



Erwin Hoffmann

# Menschen & Organisationen entwickeln

Beratungs-, Coaching- und Trainingskompetenzen  
für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater

Edition Wissenschaft & Praxis



ERWIN HOFFMANN

Menschen & Organisationen entwickeln



Erwin Hoffmann

# **Menschen & Organisationen entwickeln**

**Beratungs-, Coaching- und Trainingskompetenzen  
für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater  
(mit internen und externen Einsatzmöglichkeiten)**



Edition Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlagbild: © Serhii Brovko – iStock

Alle Rechte vorbehalten  
© 2024 Edition Wissenschaft & Praxis  
bei Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Satz: 3w+p GmbH, Rimpar  
Druck: CPI Books GmbH, Leck  
Printed in Germany

ISBN 978-3-89673-795-3 (Print)  
ISBN 978-3-89644-314-4 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☺

Verlagsanschrift: Duncker & Humblot GmbH, Carl-Heinrich-Becker-Weg 9,  
12165 Berlin, Germany | E-Mail: [info@duncker-humblot.de](mailto:info@duncker-humblot.de)  
Internet: <https://www.duncker-humblot.de>

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	9
<b>2. Notwendige Kompetenzen</b> .....	12
2.1 Notwendige Kompetenzen, die i. d. R. nicht ausgebildet wurden .....	12
2.2 Notwendigkeit aufgrund geänderter Rahmenbedingungen .....	16
2.2.1 Veränderte Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen .....	17
2.2.2 Gewinnung und Bindung neuer Mitarbeiter als Aufgabe .....	21
<b>3. Kommunikationskompetenz als Grundlage</b> .....	23
3.1 Wahrnehmung .....	24
3.1.1 Es gibt keine Falschnehmung .....	25
3.1.2 Der erste Eindruck .....	28
3.1.3 Nonverbale Kommunikation .....	29
3.1.4 Weitere Wahrnehmungsfallen .....	31
3.1.5 Selbst- und Fremdwahrnehmung .....	32
3.1.6 Wie möchten Sie wahrgenommen werden? .....	35
3.2 Empathisch sein bzw. empathisch werden .....	41
3.2.1 Persönlichkeitstypologien .....	42
3.2.2 Das Persönlichkeitsmodell nach Fritz Riemann .....	43
3.3 Gesprächsführung .....	51
3.3.1 Planen Sie das Gespräch .....	51
3.3.2 Bereiten Sie das Gespräch vor .....	52
3.3.3 Bauen Sie eine gute Gesprächsatmosphäre auf .....	53
3.3.4 Stellen Sie Fragen und hören Sie aktiv zu .....	55
<b>4. Entwicklungsarbeit als (neues) Arbeitsfeld</b> .....	57
4.1 Entwicklung nur mit Zielen .....	57
4.2 Entwicklungsarbeit als Projektarbeit .....	60
4.2.1 Projekte als soziale Systeme .....	61
4.2.2 Planung und Umsetzung .....	63
4.3 Zeit und Rollenverständnis für Entwicklungsarbeit .....	64
4.3.1 Entwicklungsarbeit als neuer Arbeitsschwerpunkt? .....	65
4.3.2 Rollen in der Entwicklungsarbeit .....	67
4.3.3 Grundhaltung in der Entwickler-Rolle .....	69

<b>5. Systemische Organisationsentwicklung (intern) und Organisationsberatung (extern)</b> .....	71
5.1 Der systemische Blick auf die eigene Kanzlei und die Organisation des Klienten	71
5.2. Changemanagement intern .....	76
5.2.1 Die Entwicklungsverantwortung der Geschäftsführung .....	76
5.2.2 Change Management: Organisationsentwicklung als Arbeitsfeld .....	77
5.2.3 Gründe für den Change .....	79
5.2.4 Anpassungsleistungen des Unternehmens .....	83
5.2.5 Ablaufmodelle von Change Management Projekten .....	85
5.2.6 Change und Lernen .....	91
5.2.7 Aufbaustruktur guter Change Projekte .....	94
5.2.8 Wie der Change qualitativ gelingt: „Die Charta des Managements der Veränderungen“ .....	95
5.2.9 Widerstand im Rahmen des Change .....	106
5.3 extern: Organisationsberatung .....	115
5.3.1 Unterschiede zum internen Change Management .....	115
5.3.2 Was ist Organisationsberatung? .....	117
5.4 Hilfreiche systemische Instrumente für Entwickler von Organisationen .....	120
5.4.1 Klassische Analysetools .....	120
5.4.2 Befragungstools .....	125
5.4.3 Besondere systemische Instrumente .....	130
<b>6. Personalentwicklung als (internes/externes) Arbeitsfeld für Berufsträger</b> .....	134
6.1 Lernen und Behalten .....	134
6.1.1 Was ist Lernen? .....	134
6.1.2 Unser Gedächtnis .....	135
6.1.3 Nutzung unterschiedlicher Sinneskanäle .....	136
6.1.4 Vergessen und Behalten .....	138
6.2 Tätigkeit als Trainer .....	140
6.3 Didaktik .....	141
6.3.1 Planung und Controlling mit dem Didaktischen Achteck .....	146
6.3.2 Zielsetzung und Orientierung an Zielen .....	147
6.3.3 Rahmenbedingungen .....	150
6.3.4 Methoden .....	152
6.3.5 Teilnehmer .....	157
6.3.6 Inhalte .....	159
6.3.7 Trainer .....	160
6.3.8 Medien .....	165
6.3.9 Erfolgskontrolle .....	170

<b>7. Tätigkeit als Coach</b> .....	175
7.1 Was ist Coaching? .....	175
7.2 Das GROW-Modell .....	177
7.3 Fragetechniken .....	179
7.4 Coaching als externe Dienstleistung .....	181
7.5 Coaching als Führungskraft? .....	184
<b>8. Selbstentwicklung für (angehende) Berufsträger</b> .....	186
8.1 Lebenslanges Lernen als Herausforderung .....	186
8.2 Die klassischen Entwicklungsfelder des Berufsstandes .....	187
8.2.1 Entwicklungen für Berufsträger nach dem Riemann-Konzept .....	188
8.2.2 Eigene Fortbildungen .....	189
8.2.3 Keine Eile! .....	191
8.3 Kernentwicklungsfeld: Innovationen vorantreiben .....	192
8.3.1 Ideenfindung und Entscheidungsvorbereitung .....	192
8.3.2 Klassischer Problemlösungsprozess .....	195
8.3.3 Klassisches Brainstorming .....	196
8.3.4 Mindmapping .....	197
8.3.5 Methode 6-3-5 .....	198
8.4. Entscheidungen fällen .....	199
<b>9. Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	201
<b>Literatur</b> .....	203
<b>Sachwortverzeichnis</b> .....	209



# 1. Einleitung

Wie können Wirtschaftsprüfer\* und Steuerberater die Qualität ihrer Arbeit erhöhen, ihre Mitarbeiter leistungsstärker machen und weitere Aufträge generieren? Die Antwort liegt in der eigenen Entwicklungskompetenz. Mit Know How in den Bereichen Organisationsentwicklung und -beratung, Coaching und Training lassen sich die interne Personal- und Kanzleientwicklung effizienter und effektiver gestalten und dieses Potenzial, lässt sich auch auf die Mandanten übertragen: Kenntnisse in der Organisationsberatung verhelfen zu einem ganzheitlichen Blick auf die eigene Organisation und die des Mandanten, um Entwicklungspotenziale in Strategien, Prozessen und Strukturen zu finden und zu verfolgen. Coachinginstrumente erleichtern die Beratung von Mandanten und die Führung der eigenen Mitarbeiter. Mit Trainings-Know-how lässt sich Wissen zielorientiert und nachhaltig an Mandanten und Mitarbeiter vermitteln. Letztlich wird Mehrwert geschaffen, der zu internen Effizienzen und zu höheren Umsätzen führt. Das genannte notwendige Know How liegt auf der einen Seite im fachlichen Bereich (Grundlagen der Organisationsentwicklung und Grundlagen der Didaktik) aber im Wesentlichen auch im Bereich der sogenannten Soft Skills. Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in Deutschland durchlaufen eine lange und anstrengende Ausbildung bis zur Ablegung ihrer Berufsexamina. Diese Ausbildung ist inhaltlich bis zum Rand gefüllt mit Fachwissen, welches die Berufsträger befähigen soll, die klassischen Aufgaben Prüfung, Steuerberatung, Unternehmensberatung, Treuhandtätigkeit und/oder weitere vereinbare Tätigkeiten durchführen zu können. Die beiden Examina können dabei getrost als zwei der schwersten Berufsexamina eingeschätzt werden, die es derzeit in Deutschland gibt. Und trotzdem: All das Fachwissen wird nicht ausreichen, um tatsächlich Erfolg im Beruf haben zu können. Vielmehr kommt es zusätzlich auf Fähigkeiten und Fertigkeiten an, die im nichtfachlichen Bereich liegen. Gerade auch ehrgeizige und fleißige Berufsträger scheitern auf ihrem Karriereweg eher an ihrer Persönlichkeit als an mangelnden fachlichen Kenntnissen. Der Beratermarkt befindet sich darüber hinaus seit Jahrzehnten in andauerndem Veränderungsmodus. Auch wenn die Umsätze kontinuierlich steigen, ist doch der Konkurrenzkampf um Klienten härter geworden. Und dies gilt insbesondere für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Auf der einen Seite liegt dies daran, dass es heute wesentlich mehr Berufsträger in den genannten Berufen gibt als früher und auch wenn viele der

---

\* Um den Lesefluss des Textes nicht zu unterbrechen, wird durchgängig die männliche Form verwendet. Natürlich wendet sich der Text aber immer an weibliche und männliche Personen. Aus gleichem Grund werden die jeweiligen Unternehmen der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbranche durchgehend als Kanzleien und deren Kunden/Klienten als Mandanten benannt.

Berufsträger in Kanzleien angestellt arbeiten, gehören sie doch alle zu den „freien Berufen“ und sind damit grundsätzlich Konkurrenten um die Gunst und das Geld der potenziellen Mandanten. Hinzu kommt, dass zunehmend Berater anderer Professionen in den Kerngebieten von Berufsträger wildern und diesen damit potenziell Geschäft wegnehmen. Außerdem treten Mandanten von heute Prüfern und Steuerberatern gegenüber sehr viel selbstbewusster gegenüber auf als früher. Sie sind gerade in den letzten Jahren wesentlich qualitäts-, kosten- und preisbewusster als auch wechselbereiter geworden. Die Folgen sind härtere Preiskämpfe und wesentlich deutlichere Werbeauftritte der Gesellschaften und Kanzleien bis hin zur offenen vergleichenden Werbung.

Mit „Entwicklungsskills“ in den Bereichen Coaching, Training und Organisationsberatung kann es Berufsträgern gelingen, auf dem umkämpften Markt der Branche ein Alleinstellungsmerkmal zu generieren und auf der anderen Seite innerhalb der Kanzlei Potenziale zu erkennen und weiter zu entwickeln.

Das vorliegende Buch gliedert sich grundsätzlich in fünf fachliche Abschnitte. Nach einem einführenden Teil zur Notwendigkeit von Kompetenzen im sogenannten Soft Skill Bereich, die leider in vielen Ausbildungen von angehenden Berufsträgern fehlen, geht es im ersten Fachkapitel um die Kommunikationskompetenz. Diese Kompetenz stellt die Grundlage für den Umgang mit anderen Menschen dar. Es geht darum, wie der (angehende) Berufsträger andere Menschen wahrnimmt und aufgrund welchen Menschenbildes er dies tut. Es folgen Grundlagen der Kommunikation und der Gesprächsführung. Ein wesentlicher Part dieses Kapitels ist hier auch die unterschiedliche Kommunikation mit unterschiedlichen Menschen. Die Kernfrage lautet hier: Wie muss ich mit unterschiedlichen Menschen auch unterschiedlich kommunizieren, damit ich meine Ziele erreiche – natürlich ohne, dass die Gesprächspartner das Gefühl entwickeln, „über den Tisch gezogen“ worden zu sein? Das Zauberwort lautet hier „Empathie“.

Im darauffolgenden Kapitel sollen die Grundlagen der systemischen Organisationsentwicklung und -beratung vorgestellt werden. Es geht um das Management von Change innerhalb der eigenen Kanzlei im Rahmen der Kanzleientwicklung und um die Betreuung von Change beim Mandanten im Rahmen der Organisationsberatung. Beide Bereiche werden unter der sogenannten systemischen Sichtweise beleuchtet, die eine Art praxisorientierte Beratungsphilosophie darstellt, die sich von der klassischen Unternehmensberatung unterscheidet. Der systemische Organisationsberater ist weniger Fachberater als vielmehr Entwicklungsbegleiter. Der interne Changemanager ist weniger Macher als vielmehr „Gärtner“ der internen Veränderung und des internen Wachstums. Einen großen Anteil werden in diesem Kapitel Hinweise zu sinnvollen Veränderungsabläufen, Qualitätskriterien für erfolgreiche Beratung und erfolgreichen Change und viele praxisorientierte Instrumente der systemischen Beratung haben. Ebenfalls systemisch orientiert sind die Ausführungen zu Coachingansätzen im darauffolgenden Kapitel. Auf der einen Seite sind Coachinggrundhaltungen und -techniken sehr hilfreich für die Entwicklung von

Führungskräften und Mitarbeitern beim Mandanten, auf der anderen Seite bieten Coachingtechniken auch hervorragende Möglichkeiten, sich die eigene Führungsarbeit als Vorgesetzter einfacher zu machen und die eigenen Mitarbeiter trotzdem zielorientierter zu führen. Das vorletzte Fachkapitel beschäftigt sich mit der Kompetenz, Schulungen für verschiedene Teilnehmer und zu unterschiedlichen Themen zu planen, zu organisieren, durchzuführen, nachzubereiten und zu evaluieren. Dies lässt sich sowohl für die Personalentwicklung der eigenen Mitarbeiter einsetzen als auch für die Schulung von Mitarbeitern der (potenziellen) Mandanten. Gute Seminare für Mandanten zu aktuellen Themen können ein eigenes Geschäftsfeld der Kanzlei darstellen, mindestens aber einen Türöffner für zukünftiges Beratungsgeschäft.

Wer Mitarbeiter, Mandanten und Organisationen entwickeln will oder soll, der sollte sich auch um seine eigene Entwicklung kümmern. Darum soll es im letzten Kapitel gehen. Es geht um die eigenen Ziele und Prioritäten und wie diese umgesetzt werden können – zum einen für die eigene Karriere aber auch im Rahmen des eigenen Zeitmanagements und der Lebenszufriedenheit. In gewisser Weise sollte der professionelle Berater für die zu Beratenden natürlich auch als Vorbild stehen. Wer sich selbst nicht bewegt, kann von anderen keine Entwicklung erwarten.

Es muss ergänzt werden, dass das Lesen eines Buchs zum Thema Entwicklungskompetenz natürlich ein guter Einstieg in das Thema und sozusagen eine Art Startschuss sein kann. Es ersetzt aber nicht die praktische Ausbildung. Praxisnahe Trainer- Coach- und Beraterausbildungen an renommierten Aus- und Fortbildungsinstituten ermöglichen es, sinnvolle Instrumente praktisch und in geschütztem Rahmen auszuprobieren und durch konstruktive Kritik die eigenen beraterischen und pädagogischen Fertigkeiten zu entwickeln und auszubauen. Auf dieser Grundlage lassen sich dann mit Stakeholdern innerhalb und außerhalb der Kanzlei Entwicklungen nach vorne treiben und weiterer Erfolg für alle Beteiligten generieren.

Ich wünsche Ihnen nun aber viel Spaß mit dem vorliegenden Buch sowie neue Einsichten für die Neujustierung Ihrer persönlichen Entwicklungsskills.

„Gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann.  
Gib mir den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann.“  
(Friedrich Christoph Oettinger)