

Personal

Teamwork lohnt sich

Steuerberater, die mit ihren Teams in ihrer Steuerkanzlei gut zusammenarbeiten können, profitieren: Ob durch einen Zuwachs an Freizeit, Steigerung des Umsatzes oder dadurch, dass die Kanzlei auf Wachstumskurs geht.

Teamarbeit und mitarbeiterorientierter Führungsstil sind heute in den meisten Steuerkanzleien fester Bestandteil der Unternehmenskultur – zumindest auf dem Papier. In den Anforderungsprofilen fast jeder Stellenausschreibung für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder aber Steuerfachangestellte, tauchen die Schlagwörter Teamgeist, Teamfähigkeit, Teamplayer auf. Gleiches gilt für die Homepages von Steuerkanzleien, die mit dem eingespielten Mitarbeiter-Team werben. In der Realität verbergen sich dahinter jedoch viele eingefleischte Einzelkämpfer, denn Steuerberater und ihre Angestellten sind eigentlich nicht zur intensiven Zusammenarbeit ausgebildet worden.

Doch Gruppenarbeit ist lernbar und heute insbesondere für Steuerberater sehr wertvoll. Schließlich werden die Mandanten anspruchsvoller, die Mandate komplexer und erfordern immer mehr Fachwissen und Spezialisierung, die ein Einzelner nicht für alle Bereiche vorhalten kann. Zudem muss schneller und effizienter gearbeitet werden, um Fristen einzuhalten.

Teamarbeit führt zu höherer Arbeitszufriedenheit

Im Team scheint das alles möglich, wenn es gut läuft. Kanzleiberater versprechen den Steuerkanzleien nicht nur eine höhere Produktivität, mehr Umsatz, schnellere Fallbearbeitung durch Einführung der Teamarbeit in der Steuerberatungskanzlei, sondern auch eine große Entlastung für den Kanzleioberhaber und höhere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. „Ohne Einführung der Teamorganisation kann eine Kanzlei nicht gesund wachsen“, erklärt Josef Weigert, Geschäftsführer der auf die Steuerberaterbranche spezialisierten Unternehmensberatung Weigert + Fischer aus dem bayerischen Neumarkt.



In der Praxis ist es für den Kanzleichef nicht einfach, für wirklich kooperierende Mannschaften zu sorgen, die sich auch gegenseitig nicht behindern. Denn von alleine funktionieren die Teams meist nicht.

Stattdessen gilt die Teambildung als Prozess, der gut vor- und nachbereitet werden muss.

Ebenso müsste dieser Prozess von diversen Schulungen, etwa in Form eines Führungseminars für die Teamleiter, begleitet werden. Besonders empfehlenswert sind Schulungen, wenn die Mannschaft durch Zukauf oder Zusammenschluss mehrerer Kanzleien wächst. Schließlich zeigt die Praxis, dass

Gut aufeinander abgestimmte Teams sind häufig der Schlüssel zum Erfolg einer Kanzlei.



häufig mindestens ein Jahr vergeht, bis die einzelnen Gruppen innerhalb der Kanzlei Erfolge aufweisen.

Externe Berater versprechen, diesen Prozess zu beschleunigen: „Wir rechnen mit einem Vierteljahr für die Teamorganisation. Dann läuft es meistens schon richtig gut“, erzählt

Weigert. Schon im ersten Halbjahr nach Einführung der Teamorganisation sei eine Woche mehr Urlaub für den Kanzleihinhaber möglich, da er sich auf die Kanzleiorganisation und Mandantenakquise konzentrieren könne, erklärt Weigert. Die Teams hingegen müssen sich um das laufende Geschäft kümmern.

Gruppenarbeit ab zehn Mitarbeitern überlegenswert

Nach Ansicht des Kanzleiberaters Klaus P. Knorr aus dem hessischen Bad Vilbel lohnt es sich für eine Kanzlei mit mehr als zehn Mitarbeitern, über die Einführung von Gruppenarbeit nachzudenken. „Ab dieser Kanzleigröße sind Inhaber oft stark überlastet, arbeiten teilweise 70 Stunden pro Woche, und es empfiehlt sich dringend, eine zweite Führungsebene – die der Teamleiter – einzuführen, um den eigenen Arbeitsaufwand zu senken.“

Doch dabei passieren offenbar schon die meisten Fehler. „Der Fisch fängt immer am Kopf zu stinken an“, sagt Knorr. Zwei Dinge seien seiner Ansicht nach bei der Einführung von Teamarbeit essenziell:

1. „Die Führungsspitze muss sich über die Zielsetzung einig sein. Sie muss wissen, wohin es gehen soll. Das ist bei vielen Partnern in der Praxis selten der Fall“, stellt Knorr fest.

2. „Bei der Besetzung der Teamleiterstellen sollte nicht nach Fachkompetenzen entschieden werden. Die Führungsfähigkeit sollte vielmehr im Vordergrund stehen.“ Hier liege der häufigste Fehler der Kanzleihinhaber.

Ein weiterer schlimmer Fehler, so Knorr: „Viele Steuerberater ernennen Teamleiter, führen dann aber trotzdem selbst weiter, weil sie nicht loslassen können. Damit machen sie ihre Teamleiter lächerlich vor dem Team.“ Sobald in einem Team die zugewiesenen Rollen von den Mitarbeitern nicht entsprechend gelebt werden, wachse das Potential für schwellende Konflikte. Allerdings lasse es sich üben, loszulassen und Führung abzugeben.

Weigert hat für Kanzleihinhaber extra einen speziellen „Trainingsplan zum Vertrauensaufbau“ erstellt: In der ersten Woche sollte sich der Kanzleichef täglich für eine halbe Stunde mit dem jeweiligen Teamleiter zusammensetzen und „ihn mit ins Boot nehmen“, in der zweiten Woche reiche schon eine halbe Stunde für Instruktion und Austausch an jedem zweiten Tag.

In der dritten Woche empfiehlt Weigert zwei Mal je eine einstündige Besprechung, damit die Teamleiter Kompetenzen bekommen. Ab der vierten Woche sollte ein Mal eine einstündige Besprechung ausreichen, damit die

Teamleiter ihre Fähigkeiten entwickeln. Ein weiterer Tipp von Weigert an die Steuerberater: Sie sollten die Teamleiter unbedingt aus dem bestehenden Kanzleimitarbeitern rekrutieren. Die Kandidaten sollten zudem auf jeden Fall vollzeitbeschäftigt, ständig ansprechbar und erreichbar sein. Nur wenn die Kanzlei intern wirklich über keine geeigneten Kandidaten verfüge, empfehle es sich, sich nach Teamleiter auf dem Arbeitsmarkt umzusehen. Außerdem sollten nach und nach auch Stellvertreter für die Teamleiter aus dem Team aufgebaut werden.

Bei der Organisation von Gruppen in Steuerberatungskanzleien gehen die Berater verschiedene Wege. Kanzleiberater Klaus P. Knorr meint, dass die Teams der klassischen Aufbauorganisation der Kanzlei entsprechen und sich in die Teams „Lohn- und Gehalt“, „Jahresabschlüsse“, „Steuererklärungen“ gliedern sollten. Christine Fremmer aus dem bayerischen Schongau ist seit langem im Bereich Coaching und Beratung tätig. Sie empfiehlt, Spezialistenteams zu bilden, die sich nach Branchen der Mandantenbranchen wie Ärzte oder Bauunternehmen gliedern.

Kanzleiberater mit unterschiedlichen Team-Konzepten

Josef Weigert schwört hingegen auf sein Konzept der Teamorganisation in Steuerberatungskanzleien: Demnach werden zunächst zwei unabhängige Teams „Lohn- und Einkommensteuer“ gebildet, die etwa von einem Wirtschaftsjuristen als Teamleiter geführt werden, aber auch ohne Teamleiter laufen könnten.

Daneben werden je nach Kanzleigröße zwei bis drei Teams ausgewählt, die aus zwei, drei oder vier Mitarbeiter bestehen, und sich jeweils aus Fachkräften für die Bereiche FiBu-, Controlling-, Abschluss und Steuern zusammensetzen. Diese betreuen kleinere Mandate und können sich auch nach Branchen gliedern. Weiterhin empfiehlt er die Bildung eines weiteren Teams, das sich beispielsweise auf die FiBu, auf größere Mandanten und besondere Aufträge fokussiert. Ein Patentrezept gebe es jedoch nicht: In der Praxis hätten sich verschiedene Kanzleiteam-Organisationen bewährt, jede habe Vor- und Nachteile.

Bei einer Sache sind sich aber alle Berater einig: Ist ein Team schließlich zusammengestellt und entwickelt, sollte es nicht mehr geändert werden, außer es ist unbedingt notwendig. Ein Grund wäre etwa der, Mitarbeiter oder die Führungsspitze rotieren zu lassen. Jedes Mal, wenn jemand zum Beispiel durch

Schwangerschaft ausscheidet oder neu hinzukommt, muss sich die Gruppe ebenfalls neu formieren. Es gebe auch immer eine sogenannte „Nahkampfphase“, durch die alle Teams gehen. Allerdings lohne es sich nicht, diese durch Personalverschiebungen immer wieder neu zu erzeugen.

Christine Fremmer, die selbst viele Jahre eine Steuerberatungskanzlei geführt hat, hat zudem die Erfahrung gemacht, dass sich nicht alle Mitarbeiter in Teams pressen lassen. „Es gibt auch immer wieder sehr kompetente Einzelkämpfer, die hervorragende Ergebnisse liefern und gute Mandantenkontakte haben, aber überhaupt nicht teamfähig sind. Diese sollten am besten als eigene Ein-Mann-Boote neben den übrigen Teams arbeiten“, empfiehlt sie. „Sonst entstehen nur unnötige Konflikte.“

Teams für kleine Kanzleien nicht unbedingt notwendig

Klaus Knorr gibt ihr Recht: Eine kleine Kanzlei mit sehr eigenständig arbeitenden, erfahrenen und guten Mitarbeitern muss nicht unbedingt in Teams organisiert werden: „Je unselbständiger die Mitarbeiter sind, desto intensiver muss geführt werden und umso nötiger werden Teams“, behauptet er. Neben Gruppen, die ständig zusammenarbeiten, empfiehlt Knorr auch projektbezogene Teams, wie etwa einen Qualitätszirkel, zu bilden, die nur eine gewisse Zeit Bestand haben.

Für alle Teams gilt dabei, zumindest in der Theorie: Eine gewisse Heterogenität in Bezug auf Alter, Erfahrung, Geschlecht, Temperament und Fachgebiet tut dem Team gut und soll gerade bei der Suche nach kreativen Lösungen für den Mandanten befruchtend sein.

In der Praxis jedoch lässt sich diese Heterogenität im Team selten verwirklichen. „Man muss mit den Menschen arbeiten, die nun mal da sind. Auf jeden Fall sollten aber pro Team auch ein Azubi und ein erfahrener Mit-

arbeiter dabei sein“, empfiehlt Knorr. „Achten Sie bei der Teamzusammenstellung darauf, dass die Chemie unter den Mitarbeitern einigermaßen stimmt“, rät Kollegin Fremmer: „Es lohnt sich zum Beispiel nicht, drei Männer, die sehr gut miteinander können, auf drei Teams aufzuteilen, nur um keine reinen Frauenteams zu haben. Auch diese funktionieren in der Regel sehr gut.“

Hat sich die Kanzlei schließlich für eine bestimmte Form der Organisation entschieden, Teams mit je maximal sechs Mitarbeitern zusammenzustellen, sind Teamleiter ernannt und geschult, geht es an die eigentliche Arbeit – die Teams zur dauerhaften erfolgreichen Zusammenarbeit zu führen. Doch das ist leichter gesagt als getan.

Von einer leistungsorientierten Vergütung raten Experten in diesem Zusammenhang ab. „Dadurch entsteht nur starker Konkurrenzkampf, der nicht förderlich ist, wenn die Teams auch untereinander zusammenarbeiten und Informationen austauschen sollen“, sind sich die beiden Kanzleiberater Fremmer und Knorr einig.

Regelmäßige Anerkennung in Form von entsprechenden Rückmeldungen sei angebracht und sporne viel stärker zu Leistungen an als Geld. Auch seien Mitarbeiter durch gutes Betriebsklima, Freiräume und Möglichkeiten zur Weiterbildung eher zu motivieren als durch monetäre Anreize. Mit leistungsorientierter Vergütung versuchten die Kanzleichefs, so Knorr und Fremmer, meist nur von ihrer Führungsschwäche abzulenken.

Josef Weigert sieht das hingegen anders: „Ich halte leistungsorientierte Vergütung für ein wichtiges und sehr wirkungsvolles Instrument der Führung. Allerdings ist das die Königsdisziplin gerade im Zusammenhang mit Teamarbeit und mit Vorsicht zu genießen. Erst wenn alles andere wirklich gut läuft, sollte man über leistungsorientierte Vergütung für Teams nachdenken“, empfiehlt er. Treten Konflikte erst einmal im Team auf, so merken das die Kanzleihinhaber selten oder zu spät. Die Teamleiter sollten jedoch dafür sensibilisiert sein. Knorr: „Ich kenne Beispiele aus Kanzleien, wo sich aus Kleinigkeiten Konflikte entwickelt haben, die die Arbeit in Qualitätszirkeln komplett zum Erliegen gebracht haben.“

Was kann der Kanzleichef in solchen Fällen unternehmen? „Die Teams zu ändern wäre falsch. Man muss an die Konfliktbewältigung gehen, aber zunächst schauen, woher der Konflikt kommt“, empfiehlt Knorr. Klassische Symptome für schwellende Konflikte im Team sind meist wahrnehmbar: Mitglieder kommen zu spät oder gar nicht

zu Teamsitzungen, versprochene Beiträge werden unvollständig oder kaum erbracht, Informationen werden nicht zeitnah oder überhaupt nicht weitergegeben, Krankmeldungen häufen sich, die Mitarbeiter geben Überlastung vor, zeigen Desinteresse und Unlust, die Fronten bei Sachdiskussionen verhärten sich. Und nun? „Teamleiter müssen den Finger auf die Wunde legen“, erklärt Knorr.

Verbindliche Spielregeln für das komplette Team können dabei helfen, die Konflikte gar nicht erst aufkommen zu lassen. Die Kultur der offenen Kommunikation sollte in der Steuerkanzlei nicht nur ein Lippenbekenntnis sein. Wenn die Situation festgefahren scheint, sollten externe Berater oder Coaches für die Konfliktbewältigung weiterhelfen.

Bei der Auswahl der Teamleiter Fehler gemacht

„Wir sind bei der Teamorganisation nach dem Prinzip ‚learning by doing‘ vorgegangen, haben uns aber zwischendurch Unterstützung von außen geholt“, erzählt StB Helmut Bäuerle. Er hat vor drei Jahren in seiner Stuttgarter Kanzlei aus Wachstumsgründen eine Teamstruktur nach Fachbereichen eingeführt. „Meine größten Fehler habe ich bei der ersten Auswahl der Teamleiter gemacht“, erzählt der Steuerberater. „Auch ich habe mich für die besten Fachkräfte entschieden, nicht für die führungsstarken Persönlichkeiten. Letztes Jahr haben wir dann eine für uns gute Lösung des Problems gefunden, indem wir pro Team jeweils zwei Führungskräfte eingesetzt haben und eine strikte Trennung gemacht haben nach fachlichen Themen – hier ist der Fachgruppenleiter zuständig – und nach strategischen, organisatorischen Themen – hier ist der Teamleiter zuständig“, berichtet er: „Damit machen wir sehr gute Erfahrungen.“

Sein Tipp für Kanzleichefs: „Nachdem die Teamleiter eine Weile nicht wirklich wussten, was genau zu ihren Aufgaben gehört und was nicht, haben wir eine klare Stellenbeschreibung erstellt. Diese ist für Teamleiter verbindlich und erleichtert die Führung enorm.“

Ohne sein Team kann Helmut Bäuerle sich seine Kanzlei gar nicht mehr vorstellen: „Die Investition in die Teambildung lohnt sich auf jeden Fall – auch wenn sich der Kapitalrendite nicht klar beziffern lässt. Früher haben mein Bruder und ich oft 100 Stunden pro Woche operativ und strategisch gearbeitet. Jetzt ist die Kanzlei stark gewachsen, und wir können uns auf die wichtigen Dinge konzentrieren und die Kanzlei weiter entwickeln.“



Irene Winter

ist ausgebildete Personalreferentin und hat sich als freie Journalistin auf den Schwerpunkt Personal konzentriert.

E-Mail: irene-winter@freenet.de