

Mitarbeiter finden, binden, halten und fördern – Ein Beitrag des Fachbeirats „Zukunft des Berufes“

Das Thema „Fachkräftemangel“ ist in aller Munde.

Von vielen Kolleginnen und Kollegen ist zu hören, dass Ausbildungsplätze nicht besetzt werden können und für andere freie Plätze im Büro kein geeignetes Personal gefunden wird.

Der Fachbeirat „Zukunft des Berufes“ hat dies zum Anlass genommen, sich mit diesem Thema näher zu beschäftigen und möchte an dieser Stelle einen Überblick geben, wie Mitarbeiter gefunden werden können und welche Faktoren für die Bindung, das Halten und die Förderung eine Rolle spielen.

Bevor mit der Suche von Mitarbeitern begonnen werden kann, muss an erster Stelle die Bestandsaufnahme der Kanzlei stehen. Welche Strategie wird verfolgt? Soll die Kanzlei wachsen? Soll das Niveau gehalten werden oder wird gar die Verkleinerung der Kanzlei angestrebt? Wie wird sich die Mandantenstruktur entwickeln? Ist der Mandantenstamm überwiegend durch „alte“ Unternehmer geprägt, deren Nachfolge nicht geregelt ist und die evtl. in Zukunft wegfallen können? Werden neue Mandate hinzukommen?

Ebenso ist bei der Kanzleistrategie der Punkt „Digitalisierung“ nicht außer Acht zu lassen. Besteht das Angebot der Kanzlei überwiegend aus der Übernahme von Buchführungsarbeiten und ist die Digitalisierung in diesem Bereich der Kanzlei bereits weit fortgeschritten, wird sich der Personalbedarf wohl verringern. Gleiches gilt, wenn sich die Kanzlei der Digitalisierung komplett entgegenstellt und somit in Zukunft aller Voraussicht nach Mandate einbüßen wird.

Erst wenn diese Fragen geklärt sind, kann mit der Bestandsaufnahme der Mitarbeiterstruktur begonnen werden. Dabei spielen Aspekte wie Qualifikation (z. B. sind meine Mitarbeiter ausreichend und „richtig“ qualifiziert für die zukünftigen Herausforderungen?), Alter (z. B. wer wird bald in Ruhestand gehen? Bei wem könnten bald familiäre Veränderungen eintreten?) und Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter eine Rolle.

Danach wird der Mitarbeiterbedarf ermittelt. Dafür ist die natürliche Fluktu-

ation (aufgrund des Alters) genauso wie die zufällige Fluktuation (wegen familiärer Gründe) zu berücksichtigen.

Ferner ist zu klären, welche Qualifikationen und wie viele Mitarbeiter in den einzelnen Bereichen benötigt werden.

Aufgrund des demographischen Wandels ist das Angebot an verfügbaren Arbeitskräften begrenzt. Die Digitalisierung vieler Bereiche kompensiert den Bedarf an Mitarbeitern nur teilweise.

Kanäle zur Akquisition des Personals gibt es genug: Printmedien, Jobbörsen, Social Media, Direktansprache bzw. Werbeaktionen z. B. an Schulen oder auch das Angebot von Praktika. Jedoch kann all dies nur zum Erfolg führen, wenn die Berufsbilder der steuerberatenden Berufe in der Öffentlichkeit ausreichend bekannt sind.

Externe Hilfe leisten hier die Verbände und Kammern. Dazu gehören unter anderem folgende Leistungen:

- ▶ Durchführung von Informationsveranstaltungen (Messen)
- ▶ Festlegung von adäquaten Mindestvergütungen für Auszubildende
- ▶ Überarbeitung der Ausbildungsinhalte

Durch Kampagnen wie „*Mehr als Du denkst*“ (Internetseite der Steuerberaterkammer: www.mehr-als-du-denkst.de) sowie die Imagebroschüre „*Perspektive Steuerberater / Steuerberaterin*“ des Deut-

schen Steuerberaterverbandes, werden das Berufsbild und die gesellschaftliche Bedeutung in der Öffentlichkeit dargestellt, Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt, die anspruchsvollen und interessanten Tätigkeiten sowie die Zukunftsfähigkeit des Berufes beschrieben.

Nützlich sind auch die Angebote der Ausbildungsplatzbörsen und Plattformen für Praktika.

Hinweis:

Auf der Seite des StBV (www.stbv.de) finden Sie im Mitgliederbereich unter „Sonstige Downloads“ eine umfangreiche Broschüre, die einen möglichen Ablaufplan für einen Schnuppertag beschreibt.

Für die internen, von der Kanzlei ausgehenden Maßnahmen ist wiederum die individuelle Kanzleistrategie ausschlaggebend.

Zunächst einmal sollte ein kanzleispezifisches Arbeitgeberimage erstellt werden. Dabei spielen Aspekte wie der Außenauftritt der Kanzlei, die Präsenz auf Jobbörsen, die Bereitschaft Praktikumsplätze bereitzustellen oder auszubilden ebenso eine Rolle wie der Umgang mit Bewerbern und Mitarbeitern an sich: wie schnell reagiere ich auf Bewerbungen (Bestätigung des Eingangs der Bewerbung und Vorstellung des zeitlichen Ablaufs des Bewerbungsverfahrens). Die



den Bewerbern und Mitarbeitern entgegengebrachte Wertschätzung vermittelt einen positiven Eindruck der Kanzlei. Letzteres kann nur durch langfristiges und kontinuierliches Verhalten erreicht werden. Wie wichtig dies ist, zeigen Studien, wonach das Verhalten der Vorgesetzten häufigster Grund für mitarbeiterseitige Kündigungen ist.

Werbung für die Kanzlei kann auch die Ausgestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes sein: Büroausstattung, flexible Arbeitszeiten, Betriebsklima oder Aufstiegschancen sind nur einige Merkmale.

Die neu gewonnenen Mitarbeiter, aber auch die schon länger in der Kanzlei tätigen Mitarbeiter gilt es ferner, an die Kanzlei zu binden.

Wie wichtig Mitarbeiterbindung ist, und dass „Binden mehr als halten“ ist, hat Dipl.-Ök./Dipl. Psych. Günther Wolf u. a. auch beim 42. Deutschen Steuerberaterkongress in Berlin im Oktober 2019 aufgezeigt.

Hinweis:

Das Skript von Dipl.-Ök./Dipl. Psych. Günther Wolf finden Sie auf der Seite des StBV (www.stbv.de) im Mitgliederbereich unter „Sonstige Downloads“.

Zusätzlich finden Sie einen Artikel zum Thema in Die Steuerberatung – Stbg, Heft 09/2019, S. 363 ff.

Hohe Mitarbeiterbindung kann das Engagement und die Leistung steigern, was sich positiv auf das Jahresergebnis auswirkt.

Es gibt vier Mitarbeiterbindungsebenen, die zu unterscheiden sind:

1. emotionale
2. rationale
3. verhaltensfortsetzend und
4. normativ wirksame Mitarbeiterbindungsmaßnahmen

Zu 1.: Bei der emotionalen Ebene wird eine möglichst langanhaltende Bindung angestrebt. Die Mitarbeiter zeichnen sich durch bessere Performance, weniger Fehler und weniger Fehltag aus.

Zu 2.: Die rationale Ebene zeichnet sich durch einen Vergleich der Kosten-Nutzen-Relation der derzeitigen Beschäftigung gegenüber der sich bietenden Alternative aus. Mitarbeiter dieses Typs können mit attraktiven Vergütungssystemen, Erfolgsbeteiligungen, Zuwendungen für Altersvorsorge oder Zuschüsse zur Kranken-/ Unfallversicherung angesprochen werden.

Zu 3.: Als verhaltensfortbestehende (sog. behavioral) Ebene gilt die Bindung durch Gewohnheit. Diese Mitarbeiterbindung wird gestärkt durch Rituale (z. B. regelmäßiges gemeinsames Frühstück / Betriebsveranstaltungen).

Zu 4.: Bei der normativen Ebene wird das Verantwortungsgefühl des Mitarbeiters angesprochen. Dieses wird z. B. durch

Investitionen in die Fort- und Weiterbildung des Mitarbeiters erreicht.

Bindung ist immer auf irgendwen oder irgendetwas gerichtet. Die oben genannten vier Wirkungsebenen sind mit vier Bindungspartnerschaften kombinierbar, so dass sich eine Matrix mit 16 Feldern für Aktivitäten ergibt (Die Steuerberatung – Stbg, Heft 09/2019, Abb. 2, S. 364).

Die Führungskraft / der Personalverantwortliche der Kanzlei sollte (wenn möglich) auf Mitarbeiterebene prüfen, auf welchen dieser Felder bei dem einzelnen Mitarbeiter Bedarf an Bindungsmaßnahmen besteht und wo Verbesserungen erzielbar sind.

Nachdem die Maßnahmen bekannt sind, gilt es, diese umzusetzen. Dabei kann das Verfahren der Selektiven Individualisierten Mitarbeiterbindung (SELIMAB) von Nutzen sein. Die Mitarbeiter werden nach ihrer Relevanz für die Existenz und den Geschäftserfolg der Kanzlei unterschieden in:

1. Personen mit wertvollen Kompetenzen und Qualifikationen (Potenzial)
2. Personen mit hoher Performance
3. Funktionen mit hoher strategischer Bedeutung
4. Funktionen, für die ein ausgeprägter Mangel an Arbeitskräften besteht.

Es entsteht ein Personalportfolio, welches aufzeigt, welche Positionen die einzelnen Mitarbeiter gemäß der erzielten Werte innerhalb der beiden Dimensionen „Potential“ und „Performance“ einnehmen. Im ergänzenden Funktionsportfolio werden die den Funktionen zugeordneten Ausprägungen dargestellt.

Mitarbeiterbindung kann nun zielgerichtet eingesetzt werden durch:

- ▶ das Angebot von Fachkarrieren für Mitarbeiter mit einer hohen Performance
- ▶ Bieten von Anreizen zur Steigerung der Performance bei Mitarbeitern im Mittelfeld
- ▶ die Aussicht auf Führungskarriere für Mitarbeiter mit entsprechenden Führungsqualitäten
- ▶ die Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter indem Erwartungen erfüllt werden oder Defizite ausgeglichen werden (Defizite lassen sich anhand von Mitarbeiterbefragungen ermitteln)
- ▶ das Wecken von Begeisterung, weil individuelle Erwartungen übertroffen wurden

Hilfestellung für die Erstellung eines Personalportfolios oder als Inspiration für geeignete Maßnahmen bietet das kostenlose Tool des Kompetenz-Centers Mitarbeiterbindung:
<http://bit.ly/Mitarbeiterbindung-Ressourcen>

Fazit:

Für die Überprüfung des Personalbedarfs ist zu allererst die eigene Situation und die voraussichtliche Entwicklung der Kanzlei einzuschätzen. Hieraus ist der Handlungsbedarf zu ermitteln sowie entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Für alle Maßnahmen gilt: das Vorgesetztenverhalten ist ein entscheidender Faktor. Dies ist der meistgenannte Grund für mitarbeiterseitige Kündigungen.

Inwieweit Mitarbeiter gewonnen, gebunden und motiviert werden können, ist auch für die Zukunftsfähigkeit der Kanzlei von Bedeutung.

Nutzen Sie die Angebote des Verbandes und dessen Kooperationspartner für Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung und Angebote für attraktive Vergütungssysteme.

Autoren: Mitglieder des Fachbeirats „Zukunft des Berufs“:
 Julia Kramer, Dominik Stock, Peter Thier, Bernhard Vielberg, Peter Walendzik und Marcus Tuschen

