

Perry Jordan

# **Moderne Arbeitsgestaltung bei Freien Berufen am Beispiel der Steuerberater**

## **Ergebnisse empirischer Studien mit Anregungen für Unternehmensgründungen**

Erschienen in: Merz, J. (Hrsg.) (2001): Existenzgründung – Tips, Training, Studien und Praxis für Unternehmen und Freie Berufe. Oldenburg: NOMOS-Verlag.

Dipl.-Ing. Perry Jordan  
Achtbeeteweg 49  
D – 01189 Dresden

Telefon: (0351) 4 76 78 15  
Telefax: (0351) 4 04 67 99  
Mobil: 0172 - 4 81 25 97  
E-Mail:  
perry.jordan@versanet.de  
www.perry-jordan.de

# Moderne Arbeitsgestaltung bei Freien Berufen am Beispiel der Steuerberater – Ergebnisse empirischer Studien mit Anregungen für Unter- nehmensgründungen

## Abstract

*Die Kenntnis von Erfolgsfaktoren der Arbeitsorganisation und der Personalführung, d.h. wichtiger psychologischer Faktoren auf die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, sowie der Kundenanforderungen ist für jeden Unternehmer unerlässlich, der aktiv seine betrieblichen Verhältnisse beeinflussen will und der eine kundenbezogene, d.h. qualitätsorientierte Unternehmenspolitik betreibt.*

*Der Beitrag soll daher sowohl für den Existenzgründer als auch für den gestandenen Unternehmer eine Unterstützung sein. Es wird vornehmlich von Erfahrungen aus der Beratungstätigkeit in 33 Steuerberatungskanzleien berichtet. Es lassen sich aber auch Analogieschlüsse zu anderen Tätigkeiten der Freien Berufe bzw. generell technischer und kaufmännischer Dienstleistungen ziehen.*

## 1 Einleitung

Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, die schnell und gut die Aufträge der Mandanten bearbeiten, sind für die Mehrzahl der Steuerberater die Grundlage für den Kanzleierfolg. Doch viele Steuerberater schätzen die Kreativität und Qualifikation ihrer Mitarbeiter, die Qualität und Bearbeitungszeit der Aufträge als verbesserungsbedürftig ein. Kanzleiinterne Probleme wirken sich auch negativ auf die Mandantenzufriedenheit aus; im Durchschnitt beurteilen etwa ein Fünftel der Mandanten die Arbeit ihrer Kanzlei als mangelhaft, damit verbunden sind Wechselgedanken bzw. Fluktuation der Mandanten, ausbleibende Weiterempfehlungen und eine geringere Zahlungsbereitschaft für zusätzliche Beratungsleistungen. Dies ist ein ökonomischer Aspekt ersten Ranges. Die von den Mandanten genannten Gründe beziehen sich vor allem auf die Aktivität und die fachliche Beratung durch den Steuerberater, auf die fachliche Betreuung durch die Mitarbeiter (selbständiges Aufgreifen von Problemen, kompetente Auskunftsfähigkeit, Aufgeschlossenheit gegenüber Problemen) und auf die Arbeit der Kanzlei insgesamt in ihrem Erscheinungsbild (Service, Vertretung, Ansprechpartner) und ihren Arbeitsergebnissen (Bearbeitungszeit, Verständlichkeit).

Ursachen für derartige Probleme liegen vor allem begründet in

- autoritärer bzw. lässiger Mitarbeiterführung,
- hoher Arbeitsteilung in der Kanzlei,
- fehlender kanzleibezogener Planung und Bilanzierung der Arbeit,
- unzureichender Kooperation und Kommunikation,
- mangelhaftem Informations- und Dokumentenmanagement,
- fehlender Personalentwicklung.

Der Informationsfluß und die Kommunikation in der Kanzlei wurde von zwei Drittel der Steuerberater als *verbesserungsbedürftig* eingeschätzt. Zu viele Abstimmungsverluste führten zu einem übergroßen Zeitanteil der Vorgesetzten für die Büroorganisation und die Arbeitskontrolle. Auch das betriebliche Klima und das Befinden der Mitarbeiter (die Vorgesetzten eingeschlossen) sind in diesem Fall häufig beeinträchtigt. Dagegen sind in den Kanzleien, in denen die Steuerberater überwiegend zufrieden mit der Kanzleiarbeit und mit ihren Mitarbeitern sind, derartige Mängel in der Arbeitsorganisation nicht vorhanden oder eher gering ausgeprägt, in der Regel wird eine lebendige Kooperation (Teamarbeit) und eine effektive Kommunikation betrieben und auf ein umfassendes, aktives Qualitätsmanagement gesetzt. Die Folge ist eine höhere Mandanten- und Mitarbeiterzufriedenheit und ein gutes Betriebsklima.

## 2 Steuerberater im Wettbewerb

Die Steuerberatungskanzleien stehen in einem Wettbewerb, der u.a. gekennzeichnet ist durch eine steigende Anzahl von Steuerberatern und Steuerbevollmächtigten und Lohnsteuerhilfevereinen, durch Konzentrationsprozesse (Steuerberatungsgesellschaften), durch den zunehmenden Einsatz von EDV-Programmen bei den Mandanten und dem Wegfall traditioneller Leistungen (z.B. Buchführung). Branchenfremde Berufe wie Unternehmensberater und Rechtsanwälte drängen in den Markt und machen den Steuerberatern Konkurrenz. Wirtschaftliche Probleme bei Mandanten sind häufig mit einer geringeren Zahlungsbereitschaft und einem sinkenden Honoraraufkommen verbunden; Außenstände und Mindereinnahmen stellen für viele Steuerberater inzwischen eine Existenzbedrohung dar.

Der Markt für Steuerberater verändert sich vom Nachfragemarkt zum Anbietermarkt. Die Mandanten stellen infolge ihres eigenen zunehmenden Wettbewerbs auch höhere Anforderungen an die Steuerberatungskanzlei hinsichtlich Qualität, Bearbeitungszeit und Service. Kundenorientierung bedeutet die Befriedigung der Mandantenansprüche in allen Fragen, welche die berufliche Tätigkeit und die persönlichen Verhältnisse betreffen, durch eine umfassende und kompetente Beratung mit individuellen Problemlösungen, durch das eigenständige Herausarbeiten von Chancen und Risiken beim Mandanten und durch ein aktives Informationsverhalten. Aber nicht nur die Ansprüche der Mandanten ändern sich, auch die Erwartungen der Mitarbeiter an eine gute Arbeit steigen. Gute Arbeit heißt hier das Bedürfnis, seine Qualifikationen zu nutzen und zu erweitern, vielfältige Erfahrungen im Umgang mit den Mandanten zu sammeln, Mitsprache bei der Planung der Kanzleiarbeit, mit moderner Technik zu arbeiten, selbständig den Kopf zu gebrauchen. Als Fazit bleibt die Aussage, daß der Steuerberater in erhöhtem Maße darauf achten muß, daß seine Kanzlei einerseits mandanten- und mitarbeiterorientiert und andererseits wirtschaftlich arbeitet. Aus diesen Gründen werden unter den Steuerberatern gegenwärtig zwei Themen besonders intensiv diskutiert: die Qualitätssicherung in Steuerberatungskanzleien (ISO 9000) und die Entwicklung eines modernen Dienstleistungsangebotes. Die Grundlage für den Kanzleierfolg liegt in der Rundumbetreuung der Mandanten. Zukunft hat die begleitende Beratung, die den Mandanten regelmäßig konkrete Empfehlungen zur Verbesserung seiner Betriebsergebnisse gibt.

Derartige Beratungsleistungen können die Existenzgründungs- bzw. Unternehmensnachfolgeberatung, die Finanz- und Investitionsberatung, die Kostenrechnungsberatung, das betriebliche Controlling und die Akquisition und Durchsetzung von Fördermöglichkeiten umfassen. Die Grundlage für diese zusätzlichen Beratungsleistungen sind verständliche betriebswirtschaftliche Buchführungsauswertungen, mit denen Chancen und Risiken beim Mandanten herausgearbeitet werden. Steuerberatung der Zukunft ist mehr als das Vermeiden/ Minimieren von Steuerzahlungen nach Ablauf des Geschäftsjahres – Steuerberatung der Zukunft ist aktive und aufmerksame Begleitung des Mandanten.

Zur Untersetzung der vorangegangenen Aussagen sollen anhand der Kostenstruktur einige Wettbewerbspotenziale deutlich gemacht werden. Tabelle 1 zeigt die Kostenstruktur der steuerberatenden Berufe im Vergleich der Organisationsformen (Praxenvergleich DStV 1994). Die Kosten machen insgesamt zwischen drei Fünftel und drei Viertel der Gebühreneinnahmen aus. Wichtigste Kostenfaktoren sind die Personalkosten, da die Erstellung der Leistungen einer Steuerberatungspraxis hauptsächlich durch menschliche Arbeitskraft erfolgt. Daraus folgt, daß die effiziente Nutzung des Mitarbeiterpotentials betriebswirtschaftlich notwendig ist. Das Mitarbeiterpotential kann effektiv und flexibel genutzt werden, wenn eine Arbeitsorganisation in der Kanzlei gegeben ist, die auf der integrierten Auftragsbearbeitung, auf der Selbstorganisation der Mitarbeiter, auf dem Einsatz von Planungs- und Controllinginstrumenten sowie auf partnerschaftlicher Führung basiert.

**Tabelle 1: Kostenstruktur der steuerberatenden Berufe**

	<b>Personal-Kosten</b>	<b>EDV-Kosten</b>	<b>Literatur/ Fortbildung</b>	<b>Abschreibungen</b>	<b>Übrige Kosten</b>
<b>Einzelpraxen</b>	54,3 %	7,6 %	2,8 %	7,6 %	27,7 %
<b>Sozietäten</b>	56,8 %	7,0 %	2,4 %	7,2 %	26,5 %
<b>Gesellschaften</b>	56,9 %	6,6 %	2,5 %	7,8 %	26,3 %

Quelle: SteuerberaterHandbuch Kanzleimanagement (1997)

Tabelle 2 zeigt die Aufteilung der Gebühreneinnahmen der steuerberatenden Berufe im Vergleich der Organisationsformen (Praxenvergleich DStV 1994). Der Finanzbuchführung und der Abschlußerstellung kommt im Rahmen der Steuerdeklarationsberatung die wichtigste Bedeutung zu. Mit Blick auf die mögliche Wettbewerbsentwicklung in der Steuerberatung und die Mandantenanforderungen muß man sagen, daß das strategische Feld der Beratung nur unzureichend bestellt wird, wobei man beachten muß, daß sicherlich ein Teil der Beratung bereits in anderen Leistungen „versteckt“ ist.

**Tabelle 2: Aufteilung der Gebühreneinnahmen der steuerberatenden Berufe**

	<b>Buchführung</b>	<b>Lohnbuchhaltung</b>	<b>Abschlüsse</b>	<b>Steuererklärungen</b>	<b>Steuerl. Beratung</b>	<b>Betriebs-wirt. Berat.</b>
<b>Einzelpraxen</b>	33,7 %	6,7 %	33,2 %	16,8 %	5,0 %	1,8 %
<b>Sozietäten</b>	31,0 %	6,6 %	33,9 %	16,8 %	5,6 %	1,9 %
<b>Gesellschaften</b>	33,0 %	6,7 %	32,4 %	15,8 %	6,5 %	2,8 %

Quelle: SteuerberaterHandbuch Kanzleimanagement (1997)

Mit Blick auf Tabelle 1 muß man sagen, daß eine intensivere Wahrnehmung der Mandantenberatung von der dem Steuerberater bzw. den Mitarbeitern zur Verfügung stehenden fachlichen Zeit abhängig ist. Unstrukturierte, instabile und aufwendige Arbeitsabläufe, Nacharbeit und Doppelarbeit sowie Abstimmungsverluste führen aber zu Verlustzeiten. Auch deshalb ist die Optimierung der Arbeitsabläufe betriebswirtschaftlich notwendig.

#### Hinweis für Existenzgründer

Als Unternehmer sollte man sich regelmäßig folgende Fragen stellen:

##### Wo stehen wir?

- *Wer sind unsere Kunden? Was bieten wir unseren Kunden jetzt und wie sind sie damit zufrieden? Welche Erwartungen haben wir an unsere Arbeit und wie sind wir damit zufrieden?*
- *Wie ist unsere betriebswirtschaftliche Situation? Was sind unsere Defizite und Potentiale?*
- *Wie stehen wir im Vergleich zu anderen Mitbewerbern?*

##### Wo wollen wir hin?

- *Was ist das Selbstverständnis unserer Arbeit? Was lehnen wir ab, was wollen wir?*
- *Welche Erwartungen haben unsere Kunden? Warum sollen potentielle Kunden eigentlich in unseren Betrieb kommen?*
- *Welche Trends lassen sich aus dem Wettbewerb/ der Gesellschaft erkennen?*
- *Welche kurzfristigen Ziele sind realistisch? Welche langfristigen Ziele streben wir an?*

##### Was ist dafür zu tun?

- *Welche Defizite müssen beseitigt, welche Potentiale langfristig gestärkt werden?*
- *Wie sind die bisherigen Erkenntnisse umzusetzen? (Herausarbeiten von Stärken und Schwächen des Betriebes, Entwerfen von Lösungsansätzen, Aufstellen von Maßnahmeplänen, z.B. zum Marketing, zur Betriebsführung oder zur Ablauforganisation)*
- *Welche Unterstützung kann man wo dafür bekommen?*

### 3 Arbeitsorganisation und Qualitätsmanagement

Die Grundlagen für die Erfüllung von Unternehmenszielen wie Effektivität und Wirtschaftlichkeit werden in einer exzellenten Qualität der Produkte bzw. der Dienstleistungen, in einer hohen Produktivität und Flexibilität der betrieblichen Arbeit und in ständigen Innovationen gelegt.

Der Maßstab für Qualität ist die Erfüllung von Anforderungen und Erwartungen der Kunden. Qualität kann deshalb nicht nur auf die Produkte bzw. Dienstleistungen eines Betriebes bezogen werden, sondern umfaßt ebenso die Leistungserstellung und den Service bzw. die kommunikative Beziehung mit dem Kunden. Untersuchungen zu Kundenbeschwerden haben ergeben, daß sich ein Drittel auf das Produkt selbst beziehen, dagegen zwei Drittel auf die Art und Weise des Umgangs mit dem Kunden, auf Service und Beratung. Kunden setzen die (technische) Qualität des Produktes voraus, dagegen legen sie Wert auf termingerechte Lieferung, ein gerechtes Preis-Leistungsverhältnis, Originalität, Verständlichkeit, Freundlichkeit. In der Öffentlichkeit, auch bei den Freien Berufen, wird in diesem Zusammenhang über den Nutzen der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9000 diskutiert.

Mit diesem Managementkonzept wird vor allem auf die Qualität der Arbeitsprozesse gezielt, um ein sinnvolles Zusammenwirken der Tätigkeiten zum Erreichen der Qualitätsziele zu erreichen. Damit sind beispielsweise rationelle und transparente Arbeitsabläufe und die Fähigkeit zum Erkennen und Beheben von Fehlern verbunden. Die Qualität der Leistungserstellung soll nicht dem Zufall überlassen sein, sondern nachvollziehbar sein.

In der Literatur wird darauf hingewiesen, daß Qualität nicht von sich aus oder durch guten Willen entsteht, sondern gemanagt werden muß: Planen, Ausführen, Prüfen, Korrigieren, und zwar an jedem Abschnitt des Arbeitsprozesses.

Hier stellt sich ein Bezug zur betrieblichen Arbeitsorganisation her: Ausgerichtet an Zielen und Strategien des Unternehmens soll die Arbeitsorganisation die Führung und Steuerung des Unternehmens gewährleisten, das Unternehmen übersichtlich machen, Führungs- und Kommunikationsvorgänge unterstützen. Die Arbeitsorganisation soll zu Wirtschaftlichkeit und Effizienz sowie zu Gesundheit, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter beitragen. Die Arbeitsorganisation soll flexibel angelegt sein, um auf veränderte Bedingungen adäquat reagieren zu können. Die Arbeitsorganisation bildet so den Rahmen für die Umsetzung der betrieblichen Gesamtaufgabe in personenbezogene Tätigkeiten und deren räumlich-zeitlichen und kooperativ-kommunikativen Zusammenwirken. Der notwendige Grad der Organisiertheit hängt von der Anzahl und Komplexität der zu erfüllenden Aufgaben ab. Die Arbeitsorganisation umfaßt die Gliederung und Gestaltung des Arbeitsablaufs nach aufgabenmäßigen, inhaltlichen und zeitlichen Gesichtspunkten und kann formal unterschieden werden in

- *die Aufbauorganisation*: Verteilung der Aufgabe eines Unternehmens durch vertikale und horizontale Spezialisierung als Art-, Mengen- oder gemischte Kapazitätsteilung auf verschiedene Stellen bzw. Organisationseinheiten und Regelung deren Zusammenwirkens,
- *die Ablauforganisation*: Art und Weise des räumlichen und zeitlichen Zusammenwirkens von Stellen bzw. Organisationseinheiten und von Mensch und Technik.

Ein Qualitätsmanagement im umfassenden Sinn, wie es im Begriff des Total Quality Management (TQM) zum Ausdruck kommt, muß über die Gestaltung von Abläufen hinausgehen. Die Gleichung in der internationalen TQM-Norm ISO 8402 heißt

**Qualität der Produkte = Qualität der Prozesse + Qualität der Arbeit.**

Was ist Qualität der Arbeit? Die Gestaltung von Arbeitsabläufen (wie es vorzugsweise in Kanzleimanagementhandbüchern beschrieben werden, um bei der Steuerberatung zu bleiben) ist notwendig, aber es ist nicht ausreichend. Denn nur gesunde, motivierte und qualifizierte Mitarbeiter (den Steuerberater eingeschlossen) können die betrieblichen Abläufe beherrschen, flexibel beeinflussen, innovativ weiterentwickeln - und damit den Kunden zufriedenstellen. Voraussetzung für Gesundheit, Zufriedenheit und Kompetenzentwicklung ist die Qualität der Arbeitsinhalte, die „Güte der Arbeit“ selbst. *Gute Arbeit* eröffnet Chancen, die menschlichen Fähigkeiten zu nutzen und zu entwickeln, läßt Menschen ihre schöpferischen Kräfte benutzen, um sich in ihren Taten auszudrücken, etwas zu erfinden, eine ungewöhnliche Problemlösung zu sehen oder eine neue Art der Organisation der Arbeit auszuprobieren, vermittelt neue Erfahrungen und das Gefühl, gebraucht zu werden, läßt Menschen zueinander in Beziehung treten, ist kooperatives Arbeiten und Lernen, bewegt Körper und Geist, erheitert die Sinne und erhält den Menschen gesund.

Auch hier stellt sich wieder der Bezug zur Arbeitsorganisation her. Alle Anforderungen an eine Tätigkeit resultieren letztlich aus einer bestimmten Teilung bzw. Kombination von Arbeitsaufgaben im Rahmen der Gesamtorganisation: Ob ein Mitarbeiter einförmige oder vielfältige, anspruchslose oder anforderungsreiche, kooperationslose oder kooperationsreiche Arbeit ausführt, resultiert aus der Organisation der Gesamtarbeit zur Erfüllung der Aufgaben des Gesamtunternehmens bzw. der einzelnen Organisationseinheiten.

Man kann nicht die an einem Arbeitsplatz auszuführende Tätigkeit angemessen hinsichtlich der gestellten Anforderungen analysieren und gestalten, wenn man nicht die Einbindung dieser Tätigkeit in das organisatorische Gefüge berücksichtigt. Denn was im Ganzen nicht angelegt ist, kann im Einzelnen nicht vorhanden sein. Um den betrieblichen Erfolg sicherzustellen, muß der Unternehmer dafür sorgen, daß die Arbeitsbedingungen und der Personaleinsatz menschliches Handeln und Wirken ermöglichen und begünstigen und die Gesundheit der Mitarbeiter erhalten wird.

Wie Tätigkeiten aussehen, in denen derartige Ziele praktisch umgesetzt werden können, wird in der internationalen Bildschirmarbeit-Norm ISO 9241 wie folgt ausgeführt:

*Arbeitsaufgaben sind angemessen und effizient gestaltet, wenn sie*

- *die Erfahrungen und Fähigkeiten der Benutzergruppen berücksichtigen,*
- *vorsehen, daß eine angemessene Vielfalt von Fertigkeiten, Fähigkeiten und Aktivitäten angewandt wird,*
- *sicherstellen, daß die zu erledigenden Aufgaben als ganzheitliche Arbeitseinheiten statt als Bruchstücke davon erkennbar sind,*
- *sicherstellen, daß die zu erledigenden Aufgaben einen dem Mitarbeiter bedeutsamen und verständlichen Beitrag zur Gesamtfunktion des Systems leisten,*
- *einen angemessenen Handlungsspielraum hinsichtlich Reihenfolge, Arbeitstempo und Vorgehensweise vorsehen,*
- *ausreichende Rückmeldungen über die Aufgabenerfüllung in für den Mitarbeiter bedeutender Weise vorsehen,*
- *Gelegenheiten zur Weiterentwicklung bestehender und die Aneignung neuer Fertigkeiten vorsehen.*

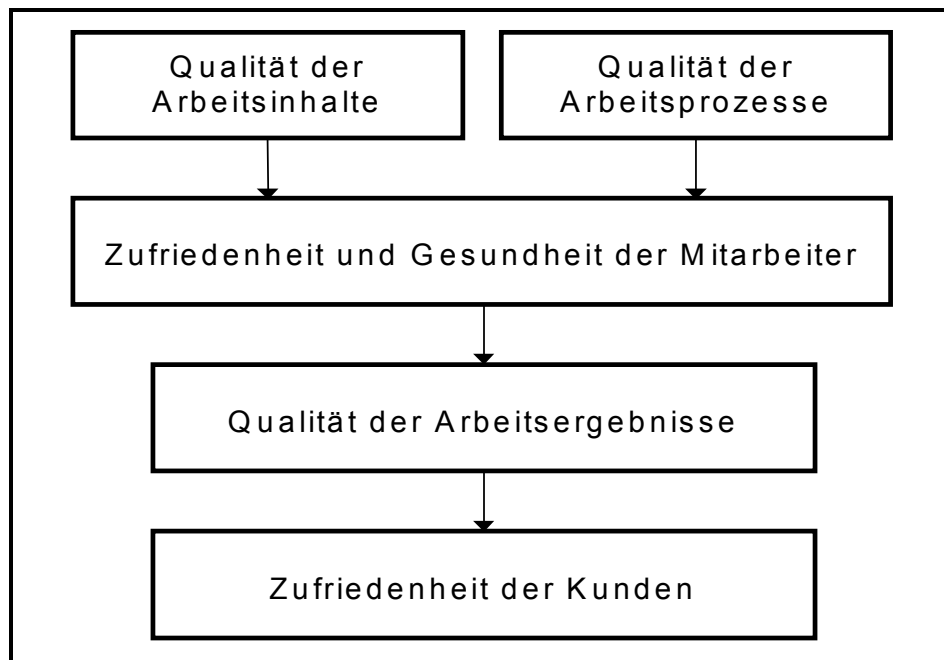
Eine gute Arbeit sollte nach Zander & Knebel (1996, S. 63) vermitteln:

- direktes feedback (Kenntnis der Ergebnisse)
- eine direkte Beziehung zum Abnehmer (für den man arbeitet)
- Möglichkeiten zum Lernen und Trainieren (etwa 15 % der Arbeiten sollten neu sein)
- freie Einteilung der eigenen Arbeit (soweit wie möglich)
- jeder sollte auf irgendeinem [fachlichem] Gebiet Experte sein
- jeder kontrolliert seine eigenen Quellen: jeder hat ein Budget
- direkte Abstimmung mit den Mitarbeitern, mit denen man zusammenarbeitet
- persönliche Verantwortung für die Arbeit.

*„Daraus ergibt sich ein neues Rollenverständnis: Mitarbeiter werden zu Kunden der Führung: Was aber fordern diese Kunden? Sie fordern ein Umfeld, das ihre Kreativität und ihren Einsatzwillen unterstützt, sie fragen nach neuen Formen der Zusammenarbeit, die die gesamte Bandbreite ihrer Leistungsfähigkeit ansprechen, sie wollen nicht nur ausführen, sie wollen mitgestalten. Diese Veränderungen verlangen nach einer offenen Beziehung unter allen Beteiligten. Offenheit setzt Vertrauen voraus... Um das Potential der Mitarbeiter zu nutzen, ist Teamarbeit nötig“* (Hummel & Malorny, 1996, S. 25).

Abbildung 1 faßt die bisherigen Ausführungen zusammen. Kunden und Mitarbeiter ziehen Befriedigung aus derselben Quelle: aus gut gestalteten Arbeitsprozessen und Arbeitsinhalten, bei denen der Mensch das Maß ist.

**Abbildung 1: Quellen der Kundenzufriedenheit**



Qualitätsmanagement bedeutet auch überzeugende und nachhaltige Führung, prozeßorientierte Zielsetzung und Zielverfolgung, Beteiligung der Mitarbeiter **und** der Kunden an der Gestaltung und an der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeit und Arbeitskonzepte, die auf Kooperation gründen. Tabelle 3 zeigt zusammenfassend wesentliche Bestandteile eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems.

**Tabelle 3: Qualität bezogen auf alle Aktivitäten eines Unternehmens**

<p><b>Prozeß-Orientierung</b> <i>Qualität der Arbeitsabläufe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltungsprozesse</li> <li>• Planungsprozesse</li> <li>• Produktionsprozesse</li> </ul>	<p><b>Erzeugnis-Orientierung</b> <i>Qualität der Produkte und des Service</i></p>
<p><b>Personal-Orientierung</b> <i>Qualität der Arbeitstätigkeiten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligungsmöglichkeiten</li> <li>• Kooperation</li> <li>• Qualifizierungsmöglichkeiten</li> <li>• Arbeitsplatz und Arbeitsmittel</li> <li>• Arbeits- und Gesundheitsschutz</li> </ul>	<p><b>Umwelt-Orientierung</b> <i>Qualität der externen Beziehungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soziale Verantwortlichkeit</li> <li>• Umweltschutz und Schutz der globalen Ressourcen</li> <li>• Lebensqualität</li> </ul>

Quelle: Ritter (1996, S. 49)

Qualität kann nicht verordnet werden, sondern setzt eine persönliche Einstellung voraus. Einstellungen können aber nicht verordnet werden, sondern müssen gefördert werden; es bedarf entsprechender Formen der Mitarbeiterführung. Erfolg werden die Betriebe haben, in denen gemeinsam Ziele gesetzt, Meinungs- und Willensbildungsprozesse in der Gruppe erfolgen, Selbstentfaltung und Zusammenarbeit der Mitarbeiter gefördert werden. Tabelle 4 zeigt betriebliche Einflußfaktoren auf die Erzeugung von Innovationen als ein Aspekt von Qualität.



**Tabelle 4: Einflußfaktoren für Innovationen**

	<b>Unterstützung von Innovationen</b>	<b>Behinderung von Innovationen</b>
<b>Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausfordernde Aufgaben</li> <li>• Inhaltliche/ zeitliche Spielräume</li> <li>• soziale Unterstützungsressourcen</li> <li>• angemessene Rückmeldungen</li> <li>• gute Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einförmige, restriktive Aufgaben</li> <li>• Mangel an Autonomie, Entscheidungsmöglichkeiten, Unterstützung</li> <li>• Keine/ nur negative Rückmeldung</li> <li>• keine Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ul>
<b>Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• partizipative Führung</li> <li>• Entwicklung verbindlicher gemeinsamer Ziele und Vorstellungen</li> <li>• Weitreichende Einbeziehung der Mitarbeiter in organisatorische Entwicklungen</li> <li>• Förderung von Innovationen</li> <li>• Betonung der Qualität der Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritäre bzw. lässige Führung</li> <li>• Veränderungsfeindliche Normen, widersprüchliche Vorgaben</li> <li>• Bürokratische Vorgehensweisen, keine Beteiligung der Mitarbeiter</li> <li>• keine Unterstützung von Innovationen</li> <li>• überwiegend finanzielle Anreize</li> </ul>
<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit in Gruppen, gemeinsame Verantwortung der Mitarbeiter</li> <li>• Kommunikation: Kreis, Totale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelarbeit und Einzelverantwortung der Mitarbeiter</li> <li>• Kommunikation: Rad, Y, Kette</li> </ul>

Quelle: West & Frei (1989, S. 256)

**☛ Hinweis für Existenzgründer**

Erfolg bemißt sich nicht nur an betriebswirtschaftlichen Kennziffern, sondern auch am Image, welches das ganze Unternehmen genießt. Dafür steht auch das Wort Unternehmenskultur, also die Frage, wie man im Unternehmen miteinander umgeht, wie man mit Kunden, Lieferanten und Mitbewerbern umgeht. Der Unternehmer hat Bedingungen zu schaffen, daß die Mitarbeiter Qualitätsarbeit leisten können. Dazu zählen unter anderem das sachliche Umfeld, die Informationsbereitstellung, die Darstellung von Zusammenhängen, die Weiterbildung. Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter, indem Sie ihnen die Möglichkeit bieten, sich über neue Erfahrungen weiterzuentwickeln, an der Formulierung von Zielen und Wegen mitzuarbeiten. Arbeit soll Freude machen, die Mitarbeiter sollen sagen können, es macht Spaß, es interessiert mich, es erfüllt mich, hier zu arbeiten. Das ist das Klima, in dem Qualität und Leistung gedeihen.

Beschäftigen Sie sich mit den Qualitätsmanagementkonzepten. Entwickeln Sie mit Ihren Mitarbeitern ein Unternehmensleitbild und unterlegen Sie es mit Leitsätzen. Versuchen Sie, an der Ganzheitlichkeit Ihrer Produkte und Dienstleistungen zu arbeiten. Beziehen Sie neben den Mitarbeitern auch Ihre Kunden und Lieferanten ein. Fragen Sie sich, was Qualität für Ihr Unternehmen bedeutet und was Sie konkret dafür tun können.

Grundlage ist die Kenntnis des Unternehmens. Machen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern ein Bild von den Abläufen in ihrem Betrieb. Welche Aufträge sind überhaupt zu bearbeiten? Welche Aufgaben ergeben sich daraus, mit welcher Technik soll die Aufgabenerfüllung unterstützt werden? Wie erfolgt die Auftragsannahme, das Auftragsmanagement, die Auftragsbearbeitung, das Auftragsende? In welcher Weise greifen die Tätigkeiten ineinander? Wie sind diese Tätigkeiten beschaffen (vgl. Definition *Gute Arbeit*)? Wie sehen die Schnittstellen zwischen Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Kunden bzw. Lieferanten aus? Welche Punkte im Arbeitsprozeß sind qualitätsrelevant, wo und warum können Störungen und Fehler auftreten. Welche Probleme treten wo, wann und warum auf. Welche Alternativen gibt es?

## 4 Erfahrungen aus Studien in Steuerberatungskanzleien

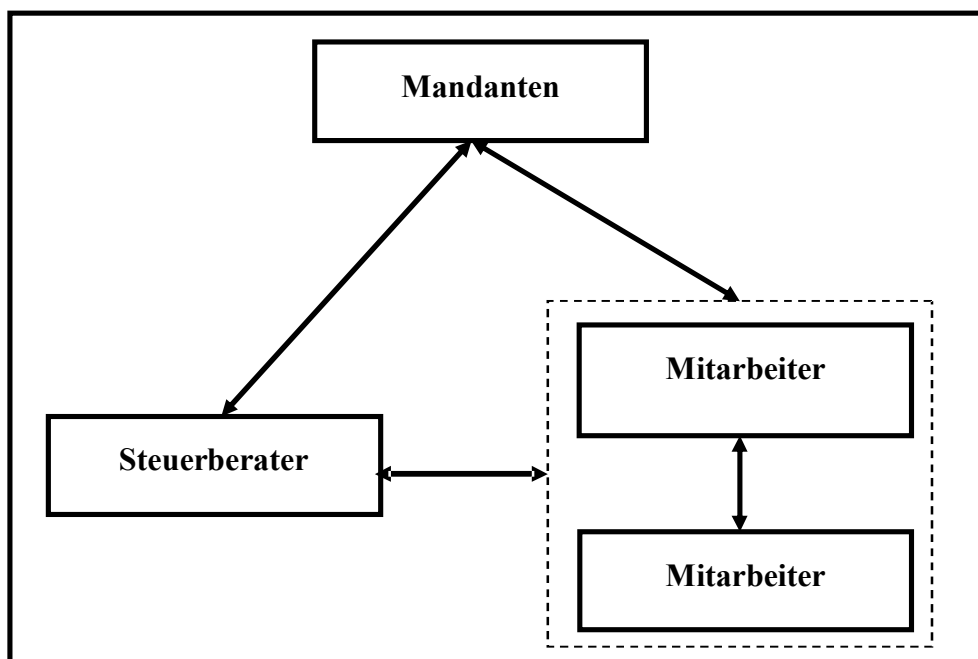
### 4.1 Gestaltungsrelevante Beziehungen in der Kanzlei

Ausgehend von den vorangegangenen Überlegungen zur Arbeitsorganisation und zum Qualitätsmanagement gibt es unterschiedliche Aspekte der Qualität der Leistungserstellung. Für die Betrachtung des Unternehmens Steuerberatungskanzlei sind folgende Blickpunkte gegeben (vgl. Abb. 2):

- Beziehung Mandant - Steuerberater
- Beziehung Mandant - Mitarbeiter
- Beziehung Steuerberater - Mitarbeiter
- Beziehung Mitarbeiter - Mitarbeiter

Für jede dieser Beziehungen ergeben sich spezifische Gestaltungsmöglichkeiten. In diesem Beitrag sollen einige Probleme und Lösungsansätze erörtert werden, die sich aus Steuerberater-, Mitarbeiter- und Mandantenbefragungen in 30 Steuerberatungskanzleien ergeben haben.

Abbildung 2: Gestaltungsrelevante Beziehungen in der Steuerberatungskanzlei



### 4.2 Beurteilung der Kanzleiarbeit durch die Steuerberater

Tabelle 5 zeigt die Ergebnisse der Befragung der Steuerberater. Die größten Defizite werden von den Steuerberatern in den Arbeitsergebnissen der Kanzleien, in den Qualifikationen der Mitarbeiter und der Weiterbildung sowie in der Qualität der Kommunikations- und Informationsbeziehungen gesehen. Immerhin 60 % der Steuerberater bezeichneten hohe Abstimmungsverluste in der Kanzleiarbeit als Hauptproblem.

**Tabelle 5: Beurteilung unternehmerischer Ziele durch 44 Steuerberater**

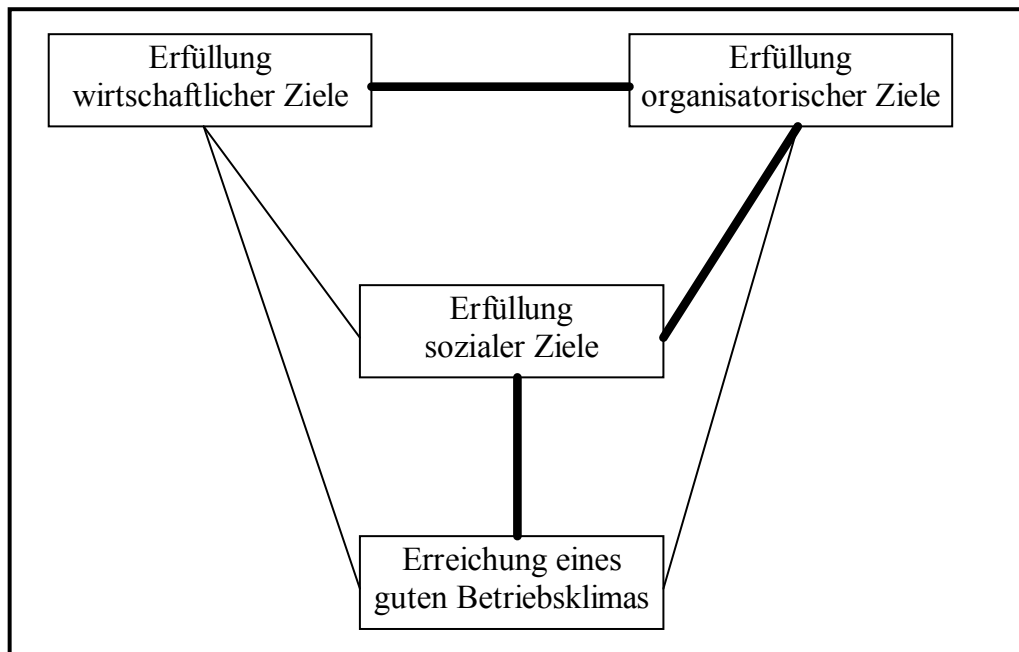
Ziele	Bedeutung der Ziele	Erfüllungsgrad der Ziele in der Kanzlei	
		Verbesserungsbedürftig	Zufriedenstellend
Termintreue	<b>82 %</b>	32 %	<b>68 %</b>
Bearbeitungszeiten	68 %	<b>52 %</b>	48 %
Qualität der Arbeitsergebnisse	<b>77 %</b>	38 %	<b>62 %</b>
Verfügbarkeit der Mitarbeiter	48 %	20 %	<b>80 %</b>
Motivation der Mitarbeiter	<b>77 %</b>	34 %	<b>66 %</b>
Gesundheit der Mitarbeiter	66 %	19 %	<b>81 %</b>
Flexibilität der Mitarbeiter	66 %	49 %	<b>51 %</b>
Kreativität der Mitarbeiter	43 %	52 %	48 %
Qualifikation der Mitarbeiter	<b>72 %</b>	43 %	<b>57 %</b>
Weiterbildung der Mitarbeiter	<b>72 %</b>	52 %	48 %
Stabilität der Arbeitsprozesse	57 %	29 %	<b>71 %</b>
Kooperation	72 %	<b>52 %</b>	48 %
Kommunikation/ Informationsfluß	66 %	<b>52 %</b>	48 %
Betriebsklima	<b>75 %</b>	34 %	<b>66 %</b>

Wie wirken nun die verschiedenen Ziele zusammen? Abbildung 3 zeigt statistische Beziehungen zwischen den drei Gruppen unternehmerischer Ziele aufgrund der Selbsteinschätzung der Steuerberater. Die Erfüllung wirtschaftlicher Ziele (Durchlaufzeit, Termintreue und Qualität) wird vorrangig durch die Erfüllung organisatorischer Ziele (Kooperation, Kommunikation, Informationsfluß, Stabilität) bestimmt. Diese organisatorischen Ziele lassen sich aber nur durch die Erreichung sozialer Ziele (Qualifikation, Motivation, Flexibilität/ Kreativität) erreichen bzw. sind für derartige erwünschte Eigenschaften auch Voraussetzung. Das bedeutet, daß in Unternehmen mit gut ausgebildeten, flexiblen und motivierten Mitarbeiter eher stabile Arbeitsabläufe, ein guter Informationsfluß und eine gute Kommunikation bzw. Kooperation vorzufinden ist, was sich positiv auf die Qualität der Arbeit, die Durchlaufzeiten und die Termintreue auswirkt und auch das Betriebsklima befördert. In Unternehmen, in denen diese sozialen Ziele nicht als erfüllt angesehen werden, werden dagegen Probleme in den betrieblichen Abläufen bekundet, was sich insgesamt negativ auf den betrieblichen Erfolg auswirkt.

Diese Aussagen spiegeln sich auch in der Arbeit der Steuerberater wieder. Tabelle 6 zeigt die Zeitstruktur der Tätigkeit von Steuerberatern. Im Durchschnitt wurde von der Mehrzahl der Steuerberater zu viel Zeit für die Organisation, Administration und Kontrolle der Büroarbeit aufgewendet. Die Spannweiten zwischen den Kanzleien sind enorm. So schwankt der Zeitbedarf für die Organisation, Administration und Kontrolle der Kanzleiarbeit schwankt zwischen 5 und 45 %. Die Mehrzahl der Steuerberater wünschte sich mehr Zeit für die Betreuung und Beratung der Mandanten, für die eigene Weiterbildung und für die Besprechung der Arbeitsergebnisse mit den Mitarbeitern. Die wöchentliche Arbeitsbelastung der Steuerberater schwankt zwischen 40 und 80 Stunden.

Durch den starken Arbeitsdruck berichtete eine Reihe von Steuerberatern ein inneres Ausbrennen (Burnout), Erschöpfung und auch ein So-nicht-mehr-Weiterkommen. Die Mehrzahl der Steuerberater würde gern ihre wöchentliche Arbeitszeit zugunsten einer höheren Lebensqualität und der eigenen Familie reduzieren.

**Abbildung 3: Zusammenhang zwischen den Erfüllungsgraden unternehmerischer Ziele**



**Tabelle 6: Zeitstruktur von 44 Steuerberatern**

Art der Tätigkeit	Durchschnitt	Bandbreite
Konzentriertes fachliches Arbeiten	20 %	5 - 60 %
Beratungsgespräche mit Mandanten	20 %	5 - 40 %
Büroorganisation und Administration	17 %	5 – 45 %
Kontrolle der Ergebnisse der Mitarbeiter	20 %	5 – 60 %
Weiterbildung der Mitarbeiter	4 %	0 – 25 %
Eigene Weiterbildung	8 %	2 – 20 %
Veröffentlichungen, Fachgespräche	2 %	0 – 5 %
Verbandsarbeit	3 %	0 – 10 %
Akquisition	4 %	0 – 15 %

Die Steuerberater kritisierten an ihren Mitarbeitern beispielsweise

- die mangelhafte Flexibilität und Kreativität in unerwarteten/ ungewohnten Situationen,
- gedankenloses Arbeiten, kein selbständiges Denken und Handeln,
- Qualifikationsdefizite (fehlende fachliche Kompetenz, Defizite im Mandantenumgang),
- die fehlende Bereitschaft zur eigenen Weiterbildung und zur zeitlichen Flexibilität,
- die ungenügende Zusammenarbeit, Streit und Intrigen der Mitarbeiter.

Dagegen wurde von den Steuerberatern an ihren Mitarbeiter beispielsweise gelobt

- das Erkennen von Problemen, Aufzeigen von Lösungen, Treffen eigener Entscheidungen,
- Selbständigkeit, Gelassenheit, Einsatzbereitschaft, Zuverlässigkeit, Qualitätsarbeit,
- Der eigenständige und sichere Umgang mit den Mandanten,
- Mitarbeiter sind strebsam, umsichtig, hilfsbereit (auch untereinander), Harmonie im Büro,
- Mitarbeiter sind flexibel, lernbereit und neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen.

Die empirischen Untersuchungen und ihre statistische Auswertung belegen den Einfluß der Mitarbeiterführung auf die Organisation und Effektivität der Arbeit und das Erreichen unternehmerischer Ziele. Unterschiede im Führungsstil betreffen Fragen der Zubilligung von Handlungsspielräumen, Entscheidungsmöglichkeiten, Verantwortung für die Mitarbeiter sowie die Gewährleistung von Transparenz. Ein kooperativer Führungsstil begünstigte das Erreichen sozialer Ziele, also von Qualifikation, Motivation, Flexibilität der Mitarbeiter. Dagegen scheint die Erfüllung organisatorischer Ziele zwar nicht direkt von der Art der Personalführung abzuhängen, aber vermittelt durch motivierte, qualifizierte und flexible Mitarbeiter (in Selbstorganisation). Ein kooperativer Führungsstil bedeutet größere Handlungsspielräume und Verantwortung für die Mitarbeiter und führt zu einem geringeren Zeitaufwand für die Organisation und Administration der Arbeit durch eine einzelne Person, was für Steuerberater von Bedeutung ist, die neben Organisations- und Administrationsaufgaben auch noch fachliche Aufgaben zu erfüllen haben. Schließlich wirkt sich ein kooperativer Führungsstil auch positiv auf die seelische Gesundheit der Mitarbeiter aus.

Negative Aussagen über die Mitarbeiter sind in der Regel den Steuerberatern zuzuordnen, die den größten Zeitanteil für die Organisation und Kontrolle der Arbeit der Mitarbeiter aufwenden und welche die meisten Probleme in Tabelle 5 bekundeten. Es sind häufig autoritär geführte Kanzleien, in denen auch die Tätigkeitsspielräume der Mitarbeiter deutlich eingeschränkt waren. Der hohe Administrationsaufwand der Führungskräfte entspringt vielfach einem Mißtrauen in die Fähigkeiten und Einstellungen der Mitarbeiter.

Aber auch das persönliche Zeitmanagement der Steuerberater bietet oft noch Möglichkeiten zu einer besseren Zeitverwendung. Die klassischen Zeitfresser im Beruf sind (Angaben der *TK aktuell* 3/97):

- *Arbeitsmethodik* (unklare Zielsetzung, Versuch zuviel auf einmal zu tun, mangelnder Überblick, zu viele Aktennotizen, schlechtes Ablagesystem, alle Fakten wissen wollen)
- *Störungen durch andere Personen* (unangemeldete Besucher, private Ablenkung, Lärm, langwierige Besprechungen)
- *Persönliche Schwächen* (Unfähigkeit „Nein“ zu sagen, Aufschieben, fehlende Selbstdisziplin, Hast, Nervosität)
- *Interne Zusammenarbeit* (zu wenig Delegation, mangelnde Information und Kommunikation, Wartezeiten)

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, die Zeitverwendung noch besser zu gestalten (1 x 1 des Zeitmanagements, *TK aktuell* 3/97):

- Ziele formulieren und schriftlich festhalten für Heute/ Jahr/ Projekt
- Nur 60 Prozent der Zeit verplanen; 40 Prozent Pufferzeit für Unvorgesehenes
- Immer nur eine Aufgabe zur Zeit bearbeiten
- Delegieren an Kollegen bzw. Familienmitglieder
- Nach Möglichkeit selbst agieren, nicht nur reagieren
- Arbeitszeiten und Pausen festlegen, dabei eigene Tagesleistungskurve berücksichtigen
- Am Vorabend neuen Tagesplan erstellen

- Resümee und Selbstkontrolle.

### 4.3 Beurteilung der Kanzleiarbeit durch die Mitarbeiter

In vielen Kanzleien schätzten die Mitarbeiter als unbefriedigend ein

- die Kooperation und Kommunikation in der Kanzlei
- die Transparenz der Arbeitsabläufe
- die Rückmeldungen über erbrachte Leistungen
- die Arbeitsbedingungen (Störungen, Technikausfall)
- den Beteiligungsgrad an der Planung und Gestaltung der Arbeit

Bedingt durch Defizite in der Arbeitsplanung und in den Arbeitsabläufen kam es einigenorts zu Erschöpfungs- und Streßzuständen. In einigen Kanzleien war eine starke Arbeitsteilung verbunden mit geringen Spielräumen für die Mitarbeiter und eine autoritäre Personalführung zu verzeichnen. Hier wurde von den Mitarbeitern zusätzlich zu den oben genannten Kriterien auch die Variabilität der Arbeit, die Arbeitsanforderungen, die Kommunikationsinhalte, die gegenseitige Unterstützung und die Autonomie/ Spielraum als gering eingeschätzt. Es kam häufig zum Erleben von Unterforderung (Monotonie- und Sättigungs-/ Gereiztheiterleben). Zum Teil wird von Mobbing berichtet

Nachfolgend sollen die wichtigsten positiven und kritischen Bewertungen der Mitarbeiter wiedergegeben werden, wie sie aus zahlreichen Gesprächen entnommen werden konnten.

Positive Aspekte stellen Wünsche bzw. positive Erfahrungen der Mitarbeiter dar. Kritische Aspekte sind auf negative Erfahrungen zurückzuführen.

#### 4.3.1 Positive Aspekte der Kanzleiarbeit und deren Nutzen aus Mitarbeitersicht

##### Arbeitsorganisation und Personaleinsatz

- Mandantenmischung (kleine und große Mandanten, Mandanten verschiedener Branchen), genaue Mandantenzuordnung, ganzheitliche Betreuung eines eigenen Mandantenstammes einschließlich Beratung, gute persönliche Kenntnis der Mandanten auch vor Ort
  - *Vollständige Tätigkeiten, höhere Mandantenorientierung, höhere Flexibilität, Verbesserung der Qualifikation, Belastungsausgleich*
- Buchführung und Abschluß liegen in einer Hand (bei einer Person bzw. bei einem Team)
  - *Kürzere Bearbeitungszeit: höhere Transparenz und Beeinflußbarkeit; besseres Erkennen von Problemen*
- Notwendigkeit und Möglichkeit zu eigener Arbeitsplanung und Arbeitsgestaltung durch große inhaltliche und zeitliche Freiheitsgrade, Entscheidungsspielräume und Übertragung von Verantwortung auch dem Mandanten gegenüber
  - *höhere Motivation, Flexibilität; Verbesserung der Qualifikation; Belastungsausgleich*
- Planung der Kanzleiarbeit und Vorgabe von Kanzleiziele/ Leistungsumfängen durch den Steuerberater, Mitarbeiter legen selbst Arbeitsziele fest und stimmen ihre Planung untereinander bzw. mit dem Steuerberater ab und erhalten regelmäßig konstruktive Rückmeldungen über die Güte ihrer Arbeitsergebnisse.

- *höhere Motivation und Flexibilität; Verbesserung der Qualifikation*
- In der Kanzlei werden Planungshilfsmittel (Aufgaben- und Mandantenübersichten, Arbeitspläne, Plantafeln, Checklisten) verwendet, es besteht eine einheitliche Ablageorganisation. Alle Mitarbeiter arbeiten mit den gleichen Unterlagen.
- *höhere Flexibilität und Stabilität der Arbeitsabläufe*
- flexible Arbeitszeiten und familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung (Gleitarbeitszeit, Teilarbeitszeit, Jahresarbeitszeit)
- *höhere Flexibilität; Belastungsausgleich; besseres Betriebsklima*

### **Weiterbildung**

- Es existiert ein Qualifikationsentwicklungsplan, um sicherzustellen, daß die Mitarbeiter gemäß ihrem Ausbildungsstand eingesetzt werden und Perspektiven für eine Weiterentwicklung haben
- *höhere Flexibilität, gezielte Weiterbildung*
- gute Weiterbildungsmöglichkeiten und Möglichkeit des Informationsaustausches mit Kollegen, die Mitarbeiter sind angehalten, sich eigenständig um die Lösung von Problemen zu kümmern, z.B. in Gesetzestexten nachzuschlagen, oder sich gegenseitig zu beraten und gemeinsam Lösungen zu finden und ihre auf Weiterbildungsveranstaltungen gewonnenen Erkenntnisse bei Arbeitsbesprechungen an die anderen Mitarbeiter weiterzugeben.
- *höhere Motivation und Flexibilität; Verbesserung der Qualifikation; besseres Betriebsklima*
- fachlich gute Lehrausbildung entsprechend individuellem Qualifikationsentwicklungsplan; feste Zuordnung Auszubildende - Betreuer; Auszubildende durchlaufen verschiedene Arbeitsplätze und Bürobereiche nach Rotationsprinzip (Trainee-Prinzip)
- In der Einarbeitungsphase werden Arbeitsergebnisse regelmäßig kontrolliert und Fehler besprochen, einzuarbeitende Mitarbeiter erhalten Mentor als Unterstützung.
- *höhere Motivation; Verbesserung der Qualifikation*

### **Transparenz**

- Die Mitarbeiter müssen Inhalte und Ablauf der Betriebsprüfung und die Modalitäten der Rechnungserstellung für den Mandanten kennen. Die Mitarbeiter müssen ihre Leistungen erfassen und anhand der Zielvorgaben und der Ist-Stand-Erfassung die Erfüllung ihrer Aufgaben planen und steuern. Die Mitarbeiter bereiten selbst die Rechnung vor und legen sie dem Steuerberater zur Unterschrift vor.
- *Verbesserung der Qualifikation; höhere Durchschaubarkeit und Beeinflußbarkeit; höhere Termintreue, Flexibilität und Kostenkontrolle*
- Die Mitarbeiter werden neuen Mandanten persönlich bekanntgemacht. Die Mitarbeiter werden zu Beratungsgesprächen des Steuerberaters mit den Mandanten hinzugezogen bzw. Mitarbeiter erhalten Informationen über Gesprächsinhalte von Mandantengesprächen. Steuerberater und Mitarbeiter besprechen die Jahresabschlüsse untereinander, bei Vorbereitung des Jahresabschlusses mit dem Mandanten wird der zuständige Sachbearbeiter mit hinzugezogen.
- *vollständige Tätigkeiten; Aufbau einer Vertrauensbasis; höhere Transparenz; Verbesserung der Qualifikation*

- Zielvorgaben zu Qualität, Umsatz und Kosten sind bekannt; die Erfüllung (bezogen auf Kanzlei, Mandantengruppen oder Mitarbeiter) wird regelmäßig konstruktiv an die Mitarbeiter individuell konstruktiv zurückgemeldet (Auswertung der Kanzlei-BWA), die Mitarbeiter können sich anhand von Unterlagen ein Bild über ihren Anteil an der Wertschöpfung verschaffen
  - *Verbesserung der Qualifikation, höhere Flexibilität und Motivation*
- Es finden regelmäßig Arbeitsbesprechungen statt, bei denen zeitliche Abstimmungen erfolgen, Erfüllungsstände, Probleme und Fehler bei der Zielerfüllung besprochen werden, der Steuerberater führt regelmäßig Mitarbeitergespräche
  - *höhere Transparenz und Motivation; Verbesserung der Qualifikation; besseres Betriebsklima*
- Der Steuerberater ist für die Mitarbeiter regelmäßig ansprechbar bzw. hat im Abwesenheitsfall Vertreter, die für die Mandanten und Mitarbeiter Ansprechpartner und Entscheidungsträger sind (Hinweis: besonders wichtig bei großen Büros). Die Mitarbeiter werden an der Gestaltung des Büros und an der Einführung neuer Technik und Software beteiligt.
  - *höhere Motivation und Flexibilität; Belastungsausgleich; Verbesserung der Qualifikation, besseres Betriebsklima*

#### **Kooperation und Kommunikation**

- Die Mitarbeiter arbeiten kooperativ zusammen und unterstützen sich gegenseitig; gegenseitige Vertretung im Abwesenheitsfall (setzt Kenntnis der Aufgaben und des Bearbeitungsstandes der jeweils anderen Tätigkeit voraus, deshalb ist die Verwendung von Planungshilfsmitteln und die räumliche Nähe notwendig. Die Mitarbeiter stimmen sich gegenseitig zur Erfüllung gemeinschaftlicher Aufgaben (z.B. Erstellung eines Küchenplan, des Urlaubsplans) und zur Sicherstellung der Bürobesetzung ab. In einem Raum mit mehreren Mitarbeitern sitzt mindestens ein kompetenter und erfahrener Ansprechpartner. Liegt eine Arbeitsteilung Buchführung - Abschluß vor, dann sitzen die Buchführungskräfte und die Abschlußkräfte zusammen in einem Raum, die miteinander die gleichen Mandanten betreuen
  - *höhere Transparenz; Verbesserung der fachlichen Qualifikation und der Sozialkompetenz*

### **4.3.2 Kritische Aspekte der Kanzleiarbeit und deren Lasten aus Mitarbeitersicht**

#### **Problem Transparenz**

- keine Transparenz der erforderlichen und benötigten Kosten und Zeiten sowie des eigenen Anteils an der gesamten Wertschöpfung, wenig Transparenz über Aufgaben der anderen Mitarbeiter und über Stand der eigenen Arbeitsergebnisse und der Kanzleiergebnisse, keine gemeinsamen Arbeitsberatungen und Beteiligung an wichtigen Büroentscheidungen keine persönliche Kenntnis der Mandanten vor Ort, Kontakt nur im Büro bzw. nur über Telefon, keine Vertretung des Steuerberaters bei Abwesenheit, zu große Leitungsspanne (fehlende Übersicht und Kontrolle)
  - *geringere Entscheidungsfähigkeit, Durchschaubarkeit und Beeinflußbarkeit; Erschwerung der gegenseitigen Vertretung und Unterstützung; Unzufriedenheit und Nichtakzeptanz von Änderungen, geringeres Motivationspotential, Passivität*



- wenig Rückmeldungen über erbrachte Arbeitsergebnisse und bei Fehlern durch Mitarbeiter bzw. negative Kritik vor allen Mitarbeitern („abkanzeln“), Steuerberater nimmt sich zu wenig Zeit für die Mitarbeiter bzw. ist oft gar nicht ansprechbar (ungenügende Besprechung der Abschlüsse und Lösung von Problemen), keine Gesprächsbeteiligung bei Beratung des Steuerberaters mit eigenen Mandanten bzw. wenig Informationen/ Rückmeldungen über Inhalte von Gesprächen der eigenen Mandanten mit Steuerberater
  - *geringere Entscheidungsfähigkeit, Durchschaubarkeit und Beeinflußbarkeit, höhere Belastung; Unsicherheit und höhere Fehlerquote durch Risikoentscheidungen; notwendige Lerneffekte aus der Rückmeldung können nicht erfolgen*
- keine Kenntnis über Inhalt/ Ablauf der Betriebsprüfung, und über die Rechnungsbildung, fehlende Kenntnis über das notwendige Maß der Mandantenbetreuung und über Ermessensspielräume bei der Ausgestaltung der Auskunftserteilung und Beratung hinsichtlich Rechnungslegung
  - *uneffektive Arbeitsweise, sich aufhalten an Kleinigkeiten, fehlender Blick für das Ganze, finanzielle Verluste*
- fehlende Sinnhaftigkeit des Leistungserfassungssystems (z.B. Programm LEA): Wozu dient es überhaupt?/ Was habe ich davon? bzw. fehlende Kenntnisse über Ziele, Funktionsweise und Bedienung: Mitarbeiter kennen nicht die Gebührenverordnung und wissen nicht, wie die Rechnung für den Mandanten gebildet wird, keine monatliche Auswertung und Rückmeldung, keine Jahresübersicht der eigenen Kostenstelle im Vergleich zum Gesamtbüro, Angst vor Fehlzeitaufkommen führt zur Eingabe von Zeiten zu Lasten des Mandanten, Frage: Welche Eingaben sind notwendig und welche unnötig, d.h. welche Feinheit soll das Eingaberaster haben?
  - *Leistungserfassung wird nur oberflächlich bzw. ungenau geführt und verfehlt damit die Zielstellung; eigene Buchhaltung und Mandant bekommen nicht korrekte Abrechnung; Nacharbeit; Unzufriedenheit*

### **Problem Arbeitsplanung und Personaleinsatz**

- fehlende Jahres- und gleitende Monatsplanung, keine Abstimmung der individuellen Arbeitspläne untereinander, mangelnde konkrete Verantwortlichkeit “Machen Sie mal!“, keine Qualifikationsentwicklungspläne: es wird wenig auf die individuellen Bedürfnisse/ Fähigkeiten geachtet, Qualifikationsdefizite und fehlende Qualifizierungsmaßnahmen, z.B. an neuer Software (nur learning-by-doing), übriggebliebene Arbeitsaufträge werden zum Teil sehr kurzfristig einzelnen Mitarbeitern zugewiesen, bei denen es zu Konflikten in der eigenen zeitlichen Planung kommt und ggf. auch zu Überstunden, es existiert keine Übersicht, welche Aufträge von wem bearbeitet werden und welcher Bearbeitungsstand vorliegt, dadurch großer Auftragsüberhang, unzureichendes Konzept für Aufgabenverteilung und Vertretung
  - *geringe Entscheidungsfähigkeit, Durchschaubarkeit und Beeinflußbarkeit (besonders bei Mitarbeitern mit großen Planungsambitionen); Erschwerung der gegenseitigen Vertretung und Unterstützung; Qualifikationsdefizite und geringere Flexibilität; Unzufriedenheit (in Folge mit Lohnsystem - keine Anforderungsgerechtigkeit; höhere Belastung; geringere Flexibilität*
- widersprüchliche Arbeitsaufträge: hohe Qualität bei geringem Zeitaufwand bzw. hohe Qualität bei schlechten Arbeitsbedingungen und fehlenden Informationen, Aufgabenverteilung nach dem „good-will-Prinzip“, Mehrarbeit bleibt an den “Gutmütigen hängen, ein-

zelne Mitarbeiter verlassen sich zu sehr auf die Bereitschaft der anderen, mangelhafte Abgrenzung von Aufgabengebieten

- *höhere Belastungen und familiäre und Gesundheitsbeeinträchtigungen, geringeres Motivationspotential*
- keine Mischung der Mandanten (z.B. zu viele große Mandanten, nur Mandanten einer Branche), keine Mischung der Aufgaben (z.B. nur Abschlüsse) bzw. Trennung von Aufgaben/ starke Arbeitsteilung (z.B. Buchführung-Abschluß, Kontieren-Buchen, Kassenbuchführung-Bankverkehr, Briefdiktat-Brieferstellung); viele Überstunden, die nicht abgebummelt werden können; finanzieller Ausgleich ist aber für die meisten Mitarbeiter mit Familie inakzeptabel; familienunfreundliche Arbeitszeit, Ursache für Überstunden sind sowohl Auftragsrückstände als auch eine ungenügende Arbeitsplanung und Mandanten- und Auftragszuordnung (kurzfristige Mandantenzuteilung), Urlaubsvertretung wird zwar geplant und ein Vertreter benannt, aber die Arbeit bleibt trotzdem liegen; daher Urlaub und Krankheit mit beeinträchtigtem Erholungswert aus Angst vor sich anhäufendem Arbeitsanfall, Urlaub wird nicht respektiert und Anrufe nach Hause weitergeleitet
- *Folge der einseitigen Zuordnung ist wenig Abwechslung Konzentration - Routine; Folge einer hohen Arbeitsteilung sind erhöhte Abstimmungserfordernisse und -verluste; Folge von starren Arbeitszeitsystemen ist erhöhte Stressgefahr durch erhöhte Belastungen (besonders bei langen Anfahrtswegen), geringe Flexibilität gegenüber dem Mandanten sowie Unzufriedenheit*

#### **Problem Kooperation und Kommunikation**

- wenig arbeitsbezogene Kooperation der Mitarbeiter untereinander, man ist häufig auf sich allein gestellt, überwiegend Einzelarbeit, mangelhafte zeitliche Abstimmung (besonders bei Gleitarbeitszeit: Sicherstellung der Bürobesezung), mangelhafte gegenseitige Ersetzbarkeit, mangelhafte Organisation der Erledigung gemeinschaftlicher Aufgaben der Mitarbeiter untereinander, Informationsaustausch ist abhängig von persönlicher Präferenz und häufig nicht möglich bzw. Unterstützung wird nicht oder nur oberflächlich gegeben; sternförmige Kommunikation führt zu höherer Belastung der zentralen Person
- *geringe Entscheidungsfähigkeit, Durchschaubarkeit und Beeinflußbarkeit; höhere Belastung; verminderte Problemlösefähigkeit; Unsicherheit; Beeinträchtigung des Betriebsklimas; Unzufriedenheit*

#### **Problem Büroorganisation und Bürogestaltung**

- unterschiedliche Ablagesysteme, damit unterschiedliche Schnittstellen
- räumliche Zuordnung ohne Berücksichtigung der arbeitsmäßigen Beziehungen, in einigen Fällen fehlt kompetenter Ansprechpartner im Raum, Räume sind mit vier Personen überbelegt; eigene Arbeit wird durch Fremdgeräusche gestört, Telefonanlage ist auf alle Arbeitsplätze gleichzeitig geschaltet, keine Mitarbeiter-Durchwahl bzw. -vermittlung
- *gegenseitige Vertretung, gleitende Arbeitsübergänge und Kommunikation werden erschwert, Aufgaben können nicht durchgängig abgearbeitet werden; geringe körperliche Abwechslung*
- schlecht gestaltete Arbeitsplätze: Anordnung der Büromöbel und Arbeitsmittel, Beschaffenheit und Größe der Büromöbel, Beleuchtung, Klima, Lärmschutz, dunkles, stimmungsdrückendes Ambiente, schlechte Ausstattung mit Arbeitsmitteln: veraltete und zu kleine Monitore, langsame Computer, Software wird ohne Notwendigkeit eingesetzt bzw. zu schnell gewechselt, keine Besprechungsmöglichkeiten mit Mandanten, fehlende Ablagemöglichkeiten

- *körperliche Beschwerden und Kopfschmerzen, geringere Leistungsmöglichkeiten, Unbehagen; geringere Flexibilität, höhere Belastung*

#### 4.4 Ergebnisse der Mandantenbefragung

Mandantenbefragungen sind ein wichtiges Instrument des Qualitätsmanagements. Die Kanzlei stellt sich auf den Prüfstand, um die Güte der Zusammenarbeit mit dem Mandanten zu prüfen, um Risiken und Chancen für die Zukunft zu erkennen, um die sich wandelnden Wünsche und Erwartungen der Mandanten und Informationen für Verbesserungsmöglichkeiten zu erfahren. Die Mandanten erhalten Gelegenheit, Anerkennung und Kritik zu üben und ihre Vorstellungen einer guten Mandantenbetreuung zu äußern. Mit der Mandantenbefragung zeigt die Kanzlei, daß sie den Mandanten ernst nimmt und in den Mittelpunkt der Kanzleiarbeit stellt, daß sie bereit ist, zu lernen und daß sie im besten Sinne Anwalt und nicht Vormund des Mandanten sein will.

Die Auswertung der Ergebnisse der Mandantenbefragung sowie der Vergleich mit den Ergebnissen anderer Kanzleien (Benchmarking) geben Aufschluß über Defizite und Potentiale der Kanzlei und versetzen die Kanzlei in die Lage, aktiv im Wettbewerb zu agieren, ihre Kompetenz zu steigern um dadurch die eigene Wirtschaftlichkeit zu verbessern, die Kundentreue zu festigen bzw. weitere Mandanten aufgrund von Weiterempfehlungen zu erhalten.

Der durchschnittliche Rücklauf der Fragebögen von 60 % zeigt das Interesse auch der Mandanten an der Mitgestaltung des Mandats. Nachfolgend sollen Ergebnisse von 30 Kanzleien wiedergegeben werden, die 1222 Mandanten repräsentieren.

##### 4.4.1 Mandantenzufriedenheit und ihre Auswirkungen

Die Gesamtzufriedenheit der Mandanten mit der Kanzlei (vgl. Tabelle 7) gibt Aufschluß darüber, wie der allgemeine Eindruck der Kanzlei auf die Mandanten ist. Die Mehrzahl der Mandanten ist offensichtlich mit der Arbeit ihrer Kanzleien zufrieden.

**Tabelle 7: Gesamtzufriedenheit mit der Kanzlei**

Gesamtzufriedenheit mit der Kanzlei				
Note 1 „begeistert“	Note 2 „zufrieden“	Note 3 „bedenklich“	Note 4 „unzufrieden“	Note 5 „empört“
30 %	55 %	13 %	1,5 %	0,5 %

Die absoluten Zahlen täuschen jedoch über diese kernige Aussage. Nur 30 % der Mandanten sind wirklich von der Arbeit ihrer Kanzlei begeistert. Auch die Ergebnisse der Tabelle 2 weisen darauf hin, daß begeisterte Mandanten möglicherweise nicht generell in allen Kanzleien vorhanden sind.

**Tabelle 8: Treue zur Kanzlei und Weiterempfehlung der Kanzlei**

	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>	<b>Keine Angabe</b>
<b>Treue</b>	70 %	20 %	10 %
<b>Weiterempfehlung</b>	78 %	7 %	15 %

Aus den Tabellen 9 – 10 ist der enge Zusammenhang zwischen der Gesamtzufriedenheit und der Treue der Mandanten zur Kanzlei und der Weiterempfehlung der Kanzlei durch die Mandanten erkennbar. Mit abnehmenden Zufriedenheit sinkt auch die bekundete Treue (Wechselgedanken nehmen zu), die Weiterempfehlungsbereitschaft der Mandanten, die Zufriedenheit mit der Honorargestaltung und die Zahlungsbereitschaft der Mandanten für zusätzliche Leistungen. Eine „sichere Bank“ sind nur wirklich begeisterte Mandanten – daher ist es erforderlich, das Dienstleistungsangebot und die wirklich mandantenorientiert zu gestalten.

**Tabelle 9: Gesamtzufriedenheit und Treue zur Kanzlei**

	<b>Gesamtzufriedenheit</b>				
	<b>Note 1 „begeistert“</b>	<b>Note 2 „zufrieden“</b>	<b>Note 3 „bedenklich“</b>	<b>Note 4 „unzufrieden“</b>	<b>Note 5 „empört“</b>
<b>Treue zur Kanzlei</b>	94 %	70 %	18 %	5 %	-

**Tab. 10: Weiterempfehlung der Kanzlei**

	<b>Gesamtzufriedenheit</b>				
	<b>Note 1 „begeistert“</b>	<b>Note 2 „zufrieden“</b>	<b>Note 3 „bedenklich“</b>	<b>Note 4 „unzufrieden“</b>	<b>Note 5 „empört“</b>
<b>Weiterempfehlung der Kanzlei</b>	95 %	78 %	27 %	-	-

Worauf gründet sich die Gesamtzufriedenheit vor allem? Die Tabellen 11 und 12 zeigen, daß die Form der Mandantenbetreuung durch den Steuerberater und das Beratungsangebot nachhaltig die Gesamtzufriedenheit der Mandanten mit der Kanzlei beeinflussen.

**Tabelle 11: Gesamtzufriedenheit und Zufriedenheit mit Form der Betreuung**

	<b>Gesamtzufriedenheit</b>				
	<b>Note 1 „begeistert“</b>	<b>Note 2 „zufrieden“</b>	<b>Note 3 „bedenklich“</b>	<b>Note 4 „unzufrieden“</b>	<b>Note 5 „empört“</b>
<b>Zufriedenheit mit der Form der Betreuung</b>	56 %	42 %	2 %	-	-

**Tabelle 12: Gesamtzufriedenheit und Zufriedenheit mit dem Beratungsangebot**

	Gesamtzufriedenheit				
	Note 1 „begeistert“	Note 2 „zufrieden“	Note 3 „bedenklich“	Note 4 „unzufrieden“	Note 5 „empört“
<b>Zufriedenheit mit dem Beratungsangebot</b>	59 %	37 %	2 %	-	-

Die Gesamtzufriedenheit hängt vor allem von der Zufriedenheit mit der Form der Betreuung und von der Zufriedenheit mit der Qualität der Beratung ab.

Den Wunsch nach einer besseren bzw. intensiveren Betreuung durch den Steuerberater äußerten 64 % der Mandanten. Davon wünschten sich:

• eine aktivere und eigenständigere Betreuung:	61 %
• eine regelmäßige Betreuung	38 %
• eine problemorientiertere Betreuung	31 %
• eine persönlichere Betreuung	30 %

Den Wunsch nach zusätzlichen Beratungsleistungen durch den Steuerberater äußerten 79 % der Mandanten. Davon wünschten sich:

• Steuerspar- und Anlageberatung:	76 %
• betriebswirtschaftliche Beratung:	48 %
• Informationen über steuerliche/ rechtliche Änderungen:	27 %
• Mandantenseminare:	6 %

Nachstehend sind die Schwerpunkte der betriebswirtschaftlichen Beratungswünsche aufgeführt:

• Investitions- und Finanzberatung:	76 %
• Kostenrechnungsberatung:	48 %
• Akquisition und Durchsetzung von Fördermöglichkeiten:	31 %
• betriebliches Controlling:	22 %
• Existenzgründungsberatung:	14 %
• Vermittlung von Fachberatern:	5 %

Es reicht also nicht aus, sich mit einer einfachen Kundenzufriedenheit zufriedenzugeben. Die Gewinnung von Neukunden ist ungefähr sechsmal so teuer als einen bisherigen Kunden zu behalten. Kundentreue wirkt kostensparend, umsatzfördernd und gewinnsteigernd. Die Führung und Organisation der Kanzlei sollte deshalb auf die „Kundenbegeisterung“ ausgerichtet werden. Kunden sind begeistert, wenn die für sie einen praktischen Nutzen haben, weil sie ihren Bedürfnissen entsprechen, wenn die Produkte/ Dienstleistungen für sie verständlich und nachvollziehbar sind, wenn mit den Produkten/ Dienstleistungen ergänzende Beratungs- und Serviceleistungen verbunden sind, wenn sie als Kunden mit ihrer Meinung und Wünschen ernst genommen werden, wenn sie freundlich behandelt werden, aber auch wenn sie in ihrer Kanzlei ein angenehmes Betriebsklima vorfinden.

Der Wunsch nach besserer Betreuung bzw. zusätzlichen Beratungsleistungen ist aber nicht von allen Mandanten gleichermaßen ausgedrückt worden. Die Tabellen 13 und 14 zeigen, daß in Abhängigkeit von der Mandantenstruktur unterschiedliche Wünsche bestehen. So wollen beispielsweise Handwerker persönlicher und Freiberufler aktiver betreut werden. Mandanten mit vielen Aufträgen an die Kanzlei haben ein starkes Interesse an einer problemorientierten Betreuung. Kleine Firmen, Freiberufler und B-Mandanten haben eher Bedarf an Steuspar- und Anlageberatung, große Firmen, Handwerks- und Industriebetriebe sowie A-Mandanten haben eher betriebswirtschaftlichen Beratungsbedarf. Das sind allgemeine Trendanzeiger. Jede Kanzlei sollte aber seine Mandantenanforderungen selbst erheben bzw. erheben lassen.

**Tabelle 13: Schwerpunkte des Wunsches nach besserer Betreuung in Abhängigkeit von der Branche der Mandanten**

Branche des Mandanten	<i>Schwerpunkte des Wunsches nach besseren Betreuungsformen</i>			
	Aktiv	Regelmäßig	Persönlich	Problemorientiert
Handwerk	55 %	33 %	<b>42 %</b>	<b>56 %</b>
Handel/ Gewerbe	53 %	24 %	30 %	54 %
Dienstleistung	58 %	<b>29 %</b>	37 %	46 %
Freie Berufe	<b>71 %</b>	22 %	28 %	25 %
Industrie	50 %	25 %	20 %	50 %
Privat	50 %	-	43 %	-

**Tabelle 14: Schwerpunkte des Wunsches zusätzlicher Beratungsleistungen in Abhängigkeit von der Größe der Mandanten**

Größe des Mandanten	<i>Schwerpunkte des Wunsches nach zusätzlichen Beratungsleistungen</i>		
	Steuerspar- und Anlageberatung	Steuerlich-rechtliche Informationen	Betriebswirtschaftliche Beratung
0 - 1 Mitarbeiter	<b>80 %</b>	29 %	36 %
2 - 3 Mitarbeiter	78 %	19 %	43 %
4 – 14 Mitarbeiter	73 %	26 %	57 %
15 - 30 Mitarbeiter	65 %	20 %	60 %
> 30 Mitarbeiter	65 %	<b>32 %</b>	<b>67 %</b>

Die Erfassung der Mandantenbedürfnisse ist wichtig, damit man differenzierte Leistungsangebote machen kann und nicht alle Mandanten über einen Leisten schlägt. Die Erfassung der Mandantenbedürfnisse ist auch aus dem Grund wichtig, daß es zu klaren Verhältnissen zwischen Steuerberater und Mandant kommt, was die Auftragserteilung betrifft bzw. was die potentielle Erfüllung von Mandantenerwartungen anbelangt.

Beispielsweise lehnen etliche Steuerberater es ab, Anlageberatung zu machen bzw. sehen sich von ihrer Qualifikation her nicht in der Lage, betriebswirtschaftliche Beratung anzubieten. Aufgrund der Verschiedenheit der Wünsche und Erwartungen beim Mandanten ist es günstig, wenn die Kanzlei ein Leitbild und eine Leistungsangebot der Kanzlei erarbeitet, wo das

Selbstverständnis und die Arbeitsgrundsätze der Kanzlei dargelegt werden. In einer geeigneten Form dem Mandanten zur Kenntnis gebracht, kann dieser sich informieren, wie die Kanzlei arbeitet, wie die einzelnen Aufträge zusammenhängen, welche Leistungen und Service er von seiner Kanzlei erwarten kann.

Zudem sollte mit jedem Mandanten ein Gespräch zur Klärung des Leistungskataloges stattfinden würde, um ein einheitliches Verständnis über die Leistung, über die Darstellung von Ergebnissen und über die Honorargestaltung zu erlangen. Damit würde auch die Handlungssicherheit für die eigenen Mitarbeiter besser gewährleistet werden.

Viele Steuerberater sehen im Angebot zusätzlicher Beratungsleistungen bzw. eines umfassenden Mandantenservice (z.B. Besuch vor Ort) einen zusätzlichen Kostenfaktor, weil sie befürchten, das die Mandanten dies nicht bezahlen werden. Abgesehen davon, daß die Treue der Mandanten auch ein Gut ist, wird aus den Tabelle 15 erkennbar, daß die Zahlungsbereitschaft für zusätzliche Beratungsleistungen von der Gesamtzufriedenheit der Mandanten, mithin von der Zufriedenheit mit Betreuung und Beratung, geprägt wird.

**Tabelle 15: Gesamtzufriedenheit und Zahlungsbereitschaft für zusätzliche Leistungen**

	<i>Gesamtzufriedenheit</i>				
	<b>Note 1</b> „begeistert“	<b>Note 2</b> „zufrieden“	<b>Note 3</b> „bedenklich“	<b>Note 4</b> „unzufrieden“	<b>Note 5</b> „empört“
<b>Zahlungsbereitschaft</b>	58 %	50 %	43 %	27 %	-

#### 4.4.2 Arbeitsorganisation aus Mandantensicht

Eine Mandantenbefragung ist nur dann zu gebrauchen, wenn neben der Erfassung allgemeiner Zufriedenheitswerte auch Fragen gestellt werden, mit denen Aspekte der Leistungserstellung und der Organisation geprüft werden. Auf der Grundlage von Interviews mit Mitarbeitern und einzelnen Mandanten haben sich folgende Aspekte als relevant für die Beziehung zwischen Kanzlei und Mandant herausgestellt:

- Mandant hat ein genauer Ansprechpartner,
- der für ihn alle Aufträge bearbeitet (integrative Auftragsbearbeitung, kann auch im Team realisiert werden),
- der den Mandanten vor Ort gelegentlich besucht,
- der einen kompetenter Vertreter hat,
- der an den Abschlußgesprächen teilnimmt,
- der gegenüber dem Mandanten selbständig handelt (Termine vereinbaren, Unterlagen abstimmen, Auskünfte erteilen, Probleme ergreifen, Ergebnisse besprechen).

Diese Aspekte einer guten Mandantenbetreuung, mithin einer guten Arbeitstätigkeit galt es dahingehend zu prüfen, inwieweit die Mandanten diese Aspekte gleichermaßen wünschen und wo es aus Mandantensicht Defizite gibt, die bei der Gestaltung der Kanzlei Berücksichtigung finden sollten. Die Tabellen 16 und 17 zeigen Wünsche und Erfüllungsgrade aus Sicht der Mandanten.

Zunächst kann man feststellen, daß die oben angeführten Aspekte von der Mehrzahl der Mandanten tatsächlich gewünscht werden, daß die Erfüllung dieser Aspekte Ausdruck einer guten Mandantenbetreuung ist, unabhängig von Firmenart und Firmengröße. Der Wunsch nach Besuch vor Ort nimmt eine Sonderstellung ein, weil es hier Unterschiede zwischen den Mandanten gibt, auf die hier nicht weiter eingegangen werden soll. Die Erfüllungsgrade zeigen aber auch den immensen Gestaltungsbedarf, insbesondere bei den Aspekten *Besuch vor Ort*, *Beteiligung der Mitarbeiter an den Abschlußgesprächen* und *Vertretungsorganisation* bzw. *selbständiges Aufzeigen von Problemen* und *Besprechen von Ergebnissen*.

**Tabelle 16: Organisatorische Sachverhalte der Kanzlei: Wunsch und Erfüllung**

	<b>Wunsch</b>	<b>Stand</b>
Genauer Ansprechpartner	94 %	94 %
Ein Bearbeiter für alle Aufträge	77 %	54 %
Besuch vor Ort	50 %	35 %
Kompetenter Vertreter	82 %	39 %
Teilnahme der Mitarbeiter am Abschlußgespräch	78 %	57 %

**Tabelle 17: Mitarbeiter der Kanzlei: Wunsch und Erfüllung**

	<b>Wunsch</b>	<b>Stand</b>
Selbständig Termine vereinbaren	73 %	73 %
Selbständig Unterlagen abstimmen	96 %	84 %
Selbständig Auskünfte erteilen	95 %	74 %
Selbständig Ergebnisse besprechen	89 %	64 %
Selbständig Probleme aufzeigen	96 %	61 %

Die Erfüllung dieser Aspekte der Arbeitsorganisation bzw. der Leistungserstellung hat einen direkten Einfluß auf die Zufriedenheit der Mandanten mit der Kanzlei. In der Steuerberatungskanzlei gibt es verschiedene Aspekte, die einen Einfluß auf die Kundenbetreuung haben. Eine Kanzlei besteht je nach Größe aus einem oder mehreren Steuerberatern sowie je nach Organisationsform aus Steuerfachangestellten, Finanz- und Lohnbuchhaltern, Auszubildenden, Sekretärin. Als wichtige Maße zur Beurteilung der Kanzleiarbeit durch die Mandanten sind zwei Beurteilungskriterien von Interesse: die Zufriedenheit der Mandanten mit der Kanzleiarbeit insgesamt sowie mit der fachlichen Beratung durch den Steuerberater.



Diese zwei Zufriedenheitsmaße hängen in interessanter Weise zusammen. Die Steuerberatung kann man in zwei grundsätzliche Aufgabenbereiche einteilen. Der eine besteht in der Ausführung von Sachbearbeitungstätigkeiten, beispielsweise der Buchführung oder der Jahresabschlußerstellung. Der andere besteht in der kreativen Beurteilung der Ergebnisse der Sacharbeiten mit Blick auf die Verbesserung der aktuellen Situation des Mandanten und deren perspektivischen Gestaltung, woran sich entsprechende Beratungstätigkeiten anschließen.

Für den Mandanten ist die gute Erfüllung der Aufgaben des zweiten Bereiches entscheidend, weil daraus der originäre Kundennutzen erwächst. Der zweite Aufgabenbereich baut jedoch auf der guten Erfüllung der Aufgaben des ersten Bereiches auf, d.h. je mehr der Steuerberater von der Organisation und Administration der Kanzlei entlastet wird und je reibungsloser die Sachbearbeitung läuft, desto mehr Zeit hat er für die Mandantenberatung.

Diese wird außerdem wesentlich durch das aktive, aufmerksame Denken und Handeln der Mitarbeiter unterstützt, indem beispielsweise Probleme des Mandanten bereits im Vorfeld selbständig aufgegriffen werden und Ergebnisse zur besseren Verständlichkeit mit dem Mandanten besprochen werden. Die Tätigkeit von Steuerberater und Mitarbeiter als Gefügeleistung wird im Maß der Gesamtzufriedenheit ausgedrückt.

Engagiertes und qualifiziertes Denken und Handeln ist aber das Ergebnis einer hohen internen Servicequalität. Abbildung 4 zeigt die Beziehung zwischen der Kundenzufriedenheit (Gesamtzufriedenheit mit der Kanzlei/ Zufriedenheit mit der Beratung durch den Steuerberater) im Vergleich von 30 Steuerberatungskanzleien und der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Organisation und Führung der Arbeit - exemplarisch anhand von zwei Kanzleien. Kanzleien mit einem hohen Standard der internen und externen Servicequalität werden von ihren Mandanten im Vergleich überdurchschnittlich *gut* beurteilt. Auch deren Mitarbeiter bewerten ihre Arbeit überwiegend positiv (Beispiel K9). Kanzleien, bei denen Qualitätsaspekte weitgehend *nicht* erfüllt sind, werden von ihren Mandanten im Vergleich überdurchschnittlich *schlecht* beurteilt; hier muß etwas getan werden! Auch deren Mitarbeiter bewerten ihre Arbeit überwiegend negativ (Beispiel K16).

Es fällt auf, daß insbesondere bei den mittleren und größeren Kanzleien (unterstrichene Kennzeichen) die Zufriedenheit mit der Beratung durch den Steuerberater geringer ausfällt. Bei einer Vielzahl von Mandanten kann sich der Steuerberater nicht um jeden einzelnen Mandanten persönlich kümmern (im Gegensatz zu kleinen Kanzleien), es kommt in diesen Kanzleien auf die fachliche Arbeit der Mitarbeiter an, deren Voraussetzung mandantenorientierte Arbeitsbedingungen sind. Dazu zählen beispielsweise die Teilnahme an Abschlußgesprächen, der Mandantenbesuch vor Ort, Vertretungsregelungen oder die integrierte Sachbearbeitung. Unzufriedenheit mit der fachlichen Betreuung durch Steuerberater bzw. Mitarbeiter (selbständiges Aufgreifen von Problemen, kompetente Auskunftsfähigkeit, Aufgeschlossenheit) und mit der Arbeit der Kanzlei insgesamt in ihrem Erscheinungsbild (Service, Vertretung, Ansprechpartner) und ihren Arbeitsergebnissen (Bearbeitungszeit, Verständlichkeit) führt zu Wechselgedanken, zum Ausbleiben von Weiterempfehlungen und zu einer geringeren Zahlungsbereitschaft für zusätzliche Beratungsleistungen. Wie bereits angedeutet schätzen nicht nur die Mandanten, sondern auch die Steuerberater dieser Kanzleien die Kanzleiarbeit als verbesserungsbedürftig ein. Dies betrifft seitens der Steuerberater die Kreativität und Qualifikation der Mitarbeiter, die Qualität und Bearbeitungszeit der Aufträge, den Informationsfluß und die Kommunikation in der Kanzlei. Seitens der Mitarbeiter betrifft dies Fragen der Arbeitsorganisation, der Führung, der Transparenz, der Zusammenarbeit, des gegenseitigen Umgangs. Die Folge ist neben Zusatzaufwänden und geringerer Mandantenbetreuungszeit auch ein beeinträchtigtes Betriebsklima und Gesundheitsbeeinträchtigungen.

Erfolgreiche Kanzleien, die sich im Kanzleivergleich in der rechten oberen Ecke befinden, sind dagegen durch eine moderne Arbeitsorganisation und Personalführung gekennzeichnet, die gleichermaßen mandanten – und mitarbeiterorientiert ist; in der Regel wird eine lebendige Kooperation (Teamarbeit) und eine effektive Kommunikation betrieben und auf ein umfassendes, aktives Qualitätsmanagement gesetzt.

Dafür stehen Aspekte wie systematische Planung und Controlling der Kanzleiarbeit (Zielvorgaben, Prüfung und Bilanzierung der Kanzleiarbeit), Einsatz von Planungshilfsmitteln (z.B. Plantafeln, Checklisten), integrative Auftragsbearbeitung für einen Mandantenstamm, Spielraum bei der Mandantenbetreuung, regelmäßige Arbeitsberatungen, Teamarbeit, Teilnahme der Mitarbeiter an den Abschlußgesprächen, Beteiligung der Mitarbeiter an der Gestaltung der Kanzleiarbeit, interne Weiterbildung. In den aus Mandantensicht erfolgreichen Kanzleien zeigen sich die Steuerberater überwiegend zufrieden mit der Kanzleiarbeit und mit ihren Mitarbeitern. Auch die Mitarbeiter beurteilen ihre Arbeit eher positiv.

Einen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit leistet auch die Gestaltung flexibler und familienfreundlicher Arbeitszeiten. Gleitzeitarbeit, Teilzeitarbeit und Zeitkontomodelle dienen der besseren Abstimmung betrieblicher und persönlicher Interessen bei allen Mitarbeitern. Im Rahmen des bundesweiten Wettbewerbes „Der familienfreundliche Betrieb“ gewann 1996 die Steuerberatungskanzlei Brunner aus Pfaffenhofen in der Kategorie *Kleinbetriebe*. Die Kanzlei wurde ausgezeichnet, weil sie ihren Mitarbeitern (35 Frauen, 10 Männer, 28 Kinder) bietet

- vielfältige familienfreundliche, flexible Arbeitszeitmodelle
- eine kostenlose Kinderbetreuung mit festangestellter Erzieherin und Spielzimmer
- Gebührenübernahme bei Kinderbetreuung in öffentlichen Kindergärten
- kostenlose Kinderbetreuung bei Schulungen.
- Freistellung bei familiären Verpflichtungen
- kostenlose Fortbildung im Erziehungsurlaub.

Mit diesem Arbeitszeitmodell wurden nicht nur den beschäftigten Mitarbeitern angenehme Bedingungen geboten, die auch eine mandantenfreundliche Betreuung ermöglichen, sondern es dient auch dem Erhalt von Qualifikationen der Mitarbeiter, die kurzzeitig pausieren müssen; damit ist das Modell auch ökonomisch relevant, weil die Bildungsinvestitionen nicht in den Sand gesetzt werden.

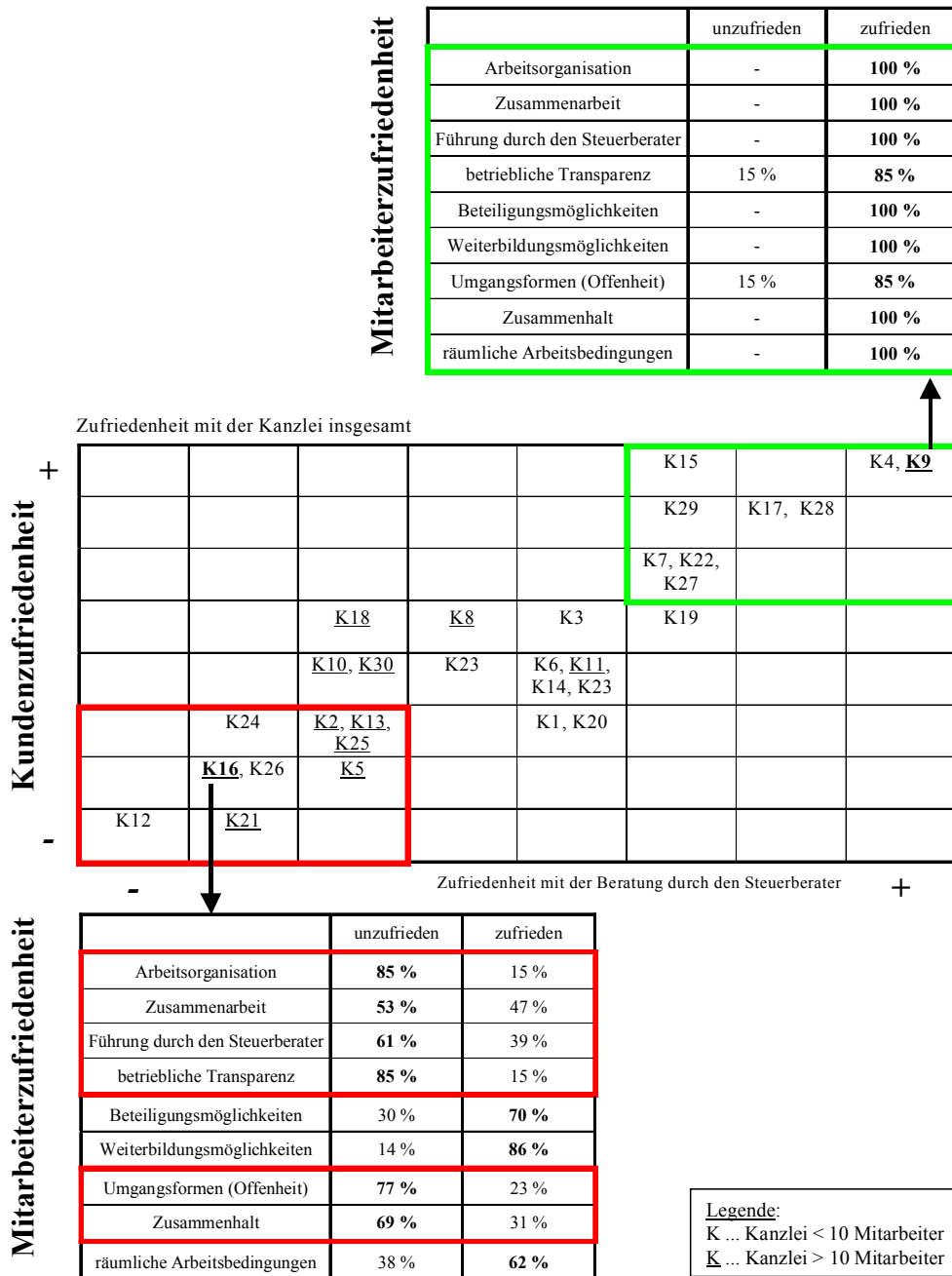
#### **Hinweis für Existenzgründer**

*Der russische Künstler Rodtschenko hat 1928 einmal gesagt, „Um den Menschen zu lehren, von neuen Blickpunkten aus zu sehen, ist es unerlässlich, die alltäglichen, ihm wohlbekanntesten Dinge von völlig ungewohnten Blickpunkten aus und in unerwarteten Situationen aufzunehmen, die neuen Gegenstände aber von verschiedenen Blickpunkten aus, um dem Menschen eine vollständige Vorstellung vom Gegenstand zu geben.“*

Die Fähigkeit, von neuen Blickpunkten aus zu sehen, ist Voraussetzung für Kreativität und Flexibilität, die wiederum für das Bewältigen der Anforderungen des Lebens notwendig sind. Im Unternehmen sollte diese Fähigkeit regelmäßig trainiert und abgefordert werden. Ungewohnte Blickpunkte ergeben sich durch die selbstkritische Betrachtung der eigenen Unternehmertätigkeit, durch Beteiligung der Mitarbeiter und durch Einbeziehung der Mandanten/Kunden; auch ein Berater kann neue Sichtweisen vermitteln und Wege aufzeigen.

**Abb. 4: Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit – eine Einheit – gleiche Quellen**

**Steuerberatungskanzleien aus Kunden- und Mitarbeitersicht**



Perry Jordan • Büro für Arbeitsgestaltung & Betriebsorganisation • Dresden

Abbildung 5 zeigt die durch den Kanzleivergleich herausgearbeiteten betrieblichen Erfolgsfaktoren für Mandanten- und Mitarbeiterzufriedenheit. Die dargestellten Verknüpfungen sind signifikante statistische Beziehungen, die sich aus dem umfangreichen empirischen Datenmaterial ergeben.

**Abb. 5: Ursache-Wirkungs-Zusammenhang erfolgreich streibender Indikatoren der Steuerberatungskanzlei**

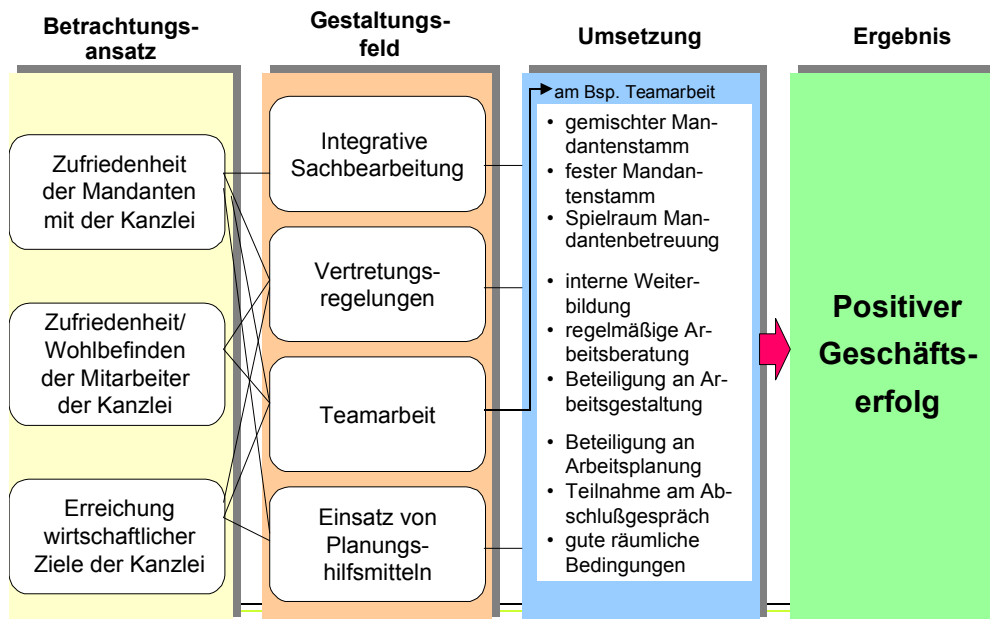
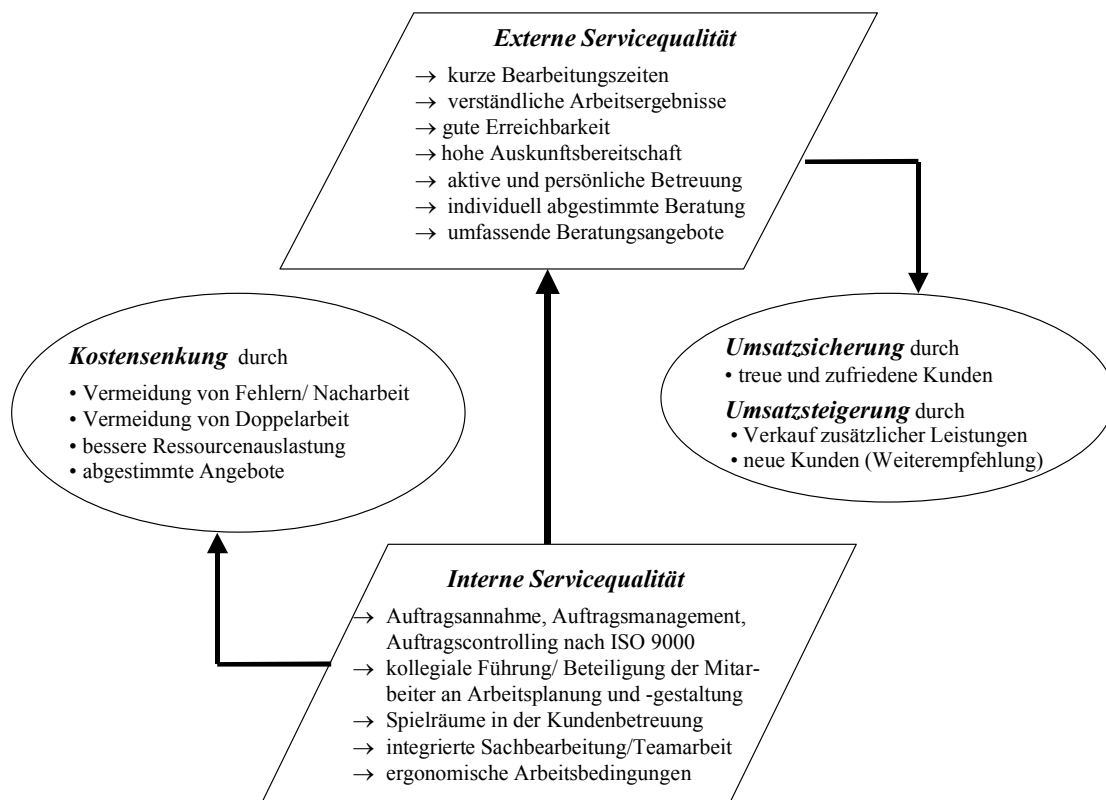


Abbildung 6 faßt die Beziehungen zwischen interner und externer Servicequalität noch einmal als Wirkungskette zusammen.

**Abb. 6: Interne Servicequalität als Voraussetzung für externe Servicequalität und den Betriebserfolg**



## 5 Literatur

- Berger, R. & Borkel, W. (1992). *Handbuch Betriebsorganisation*. München: Heyne.
- Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.). (1998). *Kleine und mittlere Unternehmen: Früherkennung von Chancen und Risiken*, 3. Auflage. Bonn: BMWi.
- Duesing, W. (1998). Neues Marketing-Denken bei Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern, *Stbg* Nr. 4, 8.
- Hummel, Th. & Malorny, Ch. (1996). Total-Quality-Management. In Kamiske, G. (Hrsg.): *Pocket Power*. München: Hanser.
- Jasper, L. Th., Mehrmann, E. & Wirtz, Th. (1997). *SteuerberaterHandbuch Kanzleimanagement*. Bonn: Stollfuß Verlag.
- Jordan, P. (1997). Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation für gesunde, produktive und innovative rechnerunterstützte Tätigkeiten. In Hacker, W. (Hrsg.): *Beiträge des Instituts für Allgemeine Psychologie und Methodik*, Projekt "SANUS", Teil 3. Dresden: Technische Universität.
- Jordan, P. (1999). *Zufriedene Mandanten durch Servicequalität. Moderne Arbeitsgestaltung in der Steuerberaterkanzlei*. Berlin: Edition Compario.
- Mayer, H., Pommerening, S. & Kitzing, S. (1997). Qualitätssicherung in Steuerberatungskanzleien, 2. Auflage. *Dresdener Beiträge zu Revision und Steuerlehre*, Band 10, 2. Auflage. Dresden: Technische Universität.
- Mayer, F. (Hrsg.) 1997). Tagungsband "Qualitätssicherung in Steuerberatungskanzleien", 1. Symposium, Dresden 1997. *Dresdener Beiträge zu Revision und Steuerlehre*, Band 13. Dresden: Technische Universität.
- Niehues, K. (1998). Der Steuerberater als Dienstleister für Klein- und Mittelbetriebe. *DStR* 35, 1366-1368.
- Ritter, A. (1997). Quality Assurance in Worksite Health Promotion. In Quality Management in Workplace Health Promotion (23-52) . *Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin* (Tb 81). Bremerhafen: Wirtschaftsverlag NW.
- Rodtschenko. A. (1993). *Alles ist Experiment. Der Künstler-Ingenieur*. Hamburg: Edition Nautilus.
- Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) 1995). *Qualität. Wachstumsfaktor für sächsische Unternehmen. Dokumentation zur Sächsischen Qualitätskonferenz*. Dresden: OST-Verlag für die Wirtschaft.
- West, M.A. & Frei, F. (1989). Innovation in der Arbeit. In Greif, S., Holling, H. & Nicholson, N. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie - Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen* (254-259). München: PsychologieVerlagsUnion.
- Zander, E. & Knebel, H. (1996). *Kleine Führungspraxis*. 2. Aufl. Heidelberg: Sauer.