

WHITEPAPER

# AGENDA ATTRAKTIVER ARBEITGEBER



# DARSTELLUNG UND WAHRNEHMUNG ALS STEUERBERATUNGSKANZLEI

---

**Der Berufsstand der Steuerberatung genießt als Angehöriger der Freien Berufen mit besonderen Rechten und Pflichten sowie aufgrund der verantwortungsvollen und komplexen Tätigkeit ein hohes Ansehen. Das Verhältnis zu der Mandantschaft ist in der Regel von großem Vertrauen und jahrelanger intensiver Zusammenarbeit geprägt.**

**Ein elementarer Erfolgsfaktor dafür ist die Belegschaft. Sie übernehmen viele wichtige Aufgaben in der steuerrechtlichen Beratung und sind für die Mandantschaft im Tagesgeschäft häufig die ersten Ansprechpartner. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen sind daher für eine positive Außendarstellung und -wahrnehmung unverzichtbar.**

# DIE POSITIONIERUNG DER KANZLEI ALS ARBEITGEBER

---

## **„Insbesondere die sogenannte Generation der Millennials möchte sich im Beruf wohlfühlen!“**

Genauso wie Mandanten bei Steuerberatungskanzleien Wert auf Zuverlässigkeit, Engagement, Kompetenz, Kommunikation, Fairness und Freundlichkeit legen, sind diese Eigenschaften auch für potenzielle und bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessant und wichtig.

### **Um dies zu erreichen bedarf es:**

- einer kontinuierlichen offenen Kommunikation und regelmäßige Information
- klarer Strukturen und Aufgaben
- eines fairen und konsistenten Führungsstils
- regelmäßiger Rückmeldungen zur eigenen Arbeit (Probleme an- und aussprechen)
- Vertrauen, Respekt und Anerkennung (Konflikte an- und aussprechen)
- professionellen Zeitmanagements

Maßnahmen wie diese führen zu einer stärkeren Bindung der Mitarbeiter/innen an den Arbeitgebenden, was sich nicht nur durch geringere Fluktuation und höhere Leistungsbereitschaft auszahlt, sondern auch das Auftreten der Mitarbeiter/innen nach außen gegenüber Mandanten und externen Steuerfachkräften positiv beeinflusst. Bereits die Ergebnisse unserer in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt in 2015 durchgeführten Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung zeigten dramatische Erkenntnisse auf. Ein Drittel aller damals befragten Kanzleimitarbeiter/innen hatten bereits über einen Büro- bzw. Berufswechsel nachgedacht. Aber auch andere Aussagen zeigten die dringende Notwendigkeit auf, die Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter in bestimmten Bereichen zu optimieren.

Insbesondere die sogenannte Generation der Millennials, die aktuell zunehmend auf den Arbeitsmarkt drängt, möchte sich im Beruf „wohlfühlen“. Hierzu gehören Aspekte wie Sicherheit, Gesundheit, Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit und eine klare Work-Life-Separation. Themen wie Aufstiegsmöglichkeiten und Gehalt spielen für diese Generation eine nachrangige Rolle. So wird beispielsweise von den Millennials ein gleichmäßiges, faires Einkommen und ein nachweislich positives Betriebsklima einem Arbeitsverhältnis vorgezogen, das einzig mit möglichen attraktiven Bonuszahlungen lockt. (Kleine und mittelständische Kanzleien haben hier aufgrund ihrer persönlichen bis familiären Strukturen häufig einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anonymen Großkanzleien.) Als wichtiger Bestandteil des Arbeitsplatzes gilt bei Millen-

nials zudem der Einsatz digitaler Technik und deren Anwendbarkeit im Berufsalltag. Aber auch die private Nutzung von Smartphones während der Arbeitszeit gehört zum Selbstverständnis dieser Generation.

Da heute in der Kanzlei zunehmend verschiedene Generationen mit ganz unterschiedlichen Werten zusammenarbeiten, ist es für die Etablierung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre bzw. -kultur hilfreich, mit der Formulierung von Kanzleirichtlinien, die den Führungskräften und Mitarbeitern als Orientierung dienen, das menschliche und berufliche Miteinander zur Zufriedenheit aller zu regeln. Bestandteile dieser Kanzleirichtlinien sollten zum einen weiche Faktoren wie Ehrlichkeit, Offenheit, Loyalität, Veränderungsbereitschaft etc. sein und zum anderen eine Definition der Arbeitsabläufe, Kompetenzen und Zuständigkeiten beinhalten (z. B. in Form eines Organigramms). Auch ein transparentes, nachvollziehbares und gerechtes Vergütungssystem fördert die Mitarbeiterzufriedenheit.

Entscheidend für den Erfolg von Kanzleirichtlinien sind vor allem zwei Punkte: Die Beteiligung aller Mitarbeitenden an der Ausarbeitung sowie Kanzleihinhaber/innen und Vorgesetzten, welche die formulierten Richtlinien bewusst im Arbeitsalltag vorleben und einfordern.

# POTENZIALE IN DER KANZLEI ERKENNEN UND NUTZEN

---

## Personalbeschaffung

**„Über 90 Prozent der Bewerber/innen besuchen im Vorfeld die Website des potenziellen Arbeitgebenden, um sich über diesen zu informieren!“**

Nicht weniger wichtig als die Qualität der Mitarbeiter/innen ist die Quantität. Besteht Personalmangel leidet sowohl die Betreuung der Mandanten als auch das Betriebsklima innerhalb der Kanzlei. Die Personalbeschaffung sollte daher nicht nur kurzfristig erfolgen, sondern gezielt geplant sowie aktiv und mit Weitsicht gestaltet werden. In der Regel ist der Personalbedarf in einer Steuerberatungskanzlei gut planbar – zum Beispiel bei Elternzeiten, Renteneintritt oder Wachstum der Kanzlei. Aber auch bei spontanen Abgängen zahlt sich eine strategisch ausgerichtete Personalbeschaffung über mehrere Kanäle aus.

**Grundsätzlich gilt: Die gesamtwirtschaftliche Lage sollte die langfristige Personalplanung nicht beeinflussen.**

Erster Schritt zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeitenden ist die Kontaktpflege zu Schulen und Hochschulen – zum Beispiel als Prüfende oder Dozent/innen oder durch das aktive Anbieten von Schnuppertagen und Praktika. Auf diesem Weg können geeignete Bewerbende frühzeitig identifiziert und angesprochen werden, um den Personalbedarf zu decken.

Eine zweite Option sind die persönlichen Kontakte der vorhandenen Mitarbeitenden zu anderen Steuerfachkräften, die noch aus der Ausbildungszeit oder von früheren Karrierestationen bestehen. Fühlen ihre Mitarbeiter/innen sich wohl, werden sie ihre Kanzlei gerne weiterempfehlen. Ebenfalls erleichtern persönliche Kontakte die spätere Integration in das neue Team der Kanzlei.

Langfristig gesehen ist die kanzleiinterne Ausbildung von Steuerfachangestellten sicherlich ein besonders effektiver Weg, um die Kanzlei nachhaltig mit Fachkräften zu versorgen. Die Auszubildenden können von Anfang an entsprechend den Anforderungen der Kanzlei geschult werden und entwickeln dabei meist eine besonders enge Bindung an das Team und den Arbeitgebenden. Ein weiterer Vorteil: Im letzten Lehrjahr sowie in den ersten Berufsjahren als Steuerfachangestellter ist das Verhältnis von Leistung und Gehalt besonders attraktiv.

Bevor eine Stelle besetzt wird, empfiehlt es sich, ein genaues Anforderungsprofil für die Bewerbenden zu erstellen, angefangen von fachlichen Kompetenzen bis hin zu persönlichen Eigenschaften.

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Suche ist eine hochwertige und ansprechende Gestaltung von Stellenanzeigen und des eigenen Internetauftritts, um sich als moderner und attraktiver Arbeitgebenden zu präsentieren. Wer an diesen Stellen keinen positiven Eindruck vermittelt, bekommt heutzutage bei den Bewerbenden in der Regel keine zweite Chance. Tatsache ist: Über 90 Prozent der Bewerber und Bewerberinnen besuchen im Vorfeld die Webseite des potenziellen Arbeitgebenden, um sich über diesen zu informieren. Kanzleiinhaber/innen sollten deshalb die Webseite nicht nur für fachliche Themen, sondern auch für eine ausführliche Darstellung der Kanzleistruktur, des Teams und von Karrierechancen nutzen.

## **Personalentwicklung**

### **„Die Bedeutung von kommunikativen Fähigkeiten und sozialer Intelligenz spielen zunehmend eine stärkere Rolle!“**

Ein Personalmanagement mit einer durchdachten und langfristigen Strategie bildet nicht nur die Grundlage, um Mitarbeitende nachhaltig erfolgreich zu finden und nachhaltig zu binden, sondern auch um ihre individuellen Fähigkeiten kontinuierlich zum Vorteil der Kanzlei weiterzuentwickeln.

Ein besonderer Fokus auf eine kontinuierliche Aus- und Weiterbildung ist dabei schon aus berufsbedingten Gründen unabdingbar. Sowohl die enorme Änderungsgeschwindigkeit im Steuerrecht als auch die immer kürzeren technischen Innovationszyklen im Zeitalter der Digitalisierung erzeugen hier einen hohen Handlungsdruck auf Kanzleiseite.

Basis für eine gezielte Personalentwicklung bildet ein für jeden Mitarbeitenden individuell abgestimmter Entwicklungsplan, bei dem je nach Tätigkeitsschwerpunkt und Verantwortlichkeit wahlweise fachliche, methodische, soziale oder digitale Kenntnisse vertieft und ausgebaut werden.

Ziel der Personalentwicklung sind unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter/innen, die jederzeit im Sinne ihres Arbeitsgebenden – im Rahmen der berufsrechtlichen Regelungen – agieren und dabei auch:

- die Eigenverantwortlichkeit des Inhabers bzw. der Inhaberin,
- die Weisungsgebundenheit gegenüber dem Berufsträger, sofern dieser nicht selbst Berufsträger ist,
- das alleinige Zeichnungsrecht des Berufsträgers im fachlichen Schriftverkehr,
- die Unabhängigkeit des Steuerberaters bzw. Steuerberaterin gegenüber den Mitarbeitenden

beachten.

### **Voraussetzung:**

Unternehmerisches Denken und Handeln sind klar definierte Freiräume bei Arbeitsweisen, Entscheidungen und Handlungen, die aktiv gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert sind. Ebenfalls notwendig sind Einblicke in die wirtschaftliche Situation der Kanzlei. Auf diesem Weg können die Mitarbeiter/innen ein besseres Bewusstsein für Kosten, Erträge und Beratungsqualität entwickeln und hierfür eigenständig Verantwortung übernehmen. Die konkrete Umsetzung hängt dabei ganz individuell von den Persönlichkeiten der Berufsträger und der Mitarbeitenden ab.

In Zukunft wird zudem die digitale Transformation dazu führen, dass Routinearbeiten in der Buchhaltung immer mehr automatisiert werden und neue Prozesse eine intensivere Zusammenarbeit mit den Mandanten erfordern. Vor diesem Hintergrund spielt die Bedeutung von kommunikativen Fähigkeiten und sozialer Intelligenz zunehmend eine stärkere Rolle. Eine Herausforderung, die nicht zu unterschätzen ist und schon heute in der Personalentwicklung der Kanzleien berücksichtigt werden sollte.

Zu beachten ist: Am Anfang sämtlicher Maßnahmen zur Personalentwicklung sollten sich Kanzleiihaber/innen immer folgende Fragen stellen: Passt die Maßnahme einerseits zur Kanzlei-Strategie, den Kanzlei-Zielen und den Anforderungen des Marktes als auch andererseits zum Team, zum Mitarbeitenden? Welche Vorteile entstehen dadurch für die Beratungsqualität und die Mandanten? Statt Trends zu folgen, gilt es, eine individuelle Kanzleistategie oder auch Kanzleiphilosophie zu entwickeln und konsequent zu leben.

Gerade kleine und mittelständische Kanzleien haben jedoch das Problem, dass sie nicht über ausreichend Erfahrungen für eine strategische Personalentwicklung verfügen. Sämtliche Aufgaben liegen hier häufig alleine beim/bei der Kanzleiihaber/in und müssen zusätzlich zur hohen Arbeitsbelastung übernommen werden.

Zur Qualifizierung in diesen Themenfeldern sind wir für Sie da. Der Steuerberaterverband bietet unter dem Schwerpunkt Kanzlei-Management eine Reihe an Veranstaltungen und Seminaren an. Detaillierte Informationen hierzu gibt es auf [www.steuerberater-verband.de/seminaruebersicht](http://www.steuerberater-verband.de/seminaruebersicht). Im steuerrechtlichen Bereich empfiehlt es sich, speziell die Veranstaltung „Aktuelles Steuerrecht für Mitarbeiter“ zu besuchen. Sie bietet Mitarbeitenden aus Kanzleien an drei Terminen im Jahr an zahlreichen Standorten einen hohen Praxisbezug und deckt alle üblichen steuerrechtlichen Arbeitsbereiche von Mitarbeitenden in Steuerberatungspraxen ab.

## Personalförderung

### **„Eine offene und ehrliche Rückmeldung hilft dabei Verhaltensweisen zu ändern und sich als Persönlichkeit weiterzuentwickeln!“**

Zwingend erforderlich ist ebenfalls eine regelmäßige Beurteilung der persönlichen Leistungen sowie die Vereinbarung von Zielvorgaben im Rahmen eines Mitarbeitendengesprächs. Mitarbeitendengespräche werden von Mitarbeiter/innen ausdrücklich gewünscht und dürfen keinesfalls „zwischen Tür und Angel“ durchgeführt werden. Es solches Gespräch gibt Sicherheit über die eigene Stellung und die Entwicklungsperspektiven innerhalb der Kanzlei. Auch hat eine ausführliche Rückmeldung in dieser Form ein ganz anderes Gewicht. Zur Vorbereitung von Mitarbeitendengespräche finden Sie im geschützten Mitgliederbereich der Verbandswebsite eine Checkliste.

#### **Der Beurteilung sollte ein Controlling zugrunde liegen, welches qualitativ vergleichbar mit dem im Mandantenverhältnis ist und verschiedene Kriterien berücksichtigt – wie zum Beispiel:**

- Quantität (z. B. Umsatz, Deckungsbeitrag),
- Qualität (z. B. Fehlerquote bei Jahresabschlüssen),
- Zusammenarbeit und Sozialverhalten (ggf. Mandanten befragen),
- Inhalte und Ergebnisse des Beschwerdemanagements,
- Engagement im Team und zur Optimierung der Kanzlei.

Ist das Ergebnis der Beurteilung, dass die Zielvorgaben erfüllt oder sogar übertroffen wurden, sollte dies entsprechende Belohnung und Anerkennung finden. Umgekehrtes gilt bei Nichterfüllung. Darüber hinaus bieten die Ergebnisse der Mitarbeitendengespräche die Gelegenheit, die Personalplanung bei den Mitarbeitenden ggf. anzupassen.

Und was ist mit den Führungskräften? Selbstverständlich sollten auch diese beurteilt werden – und zwar durch die Mitarbeitenden. Häufig werden die eigenen Führungsqualitäten falsch eingeschätzt bzw. überschätzt. Eine offene und ehrliche Rückmeldung hilft dabei, Verhaltensweisen, die demotivierend für das Team sind, zu ändern und sich als Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Um hier gute Ergebnisse zu erzielen, empfiehlt sich eine anonyme Befragung der Mitarbeitenden oder der Einsatz von (externen) Vertrauenspersonen.

Ergänzend können natürlich auch die Mandanten zu den fachlichen, organisatorischen, kommunikativen und persönlichen Fähigkeiten der Vorgesetzten befragt werden.



## Personalbindung

### „Die Motivation der Mitarbeitenden entsteht primär durch Integration und Identifikation!“

Zur Steigerung der Personalbindung (= Bindung der Mitarbeitenden) müssen leistungsfördernde Rahmenbedingungen (sog. Wachstumsmotive) geschaffen und leistungshemmende Rahmenbedingungen (sogenannte Defizitmotive) abgebaut werden. Während bei Defizitmotiven eine Übererfüllung über die normalen Mitarbeitendenbedürfnisse hinaus keine bis geringe Motivationssteigerungen nach sich ziehen, führen Verbesserungen in den Wachstumsmotiven zuverlässig und dauerhaft zu einer höheren Leistungsbereitschaft. So ist zum Beispiel ein leistungsorientiertes Vergütungssystem nur wirkungsvoll, wenn auch die Wachstumsmotive erfüllt sind.

#### Beispiele für Wachstumsmotive

---

Leistungserfolg, Bewältigung einer Aufgabe

---

Anerkennung, Lob, Bestätigung

---

Interessante, herausfordernde Aufgabe

---

Übernahme von (mehr, neuer) Verantwortung, Beförderung, Aufstieg, Karriere

---

Selbstentfaltung, Qualifikation

---

Dazulernen, Weiterentwicklung

---

#### Beispiele für Defizitmotive

---

Führungsstil und Führungstechniken des/der unmittelbaren Vorgesetzten

---

Unternehmenspolitik und -organisation

---

Ausstattung des Arbeitsplatzes

---

Kollegium

---

Untergebene

---

Sozio-emotionale Beziehungen zum/zur Vorgesetzten

---

Um die Bindung der Mitarbeitenden an die Kanzlei zu verstärken, bieten sich den einzelnen Kanzleien in wichtigen Handlungsfeldern ganz unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten, zum Beispiel:

<b>Arbeitsplatzgestaltung</b>	<b>Arbeitszeit</b>	<b>Vergütung</b>	<b>Mitarbeiterführung</b>
Arbeitsort flexibilisieren	Arbeitszeit flexibilisieren	Arbeitgeberdarlehen ermöglichen	Beauftragte einsetzen für Datenschutz, Sicherheit, Schwerbehinderte oder Qualitätssicherung
Arbeitsplätze ergonomisch und ansprechend gestalten	Gleitzeitregelungen ausdehnen	Betriebliche Altersversorgung einführen	In der Elternzeit Kontakt halten und Wiedereinstieg frühzeitig regeln
Gesundheitsfördernde Maßnahmen anbieten	Lebensarbeitszeitkonten einführen	Betriebliche (Zusatz-) Krankenversicherung anbieten	Transparenz über die Verantwortlichkeiten schaffen
Homeoffices bereitstellen	Sabbaticals ermöglichen	Interne Verpflegung anbieten	Kündigungsfristen an den Funktionen der Beschäftigten ausrichten
Kinderbetreuung unterstützen	Teilzeitarbeit fördern	Entgeltsystem zeitgemäß halten	Mitarbeitendenbefragungen und -gespräche etablieren
Krankenrückkehrgespräche etablieren	Unfallschutz forcieren	Gratifikationen gewähren	Frühzeitige Nachfolgeplanung etablieren
Unterstützung für private Notfälle anbieten	Krankenrückkehrgespräche etablieren	Gutscheinprogramme nutzen	Nachvollziehbarkeit von Personalentscheidungen schaffen
Freizeitangebote in der Kanzlei unterbreiten (z. B. Sport)	Vertrauensarbeitszeit einführen	Zuschüsse gewähren (z. B. Essen und Fahrtkosten)	Führungskompetenzen kontinuierlich schulen

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Bindung zukünftiger Mitarbeiter/innen ist die Unterstützung im Rahmen der Vorbereitung auf die Steuerberaterprüfung. Hier gibt es einen bunten Strauß voller Fördermöglichkeiten, die je nach Arbeitgeber sehr unterschiedlich ausfallen können.

### **Dazu gehören zum Beispiel:**

- Unterstützung der Freistellungsphase vor dem Steuerberaterexamen durch bezahlte Zusatzurlaubstage
- Bezahlte Freistellung vor der mündlichen Steuerberaterprüfung
- Kostenzuschuss
- Prämie bei Bestehen der Prüfung

Diese Beispiele müssen nicht unbedingt nur für die Steuerberaterprüfung anwendbar sein. Auch Mitarbeitende im Rahmen von anderen zusätzlichen Qualifikationen, wie z. B. der Fachassistent/in Lohn und Gehalt, könnten auf diesem Weg Unterstützung erfahren.

Am einfachsten und wirkungsvollsten ist es aber noch für die Personalbindung, die Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen, sie an der Kanzleientwicklung mitwirken zu lassen, ihnen Verantwortungen zu übertragen und Handlungsspielräume zu gewähren. Kurz gesagt: Motivation entsteht primär durch Integration und Identifikation. Um dies zu erreichen, sind regelmäßige Gespräche, Befragungen und auch (extern moderierte) Workshops sinnvoll. Nur durch diesen Austausch entstehen gemeinsame Ziele und Werte für die Kanzlei.

Je intensiver und individueller die Betreuung des jeweiligen Mitarbeiters bzw. Mitarbeiterin erfolgen kann, desto höher ist die Zufriedenheit mit und die Bindung an den Arbeitgebenden. Ebenfalls positiv davon beeinflusst wird die Außenwahrnehmung der Kanzlei als attraktiver Arbeitgeber.

Inwieweit die Vielzahl an möglichen Maßnahmen der Personalbetreuung realisiert werden können, hängt natürlich immer ab von der Größe und den Ressourcen der Kanzlei. In jedem Fall sollten realisierte Maßnahmen auf der kanzleieigenen Webseite Erwähnung finden, um die Außendarstellung und -wahrnehmung zu optimieren.

