

Die Macht haben

Von Michael Karle

Wissen ist Macht – das wusste schon Francis Bacon Mitte des 17. Jahrhunderts. Wissen nimmt dem Menschen die Angst und stattet ihn mit mehr Selbstbewusstsein aus. Er hinterlässt einen besseren Eindruck, erreicht eine bessere berufliche und soziale Stellung und hat dadurch mehr Einfluss auf seine Umwelt, kurz: er ist mächtig!

DEUTSCHLAND ENTWICKELT SICH mehr und mehr zu einer Dienstleistungsgesellschaft. Produzieren können andere Länder längst billiger als wir. Als Know-how-Träger jedoch spielen wir – immer noch – eine wichtige Rolle in der Welt. Im Großen wie im Kleinen ist es von zentraler Bedeutung, dass das Wissen (oder: Mehr-Wissen) strukturiert und organisiert, innerhalb kürzester Zeit dem Anwender zur Verfügung steht. In den Unternehmen besteht das zentrale Problem oft darin, dass ein und derselbe Sachverhalt von verschiedenen Personen mehrmals individuell gelöst wird (Insellösungen). Hiervon wird der Geschäftsleitung oder den Kollegen aber meist nichts bekannt, die erlangten Kenntnisse bleiben abgeschottet beim Einzelnen. Dies ist nicht nur ineffizient, sondern das Wissen verliert auch an Qualität. Wie gelingt es nun aber, den Produktionsfaktor Wissen in der heutigen „Wissensgesellschaft“ dem ganzen Team zugänglich zu machen? Wie organisiert man es so, dass es jederzeit abrufbar ist und seine Qualität, beispielsweise durch ebensolche Insellösungen, nicht verliert? Wie kann man die individuellen Kenntnisse ausscheidender Mitarbeiter konservieren? Und wie wird aus Wissen Qualität?

Das Wissen richtig anwenden

Damit wir den roten Faden nicht verlieren, möchte ich die letzte Frage zuerst beantworten. Lassen Sie mich das einleitend gewählte Bild der Macht nochmals aufgreifen. Nehmen Sie an, Sie haben ein sehr scharfes Schwert. Sie können aber nicht damit umgehen. Sind sie dann im Kampf gegen den Feind mächtig? Höchstwahrscheinlich nicht. In diesem Sinne ist Wissen nur dann ein geeignetes Instrument, um Macht zu erreichen, wenn man es richtig anwenden kann. Folglich steht zwischen reiner Informationssammlung und dem Erreichen einer qualitativ hochwertigen Arbeitsleistung die richtige Anwendung des Wissens.

Wissen sammeln

Der erste Schritt besteht nun also darin, Kenntnisse über Prozesse im Unternehmen zu sammeln. Hierbei muss man unterscheiden, denn Wissensmanagement gliedert sich in einen kanzleiinternen, prozessorientierten Bereich und einen externen, kundenbezogenen Bereich. Die R.T.S. STEUERBERATUNGSGESELLSCHAFT MBH greift für beide Bereiche ihres Wissensmanagements auf die Softwarelösungen der DATEV zurück. So werden Eigenorganisation comfort für die mandantenbezogenen Daten und das DATEV-Dokumenten-Management-System classic als programmübergreifender, reiner „Wissensspeicher“ für die kanzleiinternen Abläufe und den Schriftverkehr in der Kanzlei sowie den verbundenen Unternehmen eingesetzt.

Das Wissen kundenorientiert managen

Das kundenorientierte Wissensmanagement wird folgendermaßen organisiert: Die fallbezogenen Daten finden sich zentral in Eigenorganisation comfort wieder. Hier sind sämtliche Programme für das Erstellen der Buchhaltung, des Jahresabschlusses sowie sämtlicher Steuererklärungen miteinander vernetzt. Überlagert wird das Ganze durch die Mandantenverwaltung, in der alle kundenbezogenen Daten (Name, Adresse, persönliche Verhältnisse, zuständiges Finanzamt, Unternehmenscharakteristika u. v. a.) verwaltet werden. Die Programme zur Erstellung der Aufträge und der Rechnung runden die Vernetzung innerhalb von Eigenorganisation comfort ab. Die Aktualisierung des hier gespeicherten Wissens erfolgt zentral durch das Sekretariat. So ist gewährleistet, dass kundenbezogene Kenntnisse nicht verloren gehen, aktuell bleiben und kein Wissensmonopol entsteht. Dies ermöglicht insgesamt schnellere und hochwertigere Arbeitsleistungen und erleichtert unseren Mitarbeitern den Einstieg in einen ihnen fremden Fall. Der Schriftverkehr mit dem Mandanten und den ihn betreffenden Institutionen wird bei der R.T.S. nicht mehr körperlich abgelegt, sondern in DMS classic mandanten- und auftragsbezogen abgelegt. Jedes Dokument erhält eine Verschlagwortung, einen so genannten Betreff. Anhand dieses und anderer Merkmale lassen sich über die Suchfunktionen des Programms Dokumente jederzeit leicht und vor allem schnell wieder finden. So ist das gesammelte Wissen über die Abläufe in der Kanzlei und die Besonderheiten jedes unserer Mandanten und die ihn betreffenden Aufträge kanzleiweit abrufbar. Damit

bei der Flut an Informationen und in der Hektik des Arbeitsalltages nichts in Vergessenheit gerät, bietet DMS classic zusätzlich eine Fristüberwachungs- und Wiedervorlagefunktion. Hier besteht die Möglichkeit, sich einzelne Dokumente nach einer bestimmten Zeit wieder automatisch anzeigen zu lassen. Die R.T.S. nutzt dies vor allem zur Fristenkontrolle, die zentral durch das Sekretariat geführt wird.

Die kanzleiinternen Abläufe abbilden

Die kanzleiinternen Arbeitsabläufe (Prozesse) werden über das Programm DATEV-WissIntra abgebildet und verwaltet. In Form eines Struktogramms werden unterschiedliche Hauptprozesse in einzelne Arbeitsschritte, so genannte Unterprozesse, zerlegt. Jeder Prozessschritt enthält eine genaue Beschreibung des Prozessablaufs (wie wird es gemacht), einen Hinweis auf den Nutzen, den uns diese Vorgehensweise bringt (warum ist dieser Schritt notwendig) und eine direkte Verlinkung auf die Arbeitsmittel (womit arbeiten wir diesen Prozess ab), die benötigt werden oder zu verwenden sind. Das Programm bietet die Möglichkeit der direkten Verknüpfung mit beispielsweise Word- und Exceldokumenten. Damit kann von jedem Arbeitsschritt direkt auf Vorlagen, Checklisten und sogar auf das Internet zugegriffen werden. Das Ziel eines Dienstleistungsunternehmens wie der R.T.S. STEUERBERATUNGSGESELLSCHAFT MBH besteht in der perfekten Kundenorientierung. Das bedeutet, dass die Abläufe und Kundeninformationen in der Kanzlei gut organisiert sein müssen. Das Kennen der Abläufe und Informationen ist maßgeblich für die Qualität der Arbeitsleistung. Deshalb ist die Anwendung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems für jeden Mitarbeiter bei der R.T.S. verbindlich vereinbart. Ergänzend zu den Programmen Eigenorganisation comfort, DMS classic und DATEV-WissIntra nutzen wir eine Telefonsoftware, die es uns ermöglicht, jedes ein- und ausgehende Telefongespräch mit unseren Mandanten zu dokumentieren. Das Programm öffnet bei einem Anruf automatisch eine Kontakthistorie. So kann sich jeder Anwender während des Telefonats über den Inhalt der in der Vergangenheit geführten Gespräche informieren. Damit können wir Informationslücken nahezu vermeiden und der Mandant bekommt das Gefühl, dass der Gesprächspartner über seine Belange gut informiert ist.

Die Qualität aller Kenntnisse über die Zeit erhalten

Fakt ist: Wissensmanagement lebt von der Weiterentwicklung. Nur aktuelles und somit werthaltiges Wissen ist brauchbar. Um dies zu gewährleisten, werden die Vorlagen und Prozessbeschreibungen von jedem Mitarbeiter ständig aktualisiert und überarbeitet. Wir haben hierzu Projektgruppen gebildet, die sich in wöchentlichen Sitzungen um die unterschiedlichen Teilbereiche unseres QM-Systems kümmern. Der wichtigste Bestandteil für ein gelebtes QM-System sind daher unsere Mitarbeiter. Die Personalführung erfolgt deshalb anhand eines Zielsystems. Dieses basiert auf der Kanzleivision (d. h. wo wollen wir in fünf Jahren stehen) und den daraus abgeleiteten Kanzleizielen. Diese Kanzleiziele wurden auf die Mitarbeiterebene transferiert. Unterlegt ist dieses Zielsystem durch ein ergebnisorientiertes Vergütungssystem, welches quantitative und qualitative Bestandteile zum Gegenstand hat. Jeder Mitarbeiter bei der R.T.S. kennt die Unternehmensziele und weiß aufgrund seiner Zielvereinbarung, wie sein Beitrag zur Erreichung des Gesamtzieles aussieht. So können die Mitarbeiter weitestgehend frei und selbstständig arbeiten. Die Personalführung und die Kommunikation im Unternehmen sind überdies offen und nicht autoritär. durch unterjährige Feedback-Gespräche überwachen wir den Zielerreichungsgrad und können somit auf Abweichungen frühzeitig reagieren. Schlussfolgernd gilt für das gesamte Unternehmen – auf dem Weg zum perfekten Wissensmanagement: Die Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied! Daher ist es wichtig, die Organisation zu leben. Wissensmanagement ist nichts für nebenbei, es muss im Tagesgeschäft angewandt werden. Nur so kann das gespeicherte Wissen auch „am Leben“ bleiben.

Der Aufwand zahlt sich aus

Hinter alldem steht natürlich auch ein gewisser zeitlicher Aufwand und damit Kosten für das Unternehmen. Doch durch die Festlegung der Arbeitsweisen in unserem QM-System, insbesondere in den Bereichen Jahresabschlüsse und Steuererklärungen, haben wir enormes Einsparungspotenzial und damit steigende Renditen verzeichnen können. Untersuchungen haben gezeigt, dass es dreimal mehr kostet, ein neues Mandat zu akquirieren als ein bestehendes zu halten. Wir setzen deshalb auf Servicequalität und arbeiten kontinuierlich an der Verbesserung unseres Beziehungsmanagements. Schließlich haben wir durch vorgenannte Maßnahmen eine gleich bleibend hohe Qualität unserer Arbeit im ganzen Unternehmen erreicht, die letztendlich unseren Mandanten zugute kommt. Denn: Qualität ist nicht alles, aber ohne Qualität ist alles nichts!