

► Mit neuen Konzepten und passenden Weiterbildungsangeboten Mitarbeiter langfristig binden



Die Ausgangslage ist verzwick:

Auf der einen Seite wird der Fachkräftemangel und die Fachkompetenz der Mitarbeiter bemängelt, auf der anderen Seite verlassen immer wieder gut qualifizierte Mitarbeiter Kanzleien, weil ihnen keine Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden.

Der Arbeitsmarkt ist völlig leergefegt:

Wo früher Bewerber Schlange standen und auf einen Arbeitsplatz hofften, können sich Mitarbeiter heute ihre Stelle aussuchen.

Kanzleien geraten mehr und mehr unter Druck: Die Arbeit wächst Ihnen über den Kopf und sie brauchen dringend qualifizierte Mitarbeiter, die in der Lage sind, sich schnell und umfassend einzuarbeiten.

Konsequenz: Sie stellen nicht mehr die zu Ihnen passenden Mitarbeiter ein, sondern Menschen, die sich für die Stelle bewerben. Oft sind das Quereinsteiger, Berufsanfänger oder Mitarbeiter mit ganz anderen kaufmännischen Vorbildungen. Das kann zu großen Problemen führen, weil z.B. der Umgang mit Gesetzestexten erst erlernt werden muss. Durch die hohe Arbeitsbelastung bleibt wenig Zeit zur Einarbeitung und interne Weiterbildung. Dabei werden die Anforderungen an jeden einzelnen Mit-

arbeite immer größer: die Digitalisierung erfordert ein Umdenken der Ablaufprozesse und Mandanten benötigen mehr und qualifiziertere Unterstützung, um den gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen. Dann gibt es noch die Mitarbeiter, die für ihren Beruf brennen und sich gerne weiterqualifizieren möchten. Das wird dann zum Problem, wenn Mitarbeiter in kleinen Kanzleien ihren Steuerberater machen: nicht selten sind kleine Kanzleien finanziell nicht in der Lage, gute Steuerberatungsgehälter zu zahlen oder genügend qualifizierte Arbeit anzubieten. Deswegen passiert es nicht selten, dass ambitionierte Mitarbeiter keine Unterstützung für ihre Weiterbildung erhalten und die Kanzlei verlassen.

Wie umgehen mit diesem Dilemma? Ein Umdenken ist erforderlich: Wenn der Bewerbermarkt zu wenig qualifizierte Mitarbeiter hergibt, gilt es, mit einem anderen Blick auf die eigenen Mitarbeiter und Bewerber zu schauen:

Mitarbeiter in Steuerberatungskanzleien brauchen individuelle und für sie passende Weiterbildungsangebote.

Damit ist nicht ausschließlich der fachliche Teil gemeint. Die meisten Kanzleien schicken ihre Mitarbeiter verpflichtend zu monatlich stattfindenden steuerlichen Weiterbildungen. Das ist gut, reicht aber nicht

aus, um den kommenden Herausforderungen gerecht zu werden. Tätigkeiten werden sich durch die Digitalisierung so stark verändern, dass Steuerberater und ihre Mitarbeiter immer mehr zu Beratern an der Seite ihrer Mandanten werden. Da gilt es, passende Skills zu erwerben. Benötigt werden in Zukunft Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement oder auch ein gutes Fehlermanagement.

Ganz zu schweigen von der Bereitschaft, sich immer wieder mit neuen technischen Anforderungen, auch hinsichtlich neuer Kommunikationskanäle, auseinanderzusetzen.

So sind Kanzleihinhaber gut beraten, individuelle Weiterbildungsangebote für jeden einzelnen Mitarbeiter zu entwickeln. Wenn sie dabei noch die Interessen und Fähigkeiten der Menschen berücksichtigen, wird das zum Erhalt und Erfolg ihrer Kanzlei in Zukunft beitragen. Sicherlich gibt es fast in jeder Kanzlei einen Mitarbeiter, der technikkaffin ist. Vielleicht erhält er, in Absprache und mit seiner Einwilligung, die Aufgabe, neue Kommunikationskanäle zu entwickeln, die einen schnellen und einfachen Austausch zum Mandanten ermöglicht. So entwickeln sich Kanzleien weiter und der Mitarbeiter erhält eine zu ihm passende Aufgabe, die er gerne und mit intrinsischer Motivation ausführt. Das bindet ihn an die Kanzlei. Weil er sich unter Berücksichtigung seiner Persönlichkeit sehr individuell entwickeln kann.

Praxistipp:

Erstellen Sie in Zusammenarbeit mit jedem Mitarbeiter einen individuellen Entwicklungsplan für die nächsten 3-5 Jahre. Das beschert Ihnen Kostenkontrolle und gibt dem Mitarbeiter das Gefühl, dass er sich bei Ihnen entwickeln kann und darf. Berücksichtigen Sie neben fachlichen Inhalt unbedingt andere Inhalte, um Ihre Mitarbeiter und Ihre Kanzlei breiter zu qualifizieren und für die Zukunft zu rüsten.

Überlegen Sie zusätzlich, ob es sinnvoll ist, alle Mitarbeiter in Kommunikation und

Konfliktmanagement zu schulen. Damit nehmen Sie Einfluss auf die Ansprache und den Umgang untereinander und gegenüber dem Mandanten und der Behörden. Das fördert ein besseres Betriebsklima, bindet Ihre Mitarbeiter und schützt Sie dadurch vor Kündigungen.

Wenn jener stark motivierte Mitarbeiter in Ihrer kleinen Kanzlei das Steuerberaterexamen machen möchte: Unterstützen Sie ihn und finden Sie gemeinsam mit ihm heraus, wie seine zukünftige Stelle in Ihrem Unter-

nehmen aussehen kann. Vielleicht hat er ja Lust, sich mit strategischen Fragen und Mandantenakquise zu beschäftigen. Oder er entwickelt neue Beratungsprodukte, die Sie anbieten können. Dann stellt sich auch nicht mehr die Frage nach den zu hohen Kosten und der Auslastung.

*Marion Kettler Kanzleiprofilung
Beraterin für Führungskräfteentwicklung,
Mitarbeiterführung und Arbeitsorganisation
für Steuerberater und Rechtsanwälte*

