



Wissensmanagement

Vorsprung durch Wissen

Von Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins

Im Zeitalter der Globalisierung, rasanter technologischer Entwicklungen und zunehmend kürzer werdender Lebenszyklen der Produkte wird gerade ein Wissensvorsprung mehr und mehr zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Wissen erhalten und ausbauen

Mit Disziplin und Eigeninitiative

Das Know-how der Kanzlei zu sichern, setzt eigenverantwortliche Mitarbeiter und konsequente Bearbeitung aller eingehenden Fachinformationen voraus.



DIE FÜLLE AN INFORMATIONEN, die in einer Kanzlei täglich anfällt, ist ohne das Engagement aller Beteiligten nicht mehr zu bewältigen. Steuerberater Karl-Ludwig Wunder aus Kelkheim/Taunus wird von seiner Frau unterstützt, sein Kollege Dirk Peters aus Hannover erhält tatkräftige Hilfe durch seine Mitarbeiterinnen Petra Müller-Lüddecke und Nicole Nürnberger.

DATEV magazin: Wie unterscheiden Sie in Ihrer Kanzlei relevante Informationen von weniger wichtigen, wie selektieren und sammeln Sie neues Wissen, damit es den Kollegen und Mitarbeitern zur Verfügung steht?

Dirk Peters: Für uns relevante Informationen sammeln wir aus ganz unterschiedlichen Quellen: verschiedenen Newslettern, diversen Fachzeitschriften und auch der Tagespresse. Diese Informationen werden je nach Aufgaben- und Interessensgebiet von mehreren Mitarbeitern entgegengenommen und ausgewertet. Die Auslese praxisrelevanter Informationen erfolgt dann zielgruppenorientiert. Die Zielgruppe unserer interdisziplinären Kanzlei sind Ärzte, Zahnärzte und Dentallabore.



„Die Organisation unserer Kanzlei ist auf spezialisierte Mitarbeiter ausgerichtet.“

Dirk Peters

Petra Müller-Lüddecke: Das selektierte Fachwissen wird dann auf unterschiedlichen Wegen weiter genutzt. Informationen, die eine hohe Priorität haben, wer-

den sofort per E-Mail-Verteiler allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Die Nachricht enthält dann den Tenor und die Fundstelle. Nützliches Fachwissen wird außerdem in der Dokumentenorganisation und in einer Bibliothek gesammelt und steht allen Mitarbeitern ebenso zur Verfügung wie unterschiedliche Online-Dienste. Wichtige Informationen für die Mandanten werden von unserem kanzleiinternen Redaktionsteam bearbeitet und dann auf unserer Internetseite den Mandanten, aber auch den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Wichtig ist uns, dass die Informationsaufnahme aus mehreren unterschiedlichen Quellen und auf verschiedenen Wegen erfolgen kann.

Karl-Ludwig Wunder: Bei mir erfolgt die erste Sichtung der Informationen durch meine Frau beim Posteingang. Gemeinsam haben wir festgelegt, nach welchen Kriterien die eingehenden Werbesendungen gesichtet werden. So wird die Informationsflut bereits hier begrenzt. Die einschlägigen Fachzeitschriften werden gesammelt. Ein Medium mit hohem Stellenwert ist hier die Wochenschrift LEX-inform aktuell der DATEV, da ich hier schnell einen Überblick über die aktuellen Urteile, BMF-Schreiben und Gesetz-



„Neue Mitarbeiter erhalten bereits bei der Einstellung ein Informationsblatt zu allen uns zugänglichen Informationsquellen.“

Petra Müller-Lüddecke

gebungsvorhaben bekomme. Bei Bedarf beschaffen wir den Volltext über die LEXinform-Datenbank. Im nächsten Schritt werden die Fachzeitschriften thematisch gesichtet. Hier gibt es zwei Vorgehensweisen. Aufsätze und Urteilsbesprechungen, die für bestimmte Mandanten von Bedeutung sind, lasse ich kopieren und füge sie den Mandantenakten bei, entweder der Jahresabschluss- oder der Stammakte, manchmal existiert auch eine Literaturakte zu einem bestimmten Thema. Diese Aufsätze studiere ich intensiv. Andere Aufsätze und Urteile werden zur Wissensaktualisierung diagonal gelesen, wobei ich den Leitsatz und die Zusammenfassung stets vollständig lese.

DATEV magazin: Haben sich die eingeführten Prozesse des Wissensmanagements in Ihrer Kanzlei bewährt?

Dirk Peters: Wir haben mit unserer Vorgehensweise bislang sehr gute Erfahrungen gemacht, da die Informationen von unterschiedlichen Mitarbeitern mit verschiedenen Arbeitsschwerpunkten aufgenommen werden. So stellen wir sicher, dass wichtige zielgruppenspezifische Informationen nicht übersehen werden.

Karl-Ludwig Wunder: Bei uns ist es bisher nicht vorgekommen, dass wichtige Informationen übersehen und damit ungenutzt blieben.

DATEV magazin: Werden die Kollegen und Mitarbeiter in die bestehenden Prozesse eingebunden, etwa durch einen regelmäßigen Know-how-Transfer oder Austausch von Informationen?

Nicole Nürnberger: Alle Mitarbeiter unserer Kanzlei sind dazu aufgerufen, wichtige Informationen sachlicher und fachlicher Art für die Kollegen transparent zu machen. Die neue Oberfläche von DATEV pro bietet hierzu, bezogen auf die Mandantendaten, zahlreiche Ansatzpunkte. Auch die zentral organisierte Dokumentenorganisation ist sehr hilfreich, ebenso der kanzleiinterne E-Mail-Verkehr.

Karl-Ludwig Wunder: Der Know-how-Transfer findet bei uns im Wesentlichen in den Programmen der DATEV statt. Hier arbeite ich meine Frau in alle wesentlichen Neuerungen ein.

DATEV magazin: Gelingt es Ihnen, neue Mitarbeiter, schnell in die Prozesse des Wissensmanagements einzubinden?

Petra Müller-Lüddecke: Neue Mitarbeiter erhalten bereits bei der Einstellung ein Informationsblatt zu allen uns zugänglichen Informationsquellen. So können sie sich die Quellen aussuchen, mit denen sie am besten arbeiten können. Bisher ist es uns damit relativ problemlos gelungen, neue Mitarbeiter einzubinden. Über ProCheck, das sich bei uns im Aufbau befindet, werden darüber hinaus fachliche Informationen mit den jeweiligen Arbeitsschritten verknüpft. Dadurch erhoffen wir uns, neue Mitarbeiter noch leichter einzubinden.

DATEV magazin: Kommt es in Ihrer Kanzlei zu einem regen Wissenstransfer über Ressortgrenzen hinweg?

Karl-Ludwig Wunder: Der Wissenstransfer findet regelmäßig und ohne größeren Organisationsaufwand statt, da mein Steuerbüro sehr klein ist.

Dirk Peters: Als interdisziplinäre Steuer- und Anwaltskanzlei ist es uns ein besonderes Anliegen, Informationen über Aufgabenbereiche hinaus für alle Mitarbeiter bereitzustellen. Das gilt sowohl für



Dirk Peters

Steuerberater *Dirk Peters* ist Partner in der Steuer- und Anwaltskanzlei Peters Schönlein Peters in Hannover und berät schwerpunktmäßig Ärzte, Zahnärzte und Dentallabore.



Petra Müller-Lüddecke

Petra Müller-Lüddecke ist angestellte Rechtsanwältin bei Peters Schönlein Peters in Hannover und schwerpunktmäßig in den Rechtsgebieten Miet- und Vertragsrecht tätig.



Nicole Nürnberger

Nicole Nürnberger ist Rechtsanwaltsfachangestellte bei Peters Schönlein Peters in Hannover.



Karl-Ludwig Wunder

Steuerberater *Karl-Ludwig Wunder* führt eine Einzelkanzlei in Kelkheim/Taunus. Er hat sich auf die Beratung von Vereinen sowie Unternehmen des Öffentlichen Personennahverkehrs spezialisiert.

fachliche als auch für mandantenbezogene Informationen. Neben den elektronischen Möglichkeiten setzen wir hierbei auch auf den persönlichen Austausch zwischen den Mitarbeitern. In jedem Fall erfordert unsere Art der Organisation eine gewisse Eigenverantwortung der Mitarbeiter sowohl bei der Informationsbeschaffung als auch bei der Weitergabe.

DATEV magazin: Wissen zu erhalten oder sogar auszubauen, ist ohne Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen äußerst schwierig. Wie erfüllen Sie diesen Anspruch?

Nicole Nürnberger: Jeder Mitarbeiter kann bei uns zur Erweiterung seines

Fachwissen aus sämtlichen zur Verfügung stehenden Seminarangeboten eigenverantwortlich wählen.

Karl-Ludwig Wunder: Ich nehme regelmäßig an Seminaren zum aktuellen



„Das professionelle Wissensmanagement ist auch für eine kleine Kanzlei sehr wichtig.“

Karl-Ludwig Wunder

Steuerrecht teil. Darüber hinaus besuche ich die Jahreswechselfeminare der DATEV zur Lohnbuchhaltung. Zur Abordnung buche ich oft noch Seminare zu bestimmten Themen bei der Steuerakademie des Steuerberaterverbandes Hessen. Teilweise werden diese Themen auch durch die KOLLEG-Seminare der DATEV ergänzt, insbesondere wenn es um die EDV-mäßige Umsetzung von Rechtsänderungen, etwa des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes, geht. Fragen zur Datensicherheit oder dem Datenschutz decke ich nur durch KOLLEG-Seminare der DATEV ab. Sehr gute Erfahrungen habe ich mit der DATEV-Fachtagung für Stiftungen und Vereine gemacht. Hier konnten Spezialfragen und aktuelle Entwicklungen für das Beratungsfeld Non-Profit-Organisationen erörtert werden.

DATEV magazin: In welcher Form bilden sich Ihre Mitarbeiter und Kollegen weiter?

Petra Müller-Lüddecke: Unsere Mitarbeiter nehmen zumeist an Schulungen und Seminaren vor Ort teil. Immer häufiger werden aber auch Dialogseminare online der DATEV genutzt. Das hat den Vorteil, dass eine unbegrenzte Anzahl von Mitarbeitern dem Seminar beiwohnen kann und die Schulung in unseren Kanzleiräumen stattfindet.

Karl-Ludwig Wunder: Meine Fortbildung erfolgt durch Literaturstudium und in Präsenzseminaren. Von Dialogseminaren online halte ich nicht viel, da der Erfahrungsaustausch mit Kollegen fehlt. Darüber hinaus nehme ich an Fachtagungen, dem Deutschen Steuerberaterstag und dem DATEV-Kongress teil.

DATEV magazin: Wie stellen Sie in Ihrer Kanzlei sicher, dass Ihnen die Kompetenz von Mitarbeitern oder Kollegen, die sich spezialisiert haben, erhalten bleibt?

Dirk Peters: Die Organisation unserer Kanzlei ist auf spezialisierte Mitarbeiter ausgerichtet. Nur so können wir qualitativ hochwertige Dienstleistungen anbieten. Es ist uns wichtig, die Mitarbeiter in alle Prozesse einzubinden. So können sie an der Gestaltung von Arbeitsroutinen mitwirken und sich an Projekten oder Neuerungen beteiligen. Dadurch arbeiten die Mitarbeiter aktiv an der Entwicklung unserer Kanzlei mit und binden sich auch emotional an uns.

Karl-Ludwig Wunder: Ich lege großen Wert auf Spezialisierung. Aufgrund der Kanzleigröße ist das Spezialwissen bei mir allerdings stark fokussiert.

DATEV magazin: Die Abwanderung kompetenter Mitarbeiter oder Kollegen lässt sich dennoch häufig nicht vermeiden und ist stets mit einem Wissens- oder Kompetenzverlust verbunden. Wie stellen Sie sich diesem Problem?

Nicole Nürnberger: Bei uns gilt das Prinzip: Reisende soll man nicht aufhalten. Veränderungen führen zwar einerseits zu Verlusten, aber andererseits bringen neue Mitarbeiter auch neue Ideen mit. Damit können wir weiter wachsen, weil wir neue Impulse erhalten. Diese Möglichkeit wiegt den Verlust eines kompetenten Kollegen häufig auf.

DATEV magazin: Hand aufs Herz: Ist das Wissensmanagement ein fester Bestandteil in Ihrer Kanzlei, vielleicht sogar unabdingbarer Faktor für die eigenen Qualitätsansprüche und -standards im zunehmenden Wettbewerb?

Karl-Ludwig Wunder: Das professionelle Wissensmanagement ist für eine kleine Kanzlei sehr wichtig, weil sie nur durch die Bearbeitung einer Nische erfolgreich geführt werden kann. Bei mir sind das die Gebiete der Non-Profit-Organisationen sowie Unternehmen, die im Öffentlichen Personennahverkehr als Aufgabenträger

tätig sind. Aufgrund der sehr komplexen Fragestellungen, die nicht nur über die Fachkommentare verschiedener Verlage und die Expertensysteme der DATEV bearbeitet werden können, ist auch die aktuelle Rechtsprechung zu berücksichtigen. Für diesen Zweck setze ich die Literaturlieferantenbank LEXinform ein. Sollte ich bei einem sehr komplexen Problem keine oder nur sehr wenige Aufsätze oder Urteile finden, setze ich zu meinen eigenen Absicherungen den Recherchedienst der DATEV ein. Hierdurch erwerbe ich in der Regel zwar kein zusätzliches Know-how, dokumentiere aber, dass ich alles an bekanntem Wissen genutzt habe, um ein steuerrechtliches Problem zu lösen.

Petra Müller-Lüddecke: Wir leben heute in einer Wissensgesellschaft, in der das Organisieren von Informationsaufnahme und Weitergabe ein ganz wesentlicher Bestandteil des Arbeitsalltags ist. Ein professionelles Informations- und Wis-



„Alle Mitarbeiter sind dazu aufgerufen, Wissen für die Kollegen transparent zu machen.“

Nicole Nürnberger

Wissensmanagement ist damit aus unserer Sicht ein wesentlicher Schlüssel für Qualität und Wettbewerbsfähigkeit. ●

→ DAS INTERVIEW

Das Interview führte *Robert Brütting*, Redaktion DATEV magazin, robert.brueetting@datev.de