantwortliche von der Definition von Zielen bis zur Entscheidung und Umsetzung von Maßnahmen.

Eigentlich wollen wir doch irgendwie alle das Gleiche: Digitalisierung der technischen Abläufe, einen modernen und teamorientierten Führungsstil und motivierte und zufriedene Mitarbeiter. Das Ziel ist, die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse zu verbessern und unsere Kanzleien zukunftssicher zu gestalten. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Tun wir das, was wir als sinnvoll und notwendig erkennen oder verschieben wir wichtige Entscheidungen?

An dieser Stelle beleuchte ich schwerpunktmäßig das Thema Mitarbeiter-Zeiteinsatz-Planung, eines der wichtigsten Aufgaben der Führung von Unternehmen.

Die wichtigste Ressource einer jeden Kanzlei sind die Mitarbeitenden. Trotz dieser Erkenntnis erfolgt der Einsatz vielfach pauschal, verwirrend oder nach dem Zufallsprinzip, oder noch schlimmer: Wer besonders qualifiziert ist und nicht nein sagen kann, wird zugeschüttet mit Arbeiten. Wer eher zurückhaltend ist oder ausweicht, wenn ein neues Mandat zugeteilt werden soll, hat – auf den ersten Blick – „Glück gehabt". Aber letztlich sind beide frustriert: die erste Gruppe fühlt sich auf Dauer überbelastet und ungerecht behandelt. Die Motivation der anderen Gruppe nimmt rasant ab – „Man traut mir ja sowieso nichts zu." – woraufhin diese Mitarbeitenden irgendwann resigniert kündigen.

Aus eigener Praxiserfahrung weiß ich, dass das Übertragen von Verantwortung an Mitarbeitende deren Selbstwertgefühl, Verantwortungsbewusstsein und Motivation stärkt und damit Leistungsfähigkeit und -bereitschaft gesteigert werden.

„Management ist die schöpferischste aller Künste – die Kunst, Talente richtig einzusetzen." Robert McNamara

Sowohl Führen nach Gutsherrenart als auch das sog. „Laissez faire" führen, ebenso wie überzogene Kontrollen von Arbeitszeiten, Pausen, Deckungsbeiträgen und Arbeitsergebnissen letztlich zum genauen Gegenteil dessen, was angestrebt wird. Sand im

Klassische Kooperationen stehen auf dem Prüfstand

bfd buchholz-fachinformationsdienst gmbh
Rodweg 1 · 66450 Bexbach

Telefon (0 68 26) 93 43-0
Telefax (0 68 26) 93 43-43

E-Mail: info@bfd.de
Internet: **www.bfd.de**

Infoline

Sonderdruck aus Ausgabe 04/2023

Perfekte Organisation ist alles

Getriebe der täglichen Kanzleiabläufe führen zwangsläufig zum Verlust von Informationen. Informationsdefizite durch ständige Unterbrechungen von begonnenen Arbeiten oder das unkoordinierte Umverteilen auf andere Mitarbeiter, führen zu Qualitätsverlusten mit all den daraus resultierenden Folgen: Fachliche Fehler, überhöhter Zeitaufwand, Mandantenkritik und Mitarbeiterdemotivation.

Um eine ausgewogene und faire Planung zu erreichen, ist der Einsatz einer modernen Software zu erwägen, die überholte Managementinstrumente (z.B. Excel, Plantafeln …) ersetzt. Ich möchte aber einem weit verbreiteten Irrtum, der da lautet: „Digitalisierung ist im wesentlichen IT-Sache", widersprechen. Tatsächlich ist die digitale Transformation einer Kanzlei Chefsache und Teil eines umfassenden Change-Management-Prozesses.

„Wenn ich acht Stunden Zeit hätte, um einen Baum zu fällen, würde ich sechs Stunden die Axt schleifen." Abraham Lincoln

Einige der häufigsten Argumente gegen den Einsatz einer IT-gesteuerten Mitarbeiter-Zeiteinsatz-Planung lauten:

- Einführung und permanente Aktualisierung sind zu teuer.
- Jede Kanzlei ist anders. Es gibt keine passgenaue Software.
- Wir haben keine Zeit für eine Einführung und permanente Nutzung.
- Die Realität ist doch immer anders als die Planung.
- Wir wollen unsere Mitarbeitenden nicht überfordern.

Alle diese „Schein"-Argumente werden nach meiner Erfahrung nur aus der subjektiven und unvollständigen Sicht von Kanzlei-Inhabern oder -Geschäftsführern und deren Mitarbeitenden vorgetragen.

Natürlich muss jede IT-Implementierung gut vorbereitet werden. Selbstverständlich sollte sich die Software an den Bedürfnissen der Kanzlei ausrichten und nicht umgekehrt. Eine Kanzlei mit 10 Mitarbeitenden hat andere Anforderungen als eine WP-Gesellschaft mit 50 Mitarbeitenden.

Auch das Zeitargument ist nicht überzeugend. Jede Umstellung erfordert eine gedankliche Auseinandersetzung mit den Zielen der Kanzlei und damit einen gewissen Implementierungsaufwand.

Gute Planungstools sollten heutzutage über intelligente Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Steuersoftwareprodukten verfügen. Dass die Realität vom ursprünglichen Plan abweicht, spielt dabei nur eine untergeordnete Rolle. Wichtig ist hierbei nur, dass aus den gewonnenen Erkenntnissen entsprechende Konsequenzen gezogen werden.

Reine Bauchentscheidungen ohne faktenbasierte Entscheidungsparameter sind gefährlich. Nur wer selbst wirklich führt, genießt nicht nur Vertrauen bei seinen Mitarbeitenden, sondern auch bei seinen Mandanten. Wer kennt diese vergleichbare Situation nicht? Der vom Handwerker fest zugesagte Termin wird kurzerhand gecancelt. „Es ist etwas dazwischengekommen" oder „das notwendige Material ist nicht angekommen" oder „der Mitarbeiter ist krank geworden," lauten die fadenscheinigen Begründungen. Was im Handwerk sofort offenkundig wird, nämlich gewisse Organisations- und Planungsmängel, geschieht in Steuerkanzleien oft im Verborgenen. Mangelnde Koordination und ineffiziente Arbeitsabläufe fallen den Mandanten erst auf, wenn zugesagte Arbeitsergebnisse nicht pünktlich geliefert werden oder Mandanten sich über hohe Rechnungen beschweren, weil sie die Werthaltigkeit der präsentierten Arbeitsergebnisse in Frage stellen. Das muss nicht so sein.

Ein wesentlicher Grund gegen die Einführung einer Controlling-Software ist die befürchtete mangelnde Akzeptanz der Mitarbeiter. Der Begriff Controlling wird vielfach als „Kontrolle" missinterpretiert. Es ist Aufgabe der Kanzleileitung klar zu kommunizieren, dass unter Controlling das Lenken, Steuern und Planen von Kanzleiabläufen zu verstehen ist. Vielfach höre ich, weshalb als notwendig erkannte Veränderungen nicht in die Tat umgesetzt werden: „Wir wollen unsere Mitarbeiter nicht überfordern. Sie haben ohnehin schon genug Stress. Man hat sich so an das Planen mit Excel gewöhnt. Eine Umstellung auf ein Kanzleiplanungstool können wir unseren Mitarbeitern nicht zumuten."

„Oftmals wissen Menschen nicht, was sie wollen, bis man es ihnen zeigt." Steve Jobs

Trauen wir Kanzleichefs unseren Mitarbeitenden wirklich nicht zu, dass sie Sinn und Zweck einer strukturierten und intelligenten Planung ihrer eigenen Arbeits- und Aufga-

bfd buchholz-fachinformationsdienst gmbh
Rodweg 1 · 66450 Bexbach

Telefon (0 68 26) 93 43-0
Telefax (0 68 26) 93 43-43

E-Mail: info@bfd.de
Internet: **www.bfd.de**

Infoline
Sonderdruck aus Ausgabe 04/2023

Mehr Gelassenheit im Arbeitsprozess als Zusatznutzen

benbereiche erkennen und nutzen? Kommt es nicht einer Bankrotterklärung gleich, wenn:

- alles so bleibt, wie es ist? Trotz besseren Wissens.
- notwendige Veränderungen nicht umgesetzt werden?
- organisatorische Missstände als alternativlos betrachtet werden?

Gerade moderne Planungstools, die mit den bekannten Steuersoftwareprodukten bestens kompatibel sind, bieten für die Mitarbeitenden alle Chancen, ihre Aufgaben eigenverantwortlich mitzugestalten: Abstimmungen mit Mandanten und Kollegen, Teilzeitlösungen, Weiterbildung, Urlaub, Überstunden…! Der Baukasten an Möglichkeiten und individuellen Features kann – optimalerweise – beliebig genutzt werden. Die Frage, welche Planungstiefe sinnvoll und angemessen ist, sollte gemeinsam – Berater + Kanzleiverantwortlicher + Vertreter von Mitarbeitenden + Softwareanbieter – erörtert werden.

Als Kanzleimanager dürfen wir von unseren Mitarbeitenden erwarten,

- dass sie die Interessen der Kanzlei gegenüber Mandanten vertreten,
- dass sie die Interessen der Mandanten gegenüber dem Finanzamt und anderen Behörden selbstbewusst vertreten,
- dass sie die ohnehin anstehenden Veränderungen aufgrund der Digitalisierung mitgehen.

Wer diesen Anforderungen gerecht werden will, sollte etwaige Vorbehalte gegenüber Veränderungen zurückstellen. Eine überzeugende und emphatische Vermittlung der Vorteile durch den Kanzlei-Verantwortlichen ist natürlich von entscheidender Bedeutung. „Vertrauen und Verantwortung statt Kontrolle" ebenso wie die Teilhabe an Effizienz- und Ertragsverbesserung für die Mitarbeitenden sind hier besonders hervorzuheben. Der Satz: „if you pay peanuts, you have to work with monkeys" gilt auch heute noch.

Mein Fazit aus vielen Gesprächen mit Verantwortlichen vieler Kanzleien mit unterschiedlichen Rechtsformen, Größen und Mandanten- und Aufgabenstrukturen lautet:

- Die Einführung eines modernen Planungstools in der Kanzlei ist alternativlos.
- Führung ist Chefsache! Sie tragen die Verantwortung für Auswahl des geeigneten IT-Werkzeugs zur Umsetzung von Zielen. Wo will die Kanzlei in 3, 6 oder 10 Jahren stehen?
- Anfängliche Widerstände beruhen auf Missverständnissen und Irrtümern.
- Der nachhaltige Nutzen für Mitarbeitende und Kanzleien überwiegt gegenüber anfänglichen Investitionskosten und laufendem Aktualisierungsaufwand.

Als Basis reicht nach der 20: 80 Pareto-Formel vielfach zunächst die Fokussierung auf die Planung nach: WER (Mitarbeiter) macht WANN (Zeitfenster/Zeitbudget) WAS (Aufgabe) und WIE ist der Status (offen > in Arbeit > abgeschlossen > fakturiert)? Feinjustierung, Berücksichtigung von teilfertigen Arbeiten, integrierte Umsatzplanung, Zuordnung von Ist-Bearbeitungszeiten, detaillierte Work-Flow-Planungen können bei Bedarf nachträglich integriert werden.

Zukunft gestalten

Sie werden begeistert sein, mit welcher Gelassenheit Sie die Zukunft Ihrer Kanzlei angehen können. Drohende Umsatzrückgänge durch Digitalisierungseffekte, Wegfall von Vorbehaltsaufgaben und die Konkurrenz von Berufsfremden sind vielfach absehbar. Die Nutzung von Beratungsfeldern wie ganzheitliche Unternehmer- und Unternehmensberatung, insbesondere Start-up-Beratungen, betriebswirtschaftliche Beratungen und Nachfolgeberatungen bieten riesiges Potenzial. Eine vorausschauende Mitarbeiter-Entwicklungs-Strategie und Mitarbeiter-Zeiteinsatzplanung zeigen Ihnen die Wege zum Ziel.

„Done is better than perfect."
Mark Zuckerberg

Literaturhinweise:
„The same procedure as every year" - erschienen im NWB Verlag
„Schlechtes Zeitmanagement ist gechäftsschädigend" - erschienen im Deubner Verlag

bfd buchholz-fachinformationsdienst gmbh
Rodweg 1 · 66450 Bexbach
Telefon (0 68 26) 93 43-0
Telefax (0 68 26) 93 43-43
E-Mail: info@bfd.de
Internet: **www.bfd.de**