Innovative Organisationsform

Vernetzte Teamstruktur kleiner und mittlerer Steuerberatungskanzleien

von StB Dipl.-Kfm-Alexander Ficht, Dreieich

Die heutige Ausgangssituation bringt eine erschwerte Bedingungen für die steuerberatenden Berufe mit sich. Eine komplexere Steuerwelt zu bewältigen und gestiegene Erwartungen der Mandanten nach einer gesamtheitlichen Beratung Genüge zu tun, sind nur schwer zu erfüllen. Bedingt durch die vom Mandanten geforderte Themenvielfalt kann man sich als Steuerberater zeitlich weniger auf die originären Aufgaben konzentrieren. Um die selbst erwartete, vom anspruchsvollen Mandanten aber auch geforderte, fachliche Qualität zu gewährleisten, sieht sich gerade in kleinen und mittleren Kanzleien der Kanzleiinhaber einer enormen Belastung ausgesetzt. In der Konsequenz führt dies zu der im Kollegenkreis weit verbreiteten „60+x-Stundenwoche". Um dieser Entwicklung entgegen zu wirken, ist es notwendig, neben der Nutzung der technischen Rationalisierungspotenziale, die in den Kanzleien vorhandenen Delegationsmöglichkeiten zu erkunden und zu nutzen. Wie man am geschicktesten dabei vorgeht, zeigt der folgende Beitrag.

1. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter

Qualifizierte Mitarbeiter an die Kanzlei binden

In erster Linie benötigt der Berater fachlich qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Aber wie ein Blick auf die aktuelle Arbeitsmarktsituation verdeutlicht, wird es künftig immer schwerer fallen, qualifizierte Mitarbeiter/innen zu finden. Umso wichtiger ist es daher, vorhandene Mitarbeiter langfristig an die Kanzlei zu binden. Dies ist nur über eine hohe Arbeitszufriedenheit zu erreichen. Dabei spielen Gehaltsbestandteile eine wichtige – häufig aber deutlich überschätzte Rolle. Mit entscheidende Faktoren sind dagegen, z.B.

- selbstständiges Arbeiten,
- Identifikation mit der Arbeit und der Kanzlei-Zielsetzung,
- persönliche Anerkennung und Wertschätzung,
- Verantwortungsübernahme,
- gutes Arbeitsklima mit Chef und Kollegen,
- flexible Zeiteinteilung und ein
- sicherer Arbeitsplatz

Analyse der Organisationsformen

Neben dem vom Kanzleiinhaber gelebten und von den Mitarbeitern erlebten Führungsstil lohnt es sich, die in der Praxis eingesetzte Organisationsform näher zu analysieren.

2. Die klassischen Organisationsformen

2.1 Spartenorganisation

Das in der Praxis häufig aufzufindende Grundmodell der Kanzleiorganisation, basiert auf der Trennung von Tätigkeitsbereichen, in der Regel in

- Lohn- und Gehaltsabrechnung,
- Einkommensteuererklärungen,
- Finanzbuchhaltung und
- Jahresabschluss.

Klassische Matrixorganisation

In kleineren Kanzleien werden die Tätigkeitsbereiche Erstellung von Einkommensteuererklärungen und Jahresabschlüsse zusammengefasst, in großen Kanzleien zusätzlich nach Branchen organisiert, was in der Kombination zu einer klassischen Matrixorganisation führt.

Die **Vorteile** dieser Organisationsform werden insbesondere darin gesehen, dass

- die Mitarbeiter sich fachlich spezialisieren und damit die jeweiligen Tätigkeiten qualifiziert und effizient durchgeführt werden können,
- aufgrund der Fachspezialisierung, die Mitarbeiter dem Kanzleiinhaber auch bei anspruchsvollen Sachverhaltsgestaltungen eine Unterstützung bieten können.

Kostenvorteile durch Trennung der Tätigkeitsbereiche

Eine Trennung nach Tätigkeitsbereichen bietet auch Kostenvorteile, da die Mitarbeiter ausschließlich in den jeweiligen Bereichen geschult und weitergebildet werden müssen.

Allerdings bedeutet dies für die Mitarbeiter auch **Nachteile**. Gerade fachlich qualifizierte Mitarbeiter, insbesondere Steuerfachwirte, sind breit ausgebildet und wollen dieses Wissen auch anwenden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass erworbenes Fachwissen in den praktisch nicht angewandten Tätigkeitsfeldern mittelfristig verloren geht. Diese Mitarbeiter wollen und müssen daher in der Praxis ihr breites Fachwissen auch einsetzen können. Eine Beschränkung auf das eine oder andere Gebiet, wird von den Betreffenden nicht als motivierend empfunden.

Häufig sind mit der Spartentrennung auch ungewollte Wertigkeiten verbunden, weil z.B. die mit der Erstellung der Finanzbuchhaltung und Jahresabschluss generierbaren Kanzleiumsätze deutlich über denen im Bereich Lohn- und Gehaltsabrechnungen und Einkommensteuererklärungen liegen. Dies kann zu internen Gruppenbildungen und damit zu latenten Konflikten zwischen den Mitarbeitern führen.

Spartenorganisation setzt ausreichende Anzahl von Mandanten voraus

Seitens des Kanzleiinhabers muss aus betriebswirtschaftlichen Gründen beachtet werden, dass bei einer Spartenorganisation in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen ausreichend Mandate vorhanden sein müssen, um eine Auslastung der eingesetzten Mitarbeiter zu gewährleisten.

Hinzu kommt, dass in gut organisierten Kanzleien ein Qualitätsmerkmal die zeitnahe Erstellung der Einkommensteuererklärungen und Jahresabschlüsse ist. Zeitnah bedeutet dabei, dass die Tätigkeiten im Wesentlichen in der ersten Jahreshälfte verrichtet werden. Hier müssen in der Saison

ausreichend personelle Kapazitäten vorgehalten werden, die im 2. Halbjahr häufig nicht ausgelastet werden können.

Durch Teilzeitmodelle Spitzen abdecken

In der Praxis wird hier oft versucht über Teilzeitmodelle oder freie Mitarbeiter die Spitzenzeiten abzudecken. Allerdings ist die Umsetzung sehr stark vom regionalen Arbeitsmarkt abhängig und nach unserer Beobachtung im qualifizierten Mitarbeiterbereich derzeit nur schwer realisierbar.

2.2 Mandantenstrukturierte Organisationsform

Alternativ zur Spartenorganisation findet man in kleineren und mittelgroßen Kanzleien häufig die mandantenorientierte Organisationsform. Wesensmerkmal dieser Organisationsform ist, dass ein Mitarbeiter durchgängig das Mandat betreut. Also beispielsweise von der Finanzbuchhaltung, über Lohn- und Gehaltsabrechnung bis hin zum Jahresabschluss und Steuererklärungen.

Vorteile werden im Wesentlichen darin gesehen, dass

- der Mandant nur einen Ansprechpartner hat, was die Kommunikation vereinfacht,

Reduktion der Bearbeitungsfehler

- aufgrund der durchgängigen Bearbeitung des Falles durch einen Sachbearbeiter, keine Informations-Schnittstellen zwischen verschiedenen Sachbearbeitern bestehen, was zum einen häufig eine effiziente Erledigung der Tätigkeiten mit sich bringt und zum anderen die auf Informationsdefiziten beruhenden Bearbeitungsfehler reduziert,

Bessere Auslastung

- eine bessere Auslastung der Mitarbeiter im Jahresablauf möglich ist, weil jeder Mitarbeiter eine relevante Grundauslastung mit nicht-saisonalen Tätigkeiten hat.

Als mögliche **Nachteile** werden genannt:

Steigende Kosten für die Fortbildung

- Jeder Mitarbeiter muss in allen Tätigkeiten fit sein, d.h., inhaltsgleiche Fortbildungen werden von verschiedenen Mitarbeitern besucht, was zu signifikant steigenden Kosten führen kann.

Delegierbarkeit leidet

- Die Mitarbeiter werden zwar fachlich breit eingesetzt. Aufgrund des hohen Informationsbedarfs in allen Tätigkeitsbereichen, geht dies aber nahezu zwangsläufig zu Lasten der fachlichen Tiefe. Der Kanzleiinhaber ist daher in allen Fragen oberhalb des Wissensstandes der Mitarbeiter zuständig. Die Mitarbeiter sind die Allrounder, der Chef ist der Spezialist. Die Delegierbarkeit und letztlich auch die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter leidet daher darunter.

Mangel an entsprechenden Arbeitskräften

- Der regionale Arbeitsmarkt gibt derzeit die benötigten fachlich qualifizierten Mitarbeiter nicht her, sodass ein Teil der Mitarbeiter nicht universell, sondern nur in einem speziellen Tätigkeitsbereich z.B. in der Finanzbuchhaltung eingesetzt werden kann.

- Häufig muss der Bereich „Lohn- und Gehaltsabrechnungen" aufgrund der speziellen fachlichen Anforderungen auch in mandantenorientierten Organisationsformen als separate Sparte geführt werden.
- Dadurch dass ein Mitarbeiter ein Mandat umfassend betreut, wächst die Gefahr der „Betriebsblindheit" und „Einschleifen von Fehlerroutinen".

3. Die vernetzte Teamstruktur

Die Antwort auf die aktuelle Herausforderung

Um die speziellen Vorteile beider Grundmodelle zu kombinieren und die jeweiligen Nachteile zu reduzieren, haben wir uns für eine Mischform entschieden. Analog der Spartenorganisation haben wir zunächst je Sparte ein Team gebildet.

Grundregel ist, dass jeder Mitarbeiter entsprechend seiner fachlichen Ausbildung und Qualifikation in der Kanzlei eingesetzt wird. Das bedeutet, dass ausgebildete Steuerfachangestellte Mitglieder aller vier Teams (Lohn- und Gehaltsabrechnung, Einkommensteuererklärungen, Finanzbuchhaltung und Jahresabschlusserstellung) sind, während Mitarbeiter mit einschlägiger Ausbildung z.B. in der Buchhaltung oder im Personalbereich Mitglieder nur dieser Teams sind.

Größe des Mandats entscheidet

Dabei wird je nach Größe und fachlicher Komplexität des Mandats zwischen durchgängiger Mandatsbetreuung durch einen Mitarbeiter und einer tätigkeitsabhängigen Betreuung durch mehrere Sachbearbeiter unterschieden, d.h. für größere Mandate gibt es jeweils unterschiedliche Sachbearbeiter für die Finanzbuchhaltung, Lohn- und Gehaltsabrechnung und Jahresabschlüsse.

Geleitet werden diese Teams von Steuerfachwirten. Wichtig war uns hierbei aber, dass die jeweiligen Teamleiter gleichzeitig als normales Mitglied in den anderen Teams verbleiben. Somit haben sie quasi eine Doppelfunktion inne. Einmal die Leitungsfunktion eines Teams zum anderen die Funktion eines normalen Mitglieds in den anderen Teams.

Doppelfunktion als Teamleiter und Teammitglied

Von dieser Doppelfunktion profitieren die Teams wechselseitig. Denn aufgrund ihrer Funktion als Teamleiter kennen sie die Aufgaben und Schwierigkeiten eines Leitungsverantwortlichen und unterstützen den jeweiligen Teamleiter in den Teams, in denen sie als normale Mitglieder tätig sind.

So übernehmen die Teamleiter neben der Leitungsverantwortung auch Personalverantwortung, kümmern sich um die interne fachliche Fortbildung der Teammitglieder, um Vertretungsregelungen im Urlaubs- oder Krankheitsfall. **Weitere Aufgaben des Teamleiters sind u.a:**

- erste Anlaufstelle für fachliche und organisatorische Fragen des Teams und selbstständige Durchführung fachlicher Recherchen,
- fachliche und organisatorische Überwachung des Teams (Einhaltung der QM-Vereinbarungen),

- beobachten von Fehlerquellen, Erstellen von Verbesserungsvorschlägen zur Fehlervermeidung sowohl in organisatorischer als auch in fachlicher Hinsicht,
- Organisation und Leitung der Qualitätszirkel und Überwachung der Einbindung ins QM,
- regelmäßiger Erfahrungsaustausch mit dem Kanzleiinhaber.

Zeitaufwand für die Tätigkeit als Teamleiter ist saisonabhängig

Die Arbeitsauslastung mit Routinearbeiten wie Fibu und Lohn wird entsprechend der Funktion des Mitarbeiters angepasst. D.h. das Zeitbudget bei den Teamleitern beträgt für diese Tätigkeiten ca. 30 bis 40 v.H., während bei den anderen Mitarbeitern der Anteil dieser Tätigkeiten deutlich höher liegt. Somit verbleibt aber auch den Teamleitern noch genügend Zeit für die Mitarbeit im Bereich Einkommensteuererklärungen und Jahresabschlüsse. Der Zeitaufwand für die Tätigkeit als Teamleiter wird in der Hochsaison auf ein notwendiges Minimum reduziert. Zeitaufwendige Tätigkeiten, wie z.B. organisatorische und fachliche Weiterentwicklung des QM-Systems, Test und Pilotierung neuer Hilfsmittel, Checklisten, EDV-gestützte Anwendungen u.a. werden in die Nebensaison verlagert. Damit wird eine nahezu gleichmäßige Auslastung der Mitarbeiter über das ganze Jahr erreicht.

Unsere Organisationsstruktur als Beispiel:

Dipl.-Kfm. **Alexander Ficht**
Steuerberater/Rentenberater
Rating-Manager (FH)/Wirtschaftsmediator
Geschäftsführer ARGUS StBG

Dipl.-Kfm. **Frank Molitor**
Steuerberater
TL „Steuerberatung"
Geschäftsführer ARGUS StBG

Nina Gehrmann
Kanzleimanagerin
TL „Jahresabschluss"

Helga Kircher
Steuerberaterin
TL „Klassische Tätigkeiten"

Stefanie Socher
Steuerfachangestellte
TL „Finanzbuchhaltung"

Sylvie Schroeder
Steuerfachwirtin
TL „Einkommensteuer"

Nicole Jacob
Steuerfachangestellte
Kanzleiorganisation

Susanne Beck

Michaela Derner
Steuerfachwirtin

Barbara Lorenz
Kanzleiorganisation

Anna Reising
Steuerfachangestellte

Annette Steinfurth

Sarah Kraus
Verwaltung

Nadine Wesp
Azubi

Elena Seifermann
Steuerfachangestellte

Aziza moto Etiti
Verwaltung

4. Auswirkungen in unserer Praxis

Aufgrund dieser vernetzten Teamstruktur konnten wir erreichen, dass

- jeder Mitarbeiter in der Kanzlei entsprechend seiner fachlichen Qualifikation und Neigung eingesetzt wird,
- besonders qualifizierte Mitarbeiter als Teamleiter Leitungsverantwortung übernehmen,

Leitungsverantwortung übernehmen

- aufgrund der wechselseitigen Teamleitungsfunktionen das Verständnis und die Kommunikation unter den Mitarbeitern deutlich verbessert wurde,
- Informationslücken zwischen den Tätigkeitsbereichen (Schnittstellenproblematik) geschlossen werden konnten (z.B. welche Informationen braucht der Lohn-Sachbearbeiter vom Fibu-Sachbearbeiter oder der Jahresabschluss-Sachbearbeiter vom Fibu-Sachbearbeiter u.a.),

Schließung von Informationslücken

- das fachliche Niveau aller Mitarbeiter in der Breite, bei den Teamleitern zusätzlich ein hoher Spezialisierungsgrad erreicht werden konnte, damit konnte insgesamt die fachliche Qualität deutlich gesteigert werden,
- die Identifikation der Mitarbeiter mit den Kanzleizielen und damit die Mitarbeiterbindung so stark geworden ist, dass unsere Kanzlei in den letzten zehn Jahren keine ungewollte Fluktuation mehr zu verkraften hatte,

Identifikation der Mitarbeiter mit den Kanzleizielen

- die Mandanten neben dem persönlichen Sachbearbeiter die Teamleiter als fachlich qualifizierten Ansprechpartner akzeptiert haben und
- durch die Tätigkeit der Teamleiter eine relevante Chefentlastung eingetreten ist.

5. Fazit

Sofern für Sie als Kanzleiinhaber Begriffe wie Mitarbeiterkontinuität, -motivation und Teamstruktur nicht nur Worthülsen, sondern Ausdruck und Inhalt Ihres Qualitätsanspruchs sind, sollten Sie sich mit der internen Organisationsstruktur der Kanzlei auseinander setzen.

Effiziente Chefentlastung

Hier bieten konsequent eingesetzte und gelebte Teamstrukturen eine Möglichkeit effiziente Chefentlastung herbeizuführen und gleichzeitig qualifizierte Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten einzubinden mit der Folge:

- Freie Kapazitäten auf Beraterebene für zeitnahe Beratungsdienstleistung anbieten zu können und ferner
- die Mitarbeiterzufriedenheit zu fördern und somit die Mitarbeiterbindung deutlich zu erhöhen.

Mitarbeiterzufriedenheit

Beurteilungskriterium	Sparten-organisation	Mandanten-orientierte Organisation	Vernetzte Teamstruktur
Mitarbeiter			
Spezialisierungsgrad	hoch	niedrig	hoch
Abwechslungsreiche Tätigkeit	Weniger	Ja	Ja
Wissensanwendung	Spezialisierung	breit	Spezialisierung und breit
Fortbildungsangebote	Spezialisierung	breit	Spezialisierung
Leitungsbefugnisse	Nein	Nein	Ja
Personal-verantwortung	Nein	Nein	Ja
Wechselseitige interne Kontroll-mechanismen	Mittel, bei 4-Augen-Prinzip	Mittel, bei 4-Augen-Prinzip	Umfassend, bei 4-Augen-Prinzip
Kanzleiinhaber			
Auslastung der Mitarbeiter	Saisonale Unterschiede	Erreichbar	Erreichbar
Fachliche Delegations-möglichkeit	Gut	Eingeschränkt	Gut
Kommunikations-schnittstellen	Erforderlich	Nicht erforderlich	Erforderlich
Kanzleidynamik	Gruppen-denken	Einzelkämpfer	Team

6. Anlagen

Auszug aus dem QM-Handbuch

Die Aufgaben des Teamleiters

- Eigenverantwortliche Erstellung fachlich anspruchsvoller Mandate,
- Erste Anlaufstelle für fachliche/organisatorische Fragestellungen des Teams selbstständige Durchführung fachlicher Recherchen,
- fachliche/organisatorische Überwachung des Teams (Einhaltung der QM-Vereinbarungen),
- Beobachten von Fehlerquellen, Erstellen von Verbesserungsvorschlägen zur Fehlervermeidung sowohl in organisatorischer wie in fachlicher Hinsicht,
- Organisation und Leitung der KVPs (Qualitätszirkel) und Überwachung der Einbindung ins QM,
- Regelmäßiger Erfahrungsaustausch mit Kanzleiinhaber,
- Fachliche und persönliche Betreuung der Auszubildenden im Teambereich.