

## Wie Kanzleien Fachkräfte halten können

ANALYSE 17.10.2019 Recruiting & Onboarding



Gunther Wolf  
Management-Berater

**Die Antwort auf den Fachkräftemangel liegt nicht nur im Recruiting: Mit einer klugen Mitarbeiterbindung können Kanzleien qualifiziertes Personal halten und viel mehr erzielen als nur eine Verringerung der Fluktuationskosten.**



*Damit ihnen gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht davonlaufen, sollten sich Kanzleien mit ihrem Arbeitgeberimage auseinandersetzen.*

Freiberufliche Steuerberater, Inhaber von Steuerberatungskanzleien und Partner von internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften: Sie alle wollen die engagiertesten und motiviertesten Mitarbeiter für sich gewinnen. Doch der Arbeitsmarkt ist leergefegt. Rund 20.000 Stellen allein für Steuerfachangestellte sollen derzeit unbesetzt sein. Tendenz steigend. Die Folgen liegen auf der Hand: Arbeitgeber führen den Wettbewerb um die besten Köpfe mit immer härteren Bandagen und werben sich gegenseitig Fachkräfte ab. Neben den Wettbewerb um Kunden ist – nicht nur in der Steuerberatungsbranche – der Wettbewerb um qualifiziertes Personal getreten.

### **Fokuswechsel: Von der Personalgewinnung zur Mitarbeiterbindung**

Schlaue Unternehmer fokussieren sich nicht im ersten Schritt auf die immer aufwändiger werdende Personalgewinnung. Wer eine Badewanne volllaufen lassen möchte, dreht ja auch nicht zuerst den Hahn auf, sondern steckt den Stöpsel in den Abfluss. Das macht Sinn. Zumal Personalgewinnung auf der Basis einer starken Mitarbeiterbindung wesentlich leichter

fällt: Alles, was wir intern Gutes für die Bindung unserer Mitarbeiter tun, verschafft uns authentische Storys, mit denen wir neue Mitarbeiter anziehen können. Es gilt lediglich: Tue Gutes und rede darüber.

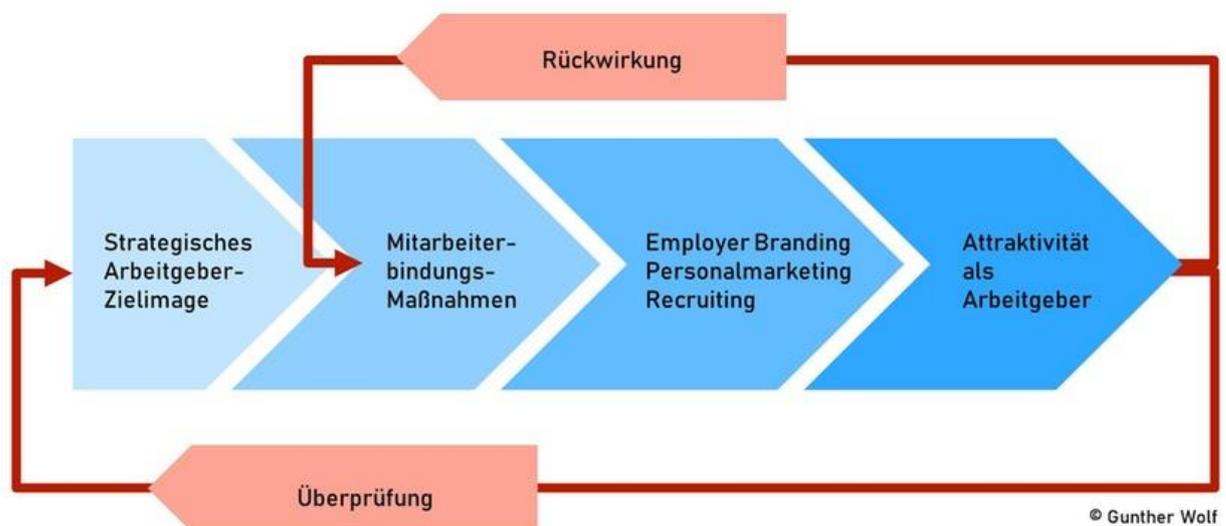
Kanzleihinhaber und Partner, die dieser Vorgehensweise folgen, berichten von weiteren positiven Effekten: Hohe Mitarbeiterbindung senkt erstens die Fluktuationsneigung und einhergehende Fluktuationskosten, steigert aber zweitens die Motivation und Performance der Mitarbeiter. Dies wirkt sich drittens positiv auf die Geschäftsergebnisse aus. Viertens liefern die zur Mitarbeiterbindung umgesetzten Maßnahmen wertvolle Argumente bei der Personalgewinnung. Fünftens stärkt hohe Arbeitgeberattraktivität wiederum die Mitarbeiterbindung, denn jeden Mitarbeiter erfüllt es mit Stolz, bei einem angesehenen, attraktiven Arbeitgeber tätig zu sein.

### Statt 08/15-Maßnahmen: Bild klären

Was tut man am besten, wenn man dieses profitable Rad mit Mitarbeiterbindungsmaßnahmen anstoßen will? Ständig erscheinen neue Studien in den Medien, die uns weismachen wollen, was außenstehende Arbeitnehmer dazu bewegt, zu uns zu wechseln. Und unsere Belegschaft möglicherweise dazu, an Bord zu bleiben. Und so setzen die einen Kanzleien auf monetäre Benefits, leistungsorientierte Gehaltszulagen und geldwerte Leistungen. Die zweiten betonen Wohlfühlfaktoren wie Home-Office, Massage am Arbeitsplatz und hochwertiges Kantinenessen. Die dritten auf soziale Faktoren wie super Betriebsklima, unvergessliche Betriebsfeiern und Chillout-Area. Was davon ist zielführend? Und was nicht?

*Entwickeln Sie zuerst ein Zielbild im Sinne eines von Ihnen angestrebten, kanzleispezifischen Arbeitgeberimages.*

Diese Frage kann nur jede Kanzlei für sich beantworten. Aber eines ist gewiss: 08/15-Maßnahmen wirken nicht und ein Sammelsurium an verschiedensten Maßnahmen auch nicht. Dies vermittelt weder Ihren Mitarbeitern noch potenziellen Bewerbern ein attraktives Bild.



*Image ist der englische Ausdruck für Bild: Entwickeln Sie zuerst ein Zielbild im Sinne eines von Ihnen angestrebten, kanzleispezifischen Arbeitgeberimages.*

Image ist der englische Ausdruck für Bild: Entwickeln Sie zuerst ein Zielbild im Sinne eines von Ihnen angestrebten, kanzleispezifischen Arbeitgeberimages. Legen Sie fest, wie Ihre Kanzlei von Arbeitnehmern gesehen werden soll. Traditionsbewusst? Innovativ? Familienfreundlich? Hip? Bodenständig? Leistungsorientiert? Sobald Sie sich entschieden haben, richten Sie alle ihre Mitarbeiterbindungsmaßnahmen auf dieses Zielbild aus, konsequent und klar. Und reden darüber.

## Weg mit der Gießkanne

Müssen immer alle Mitarbeiter in gleichem Maße von den Maßnahmen der Kanzlei zur Bindung der Mitarbeiter profitieren? Oftmals sind es die Organe der Mitbestimmung, aber auch Führungskräfte, die Ihnen die Gießkanne der Gleichverteilung in die Hand drücken wollen. Aber wahrscheinlich wollen Sie gar nicht alle Mitarbeiter binden. Oder manche etwas fester als andere. Dann werfen Sie die Gießkanne weg. Es ist eine Mär, dass es den Betriebsfrieden stört, wenn manche mehr bekommen als andere. Sie müssen nur klare Kriterien vorweisen können, nach denen Sie die Verteilung vornehmen. Dann weiß jeder, was er tun muss, um von den Maßnahmen in besonders hohem Maße zu profitieren.

Für Personalmanager, Unternehmensleitungen und Inhaber ist das Fachseminar "Erfolgsfaktoren Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität" besonders geeignet. Hier geht es mit Gunther Wolf um zielführende, unternehmensweite Systeme und Prozesse zur Stärkung der Mitarbeiterbindung. [Zu den Infos](#)

Ergänzend finden Sie im Programm der Haufe Akademie das e-Seminar "Mitarbeiterbindung: Maßnahmen gezielt und wirksam einsetzen" mit Gunther Wolf. [Zu den Infos](#)

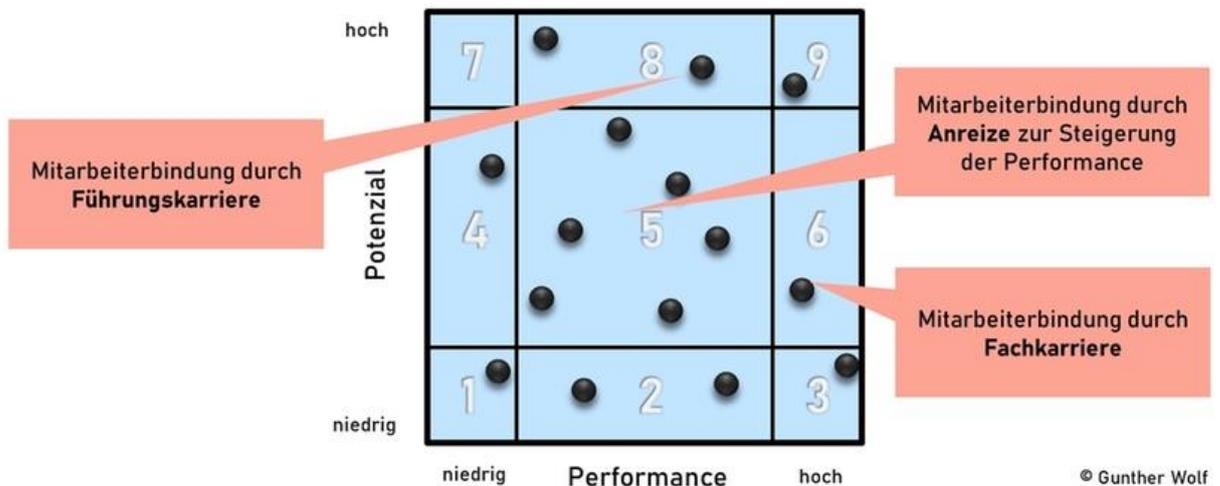
Personalabteilungen großer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften setzen das Verfahren der Selektiven Individualisierten Mitarbeiterbindung (SELIMAB) ein. Es unterscheidet Mitarbeiter-Gruppen in Abhängigkeit von deren Relevanz für den wirtschaftlichen Erfolg der Kanzlei:

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

SELIMAB integriert die bekannte Portfoliotechnik. Das Personalportfolio visualisiert die Mitarbeiterschaft anhand der Werte, die in den beiden erstgenannten, personenbezogenen Dimensionen erzielt wurden. Das Funktionsportfolio stellt die den Funktionen zugeordneten Ausprägungen dar. Ebenfalls integriert sind Normstrategien für Bindungsmaßnahmen. Sie sind als Empfehlungen zu verstehen, deren Zweckmäßigkeit für jeden einzelnen Fall zu überprüfen ist.

Das Ermöglichen einer Fachkarriere gilt als Empfehlung für das Binden der High Performer in den Sektoren 3, 6 und 9. Sie streben üblicherweise nach tiefergehenden Kenntnissen und

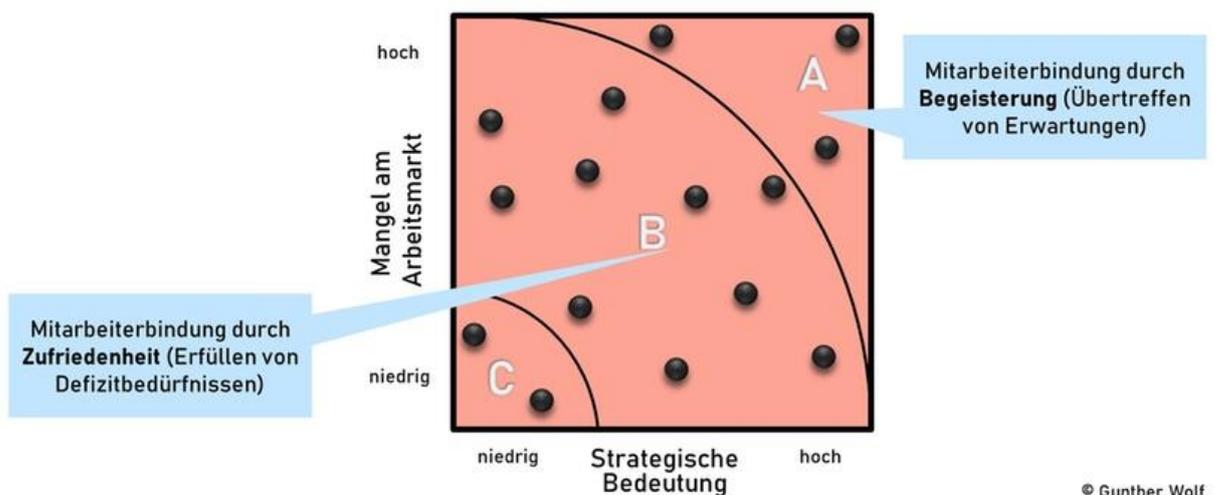
Anerkennung als Experten. Die Führungskarriere hingegen ist zur Bindung von Potenzialträgern (7, 8, 9) geeignet, sofern ausreichende Führungskompetenzen vorliegen. Gut gemachte Anreizsysteme sorgen im Mittelfeld (2, 4, 5) für hohe Bindung und Motivation.



Verfahren der Selektiven Individualisierten Mitarbeiterbindung (SELIMAB)

### Selektiv binden

Im Funktionsportfolio wird eine Differenzierung nach der angestrebten Bindungsintensität empfohlen: Zufriedenheit zielt auf mittlere Bindungsstärke ab, Begeisterung hingegen auf sehr hohe. Im Mittelfeld, bei B-Funktionen, könnte Zufriedenheit bereits ausreichen. Sie stellt sich durch das Erfüllen von Erwartungen oder den Ausgleich von Defiziten ein, die beispielsweise mithilfe einer Mitarbeiterbefragung ermittelt werden können.



Verfahren der Selektiven Individualisierten Mitarbeiterbindung (SELIMAB)

Anders bei Inhabern von A-Funktionen: Begeisterung entsteht durch Übertreffen der individuellen Erwartungen. Hierzu müssen einfallreich Ideen für unerwartete und zugleich individuell passende Maßnahmen entwickelt werden.

Bindung ist eben – nicht nur im Privatleben – eine sehr individuelle Angelegenheit. Das kann kein anderer leisten als der direkte Vorgesetzte: Das individuelle Binden der erfolgskritischen Mitarbeiter ist unzweifelhaft primär eine Führungsaufgabe.

Das Führungskräfte-Training "Mitarbeiterbindung als Führungskraft aktiv gestalten" mit Gunther Wolf richtet sich explizit an Vorgesetzte, denen die Bindung und Motivation ihrer direkten Mitarbeiter am Herzen liegt. [Zu den Infos](#)

Sie können [kostenlose Tools des Kompetenz Centers Mitarbeiterbindung](#) einsetzen, beispielsweise Software zum Erstellen von Personalportfolios oder den Maßnahmenpool als Inspirationsquelle. Bei dem kreativen Akt, die individuelle passende Maßnahme zu finden, kann dem Vorgesetzten jedoch kein Instrument helfen. Eine Runde mit dem Renntaxi auf dem Nürburgring oder ein romantisches Dinner? Ein Konzert? Falls ja, Helene oder Wacken? Dafür muss man den Mitarbeiter sowie dessen persönliche Hintergründe sehr gut kennen.

## Individuell binden

Ein zweiter Grund, um allen Führungskräften ein Training zur Bildung oder Stärkung ihrer höchst bedeutsamen Mitarbeiterbindungskompetenz zukommen zu lassen: Das Vorgesetztenverhalten ist der meistgenannte Grund für mitarbeiterseitige Kündigungen.

*Wie gut, dass mit dem Verhalten der Vorgesetzten die wirksamste aller Maßnahmen zugleich die kostengünstigste ist.*

Die Existenz- und Wettbewerbsfähigkeit von Steuerberatungskanzleien hängt enorm davon ab, ob ihnen das Binden, Gewinnen und Motivieren ihrer Mitarbeiter gelingt. Wie gut, dass mit dem Verhalten der Vorgesetzten die wirksamste aller Maßnahmen zugleich die kostengünstigste ist.

## Über den Autor:

Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management, erfolgsorientierte Unternehmensführung und organische Wachstumsstrategien. Er ist seit 1984 als Führungskräfte-Coach sowie zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Gunther Wolf ist gefragter Referent, Redner und Key Note Speaker. Der vielfache Buchautor wurde für sein Buch "[Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen](#)" mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Kontakt: [gw@iogw.de](mailto:gw@iogw.de)