



Vom Steuerberater zur Führungskraft

Autor | Herbert Fritschka

Berliner Kanzlei ist „Great Place to Work“

Wer sich verändert, kann vorangehen und die Zukunft gestalten. Ansonsten tritt man auf der Stelle, reagiert lediglich und läuft nur noch anderen hinterher. Davon ist Helmut Kohlhaas zutiefst überzeugt.

Steuerberater Kohlhaas kennt die Bedingungen für Veränderung: „Wir werden dann bereit sein, uns zu verändern, wenn uns bewusst ist, dass wir jederzeit die Chance zur Verbesserung der bestehenden Situation in uns tragen. Und wenn die Erkenntnis gereift ist, dass es wie bisher nicht weitergehen kann.“ Bei ihm war das 2006 der Fall. Kanzlei Kohlhaas mit Sitz in Berlin-Charlottenburg berät seit über 40 Jahren in den klassischen Feldern der Steuerberatung, der betriebswirtschaftlichen Beratung und in der Unternehmensnachfolge. Zwar war die Kanzlei schon vor 2006 erfolgreich, aber Helmut Kohlhaas wollte mehr. „Ich wollte aus dem Hamsterrad des Tagesgeschäfts raus und die Kanzlei anders aufstellen, um sie zukunftsfähig zu machen. Das ist nur dann möglich, wenn man sehr grundlegende Dinge ändert.“ Ein Strategieworkshop von DATEV-Consulting gab die ersten konkreten Veränderungsimpulse. Eine Stärken-Schwächen-Analyse förderte zutage, dass eine ausformulierte Strategie fehlte und dass die Führungskompetenz gesteigert werden musste. Dafür hat Kohlhaas eine Erklärung: „Die Ausbildung zum Diplom-Kaufmann vermittelt in der Regel weder Managementtheorie noch Führungsverhalten. Für unseren Berufsstand ist Führung eine absolute Black Box.“ Die Schwächen ging er in den folgenden Jahren äußerst engagiert und zielorientiert an. Dabei spielte seine persönliche Motivation eine große Rolle. Sich mit den Besten zu messen, hat ihn schon immer begeistert. Darin liegt für ihn auch ein sportlicher Ehrgeiz.

Mit der Ausformulierung klarer Visionen und Werte begann sein Weg zur Business Excellence, den er kontinuierlich ausbaut und der ihn heute zum Vorreiter seiner Branche macht. Schritt für Schritt führte er ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO 9001 erfolgreich ein, erwarb das DStV-Qualitätssiegel und orientiert sich bis heute an der europäischen Variante des Total Quality Managements, dem EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management). Es basiert auf der Selbstbewertung und zeigt, wie der Reifegrad der Organisation entwickelt ist. „Mit dieser Erkenntnis erreicht man organisierte Prozesse sowie eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit, die zwangsläufig zu einer hohen Kundenzufriedenheit führt. Aus diesem Paar resultiert wirtschaftlicher Erfolg. Das haben wir mit der Teilnahme am Qualitätspreis Berlin-Brandenburg 2012 bewiesen, für die es eine Auszeichnung gab.“

Mit der erfolgreichen Teilnahme an Wettbewerben holt sich Helmut Kohlhaas die Bestätigung von außen. Besonders stolz ist er auf die Auszeichnung bei der aktuellen Benchmark-Studie „Great Place to Work – Beste Arbeitgeber Berlin-Brandenburg 2013“ in der Kategorie der Unternehmen bis 49 Mitarbeiter. Im Vordergrund stehen Arbeitskultur und Attraktivität des Arbeitgebers. Es werden fünf Dimensionen abgefragt: Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Team-

geist. Von besonderer Bedeutung ist, wie gut es dem Management gelingt, eine Kultur des wechselseitigen Vertrauens aufzubauen sowie zentrale Werte und Beziehungsqualitäten im Arbeitsalltag Wirklichkeit werden zu lassen.

Dass er mit seiner Kanzlei in seiner Kategorie den ersten Platz der besten Arbeitgeber Berlin-Brandenburgs belegt hat, bestätigt ihn in seinem Weg. Es ist aber zugleich Ansporn, in den Anstrengungen nicht nachzulassen und aus den Ergebnissen immer weitere Verbesserungen abzuleiten. „Allein schon dadurch, dass man in den jährlichen Überwachungsaudits Rechenschaft ablegt, was in den einzelnen Feldern erreicht wurde, bleibt man ständig am Thema dran. Da geht es nicht um finanzielle Dinge. Das Entscheidende ist, eine Atmosphäre zu schaffen, in der die Mitarbeiter stets dazulernen wollen.“ Letztlich rechnet sich das auch, ist Kohlhaas überzeugt: „Trotz eines hohen Anfangsniveaus haben wir es geschafft, unsere Produktivität in den einzelnen Geschäftsfeldern um 25 bis 35 Prozent zu steigern. Zum Vergleich: bei den Zulieferbetrieben in der Automobilbranche sind es zwei Prozent.“

Lohnt es da überhaupt, Geld ins Marketing zu stecken? „Marketing ohne eine strategische Ausrichtung kann nicht funktionieren“, meint Kohlhaas, „man muss von innen heraus wachsen, seine Stärken entwickeln und sich strategisch positionieren. Die Steuerberatung ist durch eine hohe Individualität geprägt. Man begegnet den unterschiedlichsten Menschen. Fachwissen in der Steuerberatung allein reicht nicht, man muss es auch verständlich kommunizieren. Das ist bei dem komplizierten Steuerrecht gar nicht einfach. Das Schlimmste ist, wenn einen der Mandant nicht versteht.“

Helmut Kohlhaas begreift den Steuerberaterberuf umfassender, schließt auch Organisationsberatung und -psychologie ein. Jüngeren Kollegen empfiehlt er, eine systemische Ausbildung zu machen, um Führungskompetenz zu lernen, um das psychologische Beziehungsgeflecht Steuerberater, Mandant und Mitarbeiter verstehen zu können. Sein Wissen gibt er in den DATEV-Veranstaltungen „Ein Abend für Ihren Erfolg – Personalmanagement im Veränderungsprozess“ weiter. Seine Themen: Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems, Einführung eines neuen Führungskonzepts, neue Arbeitsprozesse und aktive Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess. ●



Der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Helmut Kohlhaas im Video. Scannen Sie dazu den QR-Code mit Ihrem Smartphone.

Auch DATEV hat beim Wettbewerb „Beste Arbeitgeber in der IT 2013“ gut abgeschnitten und machte den zweiten Platz in der Größenklasse der Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern.