
TRENDS IN DER PERSONAL- GEWINNUNG

DIE DIGITALISIERUNG
ERLEICHTERT
ADMINISTRATION,
DER WANDEL ZUM
BEWERBERMARKT
ERFORDERT MEHR
STRATEGIE UND
EXZELLENT
FÜHRUNGSKULTUR.

**WILLKOMMEN
ZUKUNFT.**

20 Jahre Haufe Steuer Office.

Autor: Ulf Hausmann

Trends in der Personalgewinnung: Die Digitalisierung erleichtert Administration, der Wandel zum Bewerbermarkt erfordert mehr Strategie und exzellente Führungskultur

Die Digitalisierung erleichtert Administration, der Wandel zum Bewerbermarkt erfordert mehr Strategie und exzellente Führungskultur. Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der größte Erfolgsfaktor oder der entscheidende Engpass für eine positive Kanzleientwicklung. Um künftig erfolgreich in der Personalgewinnung zu sein, müssen Kanzleien adäquat auf diese beiden Trends reagieren:

Aufgrund der demografischen Entwicklung wird der Markt für qualifiziertes Personal zunehmend ein Bewerbermarkt. Die Zeiten, dass sich Arbeitgeber aus einer Vielzahl von Bewerbungen die besten herauspicken konnten, sind endgültig vorbei.

Das Anforderungsprofil für künftiges Kanzleipersonal wird sich – getrieben durch die Digitalisierung – in den nächsten 5–10 Jahren dramatisch ändern. Die Halbwertszeit von Wissen wird immer kürzer. Dadurch steigt die Notwendigkeit, das eigene Wissen und die eigenen Kompetenzen permanent weiterzuentwickeln. Für künftiges Personal ist vor allem die Fähigkeit zur Selbstentwicklung entscheidend.

1. Aktuelle Strategische Herausforderungen

Durch die Digitalisierung wird im Markt der Steuerberatung künftig auch in Deutschland neu definiert, welchen Wert Steuerkanzleien ihren Mandanten durch welche Dienstleistungen schaffen. Wie dramatisch diese Entwicklung für den Bereich der konkreten Dienstleistung, die Steuerkanzleien erbringen, sind, zeigen die Beiträge auf haufe.de/zukunft.

Welche Skills benötigt Ihr Personal in der Zukunft?

Für die Personalgewinnung ergibt sich daraus die zunächst paradoxe Situation, dass es keine klare oder linear extrapolierbare Abbildung dessen gibt, welches Personal mit welchen Fähigkeiten künftig in Kanzleien gebraucht wird. Der aktive Umgang mit diesem Paradoxon wird letztlich über Erfolg und Misserfolg – auch für die Personalgewinnung – von Kanzleien entscheiden. Hier zeigt sich deutlich, dass anders als in Steuergesetzen die Realität oft von unüberwindbaren Widersprüchen geprägt ist. Darauf können Steuerkanzleien nur mit unternehmerischer Voraussicht und strategischer Aktivität antworten. Denn anders als große Konzerne gibt es in Steuerkanzleien als kleinen und mittleren Unternehmen keine Stabsabteilungen, die sich dieser Thematik professionell annehmen – und ausgefeilte Konzepte wie Talentmanagement, Kompetenzanalysen und Career Management.

Damit verschiebt sich zunächst einmal das Anforderungsprofil an Kanzleieleiterinnen und -leiter, stärker als bisher exzellente Führungskräfte zu sein. Letztlich können nur sie die fehlende Stabsabteilung für Personalmanagement ersetzen. Auch die Kompetenzen des Personals in der Steuerkanzlei verändern sich. Denn durch die Digitalisierung getrieben muss die Kanzlei als Unternehmen Wertschöpfung für seine Mandanten künftig anders betreiben als bisher. Das erfordert neben neuen oder weiterentwickelten Dienstleistungen und Arbeitsprozessen auch andere Fähigkeiten und Fertigkeiten jeder Person, die in der Kanzlei arbeitet.

Unternehmerisches Denken, strategische Fähigkeiten außergewöhnlicher Dienstleistungs- und Serviceorientierung sowie Marketingfähigkeiten sind die Kompetenzbereiche, die auch für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – neben exzellenter fachlicher Kompetenz – immer wichtiger werden. Und hier sieht man schon das Ausmaß der Herausforderung: In diesen Punkten haben auch noch viele Steuerberaterinnen und Steuerberater Entwicklungspotenzial.

Anforderungen an exzellente Führung in der Steuerkanzlei

Aufgrund sich wandelnde Anforderungen an das künftige Personal in der Steuerkanzlei das aktuelle Personal komplett auszutauschen, wäre sicherlich unternehmerisch nicht sinnvoll. Um den Personalbedarf der Kanzlei in Zukunft zu decken, muss also eine gesunde Mischung aus der Gewinnung von neuem Personal mit neuen oder anderen Fähigkeiten, sowie der gezielten Weiterentwicklung des vorhandenen Personals gefunden werden. Ihr Job als Führungskraft ist es dabei, Ihrem Team die Notwendigkeit zu vermitteln und jede Einzelne und jeden Einzelnen mitzunehmen, diese Anforderungserweiterung anzunehmen.

Ein Blick über den Tellerrand der Kanzlei in Richtung Startup-Unternehmen zeigt, wie das funktionieren kann: Entwickeln Sie für Ihre Kanzlei eine ansprechende, herausfordernde und motivierende Vision von der Zukunft. Diese ist die Ausgangsbasis, um Ziele und Strategien abzuleiten, und Aufgaben und Tätigkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf operativer Ebene zu definieren. Außerdem ist eine starke Vision der Kern der Reputation, die Sie als Arbeitgeber am Personalmarkt aufbauen wollen.

Packen Sie die Herausforderungen an!

Best Practices Führung in der Steuerkanzlei

Sind langfristige Ziele und organisationale Rahmenplanken gesetzt, können Sie – üblicherweise im Mitarbeiter-einzelgespräch – mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter klären, welche Verantwortung er oder sie an der Kanzleientwicklung übernimmt.

- Langfristige und operative Planungen sind ausreichend im Team bekannt.
- Zielsetzungen auf den Ebenen Kanzlei, Teams und Einzelpersonen sind klar und eindeutig (z.B. durch Messgrößen und Kennzahlen, regelmäßiges Monitoring).
- Alle identifizieren sich ausreichend mit ihren Zielen.
- Die administrative Infrastruktur ermöglicht eigenverantwortliches Abarbeiten der Mandantenaufträge.
- Bedürfnisse wie auch Beschwerden der Mandanten werden strukturiert in die Arbeit integriert und als Basis zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsprozesse (im Rahmen eines Qualitätsmanagement-Systems) genutzt.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird durch klare Rollen- oder Funktionsbeschreibungen ihre operative Verantwortung vermittelt.
- Das Ausbildungs- und Qualifikationsangebot wird an der Kanzleistrategie ausgerichtet.
- Know-how-Träger sowie Arbeitsstandards in der Kanzlei werden ausreichend bekannt gemacht.
- Führungsverantwortung ist klar geregelt (eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter → eine Vorgesetzte/ein Vorgesetzter).
- Wenn Probleme auftauchen, wird sich ihrer systematisch angenommen.
- Erfolge werden regelmäßig gewürdigt und „gefeiert“ und Leistung immer wertgeschätzt.
- Es gibt ausreichend strukturierte Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb der Kanzlei, sodass über Wissensentwicklung und alle nötigen „operativen Schnittstellen“ regelmäßig kommuniziert wird.

2. Der Wandel zum Bewerbermarkt

Der entscheidende Umbruch für die Personalgewinnung derzeit ist der Wechsel vom Arbeitgeber- zum Bewerbermarkt. Damit werden die bisher geltenden Spielregeln der Personalsuche grundlegend auf den Kopf gestellt. Steuerkanzleien beobachten diesen schleichenden Trend in den letzten 10 Jahren, in den letzten 5 Jahren besonders verschärft. Wie andere Arbeitgeber müssen Steuerkanzleien deshalb ihre Personalgewinnungsstrategie auf Initiativbewerbungen ausrichten. Denn auch wenn vereinzelt die Anzeige in der Lokalzeitung oder in Internet noch Erfolge zeitigt, wartet heute niemand mehr darauf, einen Job angeboten zu bekommen, sondern sucht sich selbst aus dem von potenziellen Arbeitgebern präsentierten Möglichkeiten einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz aus.

Für Steuerkanzleien ergibt sich daraus vor allen Dingen die Umstellung der Personalgewinnungsstrategie: auch wenn althergebrachte Anzeigen in der Zeitung oder im Internet noch zu Bewerbungen führen, zeigen die Ergebnisse einer Onlinestudie bei über 500 Steuerkanzleien, dass der erfolgreichste Weg für Personalgewinnung über Empfehlungen von Mitarbeitern und das Netzwerk geht – ein klares Zeichen für den Trend zum Wandel zum Bewerbermarkt.

Personalgewinnung strategisch unter den beschriebenen Bedingungen zu betreiben, heißt vor allem zu erkennen, dass die eigentliche Herausforderung für die Steuerkanzlei in der exzellenten internen Führung des Personals besteht. Steuerkanzleien, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter exzellente Arbeitsbedingungen bieten und deren Chefinnen und Chefs Führung als ihre Priorität sehen, denen gelingt es auch einfacher, das Image eines attraktiven Arbeitgebers nach außen zu transportieren. Kanzleien die Defizite in der Führung haben, werden keine konsistente Arbeitgebermarke aufbauen können.

3. (Digitale) Sichtbarkeit der Kanzlei als Arbeitgeber

Nicht nur digital – aber künftig immer mehr digital – muss die Kanzlei als Arbeitgeber sichtbar sein, damit sie von Jobsuchenden gefunden wird. Die Nutzung von online und sozialen Medien ist kein Allheilmittel für die Personalgewinnung der Zukunft, aber ein wichtiger Weg, auf dem Ihre Kanzlei für Bewerberinnen und Bewerber erreichbar sein sollte.

Analysen des Verhaltens von Jobsuchenden zeigen die Notwendigkeit, auf Bewerberwebseiten mehr Möglichkeiten an Interaktion zu bieten, als nur den Bewerbungsprozess abzubilden. Denn 98 % der Besucher von Bewerbungswebseiten verlassen diese ohne Aktivität. Die Aufwertung von Bewerberseiten auf der Kanzleihomepage lässt sich durch folgende Schritte bewerkstelligen, wenn man hier einigen Aufwand investieren will:

1. Bieten Sie eine einfache Form der Registrierung auf Ihrem Bewerberportal – auch für Personen, die sich aktuell nicht bewerben wollen.
2. Werten Sie diese Registrierungen mit nutzwertigen Informationen darüber auf, z.B. mit welchen Strategien Bewerber ihre eigene Karriere verbessern können.
3. Ermöglichen Sie Konversation und Interaktion auf den Bewerberseiten.
4. Betreiben Sie permanente Kontaktpflege und individuelle Interaktion, damit Ihr Interessenten-Pool keine tote Adressenliste ist.

Es stellt sich die Frage, wie kleine und mittlere Kanzleien online und digital zeitgemäß den Bewerbungsprozess für die überschaubare Anzahl an Bewerbern, die sie benötigen, steuern können. An dieser Stelle bietet die Digitalisierung Vorteile – in Form von bezahlbaren Dienstleistern, die e-recruiting-Plattformen anbieten, die sich problemlos in die Kanzlei-Homepage integrieren lassen. An dieser Stelle können Steuerkanzleien als Kunde alle Vorteile der Digitalisierung nutzen – nämlich durch professionelle Lösungen ohne eigene Stabsabteilung für Personalgewinnung ihren Bewerberinnen und Bewerbern ein Look & Feel im online Bewerbungsprozess zu bieten, wie ihn sich bisher nur größere Unternehmen leisten konnten.

Auch soziale Netzwerke wie Xing und LinkedIn bilden mit Zusatzdienstleistungen für Arbeitgeber mittlerweile den Einstellungsprozess von der Personalsuche, dem Management der Bewerberunterlagen bis zum Management der Fähigkeiten und Fertigkeiten komplett ab. Das geht über die reine Suche besonders passender Kompetenzprofile hinaus.

Aktuelle generelle Trends durch die Digitalisierung der Personalgewinnung:

- Recruiting und Talentmanagement sind die großen Herausforderungen, Technologie spielt insgesamt eine größere Rolle im Einstellungsprozess
- Das ermöglicht Firmen mit hohem Bewerberaufkommen auch ein digital unterstütztes Analysieren und Sortieren der Bewerbungen.
- Big Data und andere Technologien ermöglichen einen ausgesprochen tiefen Einblick über Jobsuchende.
- Bewerbungsgespräche finden zunehmend auch über Webcam und Video statt.
- Bewerber erwarten einen schnellen und einfachen Bewerbungsprozess, komplett digital.
- Auch kleine Firmen bilden komplett digitale Bewerbungsprozesse auf ihrer Website ab.
- Jobanbieter werden zunehmend an der Professionalität ihrer Außendarstellung gemessen – Stichwort Arbeitgebermarke.

4. Studienergebnisse & Rückschlüsse für die Personalgewinnung der Zukunft: Online-Umfrage Personalgewinnung in Steuerkanzleien¹

514 Steuerkanzleien haben an einer Onlinestudie teilgenommen, die folgende Schwerpunkte hatte:

1. Wie ist die interne Führung und was wird dem Personal geboten?
2. Wie wird Personal gewonnen?

Im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmer

Die Umfrage zeigt, dass der Wettbewerb um Personal schon in den letzten Jahren sehr viel härter geworden ist:

- knapp 30 % der teilnehmenden Kanzleien haben in den letzten zwei Jahren wichtige Mitarbeiter verloren, die sie gern gehalten hätten.
- 44 % geben an, keine Probleme damit zu haben, qualifizierte Mitarbeiter in der Kanzlei zu halten.
- 81 % der Kanzleien fällt es schwer, freie Stellen mit qualifizierten Mitarbeitern zu besetzen.
- Der Konkurrenzdruck um Personal mit anderen Branchen wird mit 66% annähernd gleich wahrgenommen wie der Wettbewerb zu anderen Kanzleien (64%).

Kanzleien müssen mit der mittleren und größeren gewerblichen Wirtschaft mithalten können, denn die wirbt Personal aus Kanzleien ab bzw. zieht potenzielle Kanzlei-Bewerber ab. Üblicherweise werden dort auch für Buchhalter höhere Gehälter als in Steuerkanzleien gezahlt.

Anreize und Bindung des Personals an die Kanzlei – best practices

- Gehalt 10 % über dem ortsüblichen Branchen-Schnitt zahlen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Leitbild- und Visionsentwicklung beteiligen
- (teilweise) Einbeziehen des gesamten Teams in die Strategieentwicklung
- Personal substantielle Verantwortung in der Mandantenbetreuung geben und viel Mandantenkontakt (auch beim Mandanten) ermöglichen
- großzügige Weiterbildungsmöglichkeiten im Rahmen eines persönlichen Erfolgs- und Entwicklungsplans für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter
- Wertschätzung dafür, dass Dinge konsequent richtig gemacht werden → mindestens in wöchentlichen Teamsitzungen erwähnen

Reicht Ausbildung als Antwort auf den demografischen Wandel?

Nur 20 % der Kanzleien geben an, mit dem demografischen Wandel keine Probleme zu haben, während 51 % das Problem erkannt, aber noch keine Strategie dafür haben. 13 % der Kanzleien setzen hier insbesondere auf eigene Ausbildung und duale Studiengänge.

Die Statistik zeigt, dass darin allein keine Zukunftsaussicht für alle Steuerkanzleien liegt: Es gibt weniger als 6.000 Azubis im dritten Lehrjahr, von denen üblicherweise 20 % in die Industrie abwandern. Unterm Strich zu wenig für 54.000 Steuerkanzleien in Deutschland.

¹ Aus: Hausmann, U. / Dietz, S., (2014) Personalmarkt Steuerberatung.

Wie gewinnen Steuerkanzleien heute neues Personal?

Es gibt keine Faustformel bei der Personalgewinnung, denn eine Maßnahme die in der einen Kanzlei funktioniert, zeigt in der anderen geringen Erfolg. Das unterstreicht, dass für den Erfolg am Arbeitsmarkt eine strategische Herangehensweisen nötig ist. Aktuell gibt es in Steuerkanzleien bei allen Methoden Erfolgs- und Misserfolgserlebnisse.

Hat die Stellenanzeige ausgedient?

1. **43 %** der befragten Kanzleien stufen „**Mitarbeiter werben Mitarbeiter**“ als erfolgreichste Methode der Personalgewinnung ein, während 20 % diese Methode ohne Erfolg zu nutzen versuchen.
2. Für **36 %** der Kanzleien funktionieren **Stellenanzeigen in lokalen/regionalen Zeitungen** noch, ähnliche viele Kanzleien (37 %) sind damit erfolglos. Das Verhältnis sieht bei Online-Jobbörsen besser aus: 35 % erfolgreicher versus 25 % erfolgloser Einsatz in Kanzleien.
3. **35 %** der Kanzleien nennen als wichtigste Personalgewinnungsmaßnahme die eigene **Homepage**, während 29 % darüber kein neues Personal gewinnen können und der Rest der Kanzleien (36 %) die eigene Homepage noch nicht einmal zur Personalgewinnung einsetzt.

Zusätzlich zu den oben genannten Maßnahmen geben einzelne Kanzleien als besonders erfolgreich an:

- Mund-zu-Mund-Propaganda
- Agentur für Arbeit
- Ausbildung
- Übernahme von Azubis

Handwerkliche Details Personalführung in Steuerkanzleien:

A) Wie erfolgt die Einarbeitung neuen Personals?

Der erste Baustein guter Führung ist eine gut geplante Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Die Umfragedaten zeigen Licht und Schatten – einen systematischen Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiter/-innen haben nur 32 % der Kanzleien. Allerdings begleiten in immerhin 57 % der Kanzleien Paten neue Mitarbeiter/-innen in den ersten Monaten. Ein eigenes Handbuch und Checklisten für Mitarbeiter nennen 22 von 514 Kanzleien als Unterstützung für die Einarbeitungsphase. Das ist in topgeführten Kanzleien ein Standard.

B) Zwei-Klassen-Gesellschaft im Führungshandwerk

Zentrale Führungsinstrumente wie mindestens jährliche Mitarbeiterentwicklungsgespräche werden immerhin von 57 % der teilnehmenden Kanzleien durchgeführt. In 38 % der Kanzleien antworteten, dass diese Gespräche mit konkreten Zielvereinbarungen für das jeweils nächste Jahr verbunden sind.

Mitarbeiterentwicklungsgespräche gehören nach unserer Erfahrung zum elementaren und unerlässlichen Handwerkszeug der Führung. Wo es bisher noch ohne ging, werden der wachsende Anspruch an die Qualität der Führung und der Wettbewerbsdruck im Arbeitsmarkt das Fehlen solcher Instrumente in den nächsten Jahren gnadenlos offenlegen.

C) Personalentwicklung

Seminare und Weiterbildungsmöglichkeiten bieten Kanzleien vor allem vor fachlichem Hintergrund wohl alle an. Einen systematischen Weiterbildungsplan haben aber nur 24 % der Kanzleien.

D) Besprechungskultur

Nur gut informierte Mitarbeiter können im Sinne des Unternehmens handeln. Hier zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den Mitarbeitergesprächen. In 47 % der Kanzleien finden mindestens monatliche Teambesprechungen statt, in 16 % wöchentliche. Auch hier nutzt ein erheblicher Anteil der Kanzleien offensichtlich Standard-Führungs-Werkzeuge noch nicht in ausreichendem Maße.

E) Mitarbeiter als motivierte Mitunternehmer

Mitarbeiter sind dann besonders motiviert und engagieren sich gerne, wenn Sie aktiv in der Entwicklung der Kanzlei mitwirken können. Eckpunkte der Kanzleiziele werden naturgemäß durch die Inhaber gesetzt. Aber warum nicht mit allen Führungskräften oder bei überschaubaren Teams mit allen Personen mindestens einmal im Jahr die Schwerpunkte der Arbeit des nächsten Jahres beleuchten und gemeinsam erarbeiten? 32 % der Kanzleien führen einen jährlichen Kanzleiworkshop mit dem gesamten Team durch und nutzen damit ein Motivationspotenzial, auf das zwei Drittel der Kanzleien heute noch verzichten.

Aus einzelnen Nennungen und den Kanzleien, die zeitgemäße Führungsinstrumente schon nutzen, zeigt sich aber auch, dass die besten Kanzleien schon sehr weit fortgeschritten sind und vieles richtig machen. Das ist schön für die, die so weit sind. Für die anderen verschärft es den Wettbewerb und erhöht den Branchen-Standard.

5. So gehen Sie strategisch an die Personalgewinnung heran

Auf dem Markt um gute Mitarbeiter ist ein strategisches und aktives Vorgehen zwingend nötig. Personalthemen müssen Chefsache sein und Priorität bekommen – ehe es zu spät ist. Die Basis bildet die Beantwortung folgender Fragen:

- Wie wollen wir uns als Kanzlei entwickeln?
- Wie entwickelt sich unser Personalbedarf?
- Wie attraktiv sind wir als Arbeitgeber wirklich im Vergleich zu unseren Mitbewerbern?
- Was müssen wir tun, um ein attraktiverer Arbeitgeber zu werden?

Exzellente Führung – die entscheidende Grundlage für das Image als Arbeitgeber

Immer wichtiger wird heute das Image als Arbeitgeber, insbesondere dann, wenn in Bewerbermarkt „hochqualifiziertes Personal“ die Methode Personalgewinnung über Netzwerke und Empfehlungen des vorhandenen Personals klar auf Platz eins steht.

Wie sich die Arbeit in der Kanzlei für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter tagtäglich anfühlt ist dabei das ausschlaggebende Kriterium. Der grundlegende Mechanismus ist denkbar einfach: Ruft die Arbeit in der Kanzlei beim vorhanden Personal positive Emotionen hervor, so besteht die Chance, dass dieses positive Gefühl nach außen getragen wird, zum Imageaufbau und letztlich zur Bekanntheit als attraktiver Arbeitgeber beiträgt. Technisch gesehen geht es also um die Kanzleikultur und die Qualität der täglichen Führungsarbeit und wie sie von bestehenden Mitarbeitern wahrgenommen wird.



Ulf Hausmann, MBA, hat Steuerrecht und Management von inhabergeführten Unternehmen studiert und arbeitet seit mehr als 15 Jahren in der Steuerberaterbranche. Er berät Kanzleien in Strategie, Marketing und Wissensmanagement. Welche Rolle Leitbild und Kanzleikultur haben und wie sie praxisorientiert entwickelt werden, ist ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit als Kanzleiberater, Referent und Autor. www.ulfhausmann.de



Haufe Steuer Office.
Der richtige Partner, um
Ihre Zukunft erfolgreich
zu gestalten.

Das erwartet Sie ab 21.03.2017:

Wie intelligente Informationssysteme einen Teil Ihrer Tätigkeit übernehmen.
Ein Video Interview mit Stefan Nowak (Haufe).

HAUFE.

