

„Der Preis für mehr Freiheit ist mehr Verantwortung“

Jörg Eckstädt führt die Kanzlei ‚DAS STEUERBÜRO‘ in Braunschweig – und er tut das gemeinsam mit seiner beruflichen Partnerin auf ungewöhnliche Weise: Mit sehr vielen Freiheiten für seine Mitarbeiter bei völliger Transparenz und Freiwilligkeit, dafür ohne Machthierarchien.

„Kluge Unternehmensführer schaffen es, dass die Menschen ihnen vertrauen. Weise Unternehmensführer schaffen es, dass die Menschen sich selbst vertrauen.“

Credo der Kanzlei

Herr Eckstädt, bitte stellen Sie sich kurz vor.

Ich bin, wie man in unserer Branche sagt, über die Knüppeltour Steuerberater geworden. Ich habe 1991 bis 1994 nach meinem Abitur den Beruf des Steuerfachangestellten gelernt – aus dem ganz einfachen Grund, weil ich kein Geld für ein Studium hatte. 1997 habe ich den Bilanzbuchhalter, 1999/2000 den Steuerfachwirt gemacht und 2001/2002 die Beraterprüfung absolviert. Bis 2011 habe ich in meiner Ausbildungskanzlei gearbeitet, jahrelang als Partner. 2012 habe ich mich dann ausgegründet in eine Einzelkanzlei. Fünf Jahre später ist meine ehemalige Auszubildende Ramona Jasko, mit der ich schon seit 18 Jahren zusammenarbeite, als berufliche Partnerin in die Kanzlei eingestiegen. Wir sind jetzt also eine klassische Kanzlei mit zwei Berufsträgern und zwölf bis 14 Mitarbeitern.

War für Sie schon immer klar, sich irgendwann einmal selbstständig zu machen oder sind die Gedanken dazu erst im Laufe der Berufsjahre gereift?

Das ist eine spannende Frage. Ich diente ja über 20 Jahre lang meiner Ausbildungskanzlei und fühlte mich damals schon selbstständig als einer von vier Partnern und über 25 Mitarbeitern. 2011 hatte ich allerdings, bedingt durch viel Lektüre, aber auch durch den ersten Beleg in Unternehmen online, ein inneres Gefühl entwickelt, dass es in Zukunft eine andere Form von Zusammenarbeit geben wird. Ich konnte dieses Gefühl damals noch nicht in Worte fassen, sondern habe einfach nur gespürt, dass wir etwas verändern müssen. Dieses Gefühl habe ich versucht in die Partnerschaft hineinzutragen, was leider nicht funktioniert hat. Irgendwann brannte dieses Thema derart in mir und ich hatte eine so veränderte Sicht auf die Zukunft, dass ich unbedingt einen anderen Weg ausprobieren und gehen wollte. Also folgte die Ausgründung.

Welche Lektüre hat Sie auf diesen Weg gebracht und begleitet?

Zum einen viele Bücher von Dr. Reinhard Sprenger wie zum Beispiel `Radikal führen` aber auch ‚Reinventing organizations‘ von Frederic Laloux oder das Buch `Jenseits vom schnellen Gewinn` von Stefan Fourier.

Wann haben Sie angefangen, sich mit anderen Formen der Zusammenarbeit zu beschäftigen?

Dafür gibt es einen ganz konkreten Zeitpunkt, nämlich direkt nach dem Steuerberaterexamen. Mein Schwager steckte mir damals eine CD vom Harvard Business Manager mit dem Titel ‚Emotionale Intelligenz – Zum Führen unerlässlich‘ zu. Bis dahin wusste ich nicht einmal, dass es mehrere Intelligenzen gibt, um ehrlich zu sein. Ich habe die CD damals mehrfach angehört und habe gemerkt, dass meine Rolle als Führungskraft eine ganz andere ist, als ich bis dahin geglaubt habe, nämlich eher im Sinne davon, dass ich und wir permanent Neuland in einer ungewissen Zukunft betreten, von der wir noch nicht wissen, wie sie aussehen wird, wir dabei scheitern dürfen und dabei die Menschen mitnehmen müssen. Nein, ‚mitnehmen‘ ist das falsche Wort. ‚Begeistern müssen‘, diesen Weg mitzugehen. Man muss auf die Vokabeln achten, das habe ich in den vergangenen zehn, zwölf Jahren gelernt. Es ist wahnsinnig wichtig, welche Begriffe wir nutzen.

Sie haben im Jahr 2013 [in einem Beitrag für das DATEV magazin](#) sehr anschaulich über die Ausgründung geschrieben. Nehmen Sie uns bitte noch mal kurz mit in diese Zeit.

Wenn ich heute zurückblicke, war das die energiereichste Zeit meines Lebens. Ich hatte nie davor und nie mehr danach ein höheres Energielevel als damals. Wir saßen auf geliehenen Möbeln und PCs, hatten das Glück, dass ein paar Mandanten und drei, vier Mitarbeiter und Auszubildende aus der alten Kanzlei dieses Experiment mitgewagt haben, um überhaupt eine Startrampe zu haben. Wobei ich mich mit dem Begriff Glück schwer tue. Ich sage immer: Glück ist, wenn Gelegenheit auf Bereitschaft trifft. Es war damals eine wirklich hohe Energie zu spüren, wir waren fast wie eine Kommune, deren oberstes Ziel erst einmal war, zu überleben. Das ist ja der Grundsatz des menschlichen Daseins. Wenn wir mal 650.000 Jahre zurückblicken, als der Mensch Mensch wurde, fanden sich Menschen zur ersten Form der Zusammenarbeit, weil der Mensch drohte, durch sehr große Tiere vom ersten Platz der Nahrungskette verdrängt zu werden. Menschen mussten sich zusammentun, um dieses Tier gemeinsam zu erlegen, sonst wären sie selbst gestorben. Auf diesem Urtrieb des Überlebenwollens basiert menschliches Zusammenarbeiten. Und so war das gefühlt auch bei uns: Wir wollten mit der Kanzlei erst mal nur überleben.

Was war die Grundidee dieses Experiments?

Die Grundidee bestand und besteht darin, bei völliger Transparenz und Freiwilligkeit sowie Abwesenheit von Machthierarchie ohne Arbeitszeit- und Arbeitsortvereinbarung zusammenzuarbeiten. Das heißt zum Beispiel, dass Entscheidungen nach Kompetenz getroffen werden und nicht nach Hierarchie. Die Essenz: Bringe die Entscheidungskompetenz so dicht wie

möglich an die Sachkompetenz. Dabei denken wir in zwei Deckungsbeiträgen: Deckungsbeitrag im Mandat und Deckungsbeitrag im Mitarbeiter. Etwas Wichtiges noch an dieser Stelle: Die Abwesenheit von Machthierarchien in Organisationen bedeutet nicht, dass es keine Hierarchien gäbe. Sie bilden sich auf natürliche Weise heraus, sind gesund für die Zusammenarbeit im Kontext der Lösung des Kundenproblems, und ja, dann tauchen sie auch wieder ab.

Können Sie dafür konkrete Beispiele nennen?

Das Sekretariat beispielsweise wurde komplett vom Sekretariat eingerichtet und nicht vom Chef, der vom DMS, Postein- und Postausgang, Fristen und Bescheiden in aller Regel ja auch keine Ahnung hat. Das Sekretariat hat völlig frei entschieden, welche Prozesse sie etablieren und welche Wege sie gehen. Ein zweites Beispiel: Neue Mitarbeiter werden durch Mitarbeiter eingestellt, nicht durch mich. Wir als Kanzleileitung führen zwar auch ein Zweitgespräch mit Bewerbern, das Erstgespräch aber führen Bestandsmitarbeiter und wir sprechen dann nur noch mit den Kandidaten, die in der ersten Runde von unseren Mitarbeitern empfohlen wurden. Die neuen Kollegen müssen schließlich ins Team passen, zumal man fachliche Kompetenz noch erwerben kann. Bei sozialer und emotionaler Kompetenz ist das schwieriger.

Es gibt nicht wenige Studien und Experimente, die Ihren Ansatz eher widerlegen, weil immer wieder zum Vorschein kommt, dass Menschen Strukturen und sogar einen Chef brauchen, der ihnen sagt, was sie tun sollen.

Was wir machen, ist auch kein Allheilmittel, ganz sicher nicht. Was Sie sagen, läuft auf den Satz ‚Verantwortung ist nicht delegierbar‘ hinaus. Ich kann Menschen Verantwortung nicht aufzwingen, das funktioniert nicht, und ich sage meinen Mitarbeitern immer: ‚Der Preis für mehr Freiheit ist mehr Verantwortung‘. Der Schlüssel liegt darin, als Chef die Demut zu haben, das eigene Ego zu überwinden, also die Mitarbeiter in den Verantwortungsraum hineintreten zu lassen und ihnen die Chance zu geben, eigene Vorstellungen zu entwickeln, zu äußern und umzusetzen. Auch das ist nicht leicht, zumal bei uns alles offen liegt: Löhne, Umsatzzahlen, meine Privatentnahmen kann jeder jederzeit einsehen. Es wäre viel einfacher, Menschen in Strukturen zu pressen, ihnen jeden Morgen zu sagen, was sie heute erledigen müssen und das zu kontrollieren. Ich aber glaube, dass wir der zunehmenden Komplexität des Berufsstands und des Alltags mit diesen alten Wegen nicht mehr begegnen können. Als ich beruflich angefangen habe, hatte das Einkommensteuergesetz um die 50 Paragraphen. Heute hat es über 125. Und da reden wir nur über das Einkommensteuergesetz und nur über Vorschriften, aber noch nicht über Digitalisierung, Programme, Prozesse, Spezialthemen wie E-Commerce etc. Aber, um auf Ihre Frage zurückzukommen: Sie haben natürlich vollkommen recht. Auch wir haben Bewerbungsgespräche, in denen wir den Bewerbern unsere Form der Zusammenarbeit aufzeigen und die uns absagen, weil sie sich nicht vorstellen können, so zusammenzuarbeiten. Und, das ist auch ganz spannend: Aktuell stellen wir das System, unsere

Organisation in Frage, weil eine Generation nachkommt, die nach Strukturen und Regeln schreit. Das ist ganz merkwürdig. Und: Ein paar Regeln haben wir natürlich auch.

Welche sind das zum Beispiel?

Wir haben eine feste Dienstagsrunde, bei der wir alle zusammenkommen und uns austauschen. Diese Runde fand früher montags statt. Ich habe aber viel darüber gelesen, dass Menschen in der Nacht von Sonntag auf Montag viel schlechter schlafen als in anderen Nächten und deshalb montags unausgeschlafen sind. Unausgeschlafenheit wiederum führt zu Unkonzentriertheit, so dass wir diesen Termin auf Dienstag gelegt haben und ich zum Beispiel an Montagen keine Mandantentermine vereinbare. In diesen Dienstagsrunden sitzt zudem immer eine Stoffpuppe auf einem Stuhl, die unsere Mandanten vertritt, so dass wir uns bei jedem Thema, das wir besprechen, hinterfragen, was diese Diskussion unseren Kunden nutzt.

Noch mal zurück zu dem Thema, dass nicht jeder Mensch für diese freie Art, zu arbeiten, gemacht ist. Wie hoch ist die Fluktuation bei Ihnen?

Im Prinzip gibt es nur zwei Möglichkeiten bei unserem Modell: Entweder die Mitarbeiter bleiben ihr Leben lang hier – oder sie sind nach acht Wochen wieder weg. Diesen Fall hatten wir bislang dreimal mit fachlich fertig ausgebildeten Mitarbeitern plus einen Auszubildenden. Insgesamt ist die Fluktuation also recht niedrig.

Hat die vorhin von Ihnen angedeutete Suche nach Strukturen nur etwas mit einer neuen Generation zu tun oder auch damit, dass Ihre Kanzlei über die Jahre größer geworden ist.

Mit fünf Personen läuft es anders als mit 14, das steht fest, weil Kommunikation anders verläuft, weil mehr unterschiedliche Charaktere aufeinandertreffen, weil die Möglichkeit besteht, mehr abgelenkt zu sein etc. Also ja, die Größe einer Organisation spielt eine Rolle.

Wie sehen Sie Ihre Rolle in Ihrer Organisation?

Meine primäre Aufgabe ist es, Zusammenarbeit zu ermöglichen, Konflikte zu moderieren, sichtbar zu machen, wie andere Menschen die Welt sehen und die Mitarbeiter bei ihrer Verantwortung zu begleiten. Wie schon angedeutet, stellen bei uns Bestandsmitarbeiter neue Mitarbeiter ein. Wenn man allein diesen Punkt herausgreift und mal wirklich in alle Tiefen durchdenkt, ist das eine enorme Verantwortung für den einzelnen Mitarbeiter, weil dahinter ein großes Invest hinsichtlich Zeit, beispielsweise in der Einarbeitungsphase, aber auch finanziell und menschlich-persönlich steht. Die Übernahme einer solch hohen Verantwortung begleiten wir, oder um es auf einen Satz herunterzubrechen: Wir wollen Rahmenbedingungen schaffen, mit denen unsere Mitarbeiter sich entfalten können.

Bei welchen Punkten sehen Sie noch Entwicklungsbedarf?

Ein großes Thema ist Konfliktmanagement/Konfliktkommunikation. Wir arbeiten immer daran, wie wir Konflikte gut und richtig austragen. Es gibt ein Delta zwischen ‚Wir verstehen uns sehr gut‘ und ‚trotzdem ist es nur Arbeit‘. Dabei verschwimmen Grenzen, was durch die zunehmende Größe der Kanzlei noch auffälliger wird.

Inwieweit bemerken Sie dabei auch bei sich in der Kanzlei das gesellschaftweit zu beobachtende Phänomen der zunehmenden Polarisierung von Debatten? Es gibt Kanzlei-Chefs, die ihren Mitarbeitern verboten haben, im Büro beispielsweise über Corona oder über Politik im Allgemeinen zu reden. Das können Sie mit Ihrem Modell ja schlecht machen.

Ja, diese zunehmende Polarisierung bemerken wir auch bei uns. Gerade in unseren Küchengesprächen, beim gemeinsamen Kochen und Mittagessen kommen diese Themen, auch der Krieg in der Ukraine, und die damit verbundenen Ängste hoch, mit dem Tenor: Wir sind froh, dass wir hier an diesem Ort, in dieser Kommune sind, in der wir diese Ängste aussprechen können, in der unsere politische Haltung erstmal wertfrei im Raum steht und nicht gleich abgeurteilt wird. Diese Offenheit ist uns wichtig, zumal wir spüren, dass die Dünnhäutigkeit zunimmt.

Weil wir jetzt schon ein paar Mal über die Größe der Kanzlei gesprochen haben: Planen Sie, noch größer zu werden?

Diese Frage stellen wir uns so nicht. Klar hätten wir genug Arbeit für noch mehr Mitarbeiter. Wir haben kürzlich zum Beispiel 30 Lohn-Mandate outgesourct, das wäre vor ein paar Jahren noch undenkbar gewesen. Aber wir planen nicht zu wachsen und zu sagen, wir brauchen noch einen dritten Berufsträger und sechs weitere Mitarbeiter. Das sind Zielgrößen, in denen wir nicht denken. Wenn es passiert, passiert es, aber wir arbeiten nicht darauf hin. Wir fragen nie nach Zielen, sondern wir fragen die Menschen, welche Erfahrungen sie machen möchten, wie sie leben möchten.

Was antworten Ihre Mitarbeiter auf diese Frage?

Von einer Kollegin kam die Antwort, dass sie drei Monate mit dem Rucksack durch Indien reisen möchte, ohne auf Geld verzichten zu müssen. Also haben wir uns zusammengesetzt und überlegt, wie wir ihr das ermöglichen können, und was wir anderen Mitarbeitern ermöglichen können.

Haben Mitarbeiter auch Ihnen mal die Frage gestellt, welche Erfahrungen Sie machen und wie Sie leben möchten?

Meine berufliche Partnerin stellt mir diese Fragen. Von den Mitarbeitern kam die Frage noch nie. Das ist eine Erfahrung, die ich mache: Wir werden aus Mitarbeitern keine Unternehmer machen.

Wie reagieren Berufskollegen, wenn Sie denen Ihre Art zu arbeiten vorstellen?

Es ist ein Mix aus Interesse und sehr vielen Nachfragen, meist auf der Suche nach Hürden. Das ist ja so ein bisschen auch deutsche Mentalität, erst mal zu sagen, warum etwas nicht funktionieren kann und danach gezielt zu fragen. Auf wirklich viel Offenheit treffe ich selten. Das Fach ‚Führung‘ kommt eben im Steuerberaterexamen leider nicht vor, das Fach ‚Zusammenarbeit‘ gleich gar nicht. Es wird uns einfach nicht beigebracht, uns über solche Themen überhaupt Gedanken zu machen. Ich war mal in Warnemünde für einen Vortrag zum Thema ‚Nicht-Führung‘. Dort saßen 20 Steuerberater. Zwei davon haben im Nachgang gesagt, dass sie die Idee verstanden haben und sie umsetzen wollten. Die anderen 18 konnten sich nicht vorstellen, dass unser Weg funktioniert.

Vielen Dank für das Gespräch, Herr Eckstädt.