

BERUF

Paradigmenwechsel in der Mitarbeitergewinnung und -bindung für Kanzleien

Kanzleien im Krisenmodus – „Jeder sucht alle(s)“

Dr. Britta v. Bezold*



**Schön, dass Sie Ihr Leben ganz den Bedürfnissen UNSERER Kanzlei widmen wollen.
Da können Sie auch auf Firlefanz wie Boni oder andere Benefits verzichten!!!**

© 2023 by Kanzlei- und Personalberatung Dr. Britta v. Bezold

* Dr. Britta v. Bezold, Branchenspezialistin für Weiterbildung und Mitarbeitergewinnung in Kanzleien, Heidelberg.

Auch wegen versäumter Ausbildungsaktivitäten ist in den vergangenen Jahren ein akuter Engpass bei Mitarbeitern in der steuerberatenden Branche entstanden. Der allgegenwärtige Krisenmodus lautet nun: „Jeder sucht alle(s)“. Die schwierige Mitarbeitergewinnung betrifft alle Berufsgruppen in der Steuerberatung. Selbst eine geeignete Sekretärin oder Empfangskraft ist kaum zu finden.

I. Vom Bewerber zum Umworbene

Während sich große Teile der Generation „Babyboomer“ (1946–1964) allmählich in die Rente verabschieden, verbleiben als die größten Gruppen Erwerbstätiger die Generationen (Gen) X (Jahrgänge 1965–1980) und Y (Jahrgänge 1981–1995). Die Gen X, also die heute Anfang Vierzig- bis Ende Fünfzigjährigen zeichnen sich aus durch hohe Anpassungsfähigkeit und vergleichsweise große Loyalität – anders steht es um die Gen Y, die heute Ende Zwanzig- bis Ende Dreißigjährigen. Wegen ihres noch jungen Alters sind sie bei Kanzleien besonders gern gesehen. Beispielhaft seien berufserfahrene Steuerfachwirte genannt, die sich auf dem Weg zum Berufsträger befinden. Als „Digital Natives“, jung-dynamische Imagerträger sowie als zukünftige Partner, die potenziell frei werdende Kanzleianteile älterer Kollegen übernehmen könnten (sog. Partnermodell), sind sie für viele Kanzleien eine attraktive Bewerbergruppe. Daher lohnt ein Blick auf die Gen Y und die ihnen zugeschriebenen Wesensmerkmale.

Gen Y – für Kanzleien als neue Mitarbeiter besonders interessant

1. Was prägt die Gen Y?

a) Überblick

Die Gen Y prägen Leistungsorientierung, Ehrgeiz, durchaus mit Ambition zur Führung, Individualismus, hohe Affinität zu digitalem Arbeiten – und ihr Wunsch nach Unabhängigkeit. Übersetzt in Erwartungen an die Kanzlei, der sie das knappe Gut Arbeitskraft zur Verfügung stellen, heißt das:

Hohe Ansprüche

- ▶ höchstmögliche Flexibilität bei Arbeitszeiten und -ort (Stichwort: „hybrides“ Arbeiten);
- ▶ permanenter Austausch zu den eigenen Entwicklungsfortschritten („Leistungsfeedback“) und Perspektiven;
- ▶ eine Kanzleikultur, die die eigenen Werte und Vorstellungen des „idealen Jobs“ widerspiegelt;
- ▶ ein stattliches Gehalt mit ergänzenden, nützlichen und möglichst maßgeschneiderten Benefits;
- ▶ Ungeduld bei ausbleibendem (zugesagtem) Aufstieg.

Erwartungen an die Kanzlei

Werden solche Rahmenbedingungen nicht geboten, sind viele „Ypsiloner“ erst gar nicht zu gewinnen oder kündigen rasch wieder. Ihre Kündigungsquote ist im Vergleich zu jüngeren oder älteren Beschäftigtengruppen am höchsten. Man kennt seinen Marktwert und will die eigene Arbeitskraft hochpreisig verkaufen. Zusätzlich passt man sich nur bedingt an und erwartet vielmehr Anpassungen des Kanzleiumfelds an die eigenen Ansprüche und Erfordernisse, auch wenn diese privat und/oder weltanschaulich begründet sind.

Höchste Kündigungsquote im Vergleich zu anderen Beschäftigungsgruppen

Überblick über die wichtigsten Gründe für Gen Y 2023, in einer Kanzlei zu bleiben oder diese zu verlassen:	
Gründe, in einer Kanzlei zu bleiben	Gründe, eine Kanzlei zu verlassen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ gutes Gehalt sowie Gehaltsentwicklung ▶ attraktive, nützliche Benefits ▶ Beschäftigungssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ keine oder zu geringe Gehaltsentwicklung ▶ keine (attraktiven) Benefits

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einsatz nach eigenen Fähigkeiten und Neigungen: interessante Aufgaben, Karrierepfade und Perspektiven ▶ Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten ▶ Vorgesetzter, der zuhört, fördert und anerkennt 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ keine oder zu wenige Perspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten ▶ kein Einsatz nach eigenen Fähigkeiten und Neigungen ▶ demotivierendes Führungsverhalten (z. B. Chef als Kontrollfreak, der nicht lobt usw.)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ flexible Arbeitszeitmodelle (z. B. zugunsten Work-Life-Balance, Zeitautonomie) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nachteile durch flexible Arbeitszeiten (z. B. Entgrenzung von Arbeit und Privatem, Mehrarbeit usw.)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ (emotionale) Bindung an die Kanzlei (z. B. durch hohe Kollegialität, wirksame, gute Führung, Betriebsklima und Angebote zur verbesserten Zusammenarbeit im Team) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ schlechtes Betriebsklima ▶ nicht passende Kanzleikultur

▶ **Hinweis:** Es handelt sich um die Zusammenfassung verschiedener Studien zur Wechselbereitschaft von Erwerbstätigen der Gen Y (z. B. EY-Studie Karrierewege Millennials 2022, Gallup Engagement Index 2021). Die Auflistung ist nicht als klassisches Ranking zu verstehen, sondern eher als Zusammenstellung überwiegend gleichwertig relevanter Faktoren, die individuell ausschlaggebend für einen Jobwechsel sein können.

b) Stellschrauben für eine Zusage beim neuen Kanzleiarbeitgeber

Entscheidende Stellschrauben für eine Zu- oder Absage an eine Jobofferte sind für die Gen Y – ebenso wie für die ihr folgende Gen Z (Jahrgänge 1995–2009) neben Grundgehalt und ggf. Inflationsausgleichsprämie

„Maßnahmenbündel“

- ▶ die Anzahl an Urlaubstagen (30 sind mittlerweile Standard) und die Berücksichtigung/Genehmigung des bereits geplanten Urlaubs;
- ▶ eine möglichst flexible Wahl der Wochenarbeitsstunden;
- ▶ Überstundenregelungen (meist ist Freizeit ausgleich gewünscht);
- ▶ flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit, Arbeitszeitkonto usw.);
- ▶ kostenlose, zumindest bezuschusste ÖPNV-Ticketes (z. B. das sog. Deutschlandticket);
- ▶ nützliche Benefits;
- ▶ gewünschter Dress-Code (lieber leger);
- ▶ eine sympathische, offene Kanzleikultur.

2. Aktuelle Trends auf dem Arbeitsmarkt

Drei Tendenzen sind auf dem Arbeitsmarkt 2023/24 erkennbar:

a) Sinkende Bereitschaft, in Vollzeit zu arbeiten

Generell sinkende Bereitschaft

Die Bereitschaft, in Vollzeit zu arbeiten, sinkt. Verbunden ist damit die Forderung nach einer sehr flexiblen Ausgestaltung von Arbeit. Das Zauberwort lautet heute „Zeitautonomie“, also mehr Zeit für Familie, Freundeskreis, Hobbys, Ehrenamt und die eigene Regeneration. Neben Teilzeitarbeitsmodellen gewinnen zusätzlich folgende Angebote des Arbeitgebers an Bedeutung:

Lebensbiografische Angebote und „Auszeiten“

- ▶ Ausgleich in Freizeit, auch in Form längerer Sabbaticals, wird zunehmend zur Regel;
- ▶ sog. lebensbiografische Angebote:
 - für Jüngere: Arbeitsteilzeitangebote in der „Rushhour des Lebens“;
 - für Ältere: Altersteilzeit für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand, z. B. um Ehrenämter oder Hobbys auszuprobieren.

▶ **Hinweis:** Damit diese Angebote angesichts des herrschenden Fachkräftemangels überhaupt umgesetzt werden können, weist eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung auf

die notwendige „Anpassung von Arbeitsmenge und Arbeitsabläufen“ hin, z. B. auf verbindliche Vertretungs- und Mandantenkontaktregelungen sowie mehr Automatisierung durch Digitalisierung. Übergeordnete Grundvoraussetzung hierfür sind z. B. Kinderbetreuungsangebote (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, Studie zur Viertagewoche, Mai 2023).

b) Weiter abnehmende Verbundenheit mit dem Arbeitgeber

Das Konzept „berufliche Heimat“ verliert an Bedeutung – und damit auch die Bindung an die Kanzlei. Dies erhöht nicht nur den Aufwand für eine wirksame Mitarbeiterbindung erheblich, sondern destabilisiert auch das bereits erwähnte „Partnermodell“, setzt dieses doch überdurchschnittlich viel Arbeitseinsatz und finanzielles Engagement voraus.

Konzept der „beruflichen Heimat“ verliert an Bedeutung

► **Hinweis:** Besonders hart trifft es digital rückständige Kanzleien, oft mit veraltetem Mandantenstamm und ohne Strategie für künftiges Wachstum. Diese Kanzleien werden – wenn überhaupt – nur noch wegen ihrer verbleibenden Mitarbeiter übernommen, um diese dann – hoffentlich fachkundig und sensibel – in die erwerbende Kanzlei zu integrieren. Aber auch für diese Konstellation braucht es motivierte Berufsträger, die die größer gewordene Einheit begleiten und/oder das neue Team steuern.

c) Auf dem Vormarsch: psychische Erkrankungen

In 2022 stieg der Anteil an psychischen Diagnosen von TK-Versicherten um 35 % an und belegte so Platz drei aller Krankschreibungen hinter Muskel-Skelett- und Atemwegserkrankungen (aus: TK-Zukunftsstudie „#whatsnext – Gesund arbeiten in der hybriden Arbeitswelt“, Techniker Krankenkasse, März 2023).

Psychische Erkrankungen mittlerweile auf Platz 3 aller Krankschreibungen

Dabei handelt sich um Krankschreibungen aufgrund von Burnout, Überforderung und Depression. „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz haben die körperlichen Belastungen in ihrer Dringlichkeit in vielen Branchen überholt. Das ist eine große Herausforderung, der sich Arbeitgeber stellen müssen, aber gleichzeitig auch eine Chance, die Gesundheit der Beschäftigten in Arbeitsprozessen und der Unternehmenskultur fest zu verankern“ (vgl. TK-Zukunftsstudie, a. a. O.). Glücklicherweise nimmt die Branche der Rechts- und Steuerberatung sowie sonstiger Unternehmensdienstleistungen in einer DAK-Studie (DAK-Psychoreport 2023) einen der unteren Plätze bei der Anzahl von Fehltagen aufgrund psychischer Erkrankungen ein.

Burnout, Überforderung und Depression

► **Hinweis:** Kanzleihinhaber sollten ihre Mitarbeitenden dennoch im Blick behalten, um zu erkennen, ob (Selbst-)Überforderung droht. Bei Neueinstellungen sollte man darauf vorbereitet sein, dass Menschen psychisch bereits „angeschlagen“ sind.

3. Zäsur in den Kanzleien durch Corona: Das „neue Normal“ ist schon da!

Die aktuellen Arbeitsmarkttrends wurden durch die Corona-Pandemie „getriggert“ und nahmen ab März 2020 eine rasante Entwicklung. So war z. B. Auslöser für die aktuell wieder gestiegene Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer (vgl. Forsa-Umfrage, Januar 2023) die Tatsache, dass sich etliche Mitarbeiter in der Corona-Pandemie von ihrem Arbeitgeber im Stich gelassen fühlten. Anderen wiederum fiel durch den Abstand zum Büro und im Alltag mit den Kollegen auf, dass ihre Lebensziele andere sind, als ihre Arbeitsplatzsituation diese spiegelte (Ergebnisse Gallup-Befragung in Beitrag C. Tödtermann, Wirtschaftswoche, Januar 2023).

Heutige Trends wurden durch die Corona-Pandemie „getriggert“

Für die Kanzleien kam die Corona-Pandemie mit all ihren Begleiterscheinungen als „Realexperiment“ daher: Quasi über Nacht erhielten Digitalisierung sowie Zusammenarbeit und Führen „auf Distanz“ in der steuerberatenden Branche einen ungeahnten Schub, wurden Videokonferenzsysteme und Homeoffice im Dauerbetrieb Teil des „neuen Normal“.

Corona-Pandemie führte zum bedeutenden Schub in der Digitalisierung


 Puchelt,
NWB 17/2020 S. 1294

Präsenzkultur wird von
der Kultur der Erreichbar-
keit abgelöst

Homeoffice als beliebte
Arbeitsform

 Jähne,
NWB 30/2023 S. 2110

Umbrüche bieten Chan-
cen für die Kanzleient-
wicklung

 Zum StB als
Digitalisierungsberater
Otterbach,
NWB 30/2022 S. 2140

► **Hinweis:** Das „neue Normal“ bedeutet also auch, aber nicht nur eine technische Zäsur, sondern zudem eine qualitative Veränderung von Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb einer Kanzlei.

Wie sich diese konkret gestaltet, also ob und wieviel Homeoffice zugelassen wird, Mandantenbesprechungen (auch) in virtuellen Formaten erfolgen, Gesundheitsförderung stattfindet usw., wird in jeder Kanzlei individuell entschieden und es ist Aufgabe der Kanzleiführung, gute Rahmenbedingungen für die jeweils getroffene Entscheidung zu schaffen (vgl. auch III). Für alle gleich ist der entstandene Wandel von einer bislang selbstverständlich geltenden Präsenz- hin zur Erreichbarkeitskultur.

Das Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben: Knapp 25 % aller Erwerbstätigen arbeiteten im letzten Jahr zumindest gelegentlich von zu Hause aus (Zahlen des Statistischen Bundesamts, Juli 2023). In den Dienstleistungsberufen beläuft sich dieser Anteil auf 36 % mit steigender Tendenz (ifo Institut 2022). Nichtsdestotrotz behält auch das „Steuerbüro“, also das Arbeiten in Präsenz, seine wichtige Funktion. Der Personalchef von SAP, Cawa Younosi, nennt es das „moderne Lagerfeuer“: Der Bedarf nach persönlichem Austausch und sozialem Kontakt im beruflichen Umfeld ist unverändert und bei „hybrid“ Arbeitenden sogar eher gestiegen (Rhein-Neckar-Zeitung, Ausgabe v. 1.4.2022).

Megatrends wie die digitale Transformation und der Fachkräftemangel wurden durch die Corona-Pandemie verstärkt und verschärft. Dennoch – oder gerade deshalb – sehen viele Kanzleien ganz überwiegend (auch) Chancen für ihre eigene Weiterentwicklung durch die Coronakrise: Ebenso wie der drängende und schmerzhafteste Mitarbeiterengpass bietet sie einen trefflichen Anlass, Arbeit neu zu denken sowie Strategien, Konzepte und Ideen zu entwickeln, z. B. auf folgenden Feldern:

- Wachstum der Kanzlei, ggf. auch mit weniger Mitarbeitenden;
- Zusammenarbeit, z. B. Angebote zum hybriden Arbeiten, Führung auf Distanz durch regelmäßigen virtuellen Austausch, weitere Flexibilisierung der Arbeit usw.;
- „Schrumpfung“ durch gezielte Kündigung von Mandaten nach eingehender ABC-Analyse (zufriedenstellender Deckungsbeitrag, Schutz vor Überlastung und Frustration der Mitarbeitenden);
- Einstellung sog. Quereinsteiger und Nutzung von Fördergeldern der Agentur für Arbeit für eine Anpassungsqualifizierung oder Integrationshilfen für neu eingestellte Mitarbeitende;
- Einstellung von über 55-Jährigen;
 - **Erläuterung:** Diese Altersgruppe sollte nicht als „altes Eisen“ abgelehnt werden. Sie hat noch bis zu 15 Jahren Arbeitszeit vor sich und verfügt über wertvolle Berufserfahrung. Etwaig fehlende digitale Kompetenz lässt sich problemlos „dazu qualifizieren“, wenn der Wille da ist.
- Weiterbildung und Personalentwicklung;
 - **Hinweis:** Einer konsequenten, kanzleiinternen Qualifizierung von Kollegen ist ein hoher Stellenwert beizumessen (vgl. folgende Tabelle, II,1).
- Mitarbeiterbindung, z. B. durch nützliche und möglichst maßgeschneiderte Benefits (vgl. II, 2).

II. Erfolgreiche und wirksame Mitarbeitergewinnung

Steuerberater sollten möglichst viele Kanäle für die Mitarbeitergewinnung nutzen.

1. Ergiebige Kanäle zur Gewinnung interessanter Bewerber im Überblick

kurzfristig wirkend	mittelfristig wirkend	langfristige Strategien
<ul style="list-style-type: none"> ▶ geeignete Jobbörsen, auch von Steuerberaterkammern (und auch mit Gesuchen von wechselinteressierten Bewerbern) <p>www.nwb-jobboerse.de www.steuerjobs.de www.wpk.de/boersen/stellenboerse www.arbeitsagentur.de/bewerberboerse</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ausbilden (grundständig oder dual) ▶ Azubis gezielt fördern (auch mit internen „Azubi-Schulungen“) und binden 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Personalentwicklungs- und Führungskräfteprogramme ▶ Leistungsträger gezielt aufbauen und fördern ▶ durch Perspektiven und interne Programme „Eigengewächse“ entwickeln und binden
<ul style="list-style-type: none"> ▶ eingehende Bewerbungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Schüler- oder Berufspraktika (ggf. auch über Träger im Reha-Bereich) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kanzleien zukaufen, Mitarbeiter übernehmen und integrieren
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dienste von (branchenspezialisierten) Personalberatungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ eigenes Netzwerk aktivieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategien für Wachstum mit weniger Mitarbeitern (z. B. Trennung von C/D-Mandaten)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dienste des Arbeitgeberservices der Agenturen für Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Werbung, Messeauftritt, Vorträge an Hochschulen, Kanzlei-Video 	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Schaltung eigener Stellenanzeigen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Social Media 	

2. Nützliche Benefits – Symbole der Kanzleikultur und Wertschätzung

Benefits sind i. d. R. materielle, das Gehalt ergänzende und für Bewerberinnen und Bewerber oft entscheidungsrelevante Komponenten eines „Gesamtpakets“. Die konkrete Ausgestaltung ist Ausdruck der „gelebten“ Kanzleikultur. Benefits sind sichtbare Symbole des Wertekanons einer Kanzlei. Wird z. B. Mitarbeitergesundheit groß geschrieben, finden sich mit großer Wahrscheinlichkeit auch konkrete Angebote zur Prävention, besondere Versicherungsleistungen usw.

▶ **Hinweis:** Benefits unterscheiden sich grds vom „einfachen“ Gehalt darin, dass sie etwas Besonderes sind, das andere Arbeitgeber eben nicht bieten. Der Wunsch der Mitarbeitenden nach etwas Außergewöhnlichem im „Gesamtpaket“ sollte nicht unterschätzt werden! Neben den üblichen Benefits wirken individuelle, auf den Einzelnen zugeschnittene Benefits besonders attraktiv und wertschätzend. So können Vergünstigungen in einer bestimmten Lebensphase nützlicher sein als in einer anderen. Sie daher (nur) temporär zu vereinbaren und zu einem anderen Zeitpunkt zu modifizieren, kann sinnvoll sein. Im Zweifel hilft ein Gespräch.

a) Beispiele verbreiteter Benefits


- ▶ Willkommenschreiben und Begrüßungsmappe für neue Mitarbeiter als Teil eines professionellen Pre- oder Onboardings;
- ▶ moderner Büroraum, digitaler und ergonomischer Arbeitsplatz;
- ▶ Hilfsmittel am Arbeitsplatz (z. B. Bildschirmbrille);
- ▶ Angebote zur gezielten Gesundheitsförderung (z. B. ergonomischer Arbeitsplatz, Massage- oder Impfangebote, „bewegte Pause“ in der Kanzlei, alternativ: Gutschein für den Besuch eines Fitnessstudios);
- ▶ Gruppenkrankenversicherung für Zusatzleistungen (z. B. in Bezug auf Augen, Zähne, Skelett), Krankenrückkehrgespräche nach längeren Ausfallzeiten;
- ▶ betriebliche Altersvorsorge, z. B. durch Gehaltsumwandlung;

Materielle, das Gehalt ergänzende Komponenten eines Gesamtpakets

Benefits möglichst maßschneidern

 Olbertz,
NWB 24/2023 S. 1718

 Baier/Glaab,
NWB 22/2022 S. 1571

 Güler,
NWB 37/2023 S. 2560

- ▶ Einkaufskarten/Bonusgutscheine zum vergünstigten Einkauf in ausgewählten Geschäften;
- ▶ flexible Arbeitsmodelle und Arbeitszeitkonto;
- ▶ hybrides Arbeiten;
- ▶ Gütesiegel „Attraktiver Arbeitgeber“ (z. B. „Great Place to Work“, „Top Kanzlei Deutschland“);
- ▶ Rückkehrgarantie für Frauen und Männer nach ihrer Elternzeit;
- ▶ Job-Ticket (z. B. für die regionale Großraumwabe, Deutschlandticket usw.)
- ▶ Team-Frühstück in regelmäßigen Abständen für einen zwanglosen, kreativen Austausch.

b) Beispiele für individuell vereinbarte Benefits

- ▶ Romantik-Wochenende für frisch verheiratete Mitarbeitende;
- ▶ Ermöglichung einer sechsmonatigen Weltreise bei gleichzeitiger Beschäftigung auf Basis von 50 % (on remote);
- ▶ Besetzung von Führungspositionen auch in Teilzeit (z. B. nach der Rückkehr aus der Elternzeit);
- ▶ Weihnachtsgeschenke für die Kinder der Mitarbeitenden.

III. Mitarbeitende durch gute Führung binden

Die tägliche Zusammenarbeit und der Umgang miteinander finden nicht über die angebotenen Benefits statt, sondern über das Führungshandeln von Kanzleihinhabern und deren Führungskräften. Zum großen Teil ist es das er- und gelebte Führungsverhalten, das über den kurz- oder langfristigen Verbleib der Mitarbeitenden in der Kanzlei entscheidet: planvolle Steuerung, verlässliche, stete Kommunikation, Transparenz, klare Ansagen, Anerkennung, Sanktion usw.


1. Was gute Führung ausmacht (Innen- und Außenperspektive)

Selbstführung und das Fördern der Mitarbeiter

Zunächst einmal bedarf es einer guten Selbstführung. Sie ist die Grundvoraussetzung dafür, andere gut und wirksam führen und in Bewegung bringen zu können. Das erfordert die Reflektion der eigenen Ziele und Werte sowie sich – daran orientierend – kontinuierlich (persönlich) weiterzuentwickeln.

Positive Kanzleipotenziale fördern und Interesse an den Menschen haben

Sodann muss der Inhaber die Potenziale seiner Kanzlei identifiziert haben. Positive Potenziale sind zu fördern, negative zurückzudrängen. Und gute Führung kann nur gelingen, wenn ein ehrliches Interesse an Menschen besteht. Als Entscheider muss man Fähigkeiten für verschiedene Rollen und Tätigkeitsbereiche erkennen, die passenden Mitarbeiter auswählen und sicherstellen, dass sie in ihren Rollen wachsen können.

 **Hinweis:** Jeder Mensch möchte – auch – in seinem beruflichen Tun wahrgenommen und gesehen werden!

Erfolgreiches Arbeiten im Team voranbringen

Zudem ist erfolgreiches Arbeiten im Team systematisch voranzubringen. Das setzt voraus, Dynamiken im Team verstanden und durchschaut zu haben, um wirkungsvoll steuern zu können. Dies ist ein hochkomplexer Vorgang.

2. „Als Führungskraft kann man nicht nicht führen“

Verhalten wird immer mit der Rolle als Führungskraft verknüpft

Führungskräfte sind gut beraten, wenn sie sich der o. g. Anforderungen an sie selbst bewusst sind (Innenperspektive) und ihnen klar ist, dass ihr berufliches Umfeld sie permanent in der Führungsrolle wahrnimmt und daran misst (Außenperspektive). Jedes Verhalten wird als Führungsverhalten interpretiert und ist mit einer zusätzlichen

Verantwortung verbunden. Das gilt selbstverständlich auch für Mitarbeitende z. B. nach einer Beförderung zur Teamleitung. Dies alles sind bekannte Führungsprinzipien. Neu ist, dass bei Verstößen gegen „gutes Führen“ Mitarbeitende viel sensibler sind und ggf. die Möglichkeit nutzen, sich rasch umzuorientieren.

Moderne Chefs setzen Rahmen. Es geht ihnen darum, ihr Team zu einer vernetzten Arbeitskultur unterschiedlicher Spezialisten zu entwickeln. Sie unterstützen ihre Mitarbeiter organisatorisch und sozial: Führung von morgen coacht das Team und behält Mitarbeiteranforderungen im Auge, sorgt für Verbindlichkeit sowie Regeln, sucht Synergien und verbindet Kompetenzen. Moderne Chefs sichern emotionalen Beistand und halten dem Team den Rücken frei, damit dieses inhaltlich arbeiten kann.

Achtsames Führen und Zusammenarbeiten gewinnen in diesem Zusammenhang an Bedeutung: Aktiv den Kontakt suchen und zuhören, den unterschiedlichen Persönlichkeiten gerecht werden, Fehler zulassen und menschliches Führen als Ziel haben.

Anforderungen an einen modernen Chef

Achtsames Führen

Übersicht: Was sich Mitarbeiter einer Kanzlei fragen – wirksame Führung

Nach Tausenden von Interviews mit Führungskräften aller Hierarchieebenen in aller Welt hat das Gallup-Institut herausgefunden, wie überdurchschnittlich erfolgreiche Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren, Leistungsträger an sich binden und produktiv beschäftigen (nach Buckingham, Coffmann: „Erfolgreiches Führen gegen alle Regeln“). Die Kunst außergewöhnlich wirksamer Führung besteht darin, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das von den Mitarbeitern in allen (sich scheinbar zum Teil gegenseitig ausschließenden) Aspekten gleichermaßen mit Bestnoten versehen und die nachstehenden Fragen positiv beantwortet werden:

- ▶ Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
- ▶ Habe ich eine Ausstattung (Arbeitsmittel/Technik), um meine Arbeit richtig zu machen?
- ▶ Habe ich bei der Arbeit regelmäßig Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
- ▶ Habe ich in den letzten sieben Tagen Lob und Anerkennung erhalten?
- ▶ Interessiert sich mein Vorgesetzter oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
- ▶ Gibt es in meinem Arbeitsumfeld jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert und sich für meine Fortschritte interessiert?
- ▶ Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Ideen ernst genommen werden?
- ▶ Gibt mir die Unternehmens- oder Kanzlei-Philosophie das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
- ▶ Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
- ▶ Habe ich innerhalb des Unternehmens/der Kanzlei einen guten Freund?
- ▶ Hatte ich bisher bei der Arbeit die Gelegenheit/Angebote, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

Übersicht: Reflexion als Kanzleiinhaber/Führungskraft – Selbsteinschätzung „Meine Mitarbeiter würden von mir sagen ...“				
1.	Vorbildfunktion (Identification)	selten	manchmal	häufig
	Meint, was er sagt			
	Bei ihm weiß man, woran man ist			
	Steht hinter seinen Leuten, wenn sie Fehler machen			
	Lebt seine Werte und Überzeugungen			
	Hält seine Versprechen			
	Ich kann mich auf ihn verlassen			
	Ich kann mit seiner Loyalität rechnen			
	Summe			
2.	Begeisterung durch Visionen, Perspektiven und Ziele (Inspiration)	selten	manchmal	häufig
	Strahlt aus, dass Arbeit einen erkennbaren, langfristigen Sinn hat			
	Macht klar, wie jeder zum Unternehmens- oder Teamerfolg beitragen kann			
	Sieht in seiner Arbeit einen höheren Sinn als nur Spaß, Anerkennung, Einkommen oder Status			
	Wirkt und wirbt ansteckend und begeistert für Zukunftsziele			
	Ermuntert zu neuen Perspektiven und Sichtweisen			
	Hat einen langfristigen Planungshorizont			
	Vertraut in die Stärken und Wirksamkeit von Mitarbeitern			
	Fördert die Motivation aller Mitarbeiter			
	Ist meistens voller Tatkraft und Energie			
	Summe			
3.	Ressourcen und Qualifikationen für kreative, selbständige und kundenorientierte Lösungen (Stimulation)	selten	manchmal	häufig
	Sorgt dafür, dass alle die notwendigen Ressourcen haben, um Ziele zu erreichen			
	Fördert Fähigkeiten und Talente			
	Ist offen für Kritik und neue Ideen			
	Alle Mitarbeiter kennen ihre persönlichen Stärken und Schwächen			
	Fördert eine mandantenorientierte Kultur			
	Schafft ein Klima des Verantwortungsbewusstseins			
	Hilft bei der Entwicklung persönlicher Kompetenzen und Perspektiven			
	Bietet viele Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten			
	Summe			

4.	Kommunikation und Fairness (Consideration)	selten	manchmal	häufig
	Kritisiert Fehler, ohne dass der Betroffene sein Gesicht verliert			
	Ist bei wichtigen Entscheidungen an der Meinung anderer interessiert			
	Löst Konflikte auf konstruktive Art			
	Informiert ausreichend über wichtige geschäftliche Vorgänge			
	Unterbindet wirksam „politisches“ Verhalten und Gerüchte			
	Alle Mitarbeiter fühlen sich eingebunden und beteiligt			
	Bemüht sich, seine Mitarbeiter persönlich zu verstehen			
	Alle Mitarbeiter fühlen sich respektiert und anerkannt			
	Hält Menschen grundsätzlich für aufrichtig			
	Sorgt für Fairness und Offenheit			
	Respektiert andere unabhängig von ihrer Stellung			
	Summe			
5.	Ergebnisorientierung (Enabling)	selten	manchmal	häufig
	Sorgt für eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten			
	Setzt anspruchsvolle, aber realistische Ziele			
	Erwartungen an Ziele, Verhalten und Engagement werden klar formuliert			
	Sorgt dafür, dass die „rechte Hand weiß, was die linke tut“			
	Macht regelmäßig Fortschritts- und Erfolgskontrollen			
	Stärkt das Selbstvertrauen in die Erreichbarkeit von Zielen			
	Zeichnet sich durch Beharrlichkeit und Ausdauer bei der Verfolgung von Ergebnissen aus			
	Sorgt für angemessene Wertschätzung			
	Summe			
6.	innovativ denken und unternehmerisch handeln (Innovation)	selten	manchmal	häufig
	Sucht ständig nach Verbesserungsmöglichkeiten			
	Fördert ständig Neuerungen und Veränderungen			
	Nutzt Chancen, aber geht auch Risiken ein			
	Fördert das Kostenbewusstsein			
	Ist der festen Überzeugung, dass die Zukunft mehr Möglichkeiten und Chancen als Risiken mit sich bringen wird			
	Setzt neue Ideen konsequent um			
	Sucht selbst nach sehr guten Leistungen nach Möglichkeiten, noch besser zu werden			
	Summe			
Quelle: Einschätzungsbogen von C. Harten (2017)				

3. Führen „on remote“ – persönliche Gestaltung des digitalen Austauschs!

Führen auf Distanz braucht regelmäßigen Austausch. Gerade wenn Mitarbeitende nicht in der Kanzlei, sondern von zu Hause aus oder von unterwegs arbeiten, sollte der

Regelmäßiger Austausch ist besonders wichtig

persönliche Austausch nicht fehlen. Anstatt auf Chat-Nachrichten oder E-Mails sollte daher eher auf einen kurzen Videoanruf gesetzt werden. Der regelmäßige Austausch kann in Form von Videokonferenzen erfolgen.

► **Hinweis:** Videobesprechungen sollten bewusst großzügig geplant werden, damit auch Zeit für den Small Talk bleibt.

Langweilige monologische Vorträge aus dem Online Jour Fixe sollten Gesprächen und dem gegenseitigen Austausch weichen. Teammitglieder dürfen gern auch einmal abseits von der Arbeit zu ungezwungenen Einzelgesprächen – bspw. beim gemeinsamen Mittagessen – eingeladen werden. Kleine Team Events ermöglichen ein persönliches Treffen von Steuerberatern, Fachangestellten und sonstigen Mitarbeitern in netter Atmosphäre.

IV. Junge Berufsträger als Führungskräfte und Entscheider von morgen entwickeln

1. Führungskräfte fallen nicht vom Himmel

Die Leistungsträger von heute können die Entscheider von morgen sein oder werden. Soweit daher ein Kanzleihinhaber junge Talente in seinen Reihen erkennt, darf er sich glücklich schätzen und sollte mehr als „nur“ einen guten Job und materielle Sicherheit bieten. Da aber nicht jeder, der gute fachliche Arbeit abliefern, als Führungskraft geboren ist, ist eine systematische Vorbereitung auf eine spätere Führungsrolle sehr wichtig. Diese betrifft fachliche Qualitäten, vor allem aber die Förderung überfachlicher Schlüsselqualifikationen für professionelles Führen. In der langjährigen Ausbildung zum Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer wird auf diesen Aspekt häufig zu wenig Wert gelegt. Die ständige Fokussierung auf Zahlen ist ggf. so etwas wie eine Berufskrankheit, die sich im Umgang mit Menschen als hinderlich erweisen kann.

Wo nötig, gilt es Führungskompetenzen mit geeigneten Schulungsmaßnahmen ergänzend zu vermitteln (im Seminar) und anzuwenden (im Arbeitsleben). Zudem signalisiert ein Kanzleihinhaber mit diesen Aktivitäten den Führungskräften von morgen, dass er an eine gemeinsame Zukunft glaubt und daher in sie investiert. Ein absoluter Schutz gegen eine ungewollte „Abwanderung“ geförderter Kollegen ist diese Aktivität trotz aller Bemühungen aber leider nicht.

2. Ideen für die gezielte Führungskräfteentwicklung

Abhängig von der Größe der Kanzlei bieten sich offene spezielle Schulungs- oder Seminarangebote für angehende Führungskräfte, ggf. branchenspezialisierter Anbieter für kleinere Einheiten und/oder maßgeschneiderte Inhouse Schulungs- oder Entwicklungsprogramme für mittlere und große Einheiten an.

► **Hinweis:** Der Anbietermarkt für diese Dienstleistungen ist sehr segmentiert und daher schwer zu überschauen. Es sollte daher (auch) auf Empfehlungen Dritter vertraut werden, die bereits gute Erfahrungen mit Coaches gemacht haben. In Vorgesprächen lässt sich häufig herausfinden, ob der Anbieter eine ausreichend große Expertise aufweist, ggf. speziell für die steuerberatende Branche.

Als mögliche Themen für Führungskräfte-seminare lassen sich nennen:

- die Reflektion der neuen Rolle als Führungskraft,
- gelingende, menschlich gewinnende Kommunikation,
- das persönliche Auftreten (Präsentation),

Systematische Vorbereitung auf eine spätere Führungsrolle

Entsprechende Schulungsangebote

Offene Angebote oder Inhouse-Schulungen sinnvoll

- ▶ professionelle Gesprächsführung und rhetorische Schulung,
- ▶ der konstruktive Umgang mit Konflikten,
- ▶ Verhandlungsgeschick und Besprechungsmanagement sowie
- ▶ Akquise, der Aufbau und die Nutzung von Netzwerken.

Ergänzend zu Seminaren können Gesprächsplattformen und gemeinsame Projekte junge Führungskräfte durch den regelmäßigen Austausch zwischen Kanzleihinhaber und ihnen (als Gesprächsplattform und im Einzelgespräch) oder in Form einer gemeinsamen Projektarbeit als Beitrag zur Kanzleientwicklung vorangebracht werden.

Diese Aktivitäten können Aufhänger für Prozessverbesserungen sein, zur Entwicklung neuer Beratungsprodukte führen und neue Vertriebsmöglichkeiten oder neue Ideen zur Akquise von Neumandanten hervorrufen.

Ergänzende Gesprächs-
plattformen und gemein-
same Projekte junger
Führungskräfte

► **Hinweis:** Erarbeiten sich junge Nachwuchskräfte neue Kompetenzen, müssen diese in ihrem Arbeitsalltag auch zur Erprobung und Anwendung kommen. Diese Erwartung sollte keinesfalls enttäuscht werden!

Ein Kanzleihinhaber sollte die Chance nutzen und den „Eigengewachsen“ systematisch mehr Mandats- und Führungsverantwortung geben. So lässt sich langfristig personellen Engpässen entgegenwirken, neue (auch aus den Führungskräftebildungen kommende) Impulse für die Kanzleientwicklung aufnehmen und somit diese voranbringen.

Mehr anstatt in der
Kanzlei arbeiten!

FAZIT

Wirksame Mitarbeitergewinnung und -bindung ist kein „Selbstläufer“, sondern braucht engagiertes, ideenreiches und authentisches Handeln seitens der Kanzleien. Es sind bestimmte Stellschrauben, die für den Erfolg im zeitgemäßen Umgang mit Bewerbern sowie Mitarbeitern entscheidend sind. Hier ist der Erstkontakt über die Kanzleiwebsite mit emotionalen und ehrlichen Botschaften zur Kanzleikultur und Antworten auf die Frage, warum es sich lohnt, für die Kanzlei zu arbeiten, genauso wichtig wie eine gute Einarbeitung – am besten durch einen Mentor. Denn die ersten 100 Tage sind wesentlich für ein rasches produktives Arbeiten und die emotionale Bindung an das neue Umfeld. Und auch wenn der Blick häufig nach außen geht: In der Kanzlei ausgebildete Mitarbeiter – „Eigengewächse“ – sind ggf. ambitioniert und können gezielt für Führungs- und Mandatsverantwortung fortgebildet werden. Es geht also auch um Chancen zur Weiterentwicklung, u. U. gekoppelt z. B. an den Aufbau neuer Geschäfts- oder Beratungsfelder. Und was heutzutage gar nicht fehlen darf, ist das Angebot flexibler Arbeitszeit. Insbesondere viele Mitarbeiter, die zur Gen Y und Z zählen, schätzen hybrides Arbeiten und Arbeitszeitkonten. Last, but not least sollte eine wertschätzende Kommunikation in jeder Kanzlei Standard sein. Die jüngeren Kollegen möchten etwas „bewegen“ und erfahren, dass ihr Tun Wirkung entfaltet. An aufrichtigem Interesse am Gegenüber und an konstruktivem Feedback sollte es daher nie fehlen.

AUTORIN

Dr. Britta v. Bezold

berät bundesweit Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien auf den Feldern Mitarbeitergewinnung, Weiterbildung sowie Personal- und Führungskräfteentwicklung www.kanzlei-personalberatung.de. Rückfragen und Anregungen gern an: strategie@britta-von-bezold.de.