Wissensmanagement

Strategie entwickeln

Für Steuerkanzleien ist die Kanzleisoftware eine Arbeitsgrundlage und ermöglicht einen effektiven Umgang mit Informationen im Arbeitsalltag. Im Wissensmanagement spielt die Software eine wichtige Rolle und steht gleichwertig neben Prozessen, der Organisation und den Personen in der Kanzlei. Steuerberater sollten sich in ihrer Kanzlei um das Thema Wissensmanagement kümmern und dazu eine Strategie entwickeln, denn Wissen ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.

„Heute ist es leicht für uns, an bestimmte Fachinformationen zu gelangen. Das Problem ist vielmehr: Welches sind die Informationen, die für unsere tägliche Arbeit wirklich relevant sind?“, sagt StB Dr. Daniel Zöller, Manager in der Grundsatzabteilung (National Office Tax) von Ernst & Young (EY) in Stuttgart. Er ist zuständig für die Aufbereitung von nationalen und internationalen steuerlichen Fachinformationen: „Unser Job ist es auch, die EY Steuerrechtsdatenbank auf dem aktuellsten Stand zu halten“, was eine Unmenge an potenziell wichtigen Fachinformationen beinhaltet. Schon deren Zusammenfassung in einen einzigen Newsletter wäre unüberschaubar lang, „wenn wir nicht unser menschliches Fachurteil als Filterfunktion davor setzen würden“, so Zöller.

Steuerkanzleien sind auf Steuer- und Rechnungswesen bezogene „Problemlöser“. Wissen in Kanzleien meint deshalb die Fähigkeit, Steuer- und Rechnungswesenprobleme für Mandanten zu lösen. Besonders wichtig ist dabei die Kompetenz, neues Wissen zu generieren – also Probleme so kreativ zu lösen, wie man diese bisher noch nicht bearbeitet hat. Gelingt dies, ist eine Kanzlei auf Basis ihrer personellen Fähigkeiten, ihrer Arbeitsprozesse sowie der ihnen zur Verfügung stehenden Infrastruktur und IT-Hilfsmittel in der Lage, innovative Lösungen für Mandanten zu finden, die andere Kanzleien so nicht bieten. Das schafft mittelbar Wettbewerbsvorteile: Die Kanzlei wird attraktiver für besonders leistungsfähiges und anspruchsvolles Personal. Wer etwas drauf hat, will seine eigenen Fähigkeiten ausprobieren und weiterentwickeln. Wissen ist vor allem deswegen so wichtig, weil es schwer aufzubauen und auf neuestem Stand zu halten ist – Wissen ist eine knappe und damit besonders wertvolle Ressource.

Information alleine reicht nicht, Vorwissen ist gefragt

Darin unterscheidet es sich explizit von reinen Informationen, die in Zeiten des Internets leicht zugänglich sind. Ein Beispiel: Über das Internet hat jeder sofort Zugriff auf den Wortlaut des kompletten UStG. Das allein wird jedoch nicht reichen, dass Selbstständige ihre Umsatzsteuerschuld korrekt berechnen und begleichen können. Mit den im Überfluss vorhandenen Informationen kann vor allem derjenige etwas anfangen, der ein entsprechendes Vorwissen hat. Dazu zählen Steuerberater und ihre Mitarbeiter.

Wissensmanagement ist kein eigenständiger Arbeitsbereich in einer Kanzlei, sondern umgibt und durchdringt alle Arbeits- und Informationsprozesse. Es wird sowohl durch die formale als auch durch die informelle Kommunikation am Leben gehalten. Ausgangspunkt aller Wissensmanagementaktivitäten sind immer die strategischen Ziele einer Kanzlei. „Unsere Wissensmanagementstrategie hängt mit der Entwicklungsrichtung der gesamten Kanzlei zusammen. Wenn wir beispielsweise in einen Markt wollen, müssen wir bestimmtes Know-how aufbauen: Im ersten Schritt auf Partnerebene, im zweiten Schritt werden Mitarbeiter einbezogen“, sagt WP/StB Ulrich Behrens, Partner der Steuerkanzlei Dr. Stilz Behrens & Partner aus Freiburg im Breisgau.

Natürlich ist es sinnvoll, Wissensmanagement strategisch anzugehen und langfristige

Ulf Hausmann, MBA
hat Steuerrecht und Management von inhabergeführten Unternehmen studiert und arbeitet seit mehr als 15 Jahren in der Steuerberaterbranche. Er berät Steuerkanzleien in Strategie, Marketing und Wissensmanagement. **www.ulfhausmann.de.**

Arten von Wissen in der Kanzlei

Neben dem konkreten Fachwissen gibt es weitere Arten von Wissen, die nötig sind, beispielsweise

- lösungsorientiertes Wissen (Fachwissen in praktischen Mandantennutzen umgesetzt).

Hinzu kommt Wissen über

- Arbeitsabläufe und -methoden
- berufliche und kanzleiindividuelle Arbeitsstandards
- Wissen darüber, wie besonders komplexe Sachverhalte gemeinsam im Team gelöst werden, unter Einbeziehung verschiedener Fachexperten
- Branchen und konkrete Mandantenunternehmen
- Wissen darüber, wer was in der Kanzlei weiß
- die Kanzlei – z. B. Geschichte, Strategie, Entwicklungsziele
- das wirtschaftliche Umfeld vom Kanzleistandort

Ziele im Auge zu haben. Für viele Kanzleien stellen sich aber auch auf operativer Ebene handfeste Probleme dar, die zeigen, dass akut ein besserer Umgang mit Wissen nötig ist. Folgende Geschichte könnte so in vielen Kanzleien passieren: Eine Steuerberaterin bittet ihre Mitarbeiterinnen, künftig auf Informationen, die auf mehr Beratungsbedarf schließen lassen, zu achten und diesen nachzugehen. Daraufhin bittet eine Mitarbeiterin um Rücksprache wegen eines von der Mandantin eingereichten Bewirtungsbelegs. Der Anlass der Bewirtung war entscheidend: „Praxiskauf“ stand da – ein klarer Fall von mehr Beratungsbedarf für die Ärztin. Ihr konnte bei der Praxissuche nun aktiv geholfen werden. In einer anderen Kanzlei gab es interne Kommunikationsprobleme, weil die Mitarbeiter häufig nicht wussten, wo der Chef heute „steckt“, welche Termine er genau wahrnimmt. Ebenso meldeten sich Mandanten mit wichtigen kurzfristigen Anfragen und die Sekretärin wusste über bestimmte Vorgänge einfach nicht Bescheid. Der Chef entwickelte mit seinem Team Verbesserungsideen zur internen Kommunikation, u. a. den Vorschlag, jede Woche eine interne News-E-Mail zu verfassen, damit alle Mitarbeiter über Termine des Chefs, Urlaub von Kolleginnen sowie Zu- und Abgängen von Mandanten informiert sind.

Themen und wichtigste Infos gibt der Kanzleileiter vor, in der textlichen Gestaltung jedoch hat die Sekretärin freie Hand, sodass die E-Mail freundlich, locker und dabei informativ daherkommt. So sind nun auch Mitarbeiter, die im Urlaub sind, im Nachhinein über Veränderungen und Neuigkeiten effektiv informiert – und der Zusammenhalt in der Kanzlei wird gestärkt.

Balance zwischen zu viel und zu wenig Informationsaustausch

Darüber steht immer die Herausforderung, die fragile Balance zwischen zu viel und zu wenig Informationsaustausch in der Kanzlei zu wahren. Spätestens diese Frage lässt sich nur mit dem Setzen strategischer Prioritäten beantworten. Wissen erfordert die Kenntnisse und Fähigkeiten des gesamten Kanzleiteams und ist immer personengebunden. Wie die Wissensträger in die Arbeitsabläufe der Kanzlei eingebunden sind und wie sie die IT-Infrastruktur effektiv für die tägliche Arbeit nutzen, prägt den Umgang mit dem eigenen und dem Wissen anderer.

Die Gewinnung individuellen Wissens ist ein lebenslanger Prozess. Er beginnt in der Familie, wird in der Schule weitergeführt und mündet für die berufliche Arbeit in Ausbildung und/oder Hochschule. Neues Wissen wird durch die Arbeit selbst erworben, den Austausch mit anderen und durch gezielte Fort- und Weiterbildungen.

Die Gewinnung kollektiven Wissens ist für das Funktionieren der Kanzlei ein damit eng verschränkter, dennoch eigenständiger Prozess. Im Wechselspiel von individuellem und kollektivem Lernen kann aber die Gefahr entstehen, dass „zu wenig“ passiert: Dies kann der Fall sein, wenn Mitarbeiter von Kollegen nicht über wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen informiert werden, sie etwas nicht verstehen oder wenn die Kanzlei nichts aus den gewonnenen Erfahrungen lernt: Beispielsweise dann, wenn Mandantenprojekte nicht evaluiert, Fehler totgeschwiegen und nicht als Chance zum Lernen genutzt werden. Auf der anderen Seite kann „zu viel“ geschehen, wenn etwa in langen Sitzungen Zeit verschwendet wird, weil klare und kluge Regelungen fehlen und unnötige Diskussionen entstehen.

WP/StB Behrens erinnert sich, dass sich die Bedingungen über die Jahre hinweg verändert haben: „Ein wichtiger Aspekt der Arbeit in unserer Kanzlei ist das Wissensmanagement. Jeder sammelt Wissen durch seine tägliche Arbeit an oder geht auf Fortbildungen.“ Informationen, wie etwa Fortbildungsprotokolle, legen die Mitarbeiter der Freiburger Kanzlei auf dem Server ab. „Früher war es so: Wer zufällig wusste, wo die Dinge zu finden

sind, hat sie genutzt – andere nur, wenn Sie Kollegen oder Kolleginnen gefragt haben." Für ihr kanzleiinternes Wissensmanagement nutzt die Kanzlei heute die Haufe Suite aus der Haufe-Gruppe (in der auch der „Steuer-Consultant" erscheint), eine digitale Informations- und Kommunikationsplattform. Damit können alle Kanzleimitarbeiter den gleichen Weg nutzen, um Dokumente zu finden und abzulegen.

Das Kanzleiwissen ist dann mehr als die Summe des individuellen Wissens jedes Einzelnen, wenn es möglichst intelligent vernetzt in Arbeits- und Kommunikationsprozessen zum Fließen gebracht wird. „Für uns ist die Nutzung der EY Steuerrechtsdatenbank von großer Bedeutung", sagt Dr. Daniel Zöller. Entscheidend bleibt die Verknüpfung der technischen Möglichkeiten der Datenbank, die etwa alle aktuellen und zurückliegenden Gesetzgebungsverfahren in verschiedene Informationsebenen implementiert.

Gezielte Vernetzung von Kompetenzträgern

Die Kanzlei HLB Stückmann setzt auf die gezielte effektive Vernetzung von Kompetenzträgern – am Standort Bielefeld und im gesamten HLB-Verbund: „Wir setzen dort auf Transparenz, wo es Wissensträger in der Kanzlei gibt", sagt WP/StB Dr. Tim Kampe von HLB Stückmann. „Die persönliche Kommunikation darüber ist der Knackpunkt. Unterstützt wird diese bei uns durch ein detailliertes Expertenverzeichnis, in dem ich Ansprechpartner zu haushaltsnahen Dienstleistungen wie auch Kollegen mit verhandlungssicherem Chinesisch finde", so Kampe. Es gehe immer schneller, einen Kollegen wegen eines Problems anzusprechen, als eine Datenbank zu durchsuchen.

Auch die Organisationsstruktur von HLB Stückmann ist auf systematischen Wissenstransfer ausgerichtet: Neben dem Zugriff auf einen Expertenpool im Backoffice, der täglich durch alle Mitarbeiter erfolgt, gibt es alle paar Wochen interne Fach- und Spezialistenkonferenzen, die – je nach Arbeitsgebiet der Kollegen – unterschiedlich zusammengesetzt sind. Zudem tauschen sich die Mitarbeiter über aktuelle BFH-Urteile, steuerliche Dauerbrenner oder WP-Themen aus. „Auf Ebene des HLB-Verbunds gibt es Spezialistentreffen und Arbeitskreise, beispielsweise zur IT-Systemprüfung, zu unserem Prüfungsansatz allgemein, aber auch zu steuerlichen und rechtlichen Themen – je nach aktuellem Bedarf", erklärt Kampe.

Daneben ist es wichtig, dem Personal ein starkes Mitspracherecht in den Bereichen Fortbildung und Wissensaustausch zu geben. „Traditionell haben unsere Mitarbeiter über die firmeninterne Akademie ein umfangreiches Seminarprogramm, das jährlich wahrgenommen wird", sagt StB/RA Prof. Dr. Lüdemann aus München, Vorstand von Ecovis und ergänzt: „Einige Seminare wie „Aktuelles Steuerrecht" müssen bestimmte Mitarbeitergruppen jährlich besuchen."

Bei anderen Seminaren wiederum entscheiden die Mitarbeiter selbst über ihre Teilnahme. „Das individuelle Fortbildungsprogramm und die langfristige Kompetenzentwicklung sind ein Kernpunkt im jährlichen Mitarbeiterentwicklungsgespräch bei uns", erklärt Lüdemann. Doch das Unternehmen ist noch einen Schritt weitergegangen: Als neue Veranstaltungsform der Mitarbeiterentwicklung wird seit 2011 jährlich ein „Mitarbeiter-Kompetenztag" mit über 400 Teilnehmern durchgeführt. Das Programm umfasst 20 verschiedene Workshopthemen, die überwiegend die Mitarbeiter bestimmen. Dabei geht es auch um nichtsteuerliche Themen, wie Stress- und Zeitmanagement oder aber Kommunikation mit schwierigen Mandanten. „Um die Wissensteilung und den Erfahrungsaustausch über einzelne Standorte zu forcieren, haben wir die Mitarbeiter angeregt, so genannte „Mitarbeiter-Kompetenzkreise" aufzubauen", erzählt Lüdemann. Das fachliche Backoffice kann anhand dieser Diskussionen passgenauere Arbeitsmittel und Informationen im Ecovis-Intranet bereitstellen.

Wissenstransfer auch für kleinere Kanzleien wichtig

Für kleinere Kanzleien ist die gezielte Organisation des internen Wissenstransfers ebenso wichtig: „Auch in unserem Team aus zwei Steuerberatern und fünf Mitarbeiterinnen ist es nicht automatisch so, dass alle alles wissen. Deshalb machen wir uns regelmäßig über unsere Arbeitsstandards Gedanken und besprechen, wie wir diese Standards effektiv in die tägliche Arbeitsroutine integrieren", sagt StB Reinhard Schinkel aus Berlin.

Je nach Größe der Kanzlei und ihrer situativen Rahmenbedingungen bieten sich verschiedene Verfahren an, um den internen Wissenstransfer zu organisieren. Diese reichen von digitalen interaktiven Informationsportalen, über interne Fachkonferenzen hin zu jährlichen Mitarbeiterveranstaltungen, die

Wissensmanagement in der Kanzlei

Um Wissen als Ressource nutzbar zu machen, muss es identifiziert, beschafft oder selbst entwickelt angewendet, verteilt und gespeichert werden. Dieser äußerst komplexe Vorgang beinhaltet drei Ebenen:

1. Menschen & Kanzleikultur
2. Prozesse & Organisation
3. IT-Infrastruktur

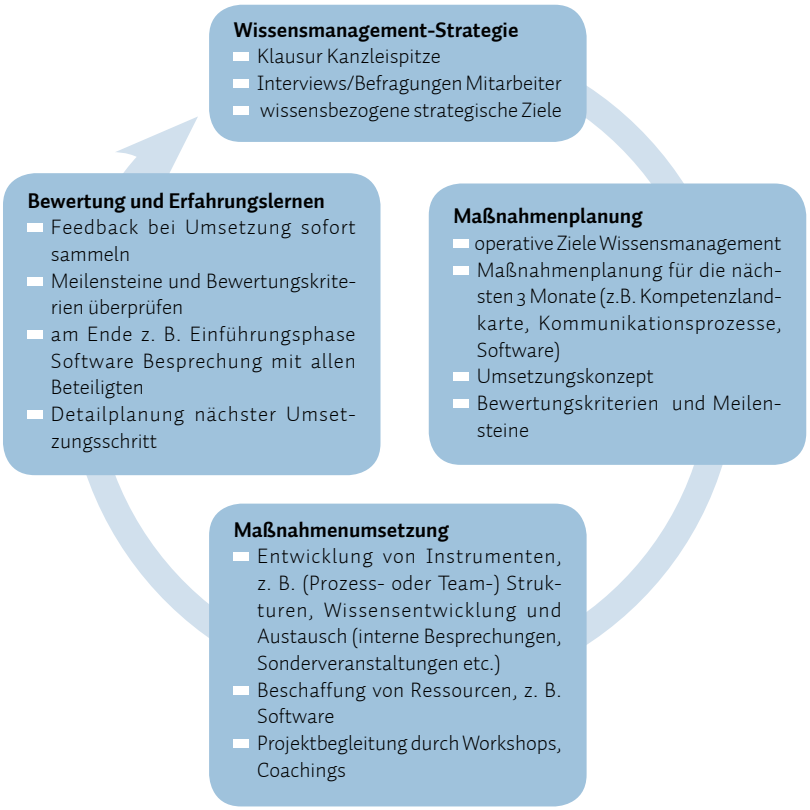
Fragen zur Verbesserung im Umgang mit Wissen

Kanzleien sollten Antworten auf nachfolgende Fragen finden:

- Wie schaffen wir Transparenz über unsere Kompetenzen und Fähigkeiten?
- Wie stellen wir sicher, dass wir nicht permanent das Rad neu erfinden?
- Wie geben wir das durch Fortbildung erworbene Wissen weiter?
- Wie lernen wir aus Erfahrungen und Fehlern?
- Wie behalten wir den Überblick über individuelle Dokumente und Hilfsmittel?
- Wie ermöglichen wir uns den schnellstmöglichen Zugriff auf Fachinformationen und unsere Arbeitsgrundlagen (z. B. Checklisten, Buchungs- und Arbeitsanweisungen)?

» Kleine Schritte statt großer Sprünge

Soll das Wissensmanagement – mit oder ohne gesonderte Software – intensiver entwickelt werden, bietet sich die Durchführung mit überschaubaren Schritten an. Eine alltagsverträgliche Umsetzung erreicht man, indem das Feedback aller Beteiligten in der kontinuierlichen Umsetzung berücksichtigt wird.



ganz nach Situation und Bedarf in der Kanzlei genutzt werden können.

Bei der Einführung von spezieller Software für Wissensmanagement gilt es, die Praxistauglichkeit im Auge zu behalten. So berichtet auch der Freiburger WP/StB Behrens von der Einführung der Haufe Suite: „Für uns war es wichtig, die Serverstruktur weiter nutzen zu können und trotzdem alle Dokumente besser zu finden.“ Gepaart mit dem Haufe-Steueroffice verfügt die Kanzlei jetzt über ein effektives System. Im Projekt mit Haufe wurden zudem Blogs für interne Arbeitsgruppen eingerichtet, in denen Fachfragen diskutiert werden. „Das vermindert vor allem die E-Mailflut.“

Effektivität kann auch ohne Extrasoftware funktionieren: „Eine besondere Wissensmanagementsoftware setzen wir noch nicht ein, obwohl das regelmäßig auch mal diskutiert wird“, sagt der Bielefelder WP/StB Dr. Tim Kampe. „Unser Büro ist allerdings schon acht Jahre papierlos – damit sehen wir uns in dem Bereich als Vorreiter.“

Besondere Anforderungen an die IT-Infrastruktur stellen sich Kanzleien mit mehreren Standorten. Von der erfolgreichen Integration einer Wissensmanagement-Softwarelösung berichtet Miro Börner, geschäftsführender Gesellschafter der Trans4mation IT GmbH aus Dresden: „Unser Kunde, der Dresdner ST-Verbund EWIV, wollte das vorhandene Wissen allen Mitarbeiterinnen kanzleiübergreifend besser zur Verfügung stellen“, so Börner und ergänzt: „Die Berufsträger müssen häufig schnell und direkt an rechtssichere Informationen gelangen.“

Als Lösung wurde die Haufe Suite gefunden, die in das neu überarbeitete Intranet des Verbundes integriert wurde. WP/StB Dr. Jochen Leonhardt, Vorstand des „ST-Verbund“, war von Anfang an überzeugt: „Genau die eine Information zu finden, die man aktuell benötigt, hat früher langwierige Recherchen nach sich gezogen. Dank der Haufe Suite ist das nun anders.“ In das Intranet integriert ist eine semantische Suchfunktion, die Fachdatenbanken, Unternehmensdokumente und Internetseiten durchsucht. Die gefundene Lösung hat dem „ST-Verbund“ neben dem gut angenommenen Portal auch gleichzeitig einen neu aufgebauten Internetauftritt mit Mandantenlogin gebracht. Das mündete in einem besseren Informationsaustausch mit den Mandanten. Das zeigt: Effektives Wissensmanagement kann sowohl den internen als auch den externen Wissenstransfer verbessern.

StB Tobias Bergbauer aus dem bayerischen Cham ist noch auf der Suche nach einer Software, die all seinen Anforderungen genügt: „Am liebsten hätte ich einfach ein „Google“ für die Kanzlei. Ich möchte über eine einfache Suche alle digitalen Informationen, unabhängig vom System, finden können.“ Inter:gator ist eine Wissensmanagementlösung, die diesen Ansatz verfolgt. „Unsere Kunden wollen alle relevanten Systemanbindungen wie Kanzleisoftware, Intranet und Homepage, DMS, Docuware in einer Suchmaske auffinden“, sagt Eduard Daoud, Sales Director der Dresdner Interface Projects GmbH. „Unser System bietet eine Suchmaske, die schnellen Zugriff auf alle digitalen Informationen ermöglicht, ohne dass Dokumente extra eingepflegt werden müssen.“

Neben mittelständischen und großen Unternehmen nutzen bereits Notarkanzleien diese Lösung, Projekte mit Steuerkanzleien sind in der Umsetzung. „Im Gegensatz zur einfachen Volltextsuche lässt uns Inter:gator nicht mit tausenden Treffern allein, sondern bietet äußerst effiziente Möglichkeiten, um in den Ergebnissen zu navigieren, diese einzuschränken oder zu erweitern“, erklärt der Dresdner Notar Michael Becker.

Unterm Strich gibt es verschiedene Ansätze, die Ressource „Wissen“ besser und erfolgreicher in der Kanzlei zu nutzen. Eine Patentlösung gibt es jedoch nicht – schließlich sind die Anforderungen von Kanzlei zu Kanzlei unterschiedlich. Werden bei der Einführung eines Wissensmanagements die drei Ebenen „Menschen & Kanzleikultur“, „Prozesse & Organisation“ sowie „IT-Infrastruktur“ berücksichtigt, ist eine alltagstaugliche Umsetzung und Entwicklung möglich. Man darf weiterhin gespannt bleiben, mit welchen neuen Lösungen Softwareanbieter auch künftig überraschen.