

Titel des Fachbeitrags:

**Von Arbeitskraftnehmern und Arbeitskraftgebern-
Zeitenwende in der Mitarbeitergewinnung für die steuerberatende Branche**

Autorin: **Dr. Britta v. Bezold**

Branchenspezialistin für Weiterbildung und Mitarbeitergewinnung in Kanzleien

Inhaltsverzeichnis

- [Kanzleien im Krisenmodus](#)
- [Von Bewerbern zu Umworbene](#)
- [Wie ticken Gen Y und Z?](#)
- [Stellschrauben für eine Zusage von Arbeitskraft](#)
- [Aktuelle Trends auf dem Arbeitsmarkt](#)
- [Kleiner Exkurs: „Neues Normal“ in Kanzleien während und durch die Corona- Pandemie](#)
- [Das „Neue Normal“: Wachstumsbremse oder Weiterentwicklungschancen für Kanzleien?](#)
- [Mein persönliche TOP 5 maßgeschneiderter 5 Benefits: Eine Handvoll „Can have“ von A-Z](#)
- [Konkrete Handlungsempfehlungen für Arbeitskraftnehmer/Kanzleien](#)
- [Über die Autorin](#)

Kanzleien im Krisenmodus: Jeder sucht alles!

Rückblende: Deutscher Steuerberaterkongress 2015 in Hamburg. Im Rahmen meines Vortrags zur gezielten Personalentwicklung in Kanzleien thematisiere ich den damals bereits erkennbaren Engpass an qualifizierten Mitarbeiter/innen als handfestes Problem, gar Wachstumsbremse für die Steuerberatung. Etwa jede/r Zweite der anwesenden einhundert Kanzleihinhaber/innen zuckt vielsagend - respektive gleichgültig – mit den Schultern: „Nicht mein Problem“.

Herbst 2023: Das knappe Gut Arbeitskraft ist – auch wegen der vielerorts versäumten Ausbildungsaktivitäten in den vergangenen Jahren - mit voller Wucht in den Kanzleien angekommen und der allgegenwärtige Krisenmodus in den Kanzleien lautet nun: „*Jeder sucht alles*“.

Dies führt zu der im Titel wortspielerisch vollzogenen Umdrehung der Verhältnisse:

Die Kanzlei als klassischer Arbeitgeber wird zum (abhängigen) Abnehmer qualifizierter Arbeitskraft, Die Arbeitnehmer/innen zum Gebenden von Arbeitskraft.

Vom Bewerber zum Umworbenen

Ausgebildete und berufserfahrene Mitarbeiter/innen auf dem Weg zum/r Berufsträger/in sind i.d.R. Ende Zwanzig bis Ende Dreißig und gehören damit der **Generation Y, den sog. Millenials** (26 – 40 Jahre) an, die ganz Jungen der **Generation Z** (bis 25 Jahre).

Für Kanzleien sind sie besonders interessant als: „Digital Natives“, jung-dynamische Imagertrger sowie als zukünftige Partner und potenziell übernehmende frei werdender Kanzlei-Anteile älterer Kollegen.

Doch trägt dieses „Partner-Modell“ berhaupt noch für beide Seiten – und unter welchen Bedingungen?

Hier lohnt ein Blick auf die Generationen und die ihnen zugeschriebenen Wesensmerkmale.

Wie „ticken“ GEN Y und Z ?

Insbesondere die **GEN Y prägen Leistungsorientierung, Individualismus, hohe Affinität zu digitalem Arbeiten – und ihren Wunsch nach Unabhängigkeit.**

„bersetzt“ in ihre Erwartungen an die Kanzlei, der sie ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen, heißt das:

- höchstmögliche Flexibilität bei Arbeitszeiten und -ort (Stichwort: „hybrides“ Arbeiten)
- steter/permanenter Austausch zu den eigenen Entwicklungsfortschritten und Perspektiven
- ehrgeizig, durchaus mit Ambition zu Führung
- eine Kanzleikultur, die die eigenen Werte und Vorstellungen des „idealen Jobs“ widerspiegelt
- ein stattliches Gehalt mit ergänzenden, nützlichen und möglichst maßgeschneiderten Benefits (vgl. Empfehlungen für Benefits, S. 6-7) – und:
- Ungeduld bei ausbleibendem (zugesagtem) Aufstieg

Werden solche Rahmenbedingungen nicht geboten, sind die „Ypsiloner“ erst gar nicht zu gewinnen oder kündigen rasch wieder. Ihre Kndigungsquote ist im Vergleich zu jüngeren oder älteren Beschäftigtengruppen am höchsten. Man kennt seinen Marktwert und will die eigene Arbeitskraft hochpreisig verkaufen. Die Währung ist Geld und das „Große Ganze“.

Man passt sich, wenn überhaupt, nur bedingt an und erwartet vielmehr Anpassungen des Arbeits,- also Kanzleiumfelds an die eigenen Ansprüche und Erfordernisse, auch wenn diese privat und/oder weltanschaulich begründet sind.

Die auf dem Arbeitsmarkt allmälich ankommende **Gen Z** unterscheidet sich von Y insofern, als dass sie:

- noch kompromisloser erwartet, dass sich „ihre“ Kanzlei an die für sie relevante Lebenswelt anpasst (z.B. hoher Stellenwert Freunde, Hobbies, Klimaschutz etc.)
- deutlich sicherheits- und anerkennungsbedrftiger ist (junges Lebensalter!)

- das WIR- Gefühl wieder entdeckt und das Arbeiten im stimmigen, unterstützenden Team schätzt
- gesundheits-, - umwelt- und klimabewusster ist
- viel strikter Arbeit und Privates trennt.

Nicht mehr eine „Work-Life-Balance“ erscheint erstrebenswert, vielmehr werden konsequent Trennlinien zwischen Job und Freizeit gezogen, was z.B. mit einer Teilzeitarbeit erreicht wird.

Stellschrauben für eine Zusage von Arbeitskraftgebern

Entscheidende Stellschrauben für eine Zu- oder Absage an eine Jobofferte sind für die GEN Y und Z neben Grundgehalt und ggf. Inflationsausgleichsprämie:

- die Anzahl an Urlaubstagen (30 sind mittlerweile Standard) und Berücksichtigung/Genehmigung des bereits geplanten Urlaubs
- möglichst flexible Wahl der Wochenarbeitsstunden
- Überstundenregelungen (meist ist Freizeitausgleich gewünscht)
- Flexibilität der Arbeitszeiten (Gleitzeit, Arbeitszeitkonto etc.)
- kostenlose oder zumindest bezuschusste ÖPNV-Tickets (z.B. das sog. „Deutschland-Ticket“)
- nützliche Benefits
- Dress-Code (lieber leger) – und last but not least:
- eine sympathische, offene Kanzleikultur

Aktuelle Trends auf dem Arbeitsmarkt

Drei Tendenzen sind auf dem Arbeitsmarkt 2023/24 erkennbar:

1. **Sinkende Bereitschaft in Vollzeit zu arbeiten**, dafür mit hohem Anspruch an eine „total“ flexible Ausgestaltung von Arbeit

Im Juni 2023 sorgte der Präsident des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall Dr. Stefan Wolf für Aufsehen, als er jungen Leuten vorwarf „keine realistischen Vorstellungen mehr von Arbeit zu haben“. Für manch einen erstreckte sich ein voller Arbeitstag von 8- 14 Uhr (Quelle: Radiobeitrag DLF Kultur, 16. Juni 2023). Im Gegenzug fordert die Gewerkschaft IG Metall die Viertagewoche bei vollem Lohnausgleich.

Diese kontroverse Diskussion hier zu beleuchten, fehlt der Raum. Lediglich sei angemerkt, dass von 2.500 repräsentativ ausgewählten Erwerbstätigen 81% der Entwicklung hin zur Viertagewoche zustimmen und die jungen Arbeitskraftgeber/innen ganz besonders (Quelle: Hans-Böckler-Stiftung, Studie zur Viertagewoche, Mai 2023).

Das Zauberwort lautet **„Zeitautonomie“**, also mehr Raum für Familie, Freundeskreis, Hobbies, Ehrenamt und die eigene Regeneration. Damit dies angesichts des herrschenden Fachkräftemangels überhaupt machbar ist, weisen die Forschenden auf die notwendige „Anpassung von Arbeitsmenge und den Arbeitsabläufen“ hin, z.B. verbindliche Vertretungs- und Mandantenkontakt-Regelungen sowie mehr

Automatisierung durch Digitalisierung. Als besonders wichtige, übergeordnete Grundvoraussetzung werden Kinderbetreuungsangebote genannt (vgl. Benefits TOP 5, S.7).

2. Eine weiter abnehmende Verbundenheit

Das Konzept „berufliche Heimat“ schwindet – und damit auch die Bindung an die arbeitskraftnehmende Kanzlei. Dies erhöht nicht nur den Aufwand für eine wirksame Mitarbeiterbindung erheblich (vgl. Handlungsempfehlungen S. 8), sondern destabilisiert auch das o.g. „Partner-Modell“, setzt dieses doch überdurchschnittlich viel Arbeitseinsatz und finanzielles Engagement voraus.

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/innen übernommen, um diese dann – hoffentlich fachkundig und sensibel – in die erwerbende Kanzlei zu integrieren. Aber auch für diese Konstellation braucht es dann motivierte Berufsträger/innen, die die größer gewordene Einheit begleiten und/oder das neu gebildete Team steuern.

3. Auf dem Vormarsch: Psychische Erkrankungen und dadurch begründete, z.T. langwierige Arbeitsausfälle.

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).

Es handelt sich hierbei 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. ebenda).

Die im selben Zeitraum veröffentlichte Studie der DAK weist ergänzend darauf hin, dass besonders die Altersgruppe der 24- 29- Jährigen (GEN Y/Z) betroffen sei und daher Auszubildenden und jungen Beschäftigten erhöhte Aufmerksamkeit zuteil werden müsse. Glücklicherweise nimmt die Branche der Rechts- und Steuerberatung/sonstige Unternehmensdienstleistungen in der DAK-Studie einen der unteren Plätze bei der Anzahl von Fehltagen aufgrund psychischer Erkrankungen ein (vgl. DAK- Psychoreport 2023).Nichtsdestotrotz sind Kanzleien gut beraten, gesundheitsfördernde Maßnahmen und Benefits im Blick zu haben (vgl. Maßnahmen zur Prävention S.6)

Kleiner Exkurs: „Neues Normal“ in Kanzleien während und durch die Corona- Pandemie

Dass ausgerechnet Gruppen jüngerer Arbeitskraftgeber/innen seelisch instabil sind, wird in großen Teilen der Corona-Pandemie zugeschrieben: Angst vor einem schweren COVID- Krankheitsverlauf, fehlende Sozialkontakte/Freundschaften durch lange Lockdowns, ausschließliches Online-Lernen und Studieren, mangelnde Bewegung bis hin zu ungünstigeren Ernährungsgewohnheiten haben die jungen Menschen

unter erheblichen Stress gesetzt, der bei manchem bis heute Spuren hinterlassen hat– von post-COVID-Erkrankten ganz zu schweigen.

Als uns im März 2020 die Corona-Pandemie mit all ihren Begleiterscheinungen „kalt“ erwischte, stellte sich mir umgehend die Frage nach den unmittelbar eingetretenen und zukünftigen, unumkehrbaren Veränderungen in der Arbeitswelt unserer Kanzleien.

Als *zentral* erwies sich der rasche Wandel von einer bislang selbstverständlich geltenden Präsenz- hin zur Erreichbarkeitskultur.

Zusätzlich eskalierend wirkte, dass quasi „über Nacht“ die Steuerberatung zur Beantragung sämtlicher staatlicher sog. „Corona-Hilfen“ und des Kurzarbeitergeldes für ihre Mandanten verpflichtet wurde. Etliche, wenn nicht alle Kanzleien und deren Mitarbeiter/innen wurden dadurch an die Grenze des Machbaren gebracht.

Als Branchenspezialistin sah ich mich – nicht zuletzt für meine Kundenkanzleien - verpflichtet, den abrupt erzwungenen Änderungsbedarf zu erkennen und sie zu unterstützen, den gefühlt täglich neuen Herausforderungen sinnvoll zu begegnen.

Im Sommer 2020 initiierte ich daher eine Branchenbefragung von Kanzleien unterschiedlicher Größen zu folgender Fragestellung:

„Neues Normal“ durch Corona-Turbo oder Bremsklotz für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit Ihrer Kanzlei?“

Die wichtigsten Ergebnisse auf Grundlage der Rückmeldungen von rund 40 Kanzleien bundesweit:

Ranking Platz	Thema	Relevanz für die Kanzleien		
		1 (=trifft gar nicht zu) bis 10 (=trifft voll zu)		
1	Adäquate technische Ausstattung für neue „hybride“ Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation in der Kanzlei	- 1	10% 5	90% 10
2	Weiterentwicklung unserer Kanzlei (z.B. neue Beratungsprodukte, neue Strukturen, Organisation etc.) voranbringen	10% 1	5	90% 10
3	Fehlende Präsenz der Mitarbeiter macht es uns schwerer, unsere Kanzlei als „berufliche Heimat“ zu erhalten	20% 1	5	80% 10
4	Häufigere Symptome seelischer Belastungen bei Mitarbeiter/innen (z.B. wegen vermehrtem Homeoffice, fehlendem sozialen Kontakt zu den Kollegen etc.)	20% 1	40% 5	40% 10
5	Anforderungen von Führung haben sich durch das Arbeiten der Mitarbeiter im Homeoffice verändert (Kontroll-, Koordinations- und Kommunikationsaufwand)	70% 1	30% 5	- 10
6	Der fachbezogene, kanzleiinterne Austausch leidet wegen des Homeoffice bzw. der Zusammenarbeit auf	5% 1	70% 5	25% 10

	Distanz (z.B. für eine effiziente Problemlösung im Tagesgeschäft)	1	5	10
7	Die Auslastung der Mitarbeiter/innen in den nächsten 6 Monaten ist schwer einzuschätzen/bereitet sogar Sorge	80%	10%	10%
		1	5	10

Das „Neue Normal“: Wachstumsbremse oder Weiterentwicklungschancen für Kanzleien?

Die Auswertungsergebnisse bestätigen:

Das „Neue Normal“ bedeutet auch, aber *nicht nur* eine technische Zäsur, sondern ebenso eine qualitative Veränderung von Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb jeder Kanzlei.

Wie sich diese konkret gestaltet, also ob und wieviel Homeoffice, Mandantenbesprechungen (auch) in virtuellen Formaten, Gesundheitsförderung etc. wird in jeder Kanzlei spezifisch entschieden und es ist Aufgabe von Kanzleiführung, gute Rahmenbedingungen für die jeweils getroffene Entscheidung zu schaffen.

Es ist ermutigend, dass die befragten Kanzleien ganz überwiegend auch **Chancen für ihre eigene Weiterentwicklung** durch die „Corona-Krise“ erkannt haben.

Auch der Mitarbeiter-Engpass bietet einen trefflichen Anlass, Arbeit neu zu denken:

Es bleibt den Kanzleien kaum anderes übrig, als auch diese Herausforderung als Treiber für ihre eigene Erneuerung zu nutzen, z.B. auf folgenden Feldern:

- Ausarbeitung von Strategien für zukünftiges Wachstum, ggf. auch mit weniger Mitarbeitenden
- neue Konzepte der Zusammenarbeit (z.B. Angebote zum hybriden Arbeiten, Führung auf Distanz mithilfe regelmäßigen virtuellen Austausches, weitere Flexibilisierung der Arbeit etc.)
- gezielte Kündigung von Mandaten nach eingehender ABC- Analyse (Deckungsbeitrag, Schutz vor Überlastung und Frustration der Mitarbeitenden)
- Einstellung von „Quereinsteigern“, ggf. auch unter Nutzung von Fördergeldern der Agentur für Arbeit für eine Anpassungsqualifizierung oder Integrationshilfen der neu eingestellten Mitarbeitenden (z.B. Gelder für Schulungen)
- höherer Stellenwert von Weiterbildung und Personalentwicklung für eine konsequente, kanzleiinterne Qualifizierung von Kolleg/innen (Förderung von „Eigengewächsen“)
- neue Ideen zur Mitarbeiterbindung, z.B. mithilfe von Benefits

„Du brauchst keinen Grund zu gehen, wenn du keinen hast zu bleiben“ (Liedtext von Ina Müller, bekannt aus der TV-Sendung „Inas Nacht“)

Meine persönliche TOP 12 etablierter und bei GEN Y/Z nachgefragter Benefits – Ein Duzend „Must have“ von A-Z

Angebote zur gezielten Gesundheitsförderung (z.B. ergonomischer Arbeitsplatz, Massageangebote,

„Bewegte Pause“ in der Kanzlei, alternativ: Gutschein Fitnessstudio)

Einkaufskarten/Bonusgutscheine zum vergünstigten Einkauf in ausgewählten Geschäften

Flexible Arbeitsmodelle und Arbeitszeitkonto

Gruppen-Krankenversicherung für Zusatzleistungen (z.B. von Augen, Zähnen, Skelett),

Kranken- Rückkehrergespräche nach längeren Ausfallzeiten

Gütesiegel „Attraktiver Arbeitgeber (z.B. „Great Place to Work“, „Top Kanzlei Deutschland“)

Hilfsmittel am Arbeitsplatz (z.B. Bildschirmbrille)

Hybrides Arbeiten

Job-Ticket (z.B. für die regionale Großraumwabe, Deutschlandticket etc.)

Paketannahme in der Kanzlei

Schöne, moderne Büroräume, digitaler und ergonomischer Arbeitsplatz

Team- Frühstück in regelmäßigen Abständen, um den zwanglosen Austausch für neue Ideen zu nutzen

Willkommenschreiben und Begrüßungsmappe für neue Mitarbeiter/innen

als Teil eines professionellen Pre- bzw. On-Boardings

Ein Beispiel aus der Praxis:

Liebe/r [persönliche Anrede],

vielen Dank für die Rücksendung des unterschriebenen Anstellungsvertrages, der gestern bei uns einging.

Ich freue mich sehr darauf, wenn Sie uns ab Montag unterstützen.

Frau StB. [...] und ich werden Sie am Montag begrüßen und ein kurzes Auftaktgespräch führen.

Bitte gehen Sie es langsam an. Niemand erwartet, dass Sie gleich die Welt erobern und Höchstleistungen bringen.

Mir ist es wichtig, dass Sie zunächst das Team sowie die Arbeitsabläufe und Strukturen kennenlernen.

Wir haben einige neue Mandate, die wir Ihnen gerne in treue Hände geben möchten, aber auch ältere langjährige Mandate, bei denen Sie die fachliche Aufsicht über die Sachbearbeiter und deren Arbeitsergebnisse haben.

Ihr Team wird Sie bei der Einarbeitung begleiten, so dass Sie hoffentlich viel Freude bei der Arbeit haben.

Ganz wichtig: [Datum] feiern wir unser Sommerfest [Ort].

Ich freue mich sehr, dass Sie unsere Kanzlei bereichern.

Mit freundlichen Grüßen- Kanzleiinhaber/in

Mein persönliche TOP 5 maßgeschneiderter 5 Benefits: Eine Handvoll „Can have“ von A-Z

Die nachfolgenden Benefits sind vielleicht ungewöhnlich, kommen in der Praxis jedoch durchaus vor, meist aufgrund individueller Vereinbarungen:

Ermöglichung einer sechsmonatigen Weltreise bei gleichzeitiger Beschäftigung auf Basis von 50% (on remote)

Gaming-Ticket- Bezuschussung von Messebesuchen oder Events nach Wunsch

Headhunter für einen Kita-Platz

Romantik-Wochenende für frisch verheiratete Mitarbeiter/innen

Weihnachtsgeschenke für die Kinder der Mitarbeiter/innen

Konkrete Handlungsempfehlungen für Arbeitskraftnehmer/Kanzleien

1. **Erstkontakt:** potenzielle Bewerber/innen auf sich aufmerksam machen:
 - Kanzleihomepage mit emotionalen und authentischen Botschaften zur Kanzleikultur :
„Wer und *wie* wir sind“
 - Stellenausschreibungen auf der Karriereseite mit ansprechenden Botschaften: „*Was* wir bieten“ und „*Warum* es sich lohnt bei uns zu arbeiten“
2. **Bewerbermanagement:** zügig und sympathisch
 - rasche Rückmeldung auf Bewerbungen, ggf. sofortige telefonische Kontaktaufnahme: wirkt engagiert und kann über die erfolgreiche Gewinnung guter Bewerber/innen entscheiden
3. **Einstieg/On-Boarding und Einarbeitung-** auch durch eine/n Mentor/in: Die ersten 100 Tage
 - essentiell für ein rasches produktives Arbeiten und die emotionale Bindung ans neue Umfeld
 - Ausdruck von Wertschätzung
4. **Flexibilität Arbeitszeit,** hybrides Arbeiten und Arbeitszeitkonten
 - absolut entscheidend für viele Mitarbeitende und Leistungsträger der GEN Y und Z
 - Ausgleich in Freizeit, auch in Form längerer Sabbaticals wird zunehmend zur Regel
 - 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 Hobbies auszuprobieren

Bieten Sie kein unflexibles „Schema F“- wirkliche Wahlfreiheit ist entscheidend!

5. **Stete und wertschätzende Kommunikation**
 - Bleiben Sie im permanenten, lebendigen Austausch. Die jüngeren Kolleg/innen möchten etwas „bewegen“ und erfahren, dass ihr Tun Wirkung entfaltet.
Zeigen Sie aufrichtiges Interesse am Gegenüber, geben und nehmen Sie Feedback.
 - Nutzen Sie auch Gesprächsplattformen für den gezielten mandantenbezogenen Austausch, um gemeinsam Problemlösungen zu entwickeln und verbindliche Standards festzulegen.

Nichts bremst mehr aus, als täglich das „Rad mehrfach zu erfinden“, weil nicht gesprochen wird!

6. Gute Führung – klare Vision und Strategie

- Die Kanzleiführung sollte eine klare Vision zur Zukunft der Kanzlei haben und diese intern weiterentwickeln. Binden Sie die „Jungen“ mit ein und geben Sie sukzessive Verantwortung ab.

7. Perspektiven bieten und an die eigene Kanzleientwicklung koppeln

- Laden Sie junge Berufsträger/innen zu einem gemeinsamen, auf Langfristigkeit ausgelegten Weg ein! **Bieten Sie Chancen zur Weiterentwicklung und koppeln Sie diese z.B. an den Aufbau neuer Geschäfts- oder Beratungsfelder. Wachsen Sie zusammen!**

Zu guter Letzt: Ein „offenes Wort“ an Arbeitskraftgeber/innen: GEN Y und Z

In meiner Beratung nehme ich wahr, dass Sie feine Antennen haben für echtes Interesse an Ihnen, zielführendes Kümmern und ein offenes Wort, das Sie weiterbringt:

Sie erleben aktuell einen Arbeitsmarkt mit vielen Vorzügen, die in der steuerberatenden Branche noch vor fünf Jahren undenkbar waren. Dies sollten Sie wertschätzen und dankbar annehmen. Noch mehr, wenn Sie jemand in Ihrem Fortkommen und Lernen unterstützt- seien Sie offen dafür.

Leistung lohnt auch weiterhin! Wer etwas erreichen und andere von sich überzeugen will, muss sich seine/ihre Meriten verdienen – und auch mal in Vorleistung gehen, sei es mit einem moderateren Einstiegsgehalt, hohem Engagement oder nützlichem Wissen.

Besonderes entsteht immer dann, wenn jemand mehr tut als er muss. Denn in der Arbeit ist es wie in der Liebe: Ein Geben und Nehmen.

Nehmen auch Sie sich vor, Ihren Kolleg/innen etwas Besonderes von sich zu geben. Dann wird nicht nur alles gut, sondern besser.

Die Autorin lebt in Heidelberg und berät bundesweit Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien auf den Feldern Mitarbeitergewinnung, Weiterbildung sowie Personal- und Führungskräfteentwicklung.

www.kanzlei-personalberatung.de

Rückfragen und Anregungen gerne an: strategie@britta-von-bezold.de