



Dipl.-Kfm. Carl-Dietrich Sander,  
UnternehmerBerater

## Mitarbeiter gewinnen und halten: Eine „hoheitliche“ Kanzlei-Führungsaufgabe

„Gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bekanntlich für eine Steuerberatungskanzlei und ebenso für ein Unternehmen die Basis für den dauerhaften Erfolg im Markt.“

Solche oder ähnliche Sätze kommen Steuerberaterinnen und -beratern häufig leicht über die Lippen. Auch hier finden sich ähnliche Vergleiche in vielen Unternehmen. Wie oft bleibt es aber in der unternehmerischen Praxis bei solchen Lippen-Bekennnissen?

Über eine Steuerberatungskanzlei muss als Unternehmen gesprochen werden - und damit gehört die Mitarbeiterführung zur unternehmerischen Chefaufgabe; und zwar in zwei Dimensionen: Es gilt, die bestehende Mannschaft - vor allem die Leistungsträger - an die Kanzlei zu binden und außerdem für gute neue Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Stellen Sie sich als Steuerberater/in doch selbst einmal die Situation vor: Sie beschäftigen sich gedanklich hin und wieder mit einem Arbeitsplatzwechsel. Was müsste eine andere Steuerberatungskanzlei bieten, damit Sie sich dort bewerben? Die andere Frage könnte lauten: Was hält Sie in dieser Kanzlei, in der Sie beispielsweise seit 10 Jahren arbeiten?

Vermutlich würden Sie über Themen nachdenken wie: Marktstellung und Kanzleiimage, Unternehmensausrichtung und -strategie, Mandantenstruktur und Arbeitszeiten, aber auch Führungsverhalten und Persönlichkeitsmerkmale des Chefs. Außerdem fragen Sie sich vielleicht, wie in der Kanzlei kommuniziert wird und wel-

che technische Ablauforganisation die „Kanzlei zusammenhält“. Möglicherweise gibt es in Ihrer jetzigen Kanzlei regelmäßige Mitarbeiter- und Teamgespräche, an die Sie sich gewöhnt haben und die Sie für sehr gut halten. Mit Blick auf den Wechsel dürfte auch die Frage aufkommen, ob Sie sich als Mitarbeiter/in auch mit eigenen Ideen einbringen können und angehört werden. Wie werden die Mandanten behandelt? Wird rein abwicklungsorientiert gearbeitet oder ist eine ganzheitliche Beratungsintensität zu erkennen - wenn ja, in welchen Themen und Feldern? Werden nicht besetzte Themen über Kooperationen abgedeckt? Was ist über den Internetauftritt der Kanzlei zu erkennen?

Mit Blick auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Ihrer Kanzlei und in Verbindung mit den zuvor dargestellten Gedanken könnten Sie sich aber auch fragen: Wie sehen und erleben meine heutigen Mitarbeiter/innen unsere Kanzlei bei diesen Themen? Würden meine Mitarbeiter die Kanzlei als guten Arbeitgeber erkennen und weiter empfehlen?

Wie könnte ein sich initiativ bewerbender potenzieller Mitarbeiter geeignete Informationen zu diesen Fragen über Ihre Kanzlei erhalten? Wann haben Sie zuletzt eine gute Initiativbewerbung erhalten? Unterziehen Sie Ihren Internetauftritt doch einmal aus den unterschiedlichen Sichtweisen einer kritischen Prüfung.

Wie ist es um Ihre Aktivitäten in den neuen Social-Media-Netzwerken bestellt? Es gibt gute Gründe - zumindest in XING - aktiv vertreten zu sein.

Das sind heute, neben den Internetpräsentationen, für viele Menschen die ersten Informationswege, wenn ein Arbeitgeberwechsel ins Auge gefasst wird.

Selbst wenn Sie derzeit keinen Personalbedarf haben, sollten Sie sich um diese Themen kümmern. Die Notwendigkeit kann schneller eintreten, als Sie möglicherweise vermuten.

Überdenken Sie die Altersstruktur Ihres Mitarbeiterteams. Welche Wünsche haben ältere Mitarbeiter/innen zum Übergang in den Ruhestand? Wie können Sie diese gemeinsam gestalten?

Was muss getan werden, um entsprechenden Ersatz zu finden? Wie sind die Familienplanungen der jüngeren Mitarbeiter/innen einzuschätzen?

Wer könnte Abwanderungsabsichten haben? An dieser Stelle wird deutlich: Je mehr Initiativbewerbungen Sie erhalten oder anders ausgedrückt mit Ihren Aktivitäten generieren, desto besser.

Wenn wir schon über Mitarbeiterrekrutierung sprechen, kommen wir nicht umhin, uns Gedanken über klare Strukturen bei Vorstellungsgesprächen zu machen. Daran schließen sich natürlich auch entsprechende Vorbereitungen an, damit die Einarbeitungsphase von neuen Mitarbeitern gelingt. Vielleicht ist der eine oder andere Mitarbeiter bereit, eine Art „Patenschaft“ für den Neuen oder die Neue zu übernehmen.

Natürlich gehört zur Mitarbeitergewinnung auch ein angemessenes Gehalt. Bei Neueinstellungen ist das

Gespräch darüber für alle Beteiligten selbstverständlich. Wie halten Sie es bei Ihrer bestehenden Mannschaft? Vergüten Sie wirklich individuell und leistungsgerecht?

Viele Steuerberater wissen darum, dass jede Leistung ihres Lohnes wert ist. Gleichzeitig beklagen sich diese Berater häufig über zu niedrige Mandantenhonorare.

Die Leistungsträger in Ihrer Kanzlei sollten Sie auch entsprechend bezahlen.

Kein zukunftsorientierter Kanzleichef kommt an der Herausforderung vorbei, sich - neben dem Tagesgeschäft - der „hoheitlichen Chefaufgabe“ einer dauerhaften Mitarbeitergewinnung zu widmen.

In diesem Sinn wünsche ich Ihnen die Kraft und die Zeit, vorausschauend zu agieren.

Ihr

