

Arbeitszeitenmanagement

Vertrauen oder Minuten zählen?

Darüber, welchen Weg eine Steuerkanzlei bei der Arbeitszeiterfassung und beim Arbeitszeitenmanagement gehen soll, scheiden sich die Geister. Es gibt gute Argumente für eine detaillierte Erfassung und Kontrolle aller Arbeitsstunden, aber auch für Freiheit und Eigenverantwortung. Sehr entscheidend sind Naturell und persönliche Prägung des Kanzleichefs.

Teilzeit, Gleitzeit, Telearbeit: Moderne Steuerkanzleien bieten ihren Mitarbeitern eine ganze Palette flexibler Arbeitszeitmodelle, um ihnen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Berufs- und Privatleben zu gewährleisten. Auch das System Vertrauensarbeitszeit hat inzwischen vereinzelt in die Steuerbranche Einzug gehalten. Hierbei gilt der Grundsatz: Das Ergebnis zählt – unabhängig von den Arbeitsstunden und dem Arbeitsort. Auf die elektronische Zeiterfassung wird dabei oft ganz verzichtet. Doch es gibt auch immer noch Steuerberater, die von ihren Angestellten einen klassischen Nine-to-Five-Job fordern und jede Arbeitsminute dokumentieren. Welches Vorgehen ist für welche Kanzlei sinnvoll?

Modell Gleitzeit herrscht vor

„Grundsätzlich ist es nicht wirtschaftlich, Steuerfachangestellte nur für ihre Anwesenheit am Arbeitsplatz zu bezahlen“, gibt StB Cordula Schneider, die sich auf Kanzleiberatung spezialisiert hat, zu bedenken: „Im Kampf um qualifizierte Arbeitskräfte werden langfristig die Kollegen erfolgreich sein, die ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen und möglichst flexibel auf deren Belange reagieren. Doch es kommt auf die Führungspersönlichkeit an. Nicht jeder Steuerberater kann seine Kontrolle abgeben.“

Momentan herrscht nach Erfahrung der Kanzleiberaterin in den Kanzleien das Arbeitszeitmodell Gleitzeit vor, wobei hauptsächlich Kernzeiten von etwa 9 bis 16 Uhr festgelegt sind. Das Modell biete den Angestellten eine Flexibilität an den Rändern, indem es täglich ein bis zwei Stunden Spielraum zulässt. „Damit fahren Steuerbüros in der Regel sehr gut“, erzählt Schneider: „Aber auch sogenannte Ampel- und Jahresarbeitszeitkonten, bei denen Mitarbeiter ihre Stunden sammeln, um sie später abbummeln zu

können, haben sich in Praxis bewährt. Sie bieten die Möglichkeit, saisonale und konjunkturelle Schwankungen auszugleichen.“ In kleineren Steuerberatungsbüros existiere daneben meist eine Flexibilität auf Zuruf: Wer später kommen möchte, weil zum Beispiel ein Arztbesuch mit dem Kind ansteht, sagt einfach dem Chef oder dem Team Bescheid. Die Arbeitszeiterfassung wird hierbei von der Kanzlei-Software erledigt – entweder via Leistungserfassung für Mitarbeiter und Mandanten oder via Vollzeiterfassung für alle, inklusive Chef. Auch Stechuhren kommen immer noch zum Einsatz bei Steuerberatern. „Ich empfehle, eine Vollzeiterfassung in der Kanzlei-Software zu aktivieren, da sie die größte Nachvollziehbarkeit der erledigten Aufgaben bietet“, sagt Schneider. Sie geht jedoch davon aus, dass in Zukunft das Thema Vertrauensarbeitszeit vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der geänderten Ansprüche der auf den Arbeitsmarkt drängenden „Generation Y“, also der nach 1980 Geborenen, auch in der Steuerbranche stark an

Zeit ist Geld, heißt es. Darum sollten Steuerberater gut überlegen, wie sie das Thema handhaben.



Interview

„Ein leistungsbereiter Mitarbeiter empfindet Kontrolle als Hilfestellung“

Josef Weigert, Kanzlei-Benchmarking-Spezialist von der Weigert + Fischer Unternehmensberatung GmbH spricht über die Notwendigkeit einer detaillierten Arbeitszeit- und Leistungserfassung in Steuerberatungsbüros.



SteuerConsultant: Viele Steuerberater bemühen sich um den Bürokratieabbau in ihrer Kanzlei. Ist es heute überhaupt noch notwendig, Arbeitszeiten der Mitarbeiter elektronisch zu erfassen?

Josef Weigert: Ja, ab einer Kanzleigröße von etwa 20 Mitarbeitern halte ich es sogar für sinnvoll, Stechuhr in Kanzleien einzuführen. Sonst verliert man gerade vor dem Hintergrund der flexiblen Arbeitszeiten schnell den Überblick. Die meisten mittelgroßen und großen Kanzleien haben solche Stechuhr. So werden auch die vielen Rauchpausen und sonstige Unterbrechungen wie zum Beispiel Arztbesuche und private Behördengänge der Mitarbeiter erfasst, die sonst untergehen würden. Exakte Arbeitszeiterfassung sorgt für Transparenz und Gerechtigkeit.

SteuerConsultant: Stechuhr messen zwar die Anwesenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz, nicht aber ihre Leistung.

Josef Weigert: Aus diesem Grund ist neben der Arbeitszeiterfassung eine detaillierte

Leistungserfassung ein Muss für jede Steuerkanzlei, die wirtschaftlich arbeiten will. Schließlich dient sie als Basis für eine faire Honorarabrechnung. Außerdem können Steuerberater mit ihrer Hilfe im Streitfall auch noch Jahre später nachweisen, was, wann, wie und aufgrund von welchen Informationen einem Mandanten geraten wurde. Ich empfehle allen meinen Kunden, im 15-Minuten-Takt ihre Tätigkeiten genau zu dokumentieren, damit keine anrechenbaren Zeiten verloren gehen.

SteuerConsultant: Wie macht man das am besten?

Josef Weigert: Das Technische übernimmt die Kanzlei-Software zur Leistungserfassung. Als Zielvorgabe sollte der Kanzleichef festsetzen, dass mindestens 70 Prozent der Arbeitszeit produktiv für den Mandanten gearbeitet werden muss. Und das sollte jeder Mitarbeiter schaffen, denn dazu zählen auch Studien der Fachliteratur, Teambesprechungen, Beratungen mit Kollegen und Telefonate. Das tut man schließlich alles für den Mandanten. Das Problem ist, dass viele Mitarbeiter zu wenig anrechenbare Stunden aufschreiben, obwohl sie diese leisten und damit dem Kanzleihinhaber wirtschaftlichen Schaden zufügen. Sie identifizieren sich zu sehr mit den Mandanten und wollen sie nicht finanziell belasten. Ich bin der Meinung, dass ein unternehmerisch denkender Mitarbeiter bis zu 85 Prozent seiner Anwesenheitszeit verrechnen kann – er kommt ja nicht zur Arbeit, um Däumchen zu drehen. Am Monatsende will der Mitarbeiter auch pünktlich sein Gehalt.

SteuerConsultant: Wie kann der Steuerberater gegensteuern, wenn er merkt, dass mit dem Zeitmanagement seiner Mitarbeiter etwas nicht stimmt?

Josef Weigert: Er sollte regelmäßig – sogar täglich die Arbeitszeit jedes Mitarbeiters zu der erbrachten Leistung in Bezug setzen und sofort mit dem Betreffenden ein klärendes Gespräch suchen, wenn er merkt, dass Zeit verloren geht. Woran liegt es, dass der Mitarbeiter acht Stunden da war, aber nur fünf Stunden verrechnet hat? Natürlich sollte der Chef alle Voraussetzungen dafür schaffen, dass produktiv gearbeitet werden kann.

SteuerConsultant: Kontrolle ist also für Sie wichtiger als Vertrauen zu den Mitarbeitern?

Josef Weigert: Ein Mitarbeiter, der leistungsbereit unterwegs ist, empfindet Kontrolle als Hilfestellung, um sein Tagespensum effektiv zu erreichen. Die Leistungserfassung muss immer fair und gerecht sein: Für den Mandanten, für die Mitarbeiter und für die Kanzlei. Das ist ihr Prinzip. Ihre Notwendigkeit sollte den Mitarbeitern klar sein. Die Erfassung liefert Kennzahlen zu der Wirtschaftlichkeit des Mandats. Der Kanzleihinhaber muss schließlich wissen, wo er mit seiner Kanzlei steht, und jeder einzelne Mitarbeiter möchte das auch wissen. Es geht schließlich um die Arbeitsplatzsicherheit. Ein fehlendes Controlling könnte eine Kanzlei in den Ruin treiben. Mitarbeitergespräche und Feedback zu den Zahlen jedes Einzelnen gehören zu den wichtigen Aufgaben der Kanzleiführung.



Fünf hilfreiche Hinweise zur erfolgreichen Einführung von Vertrauensarbeitszeit finden Sie unter www.steuer-consultant.de.

Bedeutung gewinnen wird. „Es lohnt sich für Steuerberater, schon jetzt erste Gehversuche damit zu machen“, rät die Expertin.

Diese macht derzeit etwa schon StB Rüdiger Stahl aus Netphen-Deuz bei Siegen: „Vor drei

Jahren sind wir komplett aufs papierlose Büro umgestiegen. Jetzt lagern wir gerade unsere Kanzlei-Software und alle Dateien auf einen externen Server aus. Darauf können meine Mitarbeiter von überall jederzeit zugreifen –

per iPhone, iPad oder Laptop“, berichtet er: „Für mich zählen die Einhaltung der Fristen und das Ergebnis. Wann und wo meine Angestellten arbeiten, interessiert mich nicht. Ich erfasse keine Arbeitszeiten. Leistungserfassung gibt es bei uns nur für Mandanten“, sagt Stahl. Das Problem der Erreichbarkeit stellt sich seiner Meinung nicht, obwohl er keine Kernzeiten in der Kanzlei vorschreibt: „Alle haben ein Kanzeleihandy und sind theoretisch 24 Stunden am Tag erreichbar. Das heißt aber nicht, dass ich sie wirklich um 23 Uhr anrufe – ich kann sie laufen lassen“, sagt er. Stahl geht davon aus, dass er auf diese Weise in Zukunft Zweigniederlassungen einsparen kann. „Ich würde auf keinen Fall in repräsentative Büroräume Geld investieren wie viele Kollegen. Die Zukunft liegt in der Flexibilität der Arbeit“, sagt Stahl voller Überzeugung.

Offene Kommunikation ist nötig

Eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren seiner Kanzelephilosophie sei eine offene Kommunikationskultur, ein gutes Betriebsklima, Vertrauen in die Mitarbeiter und ein gutes Selbstmanagement der Arbeitnehmer. „Bei uns in der Kanzlei gab es bisher keine Probleme, da ich mich voll auf meine Mitarbeiter verlassen kann“, sagt er. Seine Leute sähen klar den Vorteil der großen Freiräume und würden daher selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten.

Jedoch weiß Stahl, dass nicht jedes Team dafür geeignet wäre: „Mit meinen früheren Kollegen wäre das nicht gegangen. Es kommt darauf an, wie man gestrickt ist.“ Und darauf, dass weder der Chef noch die Mitarbeiter die Freiheit missbrauchen – zum Beispiel, indem der Kanzeleinhaber die Mitarbeiter überlastet und zu unbezahlten Überstunden bringt, oder indem die Angestellten zu wenig arbeiten, Fristen versäumen und dem Kanzeleinhaber schaden. „Unternehmerisch denkende Mitarbeiter sind da unabdingbar“, sagt Kanzleibereaterin Schneider. „Nötig ist aber auch ein Chef, der gerecht ist und delegieren kann. Für Erbsenzähler ist das nichts.“ Besonders gut funktioniere das Modell, wenn Kanzleimitarbeiter in übersichtliche Gruppen eingebunden seien und untereinander notwendige Anwesenheiten absprechen würden – oder komplett Einzelkämpfer seien.

Auch StB Claus Vogl aus Nürnberg arbeitet nach dem Modell Vertrauensarbeitszeit in seiner Kanzlei. „Ich schaue nicht auf die Uhr, wohl aber auf die Deckungsbeiträge und Umsatzzahlen meiner Mitarbeiter“, sagt er: „Das Modell Vertrauensarbeitszeit ist bei uns an die leistungsorientierte Vergütung gekoppelt. Die meisten meiner 20 Mitarbeiter

bekommen 35 Prozent des von ihnen erzielten Umsatzes. Dadurch arbeiten sie sehr motiviert, schnell und ergebnisorientiert. Und sie entscheiden selbst, wann und wo sie arbeiten. In der Regel verdienen sie auch wesentlich mehr als ihre Kanzeile Kollegen, die sich gegen das System entschieden haben und acht Stunden täglich mit Fixgehalt vorziehen.“ Wichtig sei, dass das Modell in der Kanzlei auf freiwilliger Basis eingeführt wurde und dass Mandate vom Chef gerecht verteilt werden. „Nach einem Pilotprojekt sind immer mehr Steuerfachangestellte bereit gewesen, auf das System umzusteigen“, berichtet Vogl. Und sie seien dabei geblieben. Es bleibt die Frage: Wann ist es sinnvoll, von den Kanzeleitarbeitern einen klassischen Nine-to-Five-Job zu fordern, Arbeitszeiten erfassen zu lassen und zu kontrollieren? Auch dieses System hat schließlich Vorteile: Die Mitarbeiter sind zu festen Zeiten für alle erreichbar, es ist stets nachvollziehbar, was sie gerade tun, der feste Rahmen schafft Klarheit und niemand fürchtet, dass ein Kollege

zu wenig arbeitet. „Kanzleichefs sollten ihren eigenen Führungsstil analysieren, wenn sie mit dem Arbeitszeitmanagement ihrer Kanzlei experimentieren“, rät Cordula Schneider. „Und sie sollten ehrlich zu sich sein. Bin ich ein Kontroll-Freak? Dann passt für mich die Strategie mit der Stechuhr besser, sonst läuft das Experiment schief. Viele Steuerberater wollen ihren Angestellten vertrauen, können es aber von ihrem Naturell her nicht.“

Zwei Methoden des Arbeitszeitenmanagements

Vorteile der Arbeitszeiterfassung	Vorteile der Vertrauensarbeitszeit ohne Zeiterfassung
Gesetzliche Vorgaben werden erfüllt	Entbürokratisierung, Zeitaufwand sinkt
Dokumentation erleichtert Nachweise gegenüber Mandanten, Chef und Behörden	Kostenminimierung (Software, Pflege etc.)
Mehr Gerechtigkeit durch genaue Erfassung der Pausen	Fördert zielorientiertes Arbeiten und unternehmerisches Denken der Mitarbeiter
Vereinfacht Personaleinsatzplanung	Steigert Motivation, Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeiter
Sichert Erreichbarkeit durch Mandanten und Kollegen	Steigert Loyalität gegenüber Kanzlei und Kanzleichef
Mehrleistung und Pünktlichkeit des Einzelnen wird sichtbar, messbar und honorierbar	Überstunden werden eigenverantwortlich durch Mitarbeiter ausgeglichen (Bezahlung dafür entfällt)
Liefert Daten fürs Controlling und Benchmarking	Fördert bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Imagesteigerung für die Kanzlei
Weniger Leistungsdruck für Mitarbeiter, da Anwesenheitszeit zählt	Erleichtert Personalmarketing und -akquise, verringert Fluktuation, senkt Einarbeitungskosten



Irene Winter

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

E-Mail: irene-winter@freenet.de