

Im Konflikt zwischen Führungs- und Fachaufgaben

Als Steuerberater die Herausforderung „Trainer“ und „Spieler“ meistern

von Gunther Hübner, Wien, und Stefan Lami, Landeck/Tirol*

Inhaber, Partner und Führungsmitarbeiter in freiberuflichen Unternehmen sind – im Gegensatz zu Führungskräften in anderen Branchen – mit einer besonderen Herausforderung konfrontiert: Sie müssen nicht nur Ihre Mitarbeiter führen, sondern sind gleichzeitig auch als Fachexperten in der operativen Arbeit gefordert. Beide Aufgaben „unter einen Hut“ zu bekommen, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Kanzleientwicklung.

Für die erfolgreiche Bewältigung der **Doppelrolle** des Steuerberaters als Trainer und Spieler wollen wir in diesem Beitrag die bestehenden Konfliktpotenziale aufzeigen, die daraus folgenden Konsequenzen darstellen und mögliche Lösungswege vorstellen. Unsere grundsätzlichen Überlegungen sollen Ihnen ferner praktische Handreichungen dazu geben, wie Sie das „Rollenspiel“ – orientiert an den speziellen Bedürfnissen Ihrer Steuerberatungskanzlei – anlegen müssen, um die für Sie passende Rollenverteilung zu finden.

I. Aufgaben als „Trainer“ und „Spieler“

1. Inhaber, Partner oder Teamleiter eines Steuerberatungsunternehmens sind mit einer Reihe von Aufgaben konfrontiert, die sich über die gesamte **Bandbreite** des operativen Geschäfts, kanzleiorganisatorischer und -strategischer Aufgaben erstrecken:

- ▶ Lösung von Fachfragen
- ▶ Mandantenbetreuung
- ▶ Kanzleientwicklung
- ▶ Projektleitung
- ▶ Organisation und Führung
- ▶ Verwaltung
- ▶ Coaching der Mitarbeiter
- ▶ anderen unternehmensbezogenen Aufgaben

Die vielfältigen Tätigkeiten lassen sich **zwei** grundsätzlich unterschiedlichen **Aufgabenbereichen** zuordnen, was vielleicht nicht sofort ins Auge fällt. Nämlich einerseits dem komplexen Aufgabenspektrum als „Trainer“, das in erster Linie Führungs- und Leitungsaufgaben beinhaltet, und andererseits den Tätigkeiten, die dem Steuerberater arbeitsteilig als „Spieler“ zufallen, also solche Arbeiten, die eng an die Lösung von Fachfragen angebunden sind oder etwa die Mandantenbetreuung betreffen.

Betrachtet man die beiden Aufgabenbereiche bzw. Rollen des Steuerberaters, deren Anforderungen und Auswirkungen auf den Arbeitsalltag, so stellt man fest, dass es zwischen ihnen signifikante Unterschiede gibt.

PRAXISHINWEIS

Die Unterschiede zwischen der Trainer- und Spielerrolle sind so gravierend, dass sie den Steuerberater tendenziell dazu verleiten können, den leichteren Weg zu gehen und die **Spieler-Rolle** in den Mittelpunkt zu rücken. Die Gefahr, sich so zu verhalten, ist jedenfalls dann groß, wenn der emotionale Gesichtspunkt der **persönlichen Arbeitszufriedenheit** das Rollenverhalten bestimmt. Verstärkt wird diese Tendenz durch den Aspekt des **eingetübten Rollenverhaltens**, das – jedenfalls nach herkömmlichem Verständnis – den Steuerberater auf seine Beraterrolle reduziert.

2. In der nachfolgenden Checkliste haben wir einmal die nach unserer praktischen Erfahrung aus zahlreichen Beratungsaufträgen **prägenden Faktoren** zusammengestellt, die für die Rolle des Steuerberaters als Trainer und Spieler kennzeichnend sind.

CHECKLISTE

Rollen des Steuerberaters: Unterschiedlicher Charakter der Aufgabenbereiche

Trainer-Rolle	Spieler-Rolle
Ergebnisse in der Mitarbeiterführung sind nicht schnell sichtbar	Schnell sichtbare Ergebnisse durch das Feedback des Mandanten
Beschäftigung mit Details, menschlichen Problemen ist kompliziert und frustrierend	Intellektuell herausfordernde, spannende Tätigkeit und „Spaß“
Aktivitäten sind nicht so gut planbar. Sichtbare Erfolge in der Führung sind nur sehr schwer messbar	Aktivitäten sind planbar und Erfolg ist messbar. Meilensteine im Mandantenprojekt werden sichtbar – spätestens mit der Honorarabrechnung

* Gunther Hübner ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in Wien; Spezialisierung: Beratung von Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien im deutschsprachigen Raum auf den Gebieten Strategie, Marketing, Mitarbeiterführung und Management. Stefan Lami ist Steuerberater und Unternehmensberater in Landeck/Tirol; Schwerpunkt: Beratung und Coaching von Steuerberatungskanzleien zu Themen der Strategieentwicklung, Mitarbeiterführung, Honorarpolitik und Klientenbeziehungen.

3. Aus der geschilderten Rollen-Typik ergeben sich die in der nachfolgenden Checkliste beschriebenen **Konfliktpotenziale**.

CHECKLISTE Rollen des Steuerberaters: Konfliktpotenziale	
Trainer-Rolle	Spieler-Rolle
Kernaufgabe ist die Mitarbeiterführung und -entwicklung	Kernaufgabe ist die Erledigung von Mandantenaufträgen
Überwiegend nach innen gerichtet	Überwiegend nach außen gerichtet
Mittel- bis langfristige Aufgabenstellung	Kurzfristige Aufgabenstellung
Geringe Dringlichkeit	Hohe Dringlichkeit
Strategische Unternehmensentwicklung	Operatives Handeln
Ergebnisse nur schwer messbar	Ergebnisse sofort und leicht messbar
Wenig bis kein Feedback über den Erfolg	Unmittelbares Feedback durch den Mandanten
Emotional herausfordernd	Intellektuell herausfordernd
Menschen im Vordergrund	Sachverhalt im Vordergrund
Keine eindeutigen Lösungen	Eindeutige Lösungen (meist?!)

Aus der Gegenüberstellung lässt sich erkennen, dass die beiden Aufgabenbereiche vollkommen **unterschiedliche Anforderungen** an das Rollenspiel des Steuerberaters stellen, der aber als Freiberufler beiden Rollen gerecht werden muss (s. o. vor I.).

4. Dass der in der täglichen Praxis geforderte ständige Rollenwechsel zu Konflikten führt, können Sie leicht selbst herausfinden, indem Sie Ihr persönliches **Rollenverständnis** anhand des folgenden Kurz-Checks klären.

CHECKLISTE Rollen des Steuerberaters: Analyse der persönlichen Situation			
		Trifft zu	Trifft nicht zu
1	Gefahr, eine Rolle zu vernachlässigen		
2	Spielerrolle erscheint attraktiver		
3	Ständiger Zeitkonflikt		
4	Ständiges Gefühl, zu wenig Zeit zu haben		
5	Ständiges Schuldgefühl (entweder gegenüber den Mitarbeitern oder gegenüber den Mandanten)		
6	Gefahr, dass die Kanzleientwicklung insgesamt verzögert wird		
7	Gefahr, dass wichtige und für den Erfolg entscheidende Faktoren zu wenig beachtet werden		

Steuerberater berichten uns in Seminaren und Workshops immer wieder, dass für sie alle sieben Aussagen zutreffen. Mussten auch Sie global zustimmen, so bedeutet das also nichts anderes, dass auch Sie eine **fundamentale Unsicherheit** bei der Gewichtung der Trainer- und Spieler-Rolle im Rahmen der Berufsausübung spüren.

II. Die grundsätzlichen Optionen

Den ersten Schritt, um diese nicht zufrieden stellende Situation zu verbessern, machen Sie, indem Sie das eigene **Problembewusstsein** schärfen, klarer die unterschiedlichen Anforderungen erkennen, sich selbst genauer beobachten und daraus die ersten Schlüsse ziehen. Es stehen Ihnen drei Modelle zur Verfügung, die Herausforderung zu meistern, und zwar als:

- ▶ „Nur-Trainer“ mit der Delegation von Fachaufgaben (s. u. IV. 1.);
- ▶ „Nur-Spieler“ mit der Delegation von Führungsaufgaben (s. u. IV. 2.) oder
- ▶ „Spieler-Trainer“, mit einer klaren Vorstellung darüber, wie beide Aufgaben im Verbund miteinander professionell gelöst werden können (s. u. IV. 3.).

Die beiden ersten Varianten liegen Steuerberatern nach unseren Erfahrungen nicht. Nur in Ausnahmefällen oder besonderen Partner-Konstellationen findet sich ein Weg, eine dieser Optionen in Reinform umzusetzen.

III. Ergebnisse der Steuerberaterbefragung

Während der letzten vier Jahre beteiligten sich mehr als **100 Inhaber, Partner und Führungskräfte** von Steuerberatungskanzleien an der Befragung zum Thema „Trainer & Spieler“. Im Folgenden stellen wir die wesentlichen Ergebnisse kurz dar. Die vollständigen Ergebnisse der Studie können Sie per E-Mail anfordern: stefan@stefanlami.com.

1. Doppelrolle als Herausforderung

Das Bewusstsein, dass die Bewältigung der beiden Rollen eine entscheidende Herausforderung ist, um die Zukunft der Kanzlei zu sichern, ist gegeben.

■ **Hinweis an Druckerei:** Hier bitte das Schaubild „Doppelrolle ist eine Herausforderung“ von der Seite 3 des Manuskriptes einfügen. Bitte neu in TheSans aufbauen. Danke.■

2. Auseinandersetzung mit der Thematik

Hier besteht ein deutliches Informationsdefizit.

■ **Hinweis an Druckerei:** Hier bitte das Schaubild „Auseinandersetzung mit der Thematik“ von der Seite 3 des Manuskriptes einfügen. Bitte neu in TheSans aufbauen. Danke.■

3. Zufriedenheit als Trainer oder Spieler

Der Grad der Zufriedenheit mit den Ergebnissen aus der Tätigkeit als Spieler ist höher als bei der Trainer-Tätigkeit.

■ **Hinweis an Druckerei:** Hier bitte das Schaubild „Zufriedenheit ...“ von der Seite 4 des Manuskriptes einfügen. Bitte neu in TheSans aufbauen. Danke.■

4. Bedeutung des Führungswissens

Zusätzliches Führungswissen gewinnt – im Vergleich mit reinem Fachwissen – immer mehr an Bedeutung.

■ **Hinweis an Druckerei:** Hier bitte das Schaubild „Bedeutung ...“ von der Seite 4 des Manuskriptes einfügen. Bitte neu in TheSans aufbauen. Danke.■

5. Schwerpunkt Trainer-Rolle

Die Mehrheit der befragten Steuerberater sieht die Trainer-Rolle als wichtiger an.

■ **Hinweis an Druckerei:** Hier bitte das Schaubild „Konzentration auf ...“ von der Seite 4 des Manuskriptes einfügen. Bitte neu in TheSans aufbauen. Danke.■

6. Ausübung beider Rollen

Die meisten Steuerberater wollen in Zukunft beide Rollen ausüben!

■ **Hinweis an Druckerei:** Hier bitte das Schaubild „Auch in Zukunft ...“ von der Seite 5 des Manuskriptes einfügen. Bitte neu in TheSans aufbauen. Danke.■

PRAXISHINWEIS

Bemerkenswert war, dass nur wenige Teilnehmer den gesamten Fragebogen (43 Fragen) stringent und in sich schlüssig beantworteten. Oft wurden teilweise widersprüchliche Antworten gegeben, woraus sich schließen lässt, dass das **Rollen-** und **Aufgabenverständnis** für den Steuerberater **nicht** eindeutig und **klar** ist. Die Teilnehmer bestätigten allerdings, dass schon das Ausfüllen des Fragebogens ihr Problembewusstsein geschärft und sie dazu veranlasst habe, Ihr Selbstverständnis auf den Prüfstand zu stellen.

IV. Lösungswege für „Trainer“, „Spieler“ und „Spieler-Trainer“

Leider können wir Ihnen kein Patentrezept anbieten, wie das Dilemma, Führungs- und Fachaufgaben unter einen Hut zu bringen, beseitigt werden kann. Es gibt allerdings einige **Faktoren**, die Sie berücksichtigen sollten, wenn Sie ein auf Ihre Kanzlei zugeschnittenes Rollenverständnis definieren:

- ▶ Die persönliche Stärken des Inhabers, der Partner und/oder der Teamleiter,
- ▶ die bereits vorhandenen Stärken im Team,
- ▶ Berufsausübung in einer Einzelkanzlei oder einer Partnerschaft,
- ▶ derzeitige und angestrebte Größe der Kanzlei und
- ▶ derzeitige und gewünschte Kanzleikultur in Bezug auf den Führungsaspekt.

Die im Folgenden vorgestellten Lösungsansätze stellen denkbare Erfolgsstrategien für die jeweilige Rolle dar, auf denen Sie weitere Überlegungen aufsetzen können.

1. „Nur-Trainer“

Fällt Ihre Entscheidung dahin aus, sich in Zukunft verstärkt Führungsaufgaben zuzuwenden, sind folgende **Voraussetzungen** zu schaffen:

KANZLEIMANAGEMENT TRAINER UND SPIELER

- ▶ Saubere Delegation von Fachaufgaben auf Ihr bestehendes Team;
- ▶ sukzessives Überführen der Mandatsverantwortung auf Mitarbeiter;
- ▶ Aufbau eines persönlichen Assistenten („rechte Hand“) für fachlich schwierige Aufgaben;
- ▶ kontinuierlicher Rückzug aus Mandantenbesprechungen und Übergabe der Verantwortung an Mitarbeiter;
- ▶ Verstärkung der Führungskompetenzen z. B. durch Managementtrainings;
- ▶ Implementierung von Führungswerkzeugen (■Bitte Beispiel■) in Ihrer Kanzlei;
- ▶ Umstellung Ihrer persönlichen Arbeitsmethodik unter Berücksichtigung der Änderungen, die sich aus der Konzentration auf Führungsaufgaben ergeben;
- ▶ steuerfachliche Fokussierung auf ein kleines, aber feines Spezialgebiet – für Ihr Ego als Steuerberater!
- ▶ Die richtige persönliche Arbeitsmethodik; ein Betätigungsfeld mit großem Verbesserungspotenzial;
- ▶ eine klare Karriereplanung, aus der hervorgeht, welche Tätigkeitsbereichen priorisiert werden;
- ▶ die Konzentration auf das Wesentliche; klingt einfach ist jedoch enorm schwierig (vgl. hierzu auch *Seiwert*, BBKM 2007 S. 272 f. [allgemeine Zeit- und Lebensplanung]);
- ▶ eindeutige Kanzleiwerte und -prinzipien für die Mitarbeiterführung (vgl. hierzu ausführlich *Hübner/Lami*, BBKM 2007 S. 237 ff.);
- ▶ den Mut zu einer klaren Strategie;
- ▶ das Prinzip des „work smart“ umsetzen, also Trainer- und Spieleraufgaben intelligent verknüpfen (z. B. Mandantenbesprechungen als „Trainingseinheiten“ für Mitarbeiter gestalten etc.);
- ▶ die grundsätzliche Einstellung, Gegensätze nicht nur auszuhalten, sondern sie sogar zu forcieren, d. h. immer eher das „Und“ als das „Oder“ zu sehen.

2. „Nur-Spieler“

Die meisten Steuerberater haben den Beruf gewählt, weil sie die intellektuelle Auseinandersetzung mit steuerfachlichen Herausforderungen schätzen. Insofern ist eine „Rückkehr“ zur Rolle als Spieler für Inhaber, Partner und Teamleiter wegen der damit verbundenen Konzentration auf Fachaufgaben nicht besonders schwierig. Die größten **Herausforderungen** bei einer Konzentration auf diese Rolle sehen wir in:

- ▶ der Delegation von Führungsaufgaben – das ist die größte Herausforderung;
- ▶ dem Aufbau eines persönlichen Assistenten („rechte Hand“) für Führungsaufgaben. Wir erinnern hierzu an das bekannte Kanzleimodell mit einer „Kanzleileiterin“ mit Joberfahrung, die die Kanzlei „geschaukelt“ hat;
- ▶ dem Aufbau einer zweiten starken Führungsebene (Teamleiter, Abteilungsleiter) – abhängig von der Kanzleigröße;
- ▶ der Stärkung von Führungspositionen, die durch Mitarbeiter wahrgenommen werden.

3. „Spieler-Trainer“

In der Praxis ist der „Spieler-Trainer“ das Modell, für das sich die meisten Steuerberater letztendlich entscheiden. Es kann das Idealmodell sein; für eine erfolgreiche Umsetzung muss aber klar erkannt werden, dass eine Bewältigung der vielfältigen Aufgabenbereiche nur durch **höchste Professionalität** in beiden Sphären möglich ist. Dazu zählen wir u. a.:

FAZIT

1. Ab dem Zeitpunkt, in dem Sie Ihren Fokus auf das Problem „Trainer“ und „Spieler“ legen, entwickeln Sie eine selektive Wahrnehmung für die damit verbundenen Informationen und Probleme – eine grundlegende Erkenntnis der Gehirnforschung. Die strukturierte Auseinandersetzung mit den aufgenommenen Informationen führt Sie dann fast automatisch zu einer individuellen Lösung für Ihre Kanzlei.

2. Für die Mehrheit der Steuerberater wird auch die Zukunft durch die „Spieler-Trainer-Rolle“ geprägt sein. Das erfordert ein professionelles Vorgehen in beiden Aufgabengebieten, um negative Konsequenzen aus der Vernachlässigung eines Aufgabenbereichs zu vermeiden. Diejenigen Steuerberater, die diese Herausforderung meistern, werden auch zukünftig deutlich erfolgreicher sein, als Ihre Mitbewerber.

■ DER AUTOR IM DIALOG

Haben Sie noch Fragen zum Beitrag? Der Autor, Herr Stefan Lami, steht BBKM-Abonnenten am ■.■.2008 ■bitte 7. bis 18.7.wählen■ in der Zeit von ■ bis ■ Uhr telefonisch für vertiefende Hinweise zum Thema seines Beitrags zur Verfügung (Tel. ■■■■■■■■■■■■■■■■■■■■■). Das nächste Seminar zum Thema „Trainer & Spieler“ unter der Leitung von Stefan Lami findet übrigens vom 17. - 19.7.2008 in Gardone am Gardasee in Italien statt. Anmeldungen unter: Estella Csermak, Tel. 01■/815 08 50-33, E-Mail: e.csermak@wt-akademie.at.