



**DEUTSCHER  
STEUERBERATER-  
VERBAND e.V.**

Verband der steuerberatenden und  
wirtschaftsprüfenden Berufe

**Stbg** 5/2019

# Die Steuerberatung

Organ des Deutschen Steuerberaterverbandes e.V. Berlin

[www.dstv.de](http://www.dstv.de)

## DSTV-NACHRICHTEN

- Die neue Geschäftsführung des DStV | 193 |
- Wer zu spät kommt, den bestraft der (automatische) Verspätungszuschlag! | 194 |
- DStV fordert faires Besteuerungsverfahren für Rentner | 195 |
- TAX 3-Abschlussbericht kriminalisiert Steuerberater und Wirtschaftsprüfer | 197 |
- Bericht aus Brüssel: EFAA-Memorandum zur Europawahl 2019 | 199 |

## IM GESPRÄCH

- Peters/Kaminski | Steuerberatung: gestern – heute – morgen | 200 |

## STEUERRECHT

- Schalburg | Hinweise zur Einkommensteuererklärung 2018 | 202 |
- Staats | Hinweise zur Gewerbesteuererklärung 2018 | 213 |

## RECHTSBEHELFSEMPFEHLUNG/PRAXISTIPP

- Stenert | Einbringung von Sachgesamtheiten mit negativem Kapitalkonto | 216 |
- Hage/Hoffmann | Betriebsaufspaltung durch Einstimmigkeitsabrede vermeiden | 217 |

## QUALITÄTS-/KANZLEIMANAGEMENT

- Lami | Wege zum Hochleistungsteam | 226 |

## BERUFSRECHT/BERUFSSTAND

- Pestke | Schleswig-Holsteinisches OLG: Anpassung einer Pauschalvergütung | 231 |

# QUALITÄTS-/KANZLEIMANAGEMENT

## Wege zum Hochleistungsteam

Stefan Lami, Landeck<sup>1</sup>

Steuerberatung ist und bleibt „People-Business“ – trotz oder gerade auch wegen der Digitalisierung und Automatisierung der Branche. Mehr als bisher wird die Steuerberatung in Zukunft dabei zu einer Teamaufgabe werden. Durch die Digitalisierung fallen so gut wie alle einfachen Tätigkeiten weg. Aufgaben, die bleiben oder neu hinzukommen, werden dabei aber immer komplexer. Gerade bei diesen schwierigeren Aufgaben ist jedoch Teamarbeit gefragt. Traditionellerweise war die Steuerberatung nicht auf echte Teamarbeit ausgerichtet. Bisher stand oft die Leistung des Einzelnen weit im Vordergrund. Die anstehenden Herausforderungen einer sich verändernden Arbeitswelt machen hier einen signifikanten Wandel notwendig. Dabei tut ein Blick über den Tellerrand gut. Viel lernen kann die Steuerberatungs-Branche von sog. Hochleistungsteams wie Formel-1-Crews, Rettungskräften, Feuerwehrtruppen oder Einsatzkommandos der Polizei.

### 1. Wann ist Teamarbeit sinnvoll? Und wann nicht?

Die Bedeutung von Teams und Teamarbeit ist so gut wie unumstritten. Teams und Teamarbeit gelten als der Einzelarbeit ganz grundsätzlich und generell überlegen, um den komplexen Problemstellungen der heutigen Arbeitsaufgaben gerecht zu werden. Teamarbeit wird oft als die einzig mögliche Arbeitsform gesehen, um Lösungen für die vernetzten Arbeitsaufträge zu finden.

Meist findet man im Tagesgeschäft aber zu wenig Zeit, um sich mit grundsätzlichen Themen zu Teamarbeit auseinanderzusetzen.

#### 1. Was ist ein Team?

„Ein Team ist eine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitseinsatz engagieren und sich gegenseitig zur Verantwortung ziehen.“<sup>2</sup> Soweit die Theorie. Praktisch können Sie sich diese Definition am Beispiel einer erfolgreichen Fußballmannschaft vorstellen. Der Erfolg hängt hier keinesfalls von den Leistungen einzelner Spieler oder Stars ab, sondern davon, was eine bestimmte Gruppe von Spielern – eben das Team – Gemeinsames zustande bringt. Ein Sieg ist nur dann zu erreichen, wenn alle Beteiligten das gemeinsame Ziel verfolgen.

### 2. Wann ist Teamarbeit der Einzelarbeit wirklich überlegen?

Es gibt viele Arbeiten, die wesentlich besser von einer einzelnen Person als von einem Team erledigt werden können. Teamarbeit ist nur eine von mehreren Möglichkeiten, Arbeit zu organisieren. Teamarbeit ist i.d.R. in den folgenden Fällen die bessere Wahl:

#### Teamarbeit schlägt Einzelarbeit, wenn ...

- ... komplexe Aufgaben anstehen
- ... rasch und flexibel auf Veränderungen reagiert werden muss
- ... Ausdauer und lang anhaltende Motivation gefragt sind
- ... es auf einen breiten Konsens ankommt

#### • Komplexität von Arbeitsaufgaben

Teamarbeit ist dann von Vorteil, wenn die Lösung oder die Erfüllung einer Arbeitsaufgabe eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert, d.h., wo komplexe und vielfältige Problemstellungen nur in Kooperation mehrerer Spezialisten sinnvoll und mit einer möglichst hohen Effektivität zur Zufriedenheit von Mandanten gelöst werden können.

**Beispiel:** Die Etablierung von neuen Prozessabläufen.

#### • Rasches und gezieltes Reagieren auf Veränderungen

Wenn eine Arbeitsaufgabe ein rasches und gezieltes Reagieren auf Grund von Veränderungen notwendig macht, können Teams wesentlich flexibler und dadurch effektiver eingreifen. Die Handlungsstrategien, die ein Team von Spezialisten gegenüber einem Einzelnen anbieten kann, sind vielfältiger. Ein Team vereinigt ein großes Wissenspotential, eine Vielzahl von Fertigkeiten, Erfahrungen und Interessen, die kooperativ zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben eingesetzt werden können.

**Beispiel:** Spezialisierung einzelner Mitarbeiter auf steuerrechtliche Themen (z. B. Umsatzsteuer, Abgabenordnung, Umwandlungen etc.) und gegenseitige Information über aktuelle Änderungen durch sog. Fach-Jour-Fixe.

#### • Ausdauer und anhaltende Motivation

Wenn mehrere Personen an der Problemlösung mitarbeiten und gemeinsam eine Entscheidung treffen, kann die Motivation und die Energie aller genutzt werden. Aus den Beziehungen untereinander und den wechselseitigen Abhängigkeiten sowohl in fachlicher als auch in sozialer Hinsicht kann sich eine gleichbleibende und anhaltende Motivation entwickeln.

**Beispiel:** Kanzleientwicklung als eine Aufgabe, die in Form eines Prozesses Ausdauer und anhaltende Motivation erfordert.

<sup>1</sup> Stefan Lami widmet sich seit mehr als 30 Jahren als Steuerberater, Unternehmensberater, Coach und Referent ausschließlich der Beratung und Weiterentwicklung von Steuerberatungskanzleien. Er ist Verfasser mehrerer Bücher zum Thema Kanzleimanagement und hat sich u.a. in seinem Werk „Spitzenleistung in der Steuerberatung“ (NWB Verlag, 1. Aufl. 2011, ISBN: 978-3-482-60611-3) ausführlich mit dem „Erfolgsfaktor Team“ befasst. Der vorliegende Beitrag ist die gekürzte Fassung eines Vortrags, den der Verfasser zum Thema „Wege zum Hochleistungsteam“ am 8. 10. 2018 auf dem 41. Deutschen Steuerberatertag in Bonn gehalten hat.

<sup>2</sup> Katzenbach/Smith, Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, 1993, S. 70.

- **Entscheidungen mit breitem Konsens**

Fordert eine Aufgabenstellung eine möglichst praxisgerechte und realisierbare Entscheidung, kann ein Team aus seinem generell höheren Wissenspotential schöpfen, was tendenziell zu qualitativ besseren Entscheidungen führt. Teams treffen ausgewogenere Entscheidungen, mit denen sich alle Teammitglieder identifizieren können. Dem Fällen der Entscheidung geht ein Prozess der Diskussion, des Abwägens von Für und Wider hinsichtlich Realisierbarkeit und Effektivität bereits voraus. Man kann daher davon ausgehen, dass Entscheidungen im Team keineswegs halbherzig getroffen werden, was wiederum zwangsläufig erhöhte Effektivität für deren Umsetzung bedeutet.

**Beispiel:** Strategiefindung für die Kanzlei.

### 3. Was macht ein gutes Team aus?

Die Ingredienzien für ein gutes, solides Team sind die folgenden Merkmale, die zugleich die Basis bilden, auf der die weiteren Kriterien, nämlich die eines Hochleistungsteams, aufbauen:

Merkmale guter Teams
• Starke und effektive Führung
• Klare Ziele
• Unkomplizierte Kommunikation
• Effektive Methoden
• Richtige Zusammensetzung

- **Starke und effektive Führung**

Heute gleichen sich die Fähigkeiten von guten Trainern und guten Führungskräften wie nie zuvor. Wie es im Teamsport Aufgabe ist, eine Gruppe von Menschen zusammenzubringen, um etwas Gemeinsames zustande zu bringen, so gehört das heute auch zum erfolgreichen Management. Die Zeiten der „Diktatoren“ sind ein für alle Mal vorbei. Führung entspricht einer kollektiven Aufgabe. Trotzdem oder gerade deshalb gehört es zu einer der wichtigsten Aufgaben einer Führungspersönlichkeit, für jeden einzelnen „Teamspieler“ seinen individuellen Platz im Team zu finden, an dem er entsprechend seinen Qualifikationen und seinem Können möglichst effektiv zum Einsatz kommen kann.<sup>3</sup>

- **Klare Ziele**

„Wenn Du nicht weißt, wohin Du gehst, wie kannst Du erwarten, dort anzukommen?“ (*Basil S. Walsh*). Für wirksames Arbeiten brauchen alle Beteiligten klare, herausfordernde, sinnvolle und erreichbare Ziele. Nur dann können alle verfügbaren Kräfte, Kompetenzen und das vorhandene Wissen sowie das Wollen konzentriert werden. Ziele bieten Kriterien für die Messbarkeit des Erfolgs. Eine besondere Zielklarheit zeichnet übrigens Hochleistungsteams aus (mehr dazu unter III. 1.).

- **Unkomplizierte Kommunikation**

Wirksame Teamarbeit ist abhängig von der Möglichkeit der ungehinderten Kommunikation. Unkompliziertes Kommunizieren sichert die vollständige und

verständliche Übermittlung sämtlicher wichtiger und relevanter Informationen an alle Teammitglieder.<sup>4</sup>

- **Effektive Methoden**

Ein gutes Team hat sich im Verlauf eines Arbeitsprozesses praktische, systematische und effektive Arbeitsmethoden zur Entscheidungsfindung und Problemlösung angeeignet.

- **Richtige Zusammensetzung**

Die systematische Auswahl der Teammitglieder auf Grund ihrer fachlichen, aber auch sozialen Kompetenzen bildet die Grundlage für wirksame Teams. Kanzleihinhaber oder Partner sind im Zusammenhang mit Teamentwicklung besonders gefordert. Sie sind nämlich nicht nur „Trainer“, sondern auch (meist der wichtigste) „Spieler“ in der Kanzlei.

## II. Ausgangspunkt für gelungene Teamarbeit – die einzelne Person

### 1. Arbeit als Vergnügen?

Kann die Arbeitswelt eines Steuerberaters tatsächlich mit Vergnügen angereichert werden? Nach meiner Einschätzung ist diese Frage uneingeschränkt zu bejahen. Das Fragezeichen muss daher durch ein Ausrufezeichen ersetzt werden: „Arbeit als Vergnügen!“ – so lautet die korrekte Aussage. Ich behaupte nicht, dass Arbeit immer Spaß machen soll und kann. Das wäre eine Illusion und führte sicher nie zu Spitzenleistungen. In diesem Moment geht es mir um eine kritische Selbstanalyse der eigenen, persönlichen Situation, und zwar mit diesen Fragen:

- Wie stark zieht es mich morgens beim Aufstehen zur Arbeit?
- Wie gerne arbeite ich; nur der beruflichen Tätigkeit wegen und nicht nur wegen des Geldes, das ich zum Leben brauche?
- Wie weit und wie intensiv harmoniert der Inhalt meiner Arbeit mit meinen Lebenszielen, Werten und Wünschen?

Meine Beobachtungen haben mich zu der Ansicht geführt, dass jene Menschen, die diese Fragen mit einem hohen Grad an Zustimmung beantworten, die persönlichen Voraussetzungen für Höchstleistungen im Beruf mitbringen. Sie erleben ihre Arbeit trotz aller Mühen, Anstrengungen und Herausforderungen als Vergnügen. Ihre Arbeit betrachten sie als Geschenk, das das Leben für sie bereitgestellt hat. Bei genauerem Hinsehen erkennt man, dass sie nicht trotz, sondern wegen der Mühen, Anstrengungen und Herausforderungen Vergnügen an ihrem Tun haben. Ihre Geisteshaltung ist geprägt von der Überzeugung, dass Arbeit die attraktivste Form des Geldverdienens ist. Das erzielte Einkommen ist ein eher zufälliger und angenehmer Nebeneffekt. Und erstaunlicherweise – oder je nach Standpunkt logischerweise – ist ihr Einkommen deutlich höher als das im Branchendurchschnitt erzielte.

<sup>3</sup> Vgl. dazu auch *Lami*, Kanzleientwicklung ist Mitarbeiterentwicklung, Stbg 2018 S. 208.

<sup>4</sup> S. dazu auch *Lami*, Kanzleientwicklung ist Mitarbeiterentwicklung, Stbg 2018 S. 208, im Zusammenhang mit wirksamen Besprechungen.

## 2. Freude an den Ergebnissen

Ich will hier weder einer verklärten Sozialromantik noch der Selbstaufgabe des Privatlebens durch exzessives Arbeiten im Stile von Workaholics das Wort reden. Aber die Freude an den Ergebnissen der täglichen Arbeit ist der entscheidende Motivator, der zu Spitzenleistungen führt. Disziplin und Pflichtbewusstsein ergänzen diese Einstellung fast zwangsläufig, da Arbeit als Vergnügen – als Leidenschaft – erlebt wird.

Gelungene Teamarbeit braucht eine gesunde positive Grundeinstellung der Teammitglieder als Voraussetzung. Menschen, die sich über die Umstände beklagen, die das Wasserglas immer halbleer sehen, die Fehler bei anderen suchen etc. werden so gut wie nie Teil eines Hochleistungsteams sein (können).

## III. Kriterien für Hochleistungsteams

Um Ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu führen, kann ein Modell nützlich sein, das von folgender Grundüberlegung ausgeht: Forschungen der TU Chemnitz zeigen, dass Hochleistungsteams wie Feuerwehr, Einsatzkommandos der Polizei, medizinische Rettungseinheiten oder Formel 1-Crews Gemeinsamkeiten haben. Ihnen gelingt es, trotz struktureller und personeller Restriktionen auch in unüberschaubaren Situationen innerhalb kürzester Zeit zu entscheiden sowie flexibel und situationsgerecht zu handeln. Wo liegen nun diese Gemeinsamkeiten und was können Steuerberatungskanzleien daraus lernen?

### 1. Zielklarheit und Zielorientierung

Klare Ziele sind ein Grundbestandteil guter Teams. Eine extreme Zielklarheit und Zielorientierung zeichnet dagegen Hochleistungsteams aus. Alle im Team kennen das Ziel der Gruppe. Vor jedem Auftrag gibt es – situationsabhängig – eine Einsatzbesprechung. Ist das Ziel Ihrer Kanzlei genauso eindeutig definiert, wie das der Bergrettung (Leben retten), der Feuerwehr (Brand aus) oder der Formel 1-Crew (Weltmeister werden)? Verwenden Sie, obwohl Sie unter geringem Zeitdruck stehen als die genannten Teams, genügend Zeit für die Besprechung der Ziele bei neuen Aufträgen?

### 2. Achtsamkeit und Wahrnehmungskompetenz

Bereits schwache Signale für potentielle Fehler werden erkannt. Diese Kompetenz beruht auf dem Faktor „Erfahrung“, sie wird allerdings auch systematisch durch realitätsnahe Übungen trainiert. Denken Sie an Übungen von Feuerwehren im Zusammenhang mit dem Betreten von Räumen. Üben Sie Mandantenbesprechungen mit Ihren Mitarbeitern? Trainiert das Team videounterstützt die Reaktion auf eine Mandantenbeschwerde? Das sind beispielhaft Maßnahmen, um die Achtsamkeit und die Wahrnehmungskompetenz des Teams signifikant zu steigern.

### 3. Flexible Einsatzstrukturen

Abhängig von der Aufgabenstellung übernehmen auch hierarchisch unterstellte Teammitglieder die Einsatzleitung. Wie viel Verantwortung übergeben Sie an Ihre Mitarbeiter und wie viel, wenn es brenzlich wird? Geben Sie als Inhaber

projektbezogen Verantwortung ab, so steigen Ihre Chancen, dass aus dem Team ein Hochleistungsteam wird.

### 4. Ganzheitliches Rollenkonzept

Die Teammitglieder haben eine eindeutige Rollenverteilung, wissen jedoch exakt, was die anderen tun, und können notfalls deren Rolle übernehmen. Wie gut und ausführlich kennen Ihre Mitarbeiter die Schnittstellen zwischen Lohn, Finanzbuchführung, Jahresabschluss etc.?

### 5. Reflexion und erfahrungsbasiertes Lernen

Einsätze werden immer nachbesprochen. Nur so können die Erfahrungen gesammelt und weitergegeben werden. Gibt es ein kurzes – aber systematisches – Feedback-Gespräch mit Mitarbeitern nach dem Abschluss eines Projekts? Oder bleibt dafür keine Zeit, weil man schon mit dem nächsten beschäftigt ist? Kontinuierliches Lernen durch Feedbackschleifen erhöht die Fähigkeiten des Teams. Genau deswegen wird z.B. bei der Bergrettung **jeder** Einsatz ausführlich nachbesprochen und dabei kritisch analysiert, welche Verbesserungen möglich sind.

### 6. Einsatzbereitschaft und Motivation

Im Formel 1-Team wollen alle gemeinsam Weltmeister werden. Auch wenn nur einer das Auto steuert. Die Motivation des Einzelnen verschmilzt mit der Aufgabe der Organisationseinheit. Müssen Sie Ihre Mitarbeiter motivieren? Fehlen möglicherweise attraktive Ziele?

Hochleistungsteams stellen hohe Anforderungen an ihre Mitglieder; ein exklusiver Kreis, fast ein wenig elitär, denn längst nicht jeder ist gut genug für das Team. Die genannten Gemeinsamkeiten lesen sich wie ein Rezept für Höchstleistungen. Vielleicht erfragen Sie dazu einmal die Meinungen Ihrer Mitarbeiter. Wahrscheinlich hat jeder von ihnen schon einmal in irgendeiner Weise mit einem „Hochleistungsteam“ zu tun gehabt. Verankern Sie die Erfolgsfaktoren für Hochleistungsteams in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter und prüfen Sie, ob sich aus diesen Erfahrungen konkrete Maßnahmen für Ihre „Hochleistungskanzlei“ ableiten lassen.

## IV. Die Kosten der Durchschnittlichkeit

Gibt es eine Alternative zur Orientierung an Hochleistungsteams? Schwerlich, wenn man die Folgen von Durchschnittlichkeit betrachtet.

Das Finden und Halten von exzellenten Mitarbeitern ist ohne Zweifel ein entscheidender Erfolgsfaktor für jedes Steuerberatungsunternehmen. Gelingt es einem Steuerberatungsunternehmen, die besten Mitarbeiter für sich zu gewinnen, dann verfügt es über einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil – und über eine entscheidende Voraussetzung für Hochleistungsteams.

Umgekehrt hat aber auch die Einstellung von nicht so talentierten Mitarbeitern weitreichende Konsequenzen, die man auf den ersten Blick nicht erkennt.

### 1. Ein Beispiel

Angenommen, ein Steuerberatungsunternehmen hat Schwierigkeiten bei der Mitarbeitersuche und stellt über

zwei oder drei Jahre nur durchschnittliche Mitarbeiter ein. Mit „durchschnittlich“ ist nicht „inkompetent“ oder „unfähig“ gemeint (von diesen Mitarbeitern wird sich das Unternehmen hoffentlich kurzfristig wieder trennen). Mit „durchschnittlich“ ist gemeint, dass diese Mitarbeiter nicht über die Qualitäten der besten Mitarbeiter des Unternehmens verfügen. Nennen wir der Einfachheit halber die beiden Gruppen „A-Mitarbeiter“ (die ausgezeichneten Mitarbeiter) und „B-Mitarbeiter“ (durchschnittliche Mitarbeiter).

Zu Beginn wird es nicht auffallen, wenn B-Mitarbeiter mit an Bord sind, weil diese meist noch keinen unmittelbaren Mandantenkontakt pflegen und Arbeiten gemeinsam mit den A-Mitarbeitern erledigen. Mit der Zeit aber werden B-Mitarbeiter sukzessive die Arbeit übernehmen und Mandanten unmittelbar betreuen. Was passiert dann? Im besten Fall werden sich die Mandanten beklagen oder beschweren, so dass der Inhaber oder Partner eingreifen kann. Im schlimmsten Fall erzählen die Mandanten ihre Unzufriedenheit weiter oder suchen sich möglicherweise sogar einen neuen Steuerberater. Wenn die Geschichte hier enden würde, dann wäre sie teuer genug. Aber hier endet sie nicht, denn möglicherweise haben inzwischen die B-Mitarbeiter die Rolle übernommen, neue Kollegen einzuschulen. Und neue (talentierte) Mitarbeiter arbeiten nicht gerne für und mit Mitarbeitern, die weniger talentiert sind. Das kann zur Folge haben, dass die neuen – möglicherweise außergewöhnlich talentierten – Mitarbeiter frustriert sind und nicht lange im Unternehmen bleiben.

Das heißt, dass Sie, selbst wenn es Ihnen wieder gelingt, ausgezeichnete Mitarbeiter zu finden, Schwierigkeiten haben werden, diese zu halten, solange Sie nicht bereit sind, mit Ihren – inzwischen älteren – B-Mitarbeitern einen Weg zu finden, der es erlaubt, diese unangenehme Situation zu verbessern.

## 2. Alternativen?

Eine – vielleicht die einzige – Alternative, um die negativen Konsequenzen der Durchschnittlichkeit zu vermeiden, ist, nur die talentiertesten Mitarbeiter einzustellen. Viele von Ihnen werden jetzt denken: „Mir wäre schon geholfen, wenn ich überhaupt Mitarbeiter finden würde ...“.

Stellen Sie sich zur Beurteilung Ihrer eigenen Situation folgende Fragen:

### Selbstcheck

- Was mache ich (als Inhaber oder Partner) tagtäglich dafür, dass sich die derzeitigen Mitarbeiter optimal entwickeln können?
- Was macht die Kanzlei insgesamt dafür, um am Arbeitsmarkt attraktiv zu sein?
- Wie oft hat in den letzten drei Jahren ein Mitarbeiter einen neuen Mitarbeiter geworben (weil der Job in der Steuerberatung so herausfordernd, spannend etc. ist)?
- Wie oft haben wir in den letzten Jahren aus Not und in Eile Mitarbeiter eingestellt?
- Was würde es für unser Steuerberatungsunternehmen bedeuten, wenn wir kontinuierlich, d. h. immer und laufend, auf der Suche nach den besten und talentiertesten Mitarbeitern wären?

Die für jeden Steuerberater knappste Ressource ist Zeit. Möchte man Prioritäten überprüfen, muss man also nur darauf achten, womit man seine Zeit verbringt. Wenn Sie der Überzeugung sind, dass Mitarbeiter der entscheidende Erfolgsfaktor sind, dann betrachten Sie kritisch, wie viel Zeit Sie für (professionelle) Mitarbeiterführung verwenden. Ist Mitarbeiterführung eine Tätigkeit, die Sie ausüben, wenn noch etwas Zeit aus der Mandantenbetreuung übrig bleibt, oder haben Sie in Ihrem Kalender Zeit für Ihre Mitarbeiter reserviert?

## V. Leistungsschwache Mitarbeiter – was tun?

Eine der größten Herausforderungen des Managements besteht darin, leistungsschwache Mitarbeiter zu besseren Ergebnissen zu führen. Im Folgenden möchte ich Ihnen eine Vorgehensweise vorstellen, die mit Fragen, Feststellungen und Schritt-für-Schritt-Anweisungen ein Monitoring ermöglicht, auf dessen Grundlage leistungsschwache Mitarbeiter entwickelt werden können. Im Einzelnen sieht das abgestufte Vorgehen so aus:

Erstens: Bestehen klare Erwartungen gegenüber dem Mitarbeiter – und kennt er diese Erwartungen? Falls der Mitarbeiter Ihre Erwartungen nämlich nicht kennt, ist es für ihn nahezu unmöglich, sie zu erfüllen.

Oft wird das Leistungsproblem verdrängt. Managen heißt aber handeln, wenn noch kein Druck besteht. Handeln Sie also rasch, wenn Sie mit der Leistung Ihres Mitarbeiters nicht zufrieden sind.

Zweitens: Sind die Gründe für schlechte Leistung bekannt? Hier eine Auswahl möglicher Ursachen für Leistungsdefizite:

- Schwierigkeiten im privaten Umfeld (Scheidung, Alkoholismus, Depressionen, Sorgen um die Kinder etc.).
- Der Mitarbeiter ist körperlich und psychisch ausgebrannt und empfindet die Arbeit nicht mehr als spannende Herausforderung.
- Angst vor Fehlern beim Ausprobieren neuer Wege und bei Karrierefortschritten.
- Der Mitarbeiter entscheidet sich für mehr Lebensqualität und will nicht mehr Energie oder auch Zeit in die Arbeit investieren.
- Mandatskündigung oder Geschäftsrückgang speziell im Aufgabenbereich des Mitarbeiters.
- Der Mitarbeiter wurde in seinem Aufgabenbereich zu wenig eingesetzt und auch zu wenig gefordert.
- Der Mitarbeiter ist gestresst, weil sein Zeitmanagement verbesserungsfähig ist oder er ineffizient arbeitet, weil er z. B. falsche Schwerpunkte setzt.
- Der Mitarbeiter weiß eigentlich nicht, was er tun soll, um erfolgreich zu sein.
- Der Mitarbeiter ist schlecht geführt.
- Der Mitarbeiter ist tatsächlich inkompetent.

Bevor Sie nicht den Grund der Leistungsschwäche kennen, können Sie keine Leistungssteigerung erwarten. Meist hat schlechte Leistung nichts mit den fachlichen Fähigkeiten

des Mitarbeiters zu tun. Sie sollten das Monitoring mit informellen Gesprächen einleiten, um mehr über mögliche leistungshemmende Faktoren zu erfahren. In diesen informellen Gesprächen bieten Sie dem Mitarbeiter Hilfe und Unterstützung an und vereinbaren mit ihm Maßnahmen, die eine Verbesserung der Situation erwarten lassen.

In der Folge beobachten Sie das Verhalten des Mitarbeiters. Falls sich keine Verbesserungen ergeben, müssen Sie handeln, bevor sich das Problem wie oben beschrieben auswächst. Also führen Sie auf dieser Stufe des Prozesses ein Gespräch mit dem Mitarbeiter zu den Gründen für die schlechten Arbeitsleistungen. Vereinbaren Sie Verbesserungsmaßnahmen und bieten Sie ihm Unterstützung an. Beobachten Sie wieder das Verhalten des Mitarbeiters.

Falls sich keine Verbesserung einstellt, kündigen Sie ein weiteres Gespräch an, für das der Mitarbeiter geeignete Vorschläge entwickelt, mit denen sich das Defizit beheben lässt. Üblicherweise reagiert der Mitarbeiter auf diesen Auftrag zurückhaltend bis ablehnend. Bleiben Sie gleichwohl im Mitarbeitergespräch positiv eingestellt, denn im Kern geht es darum, das Entwicklungspotential des Mitarbeiters im wohlverstandenen beiderseitigen Interesse auszuloten. Welche Ideen liefert der Mitarbeiter? Das angestrebte Ergebnis ist ein vom Mitarbeiter selbst erstellter Maßnahmenplan für Leistungsverbesserungen.

Einen leistungsschwachen Mitarbeiter zu entwickeln ist eine extrem fordernde Führungsaufgabe, die auf der letzten Stufe weitere Mitarbeitergespräche (Follow-ups) sowie systematisches regelmäßiges Coaching beinhaltet. Nehmen Sie Verbesserungen wahr, sollten Sie dies dem Mitarbeiter sofort mitteilen, um seine Motivation zu stärken.

Sollte trotz aller Maßnahmen keine Leistungsverbesserung eintreten, ist eine Trennung die für beide Seiten beste Lösung. Sind Sie nun nach allem der Auffassung, dass dieser Führungsstil äußerst anstrengend ist, dann lautet meine Antwort: „Herzlich willkommen in der Welt des Managements!“

### VI. Eine energiegeladene Kanzlei

Die bekannten Managementwerkzeuge (professionelle Besprechungen, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen etc.) sind hilfreich, nützlich und sinnvoll. Ohne sie kann keine Kanzlei zielgerichtet geführt werden. Wie gut diese Werkzeuge wirken, hängt zu einem Teil von deren professionellem Einsatz ab.

Die entscheidende Voraussetzung, wie Managementwerkzeuge ihre volle Wirkung entfalten, wird oft übersehen und unterschätzt: Nämlich wie viel Energie, Leidenschaft und Enthusiasmus steckt in Ihnen persönlich (als Inhaber, Partner oder Führungskraft) und wie viel steckt in Ihrer Kanzlei als Organisation?

#### 1. Fünf Fragen

Finden Sie gute Antworten auf die folgenden fünf Fragen; die Chancen stehen gut, dass das Energieniveau steigen wird:

1. Welchen durchschlagenden Erfolg wollen wir erreichen?
2. Welches komplexe Problem wollen wir lösen?
3. Welche Dienstleistung wollen wir entwickeln, die es bisher noch nicht gab?
4. Welchen Mitkonkurrenten wollen wir besiegen?
5. Haben wir ausreichend Energie und Leidenschaft, etwas Außergewöhnliches zustande zu bringen?

#### 2. Zwanzig Ideen

Setzen Sie nur ein paar wenige dieser Ideen um, dann aber mit aller Ihnen zur Verfügung stehenden Energie:

1. Veranstalten Sie Tage außerhalb der Kanzlei (Ausflüge, Reisen, Aktivitäten etc.).
2. Bewerben Sie gegenüber Ihren Mitarbeitern kontinuierlich Ihre eigene Kanzlei.
3. Kreieren Sie Merchandise-Produkte für Ihre Kanzlei.
4. Schaffen Sie „Momente der Freude“.
5. Essen Sie als Gruppe täglich gemeinsam zu Mittag.
6. Gestalten Sie einen „Kanzleitag“ nur für Ihre Mitarbeiter.
7. Gestalten Sie einen „Charitytag“, an dem Ihre Kanzlei sich verpflichtet, einen Tag pro Mitarbeiter einer sozialen Organisation in Ihrer Umgebung zu helfen.
8. Gestalten Sie eine Auszeichnung für außerordentliche Leistungen Ihrer Mitarbeiter. Der Gewinner wird durch außenstehende Experten ermittelt.
9. Entwerfen Sie eine selbstkritische, satirische und lustige Kanzleizeitung.
10. Gestalten Sie Ad-hoc-Veranstaltungen, wie z. B. eine Kanzleiparty oder einen Tag der offenen Tür.
11. Hören Sie nicht auf, Dinge zu tun, die andere überraschen.
12. Lachen Sie über Ihre eigenen Fehler und scherzen Sie gemeinsam.
13. Bieten Sie kostenlose Massagen an, Schuhpflege, Bücherclubs, Übungsklassen, Sprachkurse, Überraschungseisbecher, einen Flipperautomaten im Wartebereich, Überraschungen zum Muttertag usw. . . .
14. Organisieren Sie Kanzleipräsentationen bei Filmpremierern, bei Musikgigs oder anderen Shows.
15. Machen Sie einen Werbesong Ihrer Kanzlei.
16. Bestimmen Sie ein Budget, um den Besprechungsraum für die täglichen Meetings zu dekorieren.
17. Veranstalten Sie einen Elterntag: Laden Sie die Kinder Ihrer Mitarbeiter in die Kanzlei ein.
18. Fördern Sie die Unterhaltung für Ihre Klienten großzügig.
19. Gestalten Sie die Arbeit so erfreulich wie nur möglich. Der Arbeitsplatz ist der Ort, an dem Sie viel Zeit verbringen.
20. Geben Sie regelmäßig Partys. Das lässt Ihre Mandanten zu treuen Mandanten werden und den Umsatz um bis zu 15 % steigen.

Und zum Schluss noch ein letzter Tipp: Arbeiten Sie hart mit Ihren Mitarbeitern und fordern Sie viel von ihnen. Menschen wollen und brauchen herausfordernde Aufgaben.

### VII. Stimmung im Team

Bei meinen vielfältigen Beratungsprojekten in Kanzleien jeder Größenordnung beobachte ich eine Besonderheit in Bezug auf Teamarbeit: Die Stimmung im Team entscheidet maßgeblich über den Erfolg von Veränderungsprojekten.

Nun ist „Stimmung“ schwer objektiv und analytisch zu erfassen. Sie ist allerdings sehr gut spürbar. Herrscht ein offenes Klima? Sprechen die Mitarbeiter auch in Anwesenheit der Inhaber und Partner kritische Themen an? Gibt es ein respektvolles Umgehen? Wird nach Lösungen und nicht nach Problemen gesucht? Wird miteinander gelacht etc.? Genau das macht den Unterschied aus.

Die anstehenden Herausforderungen für Steuerberatungskanzleien sind – objektiv betrachtet – nahezu iden-

tisch. So gut wie jede Kanzlei steht derzeit z. B. in einem digitalen Transformationsprozess. Die Teams in den einzelnen Kanzleien sind – im Querschnitt betrachtet – nicht intelligenter oder cleverer als die anderer Teams. Herrscht im Team allerdings eine richtig gute Stimmung, so lösen diese Teams die – objektiv gleichen – Aufgaben fast schon mühelos, während sich jene Teams, in denen eine derartige Stimmung nicht anzutreffen ist, bei der Lösung der Aufgaben „die Zähne ausbeißen“ und scheitern. Schon aus diesem Grund gewinnen die Ausführungen für eine energiegeladene Kanzlei (s. VI.) eine ganz besondere Bedeutung.

Beachtet und bearbeitet die Führung neben der „Stimmung“ auch noch die genannten Kriterien von Hochleistungsteams und macht sie für sich die Mitarbeiterführung und -entwicklung zu einer enorm wichtigen Aufgabe, dann kann die Kanzlei auch in der derzeitigen Marktsituation vollständig sorgenfrei in die Zukunft blicken.

## BERUFSRECHT / BERUFSSTAND

### Berufsrecht-Aktuell

#### Anpassung einer Pauschalvergütung bei gestiegenem Bearbeitungsaufwand

Schleswig-Holsteinisches OLG vom 11. 1. 2019, 17 U 21/18, [www.stotax-first.de](http://www.stotax-first.de), nrkr.

*BGB § 125, § 280, § 313, § 611; StBVV § 4 Abs. 4, § 14 Abs. 1 und 3, § 33 Abs. 1.*

Die hier zu berichtende, allerdings noch nicht rechtskräftige Entscheidung berührt interessante Fragen im Zusammenhang mit der Vereinbarung und der Anpassung von Pauschalvergütungen. Im Zentrum des Verfahrens stehen eine Steuerberatungsgesellschaft (Klägerin) und ein gewerbliches Unternehmen, welches diese mit Buchführungsarbeiten beauftragt und dabei eine schriftliche Vergütungsvereinbarung mit ihr geschlossen hatte (Beklagte). Die Klägerin begehrt von der Beklagten ein Steuerberatungshonorar für das Jahr 2016, welches sie – abweichend von einer ursprünglich getroffenen schriftlichen Honorarvereinbarung aus dem Jahr 2012 – wegen eines ihrer Ansicht nach gestiegenen Bearbeitungsaufwands i. H. v. rund 67 000 € nach der StBVV abgerechnet hat.

Dem lag folgender Sachverhalt zu Grunde:

Zum Ende des Jahres 2012 übernahm die Klägerin für die Beklagte die laufenden Buchführungsarbeiten. Zuvor hatten die Parteien am 13. 11. 2012 eine Mandats- und Honorarvereinbarung getroffen, die unter Ziffer 1 u. a. wie folgt lautet:

„1. Mit Wirkung vom 1. Januar 2012 berechnen wir für die laufenden Buchführungskosten für Ihr oben

genanntes Unternehmen monatlich eine Buchführungs- und Lohnabrechnungspauschale

**in Höhe von 1 000,00 €.**

Hierbei sind wir von ca. 1 400 Buchungen im Monat und 19 Mitarbeitern ausgegangen und haben Gegenstandswerte zugrunde gelegt, wie sie sich aus dem uns mitgeteilten Geschäftsverlauf der Jahre 2010 und 2011 ergeben haben. Da der künftige Arbeitsumfang und der Geschäftsverlauf derzeit nicht absehbar ist, wird vereinbart, dass das Honorar im gegenseitigen Einvernehmen sachgerecht an den tatsächlichen Arbeitsaufwand unter Zugrundelegung der mittleren Gebühr nach der Steuerberatergebührenverordnung angepasst wird, sofern dies erforderlich ist.“

Unter Ziffer. 6 der Vereinbarung wurde sodann festgelegt, dass diese zunächst für ein Jahr gelten sollte. Danach vereinbarten die Parteien eine Verlängerung auf unbestimmte Zeit mit einer beiderseitigen Kündigungsfrist von drei Monaten zum 30.6. oder 31.12.

In der Folgezeit übernahm die Klägerin sodann vereinbarungsgemäß die Lohn- sowie Finanzbuchhaltung der Beklagten und rechnete diese auf der Grundlage der Honorarvereinbarung ab.

Auf Grund bei der Beklagten gesteigener Umsatz- und Mitarbeiterzahlen vereinbarten die Parteien sodann im Sommer 2015 rückwirkend zum Juli 2015 eine Erhöhung