

Erschienen in:

Kanzleiführung professionell, Nr. 3, 2003, S. 41ff. und Nr. 12, S. 16ff., IWW

## **Qualitätsmanagement:**

### **Jede Kanzlei muss sich Ziele setzen!**

**Prof. Dr. Dr.h.c. Miklós Géza Zilahi-Szabó<sup>1</sup>**

WP, StB, RB Gerhard Heim vom Heim und Partner<sup>2</sup> sagt: "Unsere Kanzlei benötigt einen **Qualitätsfahrplan**, weil wir schon seit mehreren Jahren die Grundsätze für die Erstellung von Jahresabschlüssen durch Wirtschaftsprüfer gemäß der **IDW-Verlautbarung HFA 4/1996** berücksichtigen müssen. **Diese Verlautbarung gilt übrigens auch seit 01.01.2002 für alle Steuerberater.** Des Weiteren wird im Rahmen des Ratings nach Basel II auch die Qualität der Jahresabschlüsse zukünftig bewertet. In Kürze bekommen viele Kanzleien ernste Probleme, weil sie ohne einen Qualitätsfahrplan die Anforderungen sowohl nach HFA 4/1996 als auch nach Rating nicht entsprechen werden können."

Was versteht Herr Heim unter einem Qualitätsfahrplan?

In seiner Kanzlei Praxis gilt längst der Grundsatz, wonach **Qualität das ist, was sich seine Mandanten wünschen und brauchen.** Ebenso ist **Dienstleistungsqualität das, was seine Kanzlei liefert und was seine Mandanten annehmen.** Und der Qualitätsfahrplan ist der Weg zu dieser Qualität, Dienstleistungsqualität. Darin eingeschlossen sind richtige, verständliche und schnelle Auskünfte, zutreffende Jahresabschlüsse und Steuererklärungen, Fristwahrung, Erreichbarkeit des Beraters, Plausibilität der Honorarforderungen usw.

Qualitäten also, für deren Erreichung der Weg vorgegeben wird, durch einen Qualitätsfahrplan – in der Wirtschaftspraxis auch Qualitätsmanagementsystem (QMS) genannt. Dieses beginnt mit der Festlegung der Kanzleiziele und der Kanzleipolitik, setzt sich mit der Umsetzung der Ziele in standardisierte Arbeitsvorgaben, Einbindung der Prüfungsvorschriften und Kontrolle in die tägliche Arbeit, Registrierung von Abweichungen, Anpassung der Handlungen an die veränderten Ereignisse usw. Herr Heim versteht also unter Qualitätsfahrplan die Summe aller auf seine Kanzleiziele gerichteten Vorgaben, Aktionen, Regelungen, Instrumente, die er seiner Kanzlei gegeben hat, um eine hohe Qualität, also eine hohe Dienstleistungsqualität zu gewährleisten.

Was ist eigentlich neu an der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Ihrer Kanzlei? Warum sind Sie reserviert, wenn es um dieses Thema geht?

Eigentlich sind Sie ständig dabei, etwas Ähnliches zu tun.

Sie als Steuerberater sind daran gewöhnt, Änderungen in Ihrer Kanzlei einzuführen. Änderungen, die beispielsweise der Einführung neuer Software, der Umstellung des Rechnernetzes, der Einführung oder Verbesserung einer neuen Dienstleistung, der Erhöhung der Arbeitsqualität, der Mandanten- und Mitarbeiterzufriedenheit usw. dienen.

Änderungen also, die in jeder Kanzlei laufend vorkommen, die Sie als Steuerberater bewusst veranlassen, planen, organisieren, durchführen, auf Erfolg prüfen.

Aber auch andere Umstände veranlassen Sie kontinuierlich, Änderungen vorzunehmen. Die Änderungen der Steuergesetze löst Änderungen in der Bearbeitung aus. Sie sorgen dafür, dass Ihre

---

<sup>1</sup> Institut für Informatik der Justus-Liebig-Universität Gießen

<sup>2</sup> Die Kanzlei Heim und Partner arbeitet im Rhein-Main-Gebiet. Sie ist auf mittelgroße Mandate der Branchen ... ausgerichtet und ist durch ihre intensive finanz- und betriebswirtschaftliche Beratung ausgewiesen.

Mitarbeiter geschult werden, damit die Änderungen beherrscht werden, damit die Qualität ihrer Arbeit stimmt, damit Ihre Mitarbeiter ihre Aufgaben beherrschen.

Ebenso veranlassen Sie kontinuierlich, dass täglich Datensicherung gemacht wird. Oder Sie sorgen dafür, dass sich Ihre Mitarbeiter ständig fortbilden. Aktionen, deren Wesen im Qualitätsmanagement verankert sind.

Warum tun Sie dies?

Sie wollen Ihren Umsatz, Deckungsbeitrag, Gewinn steigern.

Sie wollen das erteilte Mandat bestens bedienen.

Sie wollen zufriedene Mandanten.

Sie wollen zufriedene Mitarbeiter.

Sie wollen Arbeitserleichterungen einführen.

Sie wollen alle Fristen und Termine einhalten.

Sie wollen eine überschaubare, für alle transparente Kanzleiorganisation.

Sie wollen die Mandate nach Wissensstand und/oder Joberfahrung bearbeiten lassen.

Sie wollen die den Aufgaben angemessene Software einsetzen.

Sie planen also.

Sie wählen aus.

Sie investieren.

Sie organisieren.

Sie machen Arbeitsteilung.

Sie bilden aus.

Sie sind also ständig dabei, in Ihrer Kanzlei Änderungen vorzunehmen mit dem Ziel, zumindest einen erreichten Stand zu halten. Alle Ziele, alle Handlungen sind im Regelfall jedoch auf die Verbesserung der Situation gerichtet. Dies bestätigen Befragungen, die zuletzt in der Zeitschrift Steuerberatung veröffentlicht worden sind<sup>3</sup>.

Was ist also der Unterschied zwischen ihren Handlungen und dem Qualitätsfahrplan?

Der Unterschied ist, dass Ihre sporadischen, oder laufenden, oder kontinuierlichen Aktionen Einzelaktionen sind. Bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems hingegen werden diese Aktionen nicht einzeln, sondern im Zusammenhang, in Gesamtheit als Ganzes ausgeführt. Es handelt sich also nicht um etwas Neues, im Gegenteil, es ist etwas, was Sie immer tun, was Sie auch immer tun wollen und tun müssen. Nur tun Sie diesmal konzentriert. Sie machen kein Stückwerk, Sie machen etwas Ganzes.

Im Mittelpunkt dieser Handlungen steht wiederum ein weiterer Grundsatz, wonach **Qualitätsmanagement die integrierte, die ganzheitliche Gestaltung der Kanzlei- und Entwicklungsprozesse in der Form bedeutet, dass qualitativ hochwertige Dienstleistungen produziert werden**. Betroffen davon sind die Qualitätsziele und die Qualitätspolitik der Kanzlei, deren Umsetzung und Zielsetzungen auf hohe Mandantenzufriedenheit, optimale Bereitstellung der Ressourcen, vereinfachte Arbeitsprozesse, zielorientierte Förderung der Aus- und Fortbildung aller Mitarbeiter, sowie auf Mitarbeiterzufriedenheit gerichtet sind. Schließlich sind im Umfeld der Kanzlei alle Geschäftsbeziehungen davon betroffen, so auch der Datenaustausch von und zu den Mandanten, Banken und Finanzbehörden.

In Dienstleistungsbetrieben fällt Qualität gleichzeitig mit der Leistungserstellung zusammen. Diese Eigenschaft der Dienstleistung als Produkt erfordert eine enge Integrationsnähe zu den

---

<sup>3</sup> Vergl. Stbg, 10, S.480 (Abb. 4).

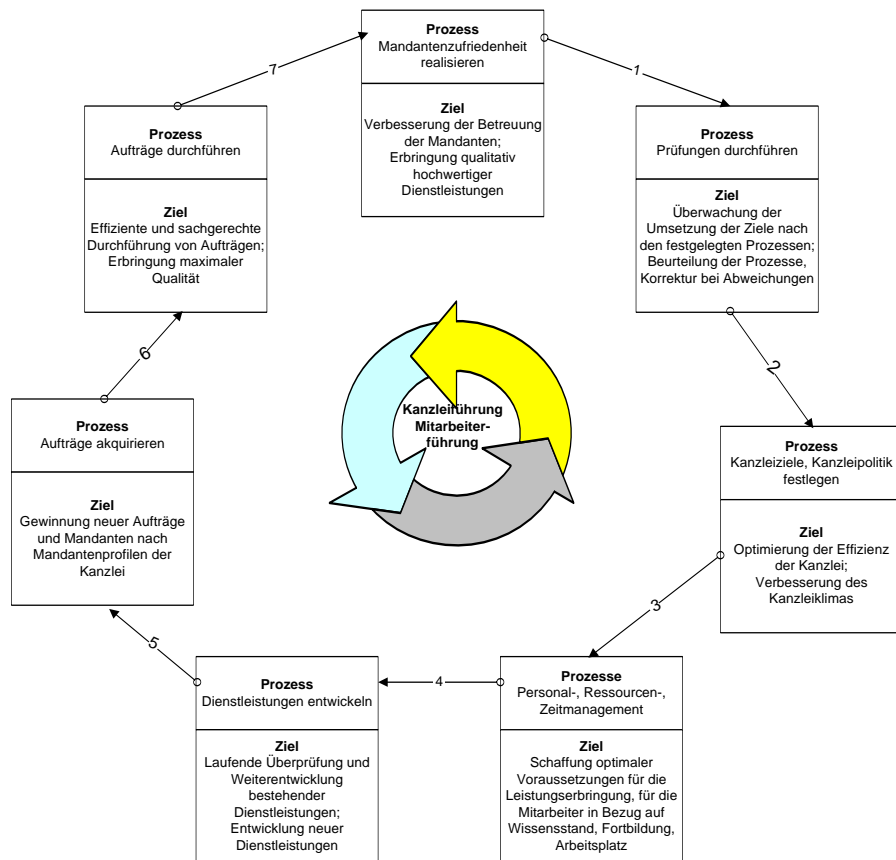
Qualitätssicherungsmaßnahmen bereits während der Leistungserbringung. Grundsätzlich ist in diesem Zusammenhang zwischen der **Prozessqualität**, der optimalen Faktorkombination (Personal, EDV etc.) unter Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen bei der Leistungserstellung und der **Produktqualität**, z.B. gemessen am Zufriedenheitsgrad des Mandanten, zu unterscheiden. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in diese Betrachtung ergibt sich die **Verhaltensqualität**, die in beide Richtungen wirkt, in die Prozessgestaltung und in die Produkterstellung. Mit anderen Worten, es genügt nicht, dass die Prozesse transparent sind, sie müssen auch von den Mitarbeitern „gelebt“ werden. Hier spielen psychologische Faktoren und Führungsmechanismen eine ganz entscheidende Rolle. Wichtig ist, die positive Motivation und Einstellung der Mitarbeiter zur Qualität zu realisieren.

**Frage:** Was ist nunmehr der besagte Qualitätsfahrplan, oder populär-wissenschaftlich ausgedrückt ein Qualitätsmanagementsystem?

**Antwort:** Es ist eine systematische Arbeitsprozessfolge mit Zielen. Arbeitsprozesse und Ziele bilden zusammen eine in sich geschlossene Einheit. Die Durchführung der Arbeitsprozesse mit Erreichung der (Teil-) Ziele ist der Zustand, der Herr Heim mit der Umsetzung seines Qualitätsfahrplans meint.

**Fazit:** Die Kanzleiführung hat dafür zu sorgen, dass die Ziele, die Ausrichtung der Organisation auf die Ziele und die Arbeitsprozesse im Einklang stehen.

Der Qualitätsfahrplan lässt sich grafisch kreislaufförmig darstellen, in dem Arbeitsprozesse der Kanzlei in eine logische Ablauffolge gebracht werden, wobei jedem Prozess Ziele vorangestellt werden. Ziele, die sich aus dem Gesamtziel der Kanzlei einerseits und den qualitativen Anforderungen an die Dienstleistung andererseits ergeben.



**Frage:** Wie kommt eine Kanzlei zu ihrem Qualitätsfahrplan, zu ihrem Qualitätsmanagementsystem, zu ihrer hohen Dienstleistungsqualität?

**Antwort:** Jeder Steuerberater muss sich die Frage stellen, was seine Erfolgs- oder Misserfolg-faktoren sind bzw. waren. Er muss sie prüfen, insbesondere aus der Sicht ihrer Stärkung bei den Erfolgsfaktoren bzw. Schwächung oder Abschaffung bei den Misserfolg-faktoren. Waren es die klaren Zielvorgaben, oder die fehlende Mitarbeiterbeteiligung? Waren es die Standardisierung der Arbeitsprozesse, oder die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter? Er sollte sie alle auflisten, einzeln prüfen, seinen Mitarbeitern diese vorlegen, mit ihnen darüber diskutieren. Die auslösenden Ursachen wiederholen sich, sie liegen in vielen Kanzleien ähnlich. Besonders häufig werden die folgenden genannt:

Ausgewählte Beispiele für die	
Erfolgsfaktoren	Misserfolg-faktoren
klare Kanzleipolitik und -ziele	fehlende Kanzleipolitik und -ziele
funktionierendes Kanzlei- und Personalmanagement	fehlendes Kanzlei- und Personalmanagement
klare Zielvorgaben für die Mitarbeiter	fehlende Zielvorgaben für die Mitarbeiter
integrierte Arbeitsprozessgestaltung	fehlende Integration der Arbeitsprozesse
Arbeitsprozessgestaltung unter Mitwirkung der Mitarbeiter	fehlende Mitarbeiterbeteiligung an der Gestaltung der Arbeitsprozesse
funktionierendes Qualitätsmanagement	fehlendes Qualitätsmanagement
funktionierendes Mandatsmanagement	fehlendes Mandatsmanagement
gut organisierte und funktionierende Kommunikation in der Kanzlei und von/zu den Mandanten	unzureichende Kommunikation in der Kanzlei und von/zu den Mandanten
gutes Arbeitsklima in der Kanzlei	fehlendes Teamwork, Stresssituation in der Kanzlei

Bei allen Aktionen stehen die Kanzleiziele<sup>4</sup> und die Kanzleipolitik<sup>5</sup> an der vordersten Stelle. Es gilt, diese zunächst festzulegen, sich mit diesen zu identifizieren. In diesem Sinne arbeiten bspw. die Mitarbeiter der Kanzlei Heim und Partner nach einer Kanzleiphilosophie<sup>6</sup>.

**KANZLEIPHILOSOPHIE**

Den Menschen achten und ihm Freiraum zur persönlichen Entfaltung geben, bilden die Grundlage der HEIM UND PARTNER-Kanzleiphilosophie und prägen unseren Umgang mit allen Menschen in und außerhalb unserer Kanzlei. Das Ziel von HEIM UND PARTNER ist es,

- engagiert, kreativ, innovativ
- allen Mandanten in vertrauensvoller und zuverlässiger Zusammenarbeit
- mit einem klar gegliederten Leistungsangebot
- zeitnahe Auswertungen und Abschlüsse als optimale Entscheidungsgrundlagen zu liefern und
- durch steuer- und betriebswirtschaftliche Beratung aktiv und konstruktiv das berufliche Wachstum der Mandanten zu fördern, deren Vermögen aufzubauen, zu sichern und zu bewahren.

HEIM UND PARTNER verfolgt dieses Ziel durch ständige Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Herausforderungen spornen uns an. Für die Mitarbeiter von HEIM UND PARTNER ist es selbstverständlich, sich mit ihrem Tun und Handeln am Wohl des Mandanten und der Kanzlei zu orientieren. In berechtigter Kritik sieht HEIM UND PARTNER eine Chance. Eine Chance, diese Kritik positiv umzusetzen. Eine ehrliche, offene und faire Kommunikation und das Respektieren der Persönlichkeit des anderen bilden die Basis unserer Zusammenarbeit. Je mehr Nutzen HEIM UND PARTNER seinen Mandanten bringt, desto größer wird der Nutzen sein, den auch wir dafür ernten.

Herr Heim steht nicht allein mit diesen Zielvorgaben. Immer häufiger geben sich Kanzleien Leitlinien und Ziele, so bspw. diese: **Unser Erfolg hängt vom Erfolg unserer Mandanten ab**<sup>7</sup>.

Die Frage ist, wie realisiert die Kanzlei die Ziele, welche Mittel setzt sie ein? Ist der Qualitätsfahrplan der Schlüssel? Welche Handlungen stehen im Mittelpunkt des Qualitätsfahrplans? Was muss zuerst, was kontinuierlich getan werden?

Vorangestellt werden in der Kanzlei Heim und Partner die Kanzleiziele. Sie werden in der Organisation der Kanzlei und in den Arbeitsprozessen, in der täglichen Arbeit systematisch verfolgt.

Die Ziele sind inhaltlich orientiert. Sie umfassen

- objektive Ziele, wie Einhaltung der Fristen,
- subjektive Ziele, wie Mandantenzufriedenheit,
- sachliche Ziele, wie finanz- und betriebswirtschaftliches Dienstleistungsangebot,
- wirtschaftliche Ziele, wie Kostendeckung, oder Erwirtschaftung von Rücklagen,
- organisatorische Ziele, wie Teambildung mit Mandantenverantwortung,
- qualitative Ziele, wie Leistungserbringung nach ISO-Normen etc.

Wenn der Steuerberater seine Ziele zeitlich und sachlich zusammenstellt, strukturiert, die Leistungspotenziale seiner Kanzlei auf die Realisierung dieser Ziele überdenkt, dann kann er bspw. zu folgendem Ergebnis kommen:

Mittelfristiges Zielsystem der Kanzlei			
Marktziele	Mitarbeiterziele	Organisationsziele	Wirtschaftlichkeitsziele

<sup>4</sup> Diese können unterschiedlich geprägt sein, so auf die Ausrichtung der Kanzlei an bestimmte Branchen, Regionen, auf die Sicherung der Arbeitsplätze, auf die Erzielung eines Gewinns in bestimmter Höhe usw.

<sup>5</sup> Diese können mandanten-, mitarbeiter- und wettbewerbsorientiert sein.

<sup>6</sup> Abdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung von Herrn Heim.

<sup>7</sup> Der DStI stellt bspw. die folgende Kanzleiphilosophie voran: "Der Mandant steht im Mittelpunkt unserer Bemühungen, und diese Bemühungen sind ganzheitlich auf die Bedürfnisse des Mandanten abzustellen." – Vergl. DStI-Einführungsseminar "Qualitätsmanagement in der Steuerberatung" 3/98.

<b>Mandantenorientierung</b>	<b>Mitarbeiterorientierung</b>	<b>Prozessorientierung</b>	<b>Kanzleiorientierung</b>
All-round-Serviceangebot	Mitarbeiterzufriedenheit	Abgrenzung der Geschäftsfelder	rationelles, effizientes, erfolgsorientiertes Arbeiten
Sicherung bzw. Erhöhung der Dienstleistungsqualität	Mitarbeiterverantwortlichkeit	Standardisierung	Zeitersparnis bei Routinearbeiten
Kooperatives Arbeiten mit dem Mandanten	kontinuierliche Fort- und Weiterbildung	ISO-Normen	Umsatzsteigerung auf 1,4 Mill. € in 5 Jahren
Mandantenverantwortung der Mitarbeiter	leistungsgerechte Besoldung	Prozessorientierung	vollständige Leistungserfassung
Steigerung des Mandantenvertrauens	Zeit für Gespräche mit Mitarbeitern	ordnungsgemäße Archivierung von Schriftstücken	vollständige Abrechnung erbrachter Leistungen
Sicherung der Mitarbeiter-Know hows	Zielvereinbarungen	geordnete Arbeitsabläufe	
Erhöhung der Mandantenzufriedenheit	klare Zuständigkeiten	Integration der Außenstellen	
Sicherung der Termintreue, Fristenwahrung	klare Kompetenzen	Teambildung	
Transparenz Leistung/Kosten (Gebührenklarheit)	flexible Arbeitszeiten	optimaler EDV-Einsatz	
Aktualisierung, Entwicklung neuer Dienstleistungen	Ausbau von Spezialwissen	klare Arbeitsvorgaben	

Diese, oder ähnliche mittelfristige Ziele sind in Jahresziele umzusetzen, die aus den zuvor genannten Beispielen wie folgt lauten kann:

<b>Jahres-Zielsystem der Kanzlei</b>			
<b>Marktziele Mandantenorientierung</b>	<b>Mitarbeiterziele Mitarbeiterorientierung</b>	<b>Organisationsziele Prozessorientierung</b>	<b>Wirtschaftlichkeitsziele Kanzleiorientierung</b>
Sicherung der erreichten Dienstleistungsqualität	Schulung aller Mitarbeiter auf die neuen Anwendungsprogramme	durchgehende Teambildung	Kostendeckung
Zufriedenheitsgrad erhöhen lt. Mandantenbefragung	Einführung der Umsatzbeteiligung in der Gehaltsfindung	Arbeiten nach ISO-Norm	Erzielung von 100 T€ Gewinn
Anzahl der Reklamationen von 20 auf 10 senken		Standardisierung aller Arbeitsprozesse	Erzielung von 400 T€ Deckungsbeitrag
		Einführung der Stellenbeschreibungen	

Aus den Jahreszielen werden schließlich kontrollierbare Kennzahlen vorgegeben und Jahresablauf auf Erfüllung, Abweichung kontrolliert.

	<b>Worauf richten wir unsere Arbeit aus?</b>		
	<b>Kennzahl 1</b>	<b>Kennzahl 2</b>	<b>Kennzahl 2</b>
Mandantenbezogene Kennzahl	Umsatz/Mandant Ø 3.500 €	Umsatz/Auftrag Ø 800 €	Auftragszu-/abgang Ø 5/2
Mitarbeiterbezogene Kennzahl	Umsatz/MA-Gehalt Ø 2,8 : 1	Umsatz/Steuerberater Ø 450.000 €	Personalkosten/MA Ø 40.000
Erfolgbezogene Kennzahl	Kostendeckung Ø 125 %	Deckungsbeitrag Ø 45 %	Jahres-Umsatzerhöhung Ø 8 %

StB, WP Leo Kolarsch, Gründer der Odenwald Treuhand GmbH<sup>8</sup>, beklagt die Einstellung vieler seiner Kollegen: "Ich verstehe viele meiner Kollegen nicht. Sie arbeiten seit Jahren ohne Qualitätsmanagement. Sie arbeiten wie vor zehn, ja zwanzig Jahren. Ohne Qualitätsmanagement. Sie wissen nicht, was ihnen entgeht."

Für Herrn Kolarsch waren sowohl das Voranstellen von Kanzleiziele seit Beginn seiner Tätigkeit als Steuerberater, als auch die Ausarbeitung und der Einsatz zielorientierter Maßnahmen, eine Selbstverständlichkeit. Anders hätte er gar nicht gekonnt. Ohne sich damals mit dem Begriff Qualitätsmanagement besonders zu befassen, galten für ihn Ziele, die inzwischen den Kern des Qualitätsmanagements bilden. Diese sind

- das Arbeiten auf einem qualitativ hohen Niveau mit Arbeitsvorgaben und Checklisten,
- die Sicherung der Mandantenzufriedenheit durch hohe Dienstleistungsqualität,
- die fortlaufende Weiterbildung der Mitarbeiter, um die Arbeitsprozesse zu beherrschen und die "Sprache der Mandanten" zu sprechen,
- die Auseinandersetzung von für die Mandanten wichtigen neuen, innovativen Themen,
- die Sicherstellung der Mitarbeiterzufriedenheit, auch durch deren Messung bspw. über das "Wir-Gefühl" in der Kanzlei, über die Bereitschaft zu Überstunden,
- die Transparenz in den Leistungen und Kosten als Erfolgsgaranten.

<sup>8</sup> Die Odenwald Treuhand GmbH wurde 1967 mit 6 Mitarbeitern gegründet. Inzwischen beschäftigt die Gesellschaft 17 Steuerberater (davon 7 mit Doppelqualifikation WP/StB), 12 Rechtsanwälte, 140 Mitarbeiter und ist an 6 Standorten präsent.

Nur so lässt sich seine Erfolgsstory, die Entstehung einer Gesellschaft aus einer kleinen Kanzlei zur heutigen Gesellschaft in 35 Jahren erklären. Dieses Beispiel ließe sich fortsetzen. In allen Erfolgsfällen wiederholen sich die Aktionen von Herrn Heim und Herrn Kolarsch. Anlass, darüber generell nachzudenken.

Abschließend ein Beispiel, wie eine strukturierte Zielbildung in Form einer Prüfungsfolge in zwei Steuerkanzlei im süd- und westdeutschen Raum gemacht wurde:

<b>Führungsprozesse</b>	<b>Teilprozesse</b>	<b>Leitsätze</b>
<b>Strategie und Ziele</b>	<b>Kanzleiziele setzen</b>	Der Ziel- und Strategieprozess soll unserer Kanzlei helfen, zukunftsorientiert und langfristig zu denken, die Zukunft mitzugestalten sowie als Organisation flexibel zu agieren. Wir können den Wind nicht gebieten, aber wir können unsere Segel neu setzen und die Richtung ändern.
<b>Marketing</b>		Die Konkurrenz schläft nicht - sie trainiert. Marketing bedeutet, durch systematischen Einsatz des Marketing-Mix Nutzen für die Mandanten zu schaffen und Vorteile gegenüber den Wettbewerbern zu sichern, um damit für die Kanzlei dauerhaft einen optimalen Gewinn zu erzielen.
<b>Qualitätsverbesserung</b>	<b>Arbeiten planen Arbeitsprozesse steuern Qualitätsmanagement, Kontrollen, Abweichanalysen, Statistiken durchführen Kennzahlen auswerten</b>	Auf dem Weg zur Qualität ist man niemals am Ziel. Wir nutzen die Gelegenheit der Beschwerde als wirkungsvolles Instrument zur Steigerung der Mandantenbindung, indem wir der Situation den Stress nehmen und uns ganz darauf konzentrieren, den Mandanten zufrieden zu stellen. Die reibungslose Wiedergutmachung erfordert eine höchst flexible Organisation und viel Motivation bei den Mitarbeitern. Verbesserungen sind Teil unserer täglichen Arbeit. Jede Gelegenheit wird genutzt, etwas besser zu machen. Fehler werden bei ihrem Entstehen beseitigt, um Wiederholungsfehler auszuschließen. Die Null-Fehler-Kultur wird ständig weiterentwickelt.
<b>Praxisorganisation</b>	<b>Arbeitsprozesse optimieren Sachmittelausstattung bereitstellen</b>	Mit der Prozessorganisation möchten wir sicherstellen, dass die Arbeitsschritte des Sekretariats/Schreibbüros zur vollen Zufriedenheit unserer Mandanten, Kanzleileitung und Sachbearbeiter ausgeführt und Fehlerquellen ausgeschlossen werden. Die Prozessbeschreibung soll das "teilen von" und "teilnehmen an" Informationen, Gedanken, Botschaften und Signalen sicherstellen.
<b>Personalmanagement</b>	<b>Personal führen</b>	In einem erfolgreichen Team ziehen alle am gleichen Strang. Unsere MitarbeiterInnen sind der entscheidende Faktor für die Leistungsbeurteilung unserer Kanzlei. Das Personalmanagement hat das Ziel, hervorragende Leistungen für unsere Mandanten zu erbringen, unsere MitarbeiterInnen langfristig für uns zu gewinnen, sie zu fördern, sowie ihre Identifikation mit unserer Vision und den Kanzleizielen zu sichern.
<b>Information und Kommunikation</b>	<b>Informationsversorgung, interne und externe Kom-</b>	Transparente Informations- und Kommunikationswege schaffen Vertrauen und Sicherheit.

	<b>munikation organisieren</b>	<p>Die vollständige und richtige Weitergabe von Mandanten-Informationen in der Kanzlei ist eine der Grundvoraussetzungen für begeisterte Mandanten.</p> <p>Der vorbehaltlos offene Austausch wichtiger organisatorischer und rechtlicher Informationen unter den MitarbeiterInnen fördert die Entwicklung aller MitarbeiterInnen und sorgt mit für ein angenehmes "Kanzleiklima".</p> <p>Effektive und harmonische Kommunikation zur Begeisterung der Mandanten und zum Wohlbefinden der MitarbeiterInnen erreichen wir mit der Beachtung wichtiger Spielregeln.</p> <p><b>Miteinander Sprechen; miteinander Bewegen!</b></p> <p>Kommunikation ist der Austausch von Informationen zwischen Menschen in einer gemeinsamen Situation</p>
--	--------------------------------	---

## Qualitätsmanagement: "Wie komme ich zu einem Qualitätsmanagementsystem in meiner Kanzlei?"

Prof. Dr. Dr.h.c. Miklós Géza Zilahi-Szabó<sup>9</sup>

..... stellte sich diese Frage vor drei Jahren StB, vereid. BP, RB Hans W. Fenzl aus Seebruck<sup>10</sup>

Seine Vision war, die Kanzlei im Sinne des wachsenden Wettbewerbs zu stärken, qualitativ hochwertige Leistungen an seine Mandanten zu liefern, seine Arbeitseffizienz zu erhöhen usw. Die Zielrichtung war schnell gefunden: Einführung eines wirkungsvollen **Qualitätsmanagements**. Er wusste aus Erfahrung, dass sich gute Arbeitsqualität in vielerlei Hinsicht auszahlt. Sie erhöht die Mandantenzufriedenheit, senkt die Nacharbeitungskosten, erhöht die Mitarbeitersicherheit, führt zum effizienten und rationellen Arbeiten. Er besuchte daher Informationsveranstaltungen, diskutierte mit seinen Kollegen, erörterte seine Pläne mit seinen Mitarbeitern und kam zu folgendem Schluss:

"Ich muss meine Arbeitsprozesse ordnen, Referenzabläufe bilden, für meine Mitarbeiter einheitliche Arbeitsanweisungen geben. Vorgaben, an deren Ausarbeitung sie selbst mitgewirkt haben."

Resultat: Die Mitarbeiter wissen genau, wie die Arbeit gemacht wird.

Herr Fenzl ließ seinem Vorsatz Taten folgen. Zunächst hat er sich Informationen über das neue Arbeitsfeld Qualitätsmanagement beschafft. Er beschloss in Abstimmung mit seinen Mitarbeitern, ein kanzleigerechtes Qualitätsmanagementsystem einzuführen und legte einen Projektplan fest. Er setzte für sich und für seine Kanzlei nachvollziehbare und kontrollierbare Ziele. Er führte mit seinen Mitarbeitern Gespräche, ließ diese schulen<sup>11</sup>, übertrug ihnen das Vorschlagsrecht für die Ausarbeitung der Arbeitsabläufe, ließ die Arbeitsabläufe für alle Arbeitsprozesse beschreiben, ließ von seinen Mitarbeitern Vorschläge machen, wie und wo Vereinfachungen und Kontrollen im Tagesgeschäft zu machen sind, welche Standards eingeführt, wo welche Checklisten eingesetzt werden sollten usw. Er benannte einen Qualitätsbeauftragten, übertrug ihm die notwendigen Rechte. Nach diesen Vorarbeiten mit Ausarbeitung der Arbeitsprozesse entlang der Ziele der Kanzlei, Erarbeitung von standardisierten Arbeitsabläufen, Definition von Standards für Formulare und Korrespondenz, Festlegung von Checklisten usw. folgten die Aufteilung der Verantwortlichkeiten im Arbeitsprozess, die Benennung von Prozessverantwortlichen, die Aufteilung der Rollen und die Festlegung von Meilensteinen als Kontrollcheckpunkte. Alle Arbeiten orientierten sich an den aus den Kanzleizielen abgeleiteten Zielen der Arbeitsprozesse. Das Ergebnis waren Arbeitsprozesse mit festen Zielen, Aktionen, Rollen, Standards. Herr Fenzl ließ alle Aktionen dokumentieren, den Soll-Zustand beschreiben und das QM-Handbuch erstellen. Schließlich wurde das QM-Handbuch veröffentlicht, d.h. es wurde in der Kanzlei in Kraft gesetzt. Und Herr Fenzl führte diese Aktionen konsequent durch. Einheitlich, für alle. Alle haben mitgewirkt, alle

<sup>9</sup> Institut für Informatik der Justus-Liebig-Universität Gießen

<sup>10</sup> Die Sozietät Fenzl-Eisel-Pumpe ist in der Region Chiemsee beheimatet. Sie wurde 1975 von Herrn Fenzl und seiner Frau gegründet. Heute beschäftigt die Kanzlei drei Steuerberater, vier Bilanzbuchhalter, 16 MitarbeiterInnen und zwei Azubis. Mittelständische Betriebe aus den Branchen Maschinenbau, Fremdenverkehr (Hotelbetriebe und Gastronomie), Versorgungsunternehmen (Strom, Wasser), Wasserverbände und Handwerk bilden die Klientel der Kanzlei, die sich seit 1995 mit Fragen des Qualitätsmanagements beschäftigt und seit Dezember 2000 zertifiziert ist.

<sup>11</sup> So berichtet Frau Alexandra Dlugosch: „Ich besuche für meinen Bereich ausgewählte Schulungen, z.B. zu den Themen Lohnsteuer, Sozialversicherung, Arbeitsrecht, darüber hinaus unsere internen Schulungen z.B. Zum Qualitätsmanagement.“

identifizierten sich mit dem Ergebnis. Alle hatten ein "Wir-Gefühl". Und alle halten sie ein, weil die Fehlerfreiheit der Arbeitsprozesse nur durch systematisches Erkennen und Beherrschen der Arbeitsprozesse innerhalb der Kanzlei erreicht werden kann. Und dies wird durch das Qualitätsmanagement systematisch unterstützt. Die Zertifizierung war schließlich das Pünktchen auf dem i, wobei die Zertifizierung eine Bestätigung des angewendeten Qualitätsmanagementsystems bedeutet.

Entscheidend dabei war die Einbindung seiner MitarbeiterInnen in alle Handlungen. Alle Mitarbeiter beschrieben, was sie tun und wie sie es tun und machten konkrete Vorschläge.

Bei durchgeführten Befragungen äußerte sich Steuerfachangestellte Frau Alexandra Dlugosch aus der StBGes Fenzl-Eisel-Pumpe wie folgt: „Ich habe bei der Entwicklung der Prozessbeschreibung und Checklisten mitgewirkt und bin auch für die Aktualisierung zuständig. Durch die Erprobung der Prozessbeschreibungen und Checklisten durch andere MitarbeiterInnen, die nicht für den Prozess zuständig sind, konnte dieser optimiert werden. Ich glaube, dass die Standardisierung sehr hoch ist, aber glaube auch, dass es keine Standardisierung zu 100% gibt, da das Qualitätsmanagement leben und nicht festgefahren sein soll. Es gibt immer Verbesserungen!“

Die Arbeitsprozesse der Kanzlei Fenzl wurden im Bezug auf ihre Inhalte in verschiedene Prozessstypen (-arten) untergliedert. Zum einen wurden die Arbeitsprozesse, die seitens der Kanzlei-führung wahrgenommen werden, als **Führungsprozesse** zu einer Artengruppe zusammengefasst. Als **Leistungsprozesse** wurden solche bestimmt, die zum Erreichen der unternehmerischen Gesamtziele nachhaltig und längerfristig von Bedeutung waren. Zum anderen wurden die Arbeitsprozesse, die die Leistungserbringung vorbereiten, begleiten helfen, als **Unterstützungsprozesse** zu einer Prozessgruppe zusammengefasst. Das Ergebnis ist nachfolgende Einteilung:

Arbeitsprozesse		
Führung	Unterstützung	Leistung
Leitbild, Ziele, Strategie und Bewertung Qualitätsverbesserung Personal- und Wissensmanagement interne Audits Kooperationsmanagement	Information und Kommunikation Dokumenten-Management Informations-Technologie-Management Infrastruktur Projekt-Management	Auftragsabwicklung Lohn Finanzbuchhaltung Jahresabschluss Betriebliche Steuererklärungen Private Steuererklärungen Bescheidprüfungen Betriebsprüfungen Rechtsbehelfe, Anträge Prüfungen (WP) Gestaltungsberatung/Coaching Steuergestaltungsberatung Rechtsberatung Unternehmensberatung Vermögensgestaltungsberatung Seminare und Workshops Erfolgcoaching

Im nächsten Schritt wurden die Arbeitsprozesse verfeinert. Die Aufgaben wurden in **Aufgabenklassen** aufgelistet und durch Verfeinerungen unterteilt. So wurden

1. Ebene: Hauptaufgabe (Bücher führen),
- 2. Ebene: Teilaufgabe (Belege bearbeiten),
- 3. Ebene: Teilaufgabe in Verfeinerung (Belege nummerieren) usw. bestimmt.

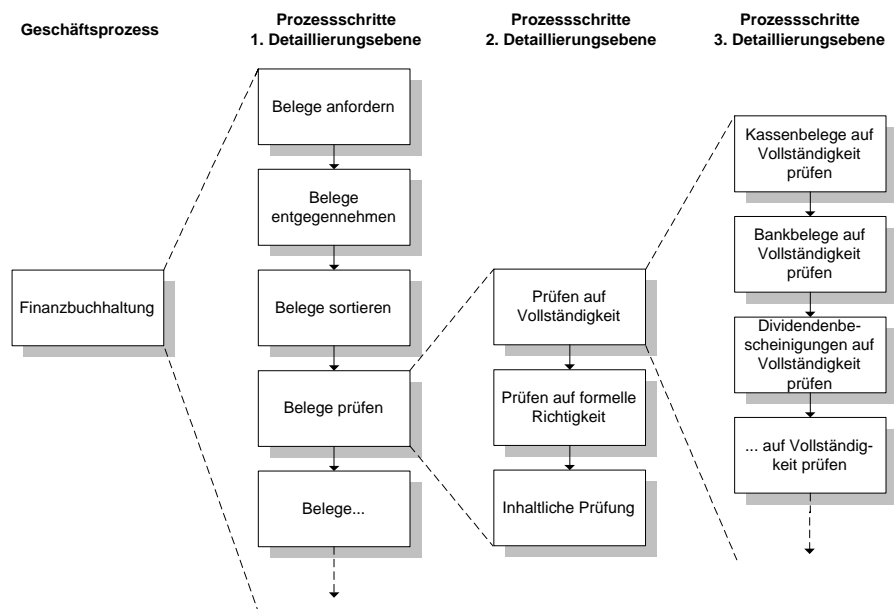
Zielrichtung war die Eigenschaft von Arbeitsprozessen, ihre **Standardisierbarkeit**. Dies bedeutet, dass ein Arbeitsprozess im Regelfall den gleichen Arbeitsablauf, die gleichen Vorgangsketten, durchläuft. Diese Eigenschaft wird dazu genutzt, **Referenzabläufe** als **Standardabläufe** in der Kanzlei zu bilden und an diese die Checklisten, die Kontrollen anzukoppeln.

Für die einzelnen Arbeitsprozesse wurden also **Qualitätsfahrpläne** entwickelt. Hier schließt sich der Kreis und ergänzt die Aktionen auf der Kanzleiebene. Die Aktionen werden auf die Arbeitsebene verlagert. Das, was auf der Kanzleiebene galt, wird auf die Arbeitsebene ausgeweitet. Gleicher Grundsatz, gleiche Aktion, gleiches Ergebnis. Ziele setzen, Ressourcen bereitstellen, Einsatz organisieren, Standards setzen, Ergebnis prüfen, bei Abweichung neue Maßnahmen einleiten. Die Kanzlei führt für ihre Arbeitsprozesse Regelungen ein. Sie gelten für alle Arbeitsphasen der Arbeitsplanung, Arbeitsdurchführung und Arbeitskontrolle. Alle Phasen schließen Prüfungstätigkeiten ein. Die Prüfungen, die **Checks**, stellen das Erreichen vorgegebener Ziele des Arbeitsprozesses sicher.

Aus diesem Grunde und aus der Sicht der prozessorientierten Arbeiten sind Referenzprozesse und Referenzabläufe für Kanzleien mit Qualitätsmanagement zwingend. Diese Tatsache wurde in der Kanzlei Fenzl erkannt und wird seit dem systematisch praktiziert.

Wie komme ich zu Referenzabläufen? – muss sich jeder Steuerberater fragen.

Als erster Schritt ist ein Aufgabengebiet als Arbeitsprozess abzugrenzen. Das Aufgabengebiet ergibt sich für die Leistungsprozesse aus den Aufträgen bzw. aus den Angelegenheiten. In den Führungsarbeiten lassen sich Arbeitsprozesse aus den üblichen Handlungsfolgen des Steuerberaters ableiten; ebenso in den Arbeiten der Unterstützungsprozesse aus den Verwaltungstätigkeiten. Allerdings sollte hinterfragt werden, ob eine andere Einteilung, ein anderer Ablauf sinnvoller, zielorientierter wäre. Nach der Bildung der Arbeitsprozesse werden diese – je nach Bedarf - auf eine oder mehrere Detaillierungsebenen unterbrochen, und zwar bis auf die Ebene, auf der die Kanzlei ihre Prüfungshandlungen vornehmen will. Diese Ebene kann sogar der einzelne Arbeitsschritt sein.



Diese Arbeit zahlt sich aus. Nicht nur, dass sich die Mitarbeiter mit ihrer täglichen Arbeit intensiv auseinandersetzen, die Sinnhaftigkeit ihrer Handlungen überprüfen, nein, sie arbeiten fast automatisch dabei die Stärken, die Schwächen und die Ungereimtheiten der Arbeitsprozesse aus. In **Gruppendiskussionen** werden dann Arbeitsabläufe definiert, die später – nach ihrer Erprobung – als Referenzabläufe gelten. Es sind dann für die Kanzlei optimierte Arbeitshandlungen, mit denen sich die Mitarbeiter voll identifizieren. Es sind Arbeitsprozesse mit

- klaren Strukturen,
- klaren, eindeutigen Verarbeitungsregeln,
- festgelegter Reihenfolge der Bearbeitungsvorgänge,
- klar geregelten Ausnahmebedingungen und zugehörigen Aktionen.

Sie dienen danach als Qualitätsfahrplan des Arbeitsprozesses, als Leitfaden und als Schulungsunterlagen für Auszubildende. Darüber hinaus sind sie Sicherheiten und Kontrollpunkte beim Mitarbeiterwechsel oder bei Krankheiten, weil jeder Mitarbeiter einen angefangenen Auftrag des Kollegen ohne Probleme übernehmen kann.

Das Resultat kann grafisch, tabellarisch, verbal oder gemischt dargestellt werden, so wie im nachfolgenden vereinfachten Beispiel.



Beispiel, wie die Geschäftsprozesse auf das Arbeiten mit Checklisten aufbereitet werden:

Ziele	Prozessablauf	Aktivitäten	Dokumente	QM
<p>Geänderter Steuerbescheid Höhere Steuererstattung Rechtssicherheit Vorauszahlungsanpassung Aussetzung Vollziehung Stundung</p>		<p><b>Eingang fristbehafteter Dokumente</b> Eingang erfassen</p> <p>Prüfung des Datums und des Fristablaufs Registrierung Vergleich auf Abweichungen</p> <p>Prüfung der Rechtslage</p> <p>Einspruch einlegen</p> <p>Aussetzung der Vollziehung beantragen Mandanten informieren</p> <p>Eingang registrieren Kontrolle der Fristen</p> <p>Prüfung der Zulässigkeit und Begründheit Rechtsmittelschrift erstellen, versenden</p> <p>Rücklaufschein überwachen Verfügungen bearbeiten Schriftsatz an Mandanten versenden Termin der mündlichen Verhandlung abstimmen Urteil prüfen Kostenfolge prüfen Antrag auf Kostenfestsetzungsbeschluss stellen Mandanten informieren Vorauszahlungen überprüfen Anpassungsantrag stellen Mandanten anschreiben Erledigungsakte pflegen Akte ablegen</p>	<p>Steuerbescheid Fristenkontrollbuch</p> <p>Rechtsbehelf Steuerebescheid Steuererklärung</p> <p>Einschreibebrief</p> <p>Antrag Brief</p> <p>Einspruchsentscheidung Rechtsbehelf</p> <p>Rechtsbehelf Rechtsmittelschrift</p> <p>Rücklaufschein Verfügungen Schriftsatz</p> <p>Urteil Antrag</p> <p>Belege Anpassungsantrag Brief</p> <p>Akte Steuerbescheid</p>	<p>Erfassen</p> <p>Registrierung Vergleich</p> <p>Registrierung Fristenkontrolle</p>

## Qualitätsmanagement: Der Weg einer Kanzlei zum Arbeiten mit Checklisten

Prof. Dr. Dr.h.c. Miklós Géza Zilahi-Szabó<sup>12</sup>

"Am Anfang meinten meine MitarbeiterInnen, sie brauchen keine Checklisten. Checklisten würden das Arbeiten nur Verbürokratisieren und erschweren. Und heute? Heute sind sie dankbar, weil sie erkannt haben, dass Checklisten für ihre Arbeit nicht hinderlich, im Gegenteil förderlich sind. Checklisten erleichtern unsere Arbeit, sie machen uns sicherer, unsere Ergebnisse sind qualitativ besser geworden. Heute sagen meine MitarbeiterInnen, wir können Anwendungsprogramme ohne Checklisten nicht gebrauchen." – sagt StB Fenzl<sup>13</sup>.

Ausgangspunkt für das Arbeiten mit Checklisten können negative Erfahrungen der Mitarbeiter mit Fehlern bilden. Fehler, die zu Nacharbeiten, zu Nachbesserungen geführt haben. Fehler, die ärgerlich sind, die übersehen werden. Fehler, die nicht passieren dürften. Fehler, die in einigen Kanzleien in sog. **Fehlerhitlisten** geführt werden. Diese registrieren die in der Kanzlei aufgetretenen bzw. festgestellten Fehler. Ihre Einbeziehung in das Qualitätsmanagementsystem der Kanzlei dient dem Zweck, Fehler nicht nur zu ermitteln, sondern denen vorzubeugen und zu beheben. Sowohl die Fehlererkennung, wie die Vorbeugung und schließlich deren Behebung können mit Hilfe von Checklisten erfolgen.

So berichtet Frau Sabine Maier von der Sozietät Fenzl-Eisel-Pumpe, dass sie durch die Checklisten über „Anhaltspunkte ...“ verfügt, damit „... ich beim Arbeitsablauf nichts vergesse“.

Das Arbeiten mit Checklisten geht somit i.e.S. von Überlegungen aus, wie Fehler vermieden werden können. Dazu werden alle möglichen Fehlerquellen einbezogen. Hier wird die Gesamtaufgabe systematisch untersucht, es werden Teilaufgaben präzise festgelegt, mögliche Fehlerquellen beschrieben, aus denen die Mitarbeiter erkennen können, was und wie zu tun ist. An diesen Arbeiten sollten die MitarbeiterInnen beteiligt werden. Sie verfügen über das notwendige Erfahrung und sie müssen sich mit den Ergebnissen identifizieren.

So wie dies Steuerfachangestellte Frau Alexandra Dlugosch und Ingrid Siglreithmayr von der Sozietät Fenzl-Eisel-Pumpe berichten: „Ich habe bei der Entwicklung Checklisten mitgewirkt und bin auch für die Aktualisierung zuständig. Ich bin Prozessverantwortliche für die Finanzbuchführung, Jahresabschluss und Steuern. Dazu kommt die Übernahme von laufender Pflege.“

Die Qualitätskriterien finden in den Checklisten ihren Niederschlag. Ein wichtiges Instrument des Qualitätsmanagements sind somit die **Checklisten**<sup>14</sup>. Sie werden als Verfahrensanweisungen eingesetzt, die inhaltlich in Arbeitsanweisungen konkretisiert werden.

Wie sieht ein solches Beispiel aus?

<sup>12</sup> Institut für Informatik der Justus-Liebig-Universität Gießen

<sup>13</sup> Die Sozietät Fenzl-Eisel-Pumpe ist in der Region Chiemsee beheimatet. Sie wurde 1975 von Herrn Fenzl und seiner Frau gegründet. Heute beschäftigt die Kanzlei drei Steuerberater, vier Bilanzbuchhalter, 16 MitarbeiterInnen und zwei Azubis. Mittelständische Betriebe aus den Branchen Maschinenbau, Fremdenverkehr (Hotelbetriebe und Gastronomie), Versorgungsunternehmen (Strom, Wasser), Wasserverbände und Handwerk bilden die Klientel der Kanzlei, die sich seit 1995 mit Fragen des Qualitätsmanagements beschäftigt und seit Dezember 2000 zertifiziert ist.

<sup>14</sup> Checklisten sind vergleichbar mit den Prüfungen der GoB/GoS; sie sind somit für den Steuerberater durchaus gängig.

- Mitarbeiter bearbeitet die Einkommensteuer-Erklärung.
- Innerhalb der Einkommensteuer werden die außerordentlichen Belastungen bearbeitet.
- Mitarbeiter ruft die Checklisten auf. Er will wissen: „Was muss ich aktuell prüfen?“
- Mitarbeiter will sich durch Checklisten mit Referenzablauf leiten, zugleich will er sich die aktuellen Regelungen zeigen lassen.
- Die Checks „verzweigen“ über Links zu einer Literaturdatenbank, in der für die Kanzleiarbeit wichtigen Rechtsquellen, Steuergesetze, Bestimmungen, Rechenformel etc. hinterlegt sind.
- Das Ergebnis der Recherche, was (Checks) und wie (Regelungen) zu prüfen ist, wird in einem gesonderten Fenster angezeigt und zur Ausführung vorgeschlagen.
- Mitarbeiter führt die Berechnung mit Hilfe der Checks durch. Er beachtet die Regelungen, nach Durchführung der Arbeit erhält er eine Bestätigung.
- Die Software registriert im Hintergrund, dass die AO-Belastungen „Check-unterstützt“ berechnet worden sind.

Mit dem Einsatz von **Checklisten** steht das Ziel, gute Arbeitsqualität zu produzieren, im Mittelpunkt. Die Zielrichtung ist, eine höchstmögliche Mandantenzufriedenheit und Einhaltung von Anforderungen seitens Dritter (Staat, Banken etc.) zu erreichen. Dazu kommen die Anforderungen, die der Steuerberater selbst als **Dienstleister** an das Produkt stellt. Er will Abweichungen von den Vorgaben vorzeitig feststellen und damit Voraussetzungen für einen zeitnahen Eingriff schaffen. „Zeitnah wie möglich“ bedeutet, dass die Eingriffe während des Arbeitens gemacht werden. Sie sind erforderlich, um die Arbeiten „auf Kurs“ zu halten bzw. so schnell wie möglich wieder dahin zu bringen. Aufgaben der Checklisten sind daher, den Ablauf zu beobachten, den Status laufend festzuhalten und durch Vergleich mit den Vorgaben Abweichungen zu signalisieren. Zur Abdeckung dieser Aufgaben enthalten sie einzelne Prüfungen, die sog. Checks. Neben den Prüfungen enthalten sie verschiedene Maßnahmen, so bspw.

- Überprüfung der Richtigkeit der Aktionen,
- Erkennen der Ursachen für die Abweichungen und
- Behebung der Abweichungen.

<b>Checklisten sind Anweisungen für ...</b>	
die Arbeitsverfahren (Anwendungssoftware)	die Arbeitserledigung (Referenzablauf)
<b>Checklisten sind Prüfungen für ...</b>	
die materielle und sachliche Richtigkeit	die formelle und zeitliche Richtigkeit

Es werden zwei Arten von Checklisten bzw. Prüfungen unterschieden,

- die **Prüfchecks** und
- die **Anweisungs-** oder **Organisationschecks**.

Im ersten Fall erfolgt eine sachlich-inhaltliche Prüfung auf Gleichheit, auf Abweichung etc. Sie sollen rechnerische, sowie handels- und steuerrechtliche Korrektheit der Auswertungen garantieren. Beispiele: Die Bilanzsummen stimmen überein; die errechneten USt-Beträge weichen von den erfassten Werten ab. Hier läuft die Durchführung von Prüfungen während des Erstellungsprozesses der Dienstleistungen anhand vorgegebener Größen ab. Die Prüfungschecks sichern die inhaltliche Qualität der Dienstleistung ab (**Produktqualität**).

Im zweiten Fall geht es um Arbeitsanweisungen, um die Einbettung organisatorischer Handlungen in einen Arbeitsprozess und um die Verkettung des einen Arbeitsprozesses mit den anderen. Diese sind an die Mitarbeiter, an die Bedienung gerichtet. Beispiel: Prüfen der Belege auf Vollständigkeit. In diesem Fall hingegen erfolgt die Kontrolle der Arbeitsprozesse durch die Mitarbeiter nach einem vorgegebenen Tatbestand. Diese Checks sichern die organisatorische Qualität der Dienstleistung ab (**Prozessqualität**).

Die Erreichung der Produkt- und der Prozessqualitäten setzen sachgerechte Handlungen, die personelle Qualität seitens der Mitarbeiter voraus (**Verhaltensqualität**).

Für die Prüfchecks werden Rechenformeln in den Checklisten hinterlegt. Sie können automatisiert werden. Sie werden in modernen Anwendungsprogrammen als **digitalisierte** (elektronische) **Checklisten** integriert angeboten<sup>15</sup>. Sie werden automatisch im Hintergrund ausgeführt; hier wird der Mitarbeiter nicht „gefragt“, er bestätigt die Ausführung bzw. bei Abweichungen wird der Mitarbeiter angehalten, den Fehler zu beheben. Die Ausführung der Anweisungschecks hingegen muss der Mitarbeiter bestätigen<sup>16</sup>. Hier muss sich der Steuerberater auf die Motivation und Ehrlichkeit seiner Mitarbeiter verlassen.

Die Wirtschaftsprüfer haben mit dem IDW Prüfungsstandard Grundsätze für die Durchführung von Qualitätskontrollen in der Wirtschaftsprüferpraxis verabschiedet (WPg 2002, S. 111 ff.). Solche Qualitätsstandards für die Steuerberaterpraxis stehen aus. Der Steuerberater muss jedoch nicht zwingend auf solche Verordnungen warten. Er muss die Initiative von sich aus ergreifen, aus Überzeugung handeln.

Zwar sind Koordinationstätigkeiten durch die Steuerberaterkammer bzw. durch den Steuerberaterverband bekannt, eine eindeutige Festlegung im Sinne des Peer Reviews ist jedoch nicht in Sicht. Trotzdem sollte der Steuerberater die Checklisten nutzen und in der heutigen Zeit mit der hoch entwickelten EDV-Technik von seinem Softwarehaus **digitalisierte Checklisten** einfördern<sup>17</sup>.

So wie dies in der Kanzlei Fenzl geschieht.

Warum?

Die Antworten sind schnell zusammengestellt.

Digitalisierte Checklisten übernehmen und enthalten

- alle Prüfpunkte, um Qualität zu erzeugen (Wo soll was geprüft werden?),
- alle Vorgaben, um die Mitarbeiter zu führen (Was ist zulässig, was nicht?) und

---

<sup>15</sup> Das Arbeiten mit digitalisierten Checklisten gehört derzeit noch zu den Ausnahmen. Zum einen verfügen die meisten von den Steuerkanzleien eingesetzten Anwendungsprogramme nicht über digitalisierten Checklisten, zum anderen sind solche Entwicklungen den meisten Steuerberatern unbekannt. Digitalisierte Checklisten sind nämlich ein integrierter Bestandteil der Anwendungsprogramme. Eine, vom Autor entwickelte und in der Praxis eingesetzte vollständige Lösung können interessierte Leser unter [www.zilahi.de](http://www.zilahi.de) kennenlernen.

<sup>16</sup> „Ich halte die Vorgaben ein, weil sie die beste Lösung zur Erstellung einer kompletten Lohnbuchhaltung sind.“ – sagt Frau Dlugosch. Auch ihre Kolleginnen Maier und Siglreithmayr bestätigen, dass sie die Arbeitsanweisungen und Checklisten einhalten.

<sup>17</sup> Hinweis: Digitalisierte Checklisten sind nicht zu verwechseln mit solchen Programmprüfungen, die Anwendungsprogramme als Arbeitsregeln innehaben. Bei Prüfungen der Anwendungssoftware geht es um die Qualitätssicherung der Software selbst, dass die **Anwendungssoftware** fehlerfrei arbeitet, funktioniert. Bei den digitalisierten Checklisten hingegen geht es um die Qualitätssicherung der Dienstleistungen selbst, **um die** "Produkte" der Steuerkanzlei. Ebenso dürfen digitalisierte Checklisten mit solchen elektronischen **nicht** verwechselt werden, die zwar im Computer geführt, jedoch außerhalb der Anwendungsprogramme genutzt werden.

- alle Rechenformeln, um die Richtigkeit nachzuweisen (Wie soll die Prüfung erfolgen?).

Digitalisierte Checklisten erleichtern die Tätigkeit der Mitarbeiter, weil sie

- viele Prüfungen ohne Mitarbeiter-Aktionen automatisch ausführen,
- Online-Hilfe geben,
- ohne Papier im Hintergrund registrieren und
- immer den aktuellen Stand der zu prüfenden Fälle enthalten.

Digitalisierte Checklisten übernehmen wichtige Controllingaufgaben, in dem sie

- den aktuellen Stand jedes Auftrages anzeigen,
- ausgeführte Prüfungen und deren Ergebnisse registrieren,
- Abweichungen melden, Ursachen prüfen und Maßnahmen zu ihrer Behebung vorschlagen,
- bei schweren Versäumnissen der Mitarbeiter die Fortführung der Arbeit blockieren können, d.h. die digitalisierten Checklisten beeinflussen i.e.S. die Arbeitsprozesse steuernd.

In Kanzleien, in denen mit Checklisten gearbeitet wird, klingt es aus dem Munde der beteiligten MitarbeiterInnen wie folgt<sup>18</sup>:

- „Die Abläufe sind gut organisiert. Der Anwender wird systematisch durch den Bereich geführt. Durch Hinweise zu anderen Hilfsmitteln kann sich der Anwender schnell selbst helfen.“
- „Wenn stur anhand der Prozessbeschreibung gearbeitet wird, besteht die Möglichkeit, dass man Dinge übersieht, oder Fehler macht“.
- „Ich finde die Checklisten sehr gut, weil ich nichts vergessen kann“.
- „Checklisten sind gut geeignet für Neueinsteiger, weil sie gute Anhaltspunkte für die einzelnen Arbeitsschritte beinhalten“.

Voraussetzungen für das Arbeiten mit digitalisierten Checklisten sind ausnahmslos solche, die bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems gefordert werden, die von den Steuerberatern Fenzl, Heim und Kolarsch praktiziert worden sind:

- Einführung qualitätsgerechter Organisationsformen,
- Standardisierung der Arbeitsprozesse und damit Bildung von Referenzabläufen,
- Festlegung von Qualitätskriterien, die zu Prüfungen führen,
- Bestimmung der Prüfungsinhalte und Prüfungstiefe sowie der zeitlichen Abfolge,
- Festlegung der Verantwortlichkeiten für die Prozesse,
- Festlegung des Dokumentenbezugs der Prüfungen,
- Einbindung gesetzlicher Regelungen (HR, StR) etc.

Wie werden sich nunmehr die digitalisierte Checkliste in der Kanzlei Praxis bewähren? Hier müssen erst die Erfahrungen gesammelt werden.

Als Einstimmung sollen die beiden Meinungen von Frau Dlugosch und Sigleithmayr wiedergegeben werden:

- „Ich kann mir vorstellen, wie meine Arbeit mit digitalisierten Checklisten abläuft. Durch im Programm hinterlegten Plausibilitätsprüfungen könnten die Abläufe verbessert werden.“
- „Praktisch und papiersparend.“

Zum Schluss ein letzter, wichtiger Grundsatz:

**Nur ein festgelegter Arbeitsprozess mit einem festgelegten Ablauf kann überprüft werden.**

<sup>18</sup> Steuerfachangestellte Frau Alexandra Dlugosch und Steuerfachangestellte, Bilanzbuchhalterin Sabine Maier aus der Sozietät Fenzl-Eisel-Pumpe