

wir uns entschlossen gleich 2 Azubis auszubilden, was sehr gut funktioniert.

Da ich seit 2005 dem Prüfungsausschuss der Steuerfachangestellten in Limburg angehöre und seit 2007 als Prüfungsausschussvorsitzende tätig bin, kann ich nur jedem Kollegen/Kollegin empfehlen, auszubilden. Denn nun haben wir leider im Berufsstand durch den Mangel an Fachkräften die Quittung für das jahrelange „Nichtausbilden“ von Kollegen/Kolleginnen bekommen, und dies jetzt aufzuholen ist schwer.

In unserer Kanzlei liegt der Hauptschwerpunkt auf der Beratung und Erstellung von Jahresabschlüssen und Steuererklärungen kleinerer und mittlerer Unternehmen sowie der steuerlichen Beratung und Erstellung von Steuererklärungen von Privatpersonen.

*Befinden Sie sich derzeit noch im Veränderungsprozess? Wenn ja, welche Ziele haben Sie konkret vor Augen?*

Veränderungen begleiten uns eigentlich ständig. Angefangen von der Einbringung meiner Ideen einer Kanzleiführung in eine „alteingesessene“ Kanzlei über die steuerrechtlichen Änderungen als auch den vielen menschlichen Charakteren, die einem in unserer Praxis begegnen. Manchmal ist man hier mehr als Psychologe denn als Steuerberaterin gefragt. Derzeit ist die Digitalisierung

ein sehr großes Thema. Da wir sehr viele langjährige Mandate betreuen, ist es gar nicht so leicht, diese von der Digitalisierung zu überzeugen. Die jüngere Generation ist da eher zu begeistern. Gerne möchte ich die Kanzlei zertifizieren lassen und ein QM durchführen, auch um die Arbeitsabläufe zu optimieren. Dies haben mir auch viele bereits zertifizierte Kollegen und Kolleginnen ans Herz gelegt, da durch den momentan leider hohen Personalwechsel in den Kanzleien hier die Weichen für möglichst fehlerfreie Arbeitsabläufe gelegt werden.

*Welches war oder ist die größte Herausforderung für Sie? Gibt oder gab es auch einen „Selbstläufer“?*

Die größte Herausforderung ist für mich weiterhin die immer mehr in den Vordergrund tretende Kanzlei- und Zeitorganisation, da der Verwaltungsaufwand immer größer und der Stress auch aufgrund der zunehmend „schnelleren“ Welt immer mehr ansteigt und auch die Mitarbeiter diesen Druck spüren. Auch die Mitarbeiterführung an sich will „gelernt“ sein und ist nicht immer einfach. Denn zufriedene und gut ausgebildete Mitarbeiter sind einfach das höchste Gut der Kanzlei. Selbstläufer waren eigentlich die Mandanten, da diese mich durch meine stete Mitarbeit in der Kanzlei auch bereits während des Studiums gut kannten und wir auch viele „Ge-

nerationenmandate“ betreuen, was immer spannend zu sehen ist.

*Was würden Sie angehenden Kanzleinachfolger\*innen mit auf den Weg geben?*

Ich kann nur jedem empfehlen, sich ehrenamtlich beim Steuerberaterverband und der Steuerberaterkammer aktiv zu engagieren. Dank der Einblicke und des Netzwerkes, welches man durch seine Tätigkeit aufbaut, fällt einem Vieles sehr viel leichter und es macht auch einfach Spaß, sich mit Kollegen/Kolleginnen auszutauschen. Auch die Erfahrung der „alten Hasen“ und „Häsinnen“ ist manchmal Gold wert. Man lernt alleine auf den Kongressen und Veranstaltungen wie dem Verbandstag so viele neue und interessante Leute kennen, wovon jeder nur profitieren kann.

Zu guter Letzt sollte man immer seinen Visionen folgen, sein Ziel nicht aus den Augen verlieren und nie aufgeben, auch wenn der Weg manchmal steinig ist. Es lohnt sich allemal und mir macht das Steuerberaterin sein trotz des derzeit hohen Stressfaktors nach wie vor einfach Spaß! Hier bin ich meinem Vater heute noch dankbar und glücklich, dass ich durch ihn diesen Beruf gewählt habe.

*Frau Laux, wir danken Ihnen für das interessante Gespräch.*

## ► Bewerben kommt von Werben

**Schaffen Sie für Ihre potenziellen Teammitglieder ein positives Erlebnis!**

Nicht selten hören wir in unseren Beratungsaufträgen in Kanzleien den Satz: „Wir haben schon Mandate abgesagt, weil wir nicht genug Personal haben.“ Kanzleien sind inzwischen regelmäßig auf Ausbildungsmessen, Hochschulen und Berufsorientierungstagen zu finden. Sie werben um den Nachwuchs in der Branche - viele Kanzleien sehen sich mit einem Fachkräftemangel konfrontiert. So stellt sich die Frage, wie Sie die Aufmerksamkeit potenzieller Bewerber auf sich ziehen können, um den passenden Nachwuchs und neue Mitarbeiter\*innen zu finden.

Die Stellenausschreibung ist nach wie vor eine gute Chance, den ersten Kontakt

zu etwas Besonderem zu machen. Verschwinden Sie nicht im Einheitsbrei – der erste Eindruck zählt auch hier. Wählen Sie statt der standardisierten Stellenanzeige eine besondere, ungewöhnliche Art, Ihre Bewerber\*innen anzusprechen. Passen Sie Ihre Sprache denen an, die Sie ansprechen wollen. Hier passt das alte Sprichwort: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler“ – idealerweise schmeckt er aber beiden! Sie suchen junge, dynamische Mitarbeiter\*innen, die Spaß an der Arbeit mitbringen? Dann muss so originell auch Ihre Ausschreibung formuliert sein. Sie suchen „erfahrene Hasen und Häsinnen“? Dann sprechen Sie diese gezielt an, indem

Sie die Attraktivität der Stelle genau für diese Zielgruppe hervorheben.

Dabei müssen Sie das Rad nicht neu erfinden. Gegen den klassischen Aufbau einer Stellenausschreibung ist nichts einzuwenden, denn dieser ist klar und übersichtlich: Wer wird gesucht, wer sind wir, was erwarten wir, was haben wir zu bieten und wie kann ich mich bewerben? Formulieren Sie hierbei knapp und präzise und beschränken Sie sich auf maximal fünf ausgewählte Punkte zur Stellenbeschreibung und den geforderten Kompetenzen. Formulieren Sie aktiv und verzichten Sie auf Phrasen, Füllwörter und Substantivierungen (verwenden Sie stattdessen Verben).



Hierbei können Sie mit Wörtern und Ausdrücken spielen, um so die Aufmerksamkeit der Leser zu generieren und sich als Kanzlei direkt zu positionieren. Überlegen Sie sich ausgefallene Stellentitel und knackige Beschreibungen, bleiben Sie dabei aber verständlich.

Wissen Sie, wo sich Ihre Zielgruppe bewegt – in Fachzeitschriften, Sozialen Netzwerken oder Stellenportalen im Internet? Streuen Sie Stellenausschreibungen und erhöhen Sie dadurch die Reichweite. Schalten Sie in der Stellenbörse des Steuerberaterverbandes, Jobbörsen von Universitäten, auf der eigenen Homepage und in Sozialen Medien und Netzwerken. Nutzen Sie darüber hinaus Ihr eigenes Netzwerk, die regionale Presse (online) und weitere Kontaktwege wie Newsletter und Mund-zu-Mund-Werbung.

### Nach der Stellenausschreibung ist vor dem Kennenlernen

Wenn Ihre Stellenausschreibung erfolgreich war, folgen die ersten eingehenden Bewerbungen. Hier ist nun Ihre zweite Chance für ein besonderes Kontakterlebnis mit Ihrer Kanzlei. Nehmen Sie zeitnah Kontakt auf und bestätigen Sie den Eingang der Bewerbungsunterlagen. In der Bestätigung geben Sie Infos zum weiteren Verlauf des Bewerbungsprozesses und nennen einen verbindlichen Termin/Zeitraum, zu dem Sie sich erneut melden werden. So hat Ihr potenzielles neues Teammitglied direkt Transparenz und Klarheit über die nächsten Schritte und fühlt sich wertgeschätzt und gut informiert.

In der Regel findet im nächsten Schritt ein Telefoninterview oder ein erstes Kennenlerngespräch statt.

In unserem Unternehmen haben wir uns vom Begriff des „Vorstellungsgesprächs“ verabschiedet. Beide Parteien lernen sich kennen und schauen, ob das Unternehmen der Bewerberin oder dem Bewerber zusagt und umgekehrt – es findet also auf Augenhöhe statt. Hier können Sie schon einen ersten Eindruck vom Miteinander in Ihrer Kanzlei geben. Möchten Sie, dass sich jemand Ihnen vorstellt, oder möchten Sie, dass Sie sich kennenlernen und so zu einer Entscheidung kommen?

Sie sind gut beraten, sich hierzu auch intensiv mit Ihrer Kanzleikultur zu befassen. Welche Kultur findet ein neues Teammitglied vor? Ist die Stellenanzeige auf Augenhöhe formuliert und lässt auf ein zeitgemäßes Miteinander schließen? Dann muss genau dieser Rückschluss auch im face-to-face-Erlebnis spürbar sein!

Beziehen Sie Ihr Kanzleiteam in Ihre Stellenbesetzung mit ein, sodass allen bewusst ist, dass der Bewerbungsprozess läuft und die Kennenlerngespräche anstehen. Von der Begrüßung bis zur Verabschiedung sollen sich die Bewerber\*innen wohlfühlen und einen realen Eindruck Ihrer Kanzlei bekommen. Wir dürfen nicht unterschätzen, wie viele Entscheidungen in Bewerbungsprozessen aufgrund des Bauchgefühls getroffen werden – auf beiden Seiten.

Vor dem Kennenlerngespräch haben Sie bereits intern geklärt, wer an dem Gespräch teilnimmt. Ist vielleicht im ersten Gespräch eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter dabei und kann aus dem Arbeitsalltag berichten? Eine gute Möglichkeit, um Fragen zu den Aufgaben direkt von der Person beantworten zu lassen, die diese täglich erledigt. Auch wichtig: sorgen Sie für störungsfreie Zeit. Die Aufmerksamkeit hat allein unser Gegenüber – mögliche Störquellen lassen wir am Arbeitsplatz liegen und nehmen sie nicht mit ins Gespräch.

Werden Sie kreativ, wenn Sie Ihre Fragen für das Kennenlerngespräch entwickeln. Die Frage nach den Stärken und Schwächen hebt Sie nicht unbedingt von anderen Gesprächspartnern ab. Hier erhalten wir meist Standardantworten, die von Dr. Google empfohlen werden – über den Menschen erfahren wir schlimmstenfalls nichts.

„Wie stellen Sie sich die ersten drei Monate hier bei uns vor?“

„Was müsste passieren, damit Sie den Schritt zu uns bereuen?“

Die Antworten auf diese Fragen dürften mehr Informationen liefern, die wir für unseren Entscheidungsprozess benötigen.

Betreten Ihre Finalistinnen und Finalisten dann schließlich Ihre Kanzlei, empfangen Sie sie offen und herzlich. Die

Bewerber\*innen sind wahrscheinlich sehr aufgeregt. Etwas Small Talk z.B. zur Anreize dient der Auflockerung der Atmosphäre und die Aufregung kann sinken. Wir wissen: Nur wer sich wohl fühlt, kann sein wahres Ich zeigen.

Um das Gespräch einzuleiten, stellen Sie sich und Ihre Kollegen und Kolleginnen im Raum namentlich vor und erklären grob den Ablaufplan des Gesprächs. Nach einer kurzen Vorstellung jedes Teilnehmenden (Arbeitgeber zuerst) können Sie in den Dialog zum Lebenslauf einsteigen. Hierbei ist wichtig, dass Sie einen roten Faden für sich entwickelt haben, um am Ende des Gesprächs alle Informationen zu haben, die Sie für eine Einschätzung der Eignung benötigen. Bleiben Sie aber flexibel genug, um auch kurze Ausflüge in andere Themen zulassen zu können – so erweitern Sie die Möglichkeiten des Kennenlernens und der Gesprächsthemen.

Heute mehr denn je haben die Arbeitnehmer\*innen von morgen eine genaue Vorstellung, wo und wie sie arbeiten möchten – Entwicklungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeiten, ein Umgang auf Augenhöhe, Feedback und Klarheit für die anstehenden Herausforderungen der Digitalisierung sind einige Aussagen, die uns hier immer wieder begegnen. Zeigen Sie die Möglichkeiten auf und werben Sie im Gespräch für Ihre Kanzlei - bleiben Sie dabei aber unbedingt ehrlich. Stellen Sie die Werte und die Arbeitskultur Ihrer Kanzlei vor. Bei Ihnen gibt es regelmäßig ein After-Work-Treffen mit den Teammitgliedern? Dann erzählen Sie lebhaft davon. Findet Ihr Gegenüber dies abschreckend, dann passt er/sie vielleicht nicht so gut ins Team.

Am Ende des Gesprächs geben Sie noch die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Daraus lässt sich noch einmal das ernsthafte Interesse des möglichen neuen Teammitglieds ablesen und Sie erfahren auch etwas über die Recherchearbeit im Vorfeld.

Geben Sie zum Abschluss erneut einen Überblick des weiteren Vorgehens. Wann melden Sie sich wieder bzw. wann wird eine Entscheidung getroffen? Eine angenehme und verbindliche Verabschiedung rundet das professionelle Gespräch ab.

Bedenken Sie bei der Entscheidungsfindung und Bewertung der Interviews: Mangelndes Fachwissen kann in der Regel nachgeholt werden. Fehlende soziale Kompetenzen lassen sich nur schwer verändern und sollten daher einen größeren Fokus bekommen. Bei dem langfristigen Erfolg einer Stellenbesetzung ist es entscheidend, dass alle notwendigen Kompetenzen wie Persönlichkeit, Sozialkompetenz oder auch Methodenkompetenz zusätzlich zur fachlichen Eignung in den Entscheidungsprozess miteinfließen.

Schaffen Sie Ihren zukünftigen Teammitgliedern ein angenehmes Bewerbungs- und Kennenlernerlebnis und steigern Sie so die Chance, dass die Wahl der Kanzlei auf Ihre Kanzlei fällt. Bewerben findet heute gegenseitig statt: Ihr neues Teammitglied bewirbt sich um eine Stelle bei Ihnen und Sie bewerben sich als Arbeitgeber\*in!

Viel Erfolg beim Finden Ihrer neuen Mitarbeiter\*innen! Sprechen Sie uns gerne an, wenn Sie genauer auf Ihren Bewerbungsprozess und Ihre Kanzleikultur schauen möchten!

#### Über Sonja Trieschmann

*Sonja Trieschmann ist geschäftsführende Gesellschafterin der Müller + Partner Unternehmensberatung. Seit 20 Jahren gehört sie zum Team, das von den Standorten Kassel und Ulm aus die deutschlandweiten Kunden betreut.*

*Müller + Partner unterstützt und gestaltet seit 1995 strategische Personal- und Organisationsentwicklung durch moderne und pragmatische Beratungs-, Trainings- und Coachingprogramme. Die sinnvolle Beratung, die den Menschen als Schlüssel für den Unternehmenserfolg entwickelt und*

*Prozesse optimal gestaltet, steht dabei im Mittelpunkt.*



## ► Mitarbeiterführung ist Chefsache!

Digitalisierung, Automatisierung, Fachkräftemangel – die Wirtschaft befindet sich im Wandel. Das betrifft auch die Steuerberatungsbranche. Selbst lokal agierende, kleinere Kanzleien spüren diese Dynamik und den Veränderungsdruck, ohne genau zu wissen, was denn jetzt konkret zu tun ist. Daher möchten wir in diesem Beitrag aufzeigen, was sich für Steuerberater ändert und Gründe liefern warum es Sinn macht, sich in diesen turbulenten Zeiten mit „Mitarbeiterführung“ zu befassen. Abschließend geben wir drei Impulse für konkrete Maßnahmen in Ihrer Kanzlei.

### Was sich ändert...

#### ... Erwartungen unserer Mandanten

Zur Zeit werden zahlreiche traditionelle Geschäftsfelder von Steuerberatern in großem Maße digitalisiert und automatisiert. Viele Geschäftsprozesse und Routinetätigkeiten sowohl bei den Mandanten als auch in unseren Kanzleien können mit modernen Technologien deutlich effizienter abgewickelt werden. Gleichzeitig steigen Schnelllebigkeit und Komplexität unserer Umwelt und damit die Unsicherheit, mit

der alle Unternehmen, also auch unsere Mandanten konfrontiert sind. Diese wenden sich nun mit bislang unbekanntem Fragestellungen an unsere Kanzleien und fordern Unterstützung. Die Erwartungen unserer Mandanten an die Leistungsfähigkeit und das Beratungsspektrum unserer Kanzleien werden anspruchsvoller. Angesichts der Transparenz von Leistungen und Gebühren sowie einer zunehmenden örtlichen Unabhängigkeit durch den Einsatz moderner Kommunikationstechnik wird ein bislang unbekannter Wettbewerbsdruck nun deutlich spürbar. Obwohl oder gerade weil durch die Nutzung digitaler Medien persönliche Kontakte eher abnehmen, wird der persönliche Austausch mit den Mandanten insbesondere auch durch die Mitarbeiter weiterhin sehr bedeutsam für eine gute Beziehung zu unseren Mandanten und damit für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit unserer Kanzleien sein.

#### ...unsere Arbeitsweise

Unserer Aufgabe, nicht vorhersehbare und kaum planbare Situationen zu bewältigen, das heißt unserer Rolle als „Problemlöser“

können wir nur gerecht werden, wenn es gelingt, unsere Mitarbeiter einzubeziehen. Zukünftig ist es notwendig, dass qualifizierte Fachkräfte nicht nur Routinetätigkeiten abarbeiten, sondern auch Beratungsbedarf bei Mandanten erkennen und diese bei den unterschiedlichsten Fragestellungen unterstützen. Gleichzeitig können viele unserer traditionellen Kernaufgaben bei Buchführung und Deklaration mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien erledigt werden. Was zunehmen wird, sind die Aufgaben und Probleme bei denen es um die Bewältigung von bislang unbekanntem Fragestellungen und Situationen geht. Diese Anforderungen können unsere Mitarbeiter oft nur im Team unter Einsatz von Kreativität, Intuition und Kommunikationskompetenz erfolgreich bewältigen.

#### ... Erwartungen unserer Mitarbeiter

Bedingt durch die demographische Entwicklung wird es nicht nur immer schwerer überhaupt Fachkräfte zu finden, sondern auch die Anspruchshaltung der Mitarbeiter an ihre Arbeit unterliegt Veränderungen.