



KANZLEI- MITARBEITER VON MORGEN

PERSONALORGANISATION EINER STEUERBERATUNGSKANZLEI



Leitfaden

Kanzleimitarbeiter von morgen

Personalorganisation einer Steuerberatungskanzlei



Inhalt

Kanzleimitarbeiter* – Imagefaktor einer Steuerberaterkanzlei	6
Veränderungen des Arbeitsmarktes durch fortschreitende Digitalisierung	6
Potenzial der Steuerberater als attraktive Arbeitgeber	7
<hr/>	
Chance: Personalmanagement und -führung	10
Personalstrategie	11
Personalplanung	13
Personal- bzw. Mitarbeitergewinnung	14
Mitarbeiterführung und -motivation	15
Personalbetreuung	19
Personalentwicklung	22
Weitere Aspekte des Personalmanagements	25
<hr/>	
Wettbewerb um Mitarbeiter – Kanzleimitarbeiter von morgen	26
Personalgewinnung durch Ausbildung	28
Personalbindung durch Fortbildung	29
Steuerfachwirt	29
Fachassistent Lohn und Gehalt	30
Fachassistent Rechnungswesen und Controlling	30
Weitere Fachassistenten in Vorbereitung	30
<hr/>	
Vertiefungsmöglichkeiten	32
Weiterführende Literatur	32
Fördermöglichkeiten	33

Impressum

* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Kanzleimitarbeiter – Imagefaktor einer Steuerberaterkanzlei



Steuerberater und Steuerberatungsgesellschaften stehen als Angehörige der Freien Berufe besondere Rechte zu (z. B. Vorbehaltsaufgaben) und unterliegen gleichzeitig speziellen Pflichten (z. B. im Berufsrecht). Kanzleihinhaber haben sich aufgrund dieser besonderen Verpflichtungen nicht nur sehr hohen Erwartungen seitens der Mandantschaft zu stellen, sondern tragen auch besondere Verantwortung für die Mitarbeiter in ihrer Kanzlei.

Ein intensives Vertrauensverhältnis besteht daher nicht nur zwischen Kanzleihinhaber und Mandant, sondern auch zu den Mitarbeitern innerhalb der Kanzlei. Kanzleimitarbeiter bereiten beispielsweise Jahresabschlüsse vor und nach und sind an den unterschiedlichsten Arbeitsprozessen in der Kanzlei für und mit den Mandanten beteiligt.

Veränderungen des Arbeitsmarktes durch fortschreitende Digitalisierung

In den vergangenen Jahren unterlag der Arbeitsmarkt einem starken Wandel, der durch den Demografiefaktor beeinflusst und durch die fortschreitende Digitalisierung weiter geprägt wird. Auch in Zukunft wird in den Steuerberatungskanzleien trotz oder gerade aufgrund zunehmender Digitalisierung weiterhin Bedarf an einer Beschäftigung von Steuerfachangestellten und anderen Mitarbeitern bestehen. Lediglich der Tätigkeitsbereich wird sich verändern. Tätigkeiten im Bereich der Buchführung

und im Rahmen der Steuerdeklaration werden automatisierter ablaufen und weitere Tätigkeiten werden spezialisierter und verantwortungsreicher. Dies kristallisiert sich aus den bisherigen Digitalisierungsprozessen der vergangenen Jahre heraus. Künftig werden Spezialisten auf dem Arbeitsmarkt vermehrt nachgefragt. Dieser Trend wird sich durch den bereits bestehenden Fachkräftemangel voraussichtlich verstärken.

Dem Beruf des Steuerfachangestellten wird dies aber nichts anhaben können. Steuerfachangestellte sind gut ausgebildete und nach einiger Berufserfahrung erfahrene Angestellte. Sie haben die Chance, künftig in den Kanzleien viel gezielter für andere, anspruchsvollere Aufgaben eingesetzt zu werden, anstatt ihre gesamte Arbeitszeit für Routinearbeiten, wie beispielsweise die manuelle Belegbearbeitung, zu verwenden. Die fortschreitende Digitalisierung im Rechnungswesen kann hier als Beispiel genannt werden. Die Bedeutung dieser Entwicklungen wird umso wichtiger, weil bereits heute erkennbar ist, dass Steuerberater ihren Mandanten künftig stärker als jemals zuvor als Berater – vor allem bei betriebswirtschaftlichen Fragen – zur Seite stehen. Die digitalen Prozesse, die die Finanzverwaltung und die technische Entwicklung vorgeben, müssen beim Mandanten umgesetzt und die daraus resultierenden Erkenntnisse gewinnbringend eingesetzt werden. Die Mitarbeiter unterstützen den Steuerberater dabei immer mehr durch die Zusammenstellung und Auswertung von Daten, die nun nicht mehr rein analog, sondern zunehmend digital zur Verfügung stehen.

Nach den Ergebnissen der Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) arbeiten derzeit 42 Prozent der Beschäftigten in Deutschland in Berufen mit einer hohen Automatisierungswahrscheinlichkeit. Danach wird durch die Digitalisierung in der Rechts-, Wirtschafts- und Steuerberatung ein minimaler Zuwachs von ca. 168.000 Beschäftigten bzw. ein maximaler Zuwachs von ca. 317.000 Beschäftigten durch eine beschleunigte Digitalisierung bis zum Jahr 2030 prognostiziert. Dies entspricht auch der Arbeitsmarktprognose 2030 im „Weißbuch Arbeit 4.0“ des BMAS. Es ist daher davon auszugehen, dass sich der Fachkräftemangel verstärken wird und durch die Digitalisierung von Arbeitsprozessen höchstens verlangsamt werden kann.

Aktuell haben das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in einer unabhängigen Studie von November 2018 die voraussichtliche Entwicklung des deutschen Arbeitsmarktes bis 2035 untersucht. Konkret prognostiziert die Studie für einzelne Berufsgruppen, wie sich der Personalbedarf und das -angebot aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung entwickeln wird. Nach dieser Prognose ist der steuerberatende Beruf zukunftssicher. Bis zum Jahr 2035 steigen der Personalbedarf und das -angebot aller Angestellten im steuerberatenden Beruf – vom Steuerfachangestellten bis zum Steuerberater – trotz der Digitalisierung weiter an. Die Branche wächst aller Wahrscheinlichkeit nach von 242.900 Arbeitskräften im Jahr 2015 auf ca. 273.000 im Jahr 2035. Dieses positive Ergebnis zeigt sich sowohl für die Hochrechnung zum Status Quo (Basisszenario) als auch für das Szenario mit verstärktem Einfluss der Digitalisierung („Wirtschaft 4.0“). Maßgebend ist dabei der sogenannte Fachkräfteindikator (FKI), der das Verhältnis von Fachkräftemangel und -überschuss prognostiziert. Für die Berufsgruppe „Finanzdienstleistungen, Rechnungswesen und Steuerberatung“ ergibt sich über die Jahre 2015, 2025 und 2035 daher eine gute Fachkräftesituation. Das bedeutet: Angebot und Nachfrage für Angestellte des steuerberatenden Berufs sind in Zukunft ausgeglichen.

Tatsache ist zudem, dass die Digitalisierung in der Steuerberatung bereits seit dem Jahr 1966 mit der Gründung der DATEV eG als Berufsgenossenschaft und der Entwicklung erster Großrechenzentren erfolgte und seitdem stets weiterentwickelt wurde. Im Gegensatz zu anderen Branchen sind automatisierte Arbeitsprozesse in der Steuerberatung kein gänzlich neues Phänomen.

Kanzleihinhaber stehen somit auch künftig vor der großen Herausforderung, Mitarbeiter zu finden. Zeitgleich müssen sie auch dafür sorgen, dass bestehende Mitarbeiter von Konkurrenten oder der freien Wirtschaft nicht abgeworben werden. Selbst der Ausbildungsmarkt ist inzwischen stark umkämpft – aus dem klassischen Arbeitgeber- ist ein Bewerbermarkt geworden.

Potenzial der Steuerberater als attraktive Arbeitgeber

Die Bundessteuerberaterkammer und die 21 regionalen Steuerberaterkammern können für den Berufsstand auf die notwendigen Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes einwirken. Sie können beispielsweise auf Gesetzgebungsprozesse Einfluss nehmen oder die Voraussetzungen für neue Fortbildungsmöglichkeiten schaffen.

Kanzleihinhaber müssen sich aber natürlich auch selbst der neuen Situation am Arbeits- und Ausbildungsmarkt stellen und verinnerlichen, dass sich immer häufiger mehrere Arbeitgeber um ein und denselben potenziellen neuen Mitarbeiter bewerben, da dieser unter verschiedenen Stellenangeboten auswählen kann.

Künftig heißt es, sich nicht nur gegenüber potenziellen Mandanten als attraktive und gute Steuerberatungskanzlei darzustellen, sondern auch ein positives Image als attraktiver Arbeitgeber gegenüber Mitarbeitern und Bewerbern auszustrahlen.



Die Attraktivität des Steuerberaters bzw. einer Kanzlei als Arbeitgeber wirkt von innen nach außen. Im Verhältnis zwischen Kanzlei und Mandanten zählen Engagement, Wissensaktualität, Informationsaktivität und Gesprächsbereitschaft als die wichtigsten Imagefaktoren einer Steuerberaterkanzlei.

Diese Imagefaktoren sind aber im gleichen Maß für potenzielle und auch bestehende Mitarbeiter interessant und beziehen sich nicht nur auf den Inhaber bzw. Geschäftsführer einer Kanzlei. Die Anforderungen werden von allen Mitarbeitern einer Kanzlei erwartet. Sie sind quantitative als auch qualitative Beurteilungskriterien für die Ergebnis-Qualität der erbrachten Kanzleileistungen. Potenzielle Bewerber als auch beschäftigte Mitarbeiter finden diese Aspekte beim Arbeitgeber wichtig. Hinzu kommen jedoch weitere Faktoren wie:

- klarer Führungsstil,
- Gleichbehandlung der Mitarbeiter,
- Wertschätzung und Anerkennung im Team,
- klare Arbeitsvorgaben,
- Feedback/Briefings zur eigenen Arbeit,
- funktionierende interne Kommunikation,
- klare Informationen über Veränderungen,
- professionelles Zeitmanagement.

Diese Aspekte der Mitarbeiterbindung stellen sicher, dass sich Mitarbeiter dem Arbeitgeber stark verbunden fühlen und sich nicht für Abwerbungsversuche anderer Arbeitgeber interessieren. Sie bleiben ihrem Arbeitgeber auch in schwierigen Zeiten treu. Eine starke Bindung auf Seiten der Mitarbeiter führt zu einem höheren Engagement und macht ein loyales Auftreten und Arbeiten wahrscheinlicher. Außerdem wirkt es sich positiv auf die Beziehung zum Mandanten aus. Die gesamte Kanzlei wird durch Mitarbeiter, die sich der Kanzlei verbunden fühlen und sich mit dieser identifizieren, vorteilhaft wahrgenommen. Im Gegensatz dazu wirkt eine kritische, distanzierte Haltung von Mitarbeitern gegenüber den Mandanten nicht vertrauensstiftend.

Der Arbeitsmarkt wird aktuell auch von den geänderten Wertvorstellungen der neuen Generation Z geprägt, die derzeit auf den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt drängt. Je nach Quelle wird diese Generation, die ab 1995 geboren wurde, auch als Millennials (zu Deutsch etwa „Jahrtausender“) bezeichnet. Ausbilder und Arbeitgeber sollten sich darüber bewusst werden, dass diese eine eher realistische Lebenseinstellung haben und stark zwischen Arbeitswelt und Privatleben differenzieren (Work-Life-Separation). Sie werden auch als „Digital Natives“ bezeichnet. Dies ist jedoch nicht mit

einer hohen digitalen Kompetenz gleichzusetzen. Zutreffend ist, dass diese jungen Erwachsenen mit Cloud-Computing und einer Vielzahl neuer Technologien aufgewachsen sind, die Bedienung von spezieller Software müssen sie aber auch – wie alle Generationen – erlernen.

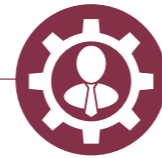
Ein großer Vorteil für kleine und mittelgroße Kanzleien gegenüber den anonymen Großkanzleien besteht darin, den Bedürfnissen dieser Generation eher zu entsprechen. Feste Arbeitsverträge, geregelte Arbeitszeiten, transparente Gehalts- und Arbeitsstrukturen und persönliche Arbeitsplätze sind willkommene Benefits. Insgesamt lassen sich die Wertvorstellungen der Generation Z durch die nachfolgenden Stichworte zusammenfassen:

- Wohlfühlen,
- Sicherheit,
- Struktur,
- Work-Life-Separation,
- Gerechtigkeit und Fairness sowie
- Gesundheit und Nachhaltigkeit.

Unter dem Begriff „Wohlfühlen“ stellt sich die Generation Z geregelte Arbeitszeiten vor. Dabei wird die Digitalisierung nicht als Besonderheit, sondern als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt (Verwendung von Computern, Software etc.). Die Verwendung von Handys oder Smartphones während der Arbeitszeit wird dabei als Normalität eingestuft und beispielsweise wie eine Uhr genutzt. Unter dem Stichwort „Sicherheit“ werden keine atypischen befristeten Arbeitsverhältnisse bevorzugt, weil ihre Umwelt (z. B. aufgrund politischer Verhältnisse) bereits sehr unsicher ist und sie ein ruhiges Leben bevorzugen. Bei Gehaltsfragen stellen sie keine überzogenen Forderungen, lehnen aber Bonusregelungen ab, weil sie ein gleichmäßiges Einkommen haben möchten. Der Wunsch nach strukturellen Vorgaben ist stark durch das Bildungssystem geprägt. Durchgetaktete Tagesabläufe, die sich vom Kindergarten über die Schule bis zur Studienzeit fortsetzten, führten dazu, dass Angehörige dieser Generation weniger in der Lage sind, ihren Tagesablauf, ihr Arbeitspensum bzw. ihr Studium selbstständig zu planen und zu

strukturieren. Klare vorgegebene Arbeitsaufgaben des Ausbilders bzw. Arbeitgebers wird Angehörige der Generation Z begeistern.

Die nachfolgenden beiden Kapitel werden nach diesen einführenden Worten zur aktuellen Situation auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt in der Steuerberatung wichtige Aspekte des Personalmanagements aufzeigen und konkrete Beispiele für Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung nennen und diese im Bereich der Aus- und Fortbildung vertiefen.



Chance: Personalmanagement und -führung

Die Mitarbeiter einer Steuerberaterkanzlei stellen eines der wichtigsten Erfolgspotenziale dar. Eine Kanzlei mit zu wenigen Mitarbeitern hat es schwer, Abgabefristen einzuhalten, sorgfältig zu arbeiten, den Mandantenstamm zu halten und auszubauen und letztlich gewinnbringend zu wirtschaften.

Ein strategisches Personalmanagement in einer Kanzlei spielt daher eine wichtigere Rolle, als oftmals angenommen wird. Es bildet für den Kanzleihinhaber die Basis für alle Maßnahmen zur Mitarbeiterfindung und -bindung. Ziel des Personalmanagements sind unternehmerisch denkende Mitarbeiter, die im Kanzleialltag im Sinne ihres Arbeitgebers handeln und denken.

Das klingt auf den ersten Blick nach einem Widerspruch in sich. Ist ein unternehmerisch denkender Mensch überhaupt zu einem nichtselbstständigen Arbeitsverhältnis bereit? Und wie weit soll die unternehmerische Freiheit dieser Mit-Unternehmer gehen? Bestehende berufsrechtliche Regelungen in der Steuerberatung zeigen zudem klare Grenzen auf. Sie umfassen im Wesentlichen folgende Punkte:

- Eigenverantwortlichkeit des Inhabers,
- Weisungsgebundenheit der Mitarbeiter gegenüber dem Berufsträger, soweit der Mitarbeiter nicht selbst Berufsträger ist,
- Unabhängigkeit des Steuerberaters gegenüber den Mitarbeitern,
- Zeichnungsrecht für Schriftverkehr mit fachlichem Hintergrund nur bei Berufsträgern.

Dennoch bleibt die Frage nach der Realisierbarkeit derart geschulter Mitarbeiter im Kanzleialltag. Unternehmerisches Denken und Handeln setzen Verantwortung, Kompetenzen und Entscheidungsspielräume voraus. Es fordert von der Kanzleiführung die Bereitschaft zur offenen Kommunikation über die Eckdaten der Kanzlei (z. B. Umsatz, Deckungsbeiträge). Die Vorteile unternehmerischen Denkens sind sowohl Kosten- und Qualitätsbewusstsein als auch Ertrags- und Mandantenorientierung. Für den Kanzleihinhaber bedeutet dies – im Rahmen der berufsrechtlichen Vorgaben – eine Delegation von unternehmerischer Freiheit. Inwieweit dies gelingt, hängt vom persönlichen Führungsstil ab und erfordert auf beiden Seiten Engagement und Vertrauen.

Ein sinnvolles Personalmanagement sollte sich daher aus verschiedenen Teilelementen zusammensetzen:

- Die Personalstrategie definiert den künftigen Personalbedarf.
- Im Rahmen der Personalplanung wird dieser kontrolliert.
- Daraus ergeben sich Handlungsnotwendigkeiten für die Personal- bzw. Mitarbeiterbeschaffung.
- Künftige und vorhandene Mitarbeiter müssen geführt und motiviert werden.
- Dazu gehören insbesondere die Nutzung von Entwicklungspotenzialen und eine ausreichende Betreuung der Mitarbeiter.

Die nachfolgenden Kapitel und Unterkapitel erläutern die wichtigsten Anforderungen an ein Personalmanagement in einer Steuerberatungskanzlei.

Personalstrategie

Der Personalbedarf in einer Steuerberatungskanzlei ist planbar – zumindest für kalkulierbare Faktoren wie Elternzeiten, Renteneintritt oder Kanzleivergrößerungen. Die Entwicklungspotenziale vorhandener und die gezielte Einstellung neuer Mitarbeiter sollten als aktive Gestaltungselemente genutzt werden. Aufbauend auf den strategischen Entscheidungen über die grundsätzliche Entwicklung der Kanzlei sollte der Kanzleihinhaber Führungsleitlinien festlegen, kommunizieren und – vor allem – vorleben.

Führungsleitlinien sind nichts anderes als eine unternehmensspezifisch entwickelte Zusammenstellung der wichtigsten Führungswerte und -prinzipien, nach denen sich Führungskräfte und auch Mitarbeiter orientieren sollen. Darin sollen sich Grundsätze wie beispielsweise die Übernahme von Verantwortung, Ergebnisorientierung, Veränderungsbereitschaft, Respekt, Vertrauen, Loyalität, Ehrlichkeit, Offenheit, Kooperation, Commitment, Innovation, Teamorientierung, Wertschätzung und Geradlinigkeit widerspiegeln. Die konkreten Inhalte orientieren sich in erster Linie an der Kanzleigröße und vorhandenen Führungsebenen.

Die strategischen Kanzleiziele können auch in Form eines Kanzleileitbilds formuliert und als Regeln für die Zusammenarbeit festgelegt werden. Dazu gehören auch die Definition der Kanzleiorganisation mit einem Organigramm, Stellenbeschreibungen mit Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Kompetenz- und Vertretungsregelungen für den Mitarbeiterkreis. Ein zusätzliches transparentes Vergütungssystem, das auf Stellenbeschreibungen basiert (Grundsatz der Gleichbehandlung), die individuelle Leistungsfähigkeit honoriert (Grundsatz der Gerechtigkeit) und auch soziale Aspekte berücksichtigt, kann die Mitarbeiter dauerhaft motivieren. Das Leitbild sollte aber auch so flexibel sein, dass steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten optimal ausgeschöpft werden können.

Bei der Formulierung ist darauf zu achten, dass diese so konkret wie möglich und so abstrakt wie nötig gehalten ist. Je abstrakter die Werte, desto schwieriger ist es zu entscheiden, ob eine Führungskraft oder ein Mitarbeiter die Leitlinien überschritten oder eingehalten hat. Darüber hinaus sind für das Gelebt-Werden und den Erfolg von Führungsleitlinien entscheidend, dass

- der Kanzleihinhaber sie als Vorbild aktiv vorlebt und
- Mitarbeiter an ihrer Entwicklung und Formulierung beteiligt sind.

In vielen Unternehmen gibt es keine spezifischen Führungsleitlinien, sondern allgemeine Mitarbeiterleitlinien oder Leitlinien für die Zusammenarbeit, in denen dann auch die Führungswerte beleuchtet werden. Beispiele für verschiedene Führungswerte und -prinzipien mit Umsetzungsmöglichkeiten in einer kleinen und mittelständischen Kanzlei sind in der nachfolgenden Übersicht dargestellt. Die einzelnen Ausgestaltungen können für die jeweilige Kanzleisituation, -größe, Beratungsschwerpunkte und Notwendigkeiten gemeinsam mit der Kanzleiführung und dem Mitarbeiterkreis formuliert und weiter konkretisiert werden.

Führungswerte	Führungsprinzipien	Beispiel für Umsetzung in kleiner und mittelständischer Kanzlei
Partnerschaftliche Zusammenarbeit	„Vertrauen und Fairness“	Die Mitarbeiter in unserer kleinen und mittelständischen Steuerberatungskanzlei (...) verfolgen gemeinsame Ziele: <ul style="list-style-type: none"> - langfristig einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen, - partnerschaftlich zusammenzuarbeiten und - das soziale Engagement der Kanzlei zu fördern. Diese Zusammenarbeit zeichnet sich aus durch Integrität, einen respektvollen und vertrauensvollen Umgang miteinander sowie durch Offenheit und Fairness.
Leistungs- und Ergebnisorientierung	„Besser sein als andere – Maßstäbe setzen“	Unser Ziel ist es, innerhalb der Steuerberatungsbranche/der Region (...)/im Beratungsfeld (...) der erste Ansprechpartner in steuer- und betriebswirtschaftlicher Beratung zu sein. Deshalb haben bei der Führung der Kanzlei ganzheitliche Effizienz, ausgeprägte Mandantenorientierung, nachhaltige Profitabilität und ertragsorientiertes Wachstum sowie eine leistungs- und ergebnisorientierte Unternehmenskultur absolute Priorität.
Kundenorientierung	„Größtmöglicher Nutzen für den Mandanten“	In einem anspruchsvollen Markt müssen wir das Vertrauen in unsere Beratungsleistungen neu gewinnen, Mandant für Mandant, Projekt um Projekt, Tag für Tag.
Fach-, Sozial- und Beratungskompetenz	„Erfolg durch Kompetenz“	Erfolgreiches unternehmerisches Handeln in der Steuerberatung setzt ein hohes Maß an Fach-, Sozial- und Beratungskompetenz voraus. Unabhängigkeit, Eigenverantwortlichkeit, Gewissenhaftigkeit und Verschwiegenheit sind dabei entscheidende Faktoren.
Vorbild	„Beispiel sein“	Vertrauen ist die Basis für Engagement und Erfolg. Unsere Mitarbeiter erfüllen eine Vorbildfunktion durch ihre Arbeitsqualität und ihr persönliches Verhalten.
Kommunikation und Information	„Transparenz schaffen“	Erfolgreiche, aktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit setzt zeitnahe und umfassende Kommunikation und Information innerhalb der Kanzlei und gegenüber den Mandanten innerhalb der berufsrechtlichen Grenzen voraus.
Leistungsbereitschaft	„Sich und andere begeistern“	Nur mit engagierten Mitarbeitern, die bereit sind, sich für ihre Aufgaben und für die Ziele des Unternehmens voll einzusetzen, kann unsere Kanzlei (...) auf Dauer erfolgreich und wettbewerbsfähig sein. Der Einsatz und die Verantwortungsbereitschaft jedes einzelnen Mitarbeiters sind daher von wesentlicher Bedeutung.
Personalentwicklung	„Fordern, fördern und ausbilden“	Wir bauen auf engagierte und qualifizierte Mitarbeiter. Menschen wachsen mit ihren Aufgaben. Mitarbeiterförderung heißt deshalb nicht nur fördern, sondern auch fordern. Unsere Kanzlei bildet seit dem Jahr (...) regelmäßig Steuerfachangestellte aus und wird auch weiterhin ausbilden.
Beurteilung und Feedback	„Entwicklung und Leistung durch Feedback“	Der Erfolg unserer Kanzlei (...) hängt von der Kompetenz, den Leistungen und den Ergebnissen der Mitarbeiter ab. Daher beurteilen wir unsere Mitarbeiter regelmäßig und geben entsprechendes Feedback. Dazu gehört auch die Beurteilung der Kanzleileitung bzw. direkten Vorgesetzten, um Führungskompetenzen einzuschätzen und ggf. verbessern zu können.

Personalplanung

Die Personalplanung umfasst die jährliche Ermittlung bzw. Überprüfung des Personalbedarfs. Basierend auf der Mandantenorientierung bzw. den Beratungsschwerpunkten ergibt sich eine grobe Kapazitätsplanung, die den Soll-Bestand der Mitarbeiter darstellt (Übersicht der Mitarbeiterstruktur) und Hinweise auf die eventuelle Überarbeitung der Qualifikationsprofile in den Stellenbeschreibungen liefert. Die anschließende Differenzanalyse bezüglich der vorhandenen und einsetzbaren Qualifikation zeigt eventuelle Lücken im Qualifikationsmix der Kanzlei auf. Zur Schließung dieser Lücken sind Anforderungsprofile zu erstellen, die auf den o. g. Stellenbeschreibungen aufbauen.

Ergänzend zu Neu- oder Ersatzeinstellungen ist die Entwicklung vorhandener Mitarbeiter zu prüfen. Dazu und als Basis für die gezielte Personalentwicklung ist eine Potenzialanalyse unumgänglich. Sie umfasst die Prüfung und Bewertung der fachlichen und sozialen Potenziale sowie der Führungspotenziale der Mitarbeiter im Rahmen einer strukturierten Einschätzung. Diese orientiert sich an den Anforderungsprofilen bzw. Stellenbeschreibungen.

Parallel zur Kapazitäts- und Bedarfsplanung entsteht fast automatisch die Einsatzplanung. Sie umfasst die Mandats- und Auftragsverantwortlichkeiten, d. h., jedes Mandat und jeder Auftrag wird einem Mitarbeiter zugeordnet. Daraus entsteht die Kapazitätsplanung für wiederkehrende und einmalige Aufträge. Da ein Teil der einmaligen Aufträge nach Inhalt und Qualifikationsanforderung nicht exakt planbar ist, sind entsprechende Pufferzeiten zu berücksichtigen und laufend zu überwachen.

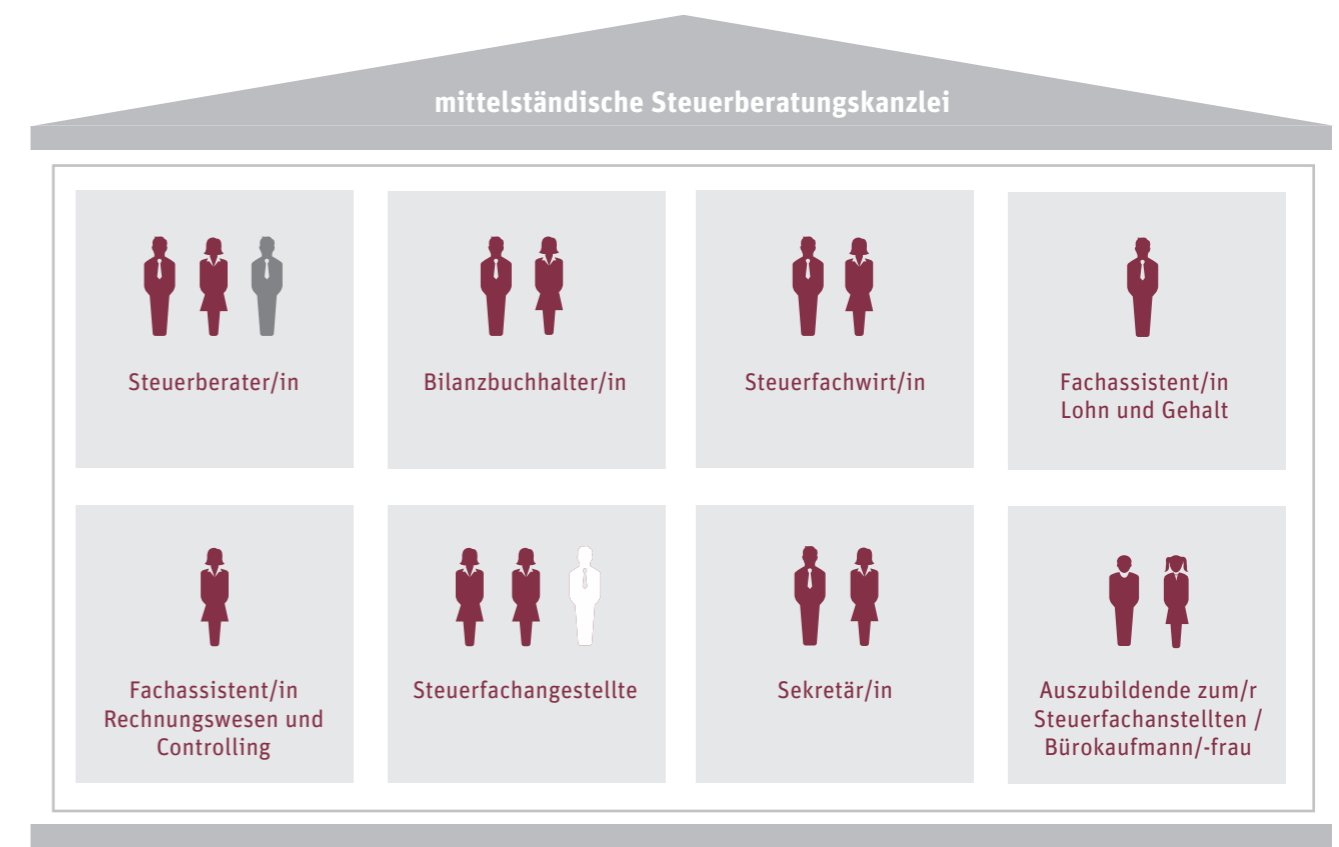


Abb.: Zusammensetzung einer mittelständischen Steuerberatungskanzlei

Personal- bzw. Mitarbeitergewinnung

Die Personalbeschaffung hat nicht nur kurzfristig und rein bedarfsorientiert zu erfolgen. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind nicht selbstverständlich. Die qualifizierte Personalwerbung und -beschaffung beginnt lange vor dem tatsächlichen Bedarf und ist ein permanenter Prozess. Die gesamtwirtschaftliche Situation sollte die langfristige Personalplanung nicht beeinflussen.

Die Gewinnung potenzieller Mitarbeiter beginnt mit der präventiven Kontaktpflege mit entsprechenden Ausbildungseinrichtungen (z. B. einer allgemeinbildenden Schule), der Berufsschule (z. B. als Prüfer), den Universitäten und Fachhochschulen (z. B. als Dozent). Im Rahmen von Praktika oder Schnuppertagen können Auszubildende oder Absolventen als potenzielle Mitarbeiter gewonnen werden. Im Idealfall lassen sich dabei bereits konkrete Einsatzgebiete und -termine (z. B. Ausbildungsvertrag, Ersatz für ausscheidende Mitarbeiter) fixieren.

Ist kurzfristig eine Stelle zu besetzen (z. B. Kündigung durch Mitarbeiter), kann auf diese Weise auf bereits bekannte Interessenten zurückgegriffen werden. Ist dies nicht der Fall, muss eine aktive Mitarbeitersuche gestartet werden. Oft erweisen sich die persönlichen Kontakte der vorhandenen Mitarbeiter als hilfreich. Ist eine externe Suche notwendig, können Vermittlungsstellen (z. B. Agentur für Arbeit oder Personalrekruter) beauftragt oder Stellenanzeigen auf Jobportalen im Internet oder in Fach- und Tageszeitungen geschaltet werden. Eine Azubi- und Praktikanten-Börse für Steuerfachangestellte hat die Bundessteuerberaterkammer initiiert (www.mehr-als-du-denkst.de). In den Mitgliederbereichen der regionalen Steuerberaterkammern können Stellenanzeigen für Ausbildungsplätze zum/zur Steuerfachangestellten aufgegeben werden. Der Deutsche Steuerberaterverband e. V. (DStV) betreibt eine Stellenbörse für die Suche nach bereits ausgebildeten Mitarbeitern.

Für die Suche nach Auszubildenden und Mitarbeitern ist ein möglichst exaktes Anforderungsprofil zu erstellen, das auf den vordefinierten Stellenbeschreibungen basiert. In einem Anforderungsprofil sollten Kriterien zu Ausbildung und Berufserfahrung, zu speziellen Fachkenntnissen und persönlichen bzw. geistigen Fähigkeiten enthalten sein. Mit Hilfe einer attraktiven Gestaltung der Anzeige (im Rahmen der berufsrechtlichen Vorschriften) können auch unter schwierigen regionalen Bedingungen geeignete Bewerber gefunden werden. Nach den Erfahrungen zahlreicher Ausbilder konnten Auszubildende erfolgreich gefunden werden, indem im Rahmen eines Schülerpraktikums erste Erfahrungen in der Kanzlei gemacht werden konnten.

Im Rahmen der Mitarbeiter- und Personalbeschaffung sinnvolle Mittel- und Maßnahmen:

- Praktika-Angebote für Schulabgänger und Studenten anbieten,
- Kanzlei-Webseite als Aushängeschild einrichten,
- ansprechende Stellenanzeigen aufgeben,
- Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten,
- persönlichen Empfehlungen aus dem Mitarbeiterkreis nachgehen.

Eine eigene Kanzlei-Webseite zu betreiben, ist für einen Steuerberater in der heutigen Zeit unverzichtbar. Sie dient als Aushängeschild und liefert Besuchern und potenziellen Mandanten wertvolle Informationen. Dadurch ergeben sich in der Praxis gleich mehrere Vorteile: Sie dient nicht nur dazu, den Bekanntheitsgrad der Kanzlei zu erhöhen oder potenzielle neue Mandanten zu gewinnen, sondern verschafft auch Vorteile gegenüber anderen Kanzleien. Viele Steuerberatungskanzleien sind im Internet immer noch nicht mit einer eigenen Webseite vertreten. Das macht den eigenen Internetauftritt so wertvoll. Dieser bietet nämlich die Chance, sich von den anderen Kanzleien abzusetzen. Es ist auch möglich, das Kanzlei-Profil zu schärfen: Kommentierte Rechtstipps, aktuelle Urteile und Gesetzesänderungen oder die Darstellung von Beratungsfeldern im Bereich der vereinbarten Tätigkeiten zeigen die Fachkompetenz des Kanzleihinhabers auf und

verbessern das Kanzlei-Profil. (Siehe auch Leitfaden „Externe Kommunikation“, Hrsg. BStBK)

Zeitgleich wird Bewerbern für offene Positionen ein erster Einblick in die Kanzleistrukturen gegeben, indem sich das Kanzleiteam vorstellt und Zuständigkeiten transparent dargestellt werden. Auf einer Kanzlei-Webseite können aber auch Stellenangebote veröffentlicht werden oder sich mit dem Ausbildungslogo des Berufsstandes positiv dargestellt werden.



Mitarbeiterführung und -motivation

Der Grundsatz moderner Personalführung lautet: Motivation durch Integration. Nur wenn Mitarbeiter frühzeitig an der Entscheidungsfindung beteiligt werden, können sie sich mit den Zielen des Arbeitgebers identifizieren und ihre Leistungspotenziale zielgerichtet einsetzen. Die Hauptaufgabe der Personalführung in Steuerberaterkanzleien ist daher die Schaffung von leistungsfördernden Rahmenbedingungen (sog. Wachstumsmotive) und der Abbau von leistungsmindernden Faktoren (sog. Defizitmotive). Das bedeutet aber nicht, dass der Kanzleihinhaber alle Mitarbeiterwünsche erfüllen soll. Defizitmotive (z. B. Sicherheit, Einkommen) wirken leistungshemmend, solange sie nicht ausreichend erfüllt sind. Eine Übererfüllung bringt jedoch nur geringe bis keine zusätzliche Leistungsbereitschaft. Die Wachstumsmotive hingegen wirken immer und sichern eine permanent hohe Leistungsbereitschaft. Die folgende Übersicht zeigt eine aktuelle Darstellung von Wachstums- und Defizitmotiven:

Wachstumsmotive

- Leistungserfolg, Bewältigung einer Aufgabe
- Anerkennung, Lob, Bestätigung
- Interessante, herausfordernde Aufgabe
- Übernahme von (mehr, neuer) Verantwortung
- Beförderung, Aufstieg, Karriere
- Selbstentfaltung, Qualifikation
- Dazulernen, Weiterentwicklung

Defizitmotive

- Führungsstil und Führungstechniken des unmittelbar Vorgesetzten
- Unternehmenspolitik und -organisation
- Ausstattung des Arbeitsplatzes
- Kollegen
- Unterebene
- Sozio-emotionale Beziehungen zum Vorgesetzten
- Status, Prestige, Rangordnung
- Sicherheit, Kündigungsgefahr, Anreizsysteme
- Gehalt, Einkommen, Vergütung

Tab.: Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Steuerberatung, Gemeinschaftswerk von Bundessteuerberaterkammer, Deutschem Steuerberaterverband e. V. und DATEV eG, 13. Ergänzungslieferung 2018, Band 1, Kapitel 4.2-1 „Personalmanagement“.

Leistungsorientierte Vergütungssysteme sind nur dann wirkungsvoll, wenn auch die Wachstumsmotive (z. B. Leistungserfolg) erfüllt sind. Die einfachste, kostengünstigste und auch wirkungsvollste Methode zur Motivation ist immer noch, die Mitarbeiter für ihre Aufgaben in der Kanzlei zu begeistern und ihnen Gelegenheiten zu bieten, schwierige Aufgaben eigenständig zu bewältigen. Die größte Anerkennung und Bestätigung erhalten Mitarbeiter (insbesondere Leistungsträger), wenn sie aktiv an der Kanzleientwicklung mitwirken können. Denn damit können sie die Defizitmotive beeinflussen und die Rahmenbedingungen für die Wachstumsmotive schaffen.

Der erste Schritt zu einer Integration der Mitarbeiter ist eine Befragung im Mitarbeiterkreis. Dies kann informell im Rahmen einer Kanzleibesprechung erfolgen; besser ist jedoch der Einsatz von strukturierten Elementen wie z. B. eine schriftliche Mitarbeiterbefragung mit strukturierten und freien Antworten. Oder alternativ ein gemeinsamer – am besten extern moderierter – Workshop. Unabhängig von der gewählten Vorgehensweise steht die Entwicklung gemeinsamer Werte und Ziele im Mittelpunkt. Das kann beispielsweise die gemeinsame Erarbeitung von Führungsleitlinien sein (siehe Kapitel "Personalstrategie").

Die Themenkomplexe innerhalb einer Umfrage zum Mitarbeiterengagement sollten verschiedene Bereiche umfassen, dazu gehören beispielsweise:

- Angemessene Vergütung,
- anspruchsvolle Tätigkeit,
- Eigenverantwortlichkeit,
- Aufstiegsmöglichkeiten,
- Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten,
- Arbeitsplatzsicherheit,
- Arbeitsplatzgestaltung,
- gutes und kollegiales Arbeitsklima,
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- flexible Arbeitszeiten und -orte,
- gesundheitsfördernde Maßnahmen,
- Innovativität.

Weiterhin muss gewährleistet sein, dass ähnlich dem Controlling der Mandantenverhältnisse eine regelmäßige (z. B. jährliche) Beurteilung der Mitarbeiter und ein entsprechendes Feedback erfolgt. Sie verleiht den Mitarbeitern regelmäßig die Sicherheit, ob sie noch auf dem richtigen Weg sind, wo Entwicklungschancen liegen und die Mitarbeiterbeurteilung ist eine überaus wirkungsvolle Methode der Anerkennung und der Übernahme von Verantwortung durch Mitarbeiter und Führungskräfte. Eine wirkungsvolle Mitarbeiterbeurteilung ist auch für kleine Kanzleien wichtig und umfasst die Erreichung folgender Ziele:

- Quantität (z. B. Umsatz, Deckungsbeitrag),
- Qualität (z. B. Quote der fehlerfrei vorbereiteten Jahresabschlüsse),
- Zusammenarbeit und Sozialverhalten (z. B. Mitarbeiter oder Mandantenbefragung),
- Inhalte und Ergebnisse des Beschwerdemanagements,
- Inhalt und Status der eingegangenen Verbesserungsvorschläge.

Der regelmäßige Aufwand für die Bewertung der Mitarbeiter sollte im angemessenen Verhältnis zur Kanzleigröße stehen. Sie dient nicht nur der Kontrolle der Zielerreichung, sondern auch der Überprüfung und ggf. Anpassung der Personalplanung. Fehlentwicklungen oder deutliche Zielüberschreitungen können damit unterjährig erkannt und durch geeignete Maßnahmen gemildert (Überschreitungen) oder verstärkt (Unterschreitungen) werden.

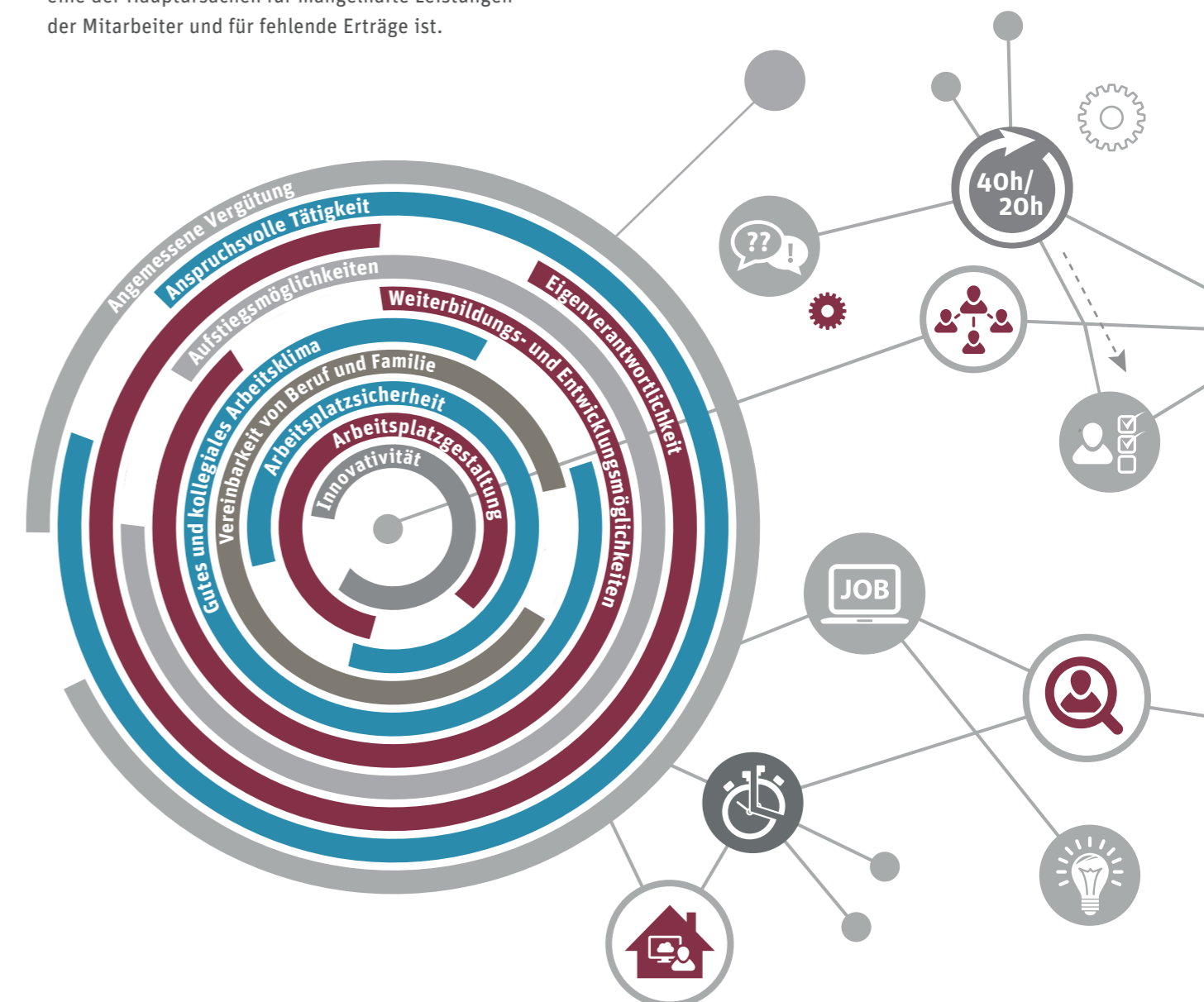
Ein Ziel muss nicht nur klar, individuell, messbar und erreichbar sein, sondern es muss auch Konsequenzen nach sich ziehen. Bei Übererfüllung müssen die Mitarbeiter die verdiente Anerkennung (z. B. offizielles Lob vor den Kollegen) erhalten und bei Nichterfüllung müssen Sanktionen ergriffen werden. Neben der Beurteilung der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten sollten auch die Vorgesetzten (Teamleiter, Geschäftsführer und Inhaber) durch die Mitarbeiter regelmäßig beurteilt werden. Damit kommt zum Ausdruck, dass die Beurteilung

keine Verurteilung ist, sondern ein Instrument zur konstruktiven Weiterentwicklung für alle Personen in einer Kanzlei. Um die Bereitschaft der Mitarbeiter zu Offenheit und Ehrlichkeit zu fördern, kann die Vorgesetztenbeurteilung auch anonym durch eine Vertrauensperson oder Externe durchgeführt und ausgewertet werden.

Offene und ehrliche Rückmeldungen sind notwendig, damit die Vorgesetzten eine echte Chance zur Weiterentwicklung haben und Verhaltensweisen, die demotivierend und damit leistungshemmend wirken, rasch und wirkungsvoll abgebaut werden. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass die Fehleinschätzung der eigenen Führungsqualitäten eine der Hauptursachen für mangelhafte Leistungen der Mitarbeiter und für fehlende Erträge ist.

Zusätzlich durchgeführte Mandantenbefragungen runden die Kontroll- und Beurteilungsinstrumente ab. Die Bewertungen der Mandanten enthalten im Vergleich mit den Vorjahren und zu anderen Kanzleien wertvolle Hinweise für die richtige Entwicklung der Kanzlei.

Der nachfolgende Fragenkatalog dient als Vorlage für eine Umfrage zum Mitarbeiterengagement. Mit den verschiedenen Fragen kann das Engagement der Kanzleimitarbeiter erfasst und eingeschätzt werden.



Vorlage für eine Umfrage zum Mitarbeiterengagement

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Neutral/Stimme weder zu noch nicht zu	Stimme zu	Stimme absolut zu
Ich bin zufrieden mit meinen Möglichkeiten, mich beruflich innerhalb der Kanzlei meines Arbeitgebers weiter zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin zufrieden mit meinen Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Kanzlei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Arbeitgeber bemüht sich um meine berufliche Entwicklung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin froh, dass ich die Gelegenheit habe, meine Talente und Erfahrungen im Kanzleialltag anzuwenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit dem zufrieden, was meine Kanzlei in Schulung und Fortbildung investiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin motiviert, meine Arbeitsziele zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich in der Arbeit vollständig integriert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich freue mich, zur Arbeit zu gehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin häufig so in meine Arbeit versunken, dass der Tag sehr schnell vergeht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin entschlossen, bei der Arbeit jeden Tag das Beste zu geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich an meinem Arbeitsplatz bin, konzentriere ich mich ganz auf meine dortigen Aufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Steuerberatungskanzlei passen sich meine Kollegen schnell an schwierige Situationen an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Kollegen bemühen sich auch in schwierigen Zeiten, um	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Mitarbeiterkreis sieht aktiv zukünftige Herausforderungen und Chancen für die Kanzlei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Kanzleikollegen ergreifen die Initiative, um anderen Mitarbeitern zu helfen, wenn dies nötig ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kollegen hier sind bereit, neue Aufgaben soweit erforderlich zu übernehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kanzlei mitarbeiter sind bereit, Veränderungen anzunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin zufrieden mit meiner Vergütung insgesamt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kommunikation zwischen dem Kanzleiinhaber und den Mitarbeitern ist in meiner Organisation gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin in der Lage, selbst Entscheidungen über meine Arbeit zu treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Management in der Kanzlei erkennt gute Leistungen bei der Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Vorgesetzter und ich haben eine gute berufliche Beziehung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Kollegen und ich haben eine gute berufliche Beziehung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Kanzleiinhaber und die Mitarbeiter vertrauen einander.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter behandeln einander respektvoll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin zufrieden mit meinem Paket an zusätzlichen Leistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin zufrieden mit den gesundheitsbezogenen Leistungen, die die Kanzlei anbietet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin zufrieden mit der Anzahl der bezahlten Urlaubstage, die mein Kanzleiinhaber anbietet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin zufrieden mit der Arbeitsplatzflexibilität, die mein Arbeitgeber anbietet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin zufrieden mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie am Arbeitsplatz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Steuerberatungskanzlei bietet mir eine angenehme Arbeitsumgebung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin insgesamt zufrieden mit meinem Arbeitsplatz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit der Kanzlei hat positive Auswirkungen auf das Leben der Menschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kanzlei wird auf sozial verantwortliche Weise betrieben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kanzlei ist finanziell stabil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin zufrieden mit der Kultur an meinem Arbeitsplatz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich verstehe, wie sich meine Arbeit auf die Geschäftsziele der Kanzlei auswirkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Kanzleiinhaber ist um Vielfalt und Einbeziehung der Mitarbeiter bemüht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde meine Kanzlei potentiellen Bewerbern empfehlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Personalbetreuung

Alle Tätigkeiten und Themen im Kanzleialltag, die im Zusammenhang mit Personalfragen stehen, sind Bestandteil der Personalbetreuung. Der Aufgabenbereich ist breit gefächert und reicht von der Personaldatenverwaltung über die Routinemeldungen an die Behörden bis hin zu einzelnen Personalbindungsmaßnahmen. Kanzleiinhaber, die eine individuelle und gezielte Personalbetreuung praktizieren und damit Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern zeigen, erzeugen eine hohe Mitarbeiterbindung an die Kanzlei.

Zur Personalbetreuung zählen auch Arbeitgeberleistungen und andere Mitarbeiterfördermaßnahmen, die zusätzlich zur Vergütung gewährt werden. Diese können sich sowohl an einzelne als auch an alle Mitarbeiter in gleichem Maß richten. Die jeweiligen Möglichkeiten sind vielfältig, variieren nach der Kanzleigröße, dem Standort und den persönlichen Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter. Das Arsenal an Mitteln ist breit gefächert und kann von der Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitmodellen, betrieblicher Altersversorgung, Home-Office, Gehaltserhöhungen, Umsatzbeteiligungen, Teilzeitarbeit, Vertragsgestaltungen bis zu Zuschüssen zur Vermögensbildung reichen. Aufwand und Nutzen müssen zudem in einem akzeptablen Verhältnis zueinander stehen. Ein Beispielkatalog mit umfangreichen Personalbindungsmaßnahmen ist am Ende dieses Kapitels zu finden und soll einen Anreiz bieten, die eine oder andere Zusatzleistung in der eigenen Kanzlei umzusetzen. Durch eine intensive Personalbetreuung erhalten engagierte Kanzleiinhaber zufriedene und wertgeschätzte Mitarbeiter, die eine viel stärkere Bindung zu ihrem Unternehmen entwickeln: Sie fehlen seltener, arbeiten produktiver und sind gegen Abwerbungsversuche stärker immunisiert.

Neben einer Leistungssteigerung der Mitarbeiter können mit diesen Zusatzleistungen die Leistungswilligkeit und die Loyalität der Belegschaft sowie die Bindung der Mitarbeiter an die Kanzlei und den Arbeitgeber verbessert werden. Außerhalb der

Kanzlei wirken derartige Zuwendungen als Imageverbesserung. Interessenten auf dem Arbeitsmarkt fühlen sich von einem guten Arbeitsumfeld und angenehmen Betriebsklima angesprochen.

Die neu entwickelte Marke „Ihr Steuerberater“ setzt an diesem Punkt an und versucht alle Facetten der Steuerberatung prominenter im Bewusstsein der Öffentlichkeit zu platzieren. Die Marke richtet sich dabei einerseits an Bürger und Verbraucher, an bestehende sowie potenzielle Mandanten, aber auch an Mitarbeiter in Steuerberatungskanzleien sowie potenzielle Kandidaten, die diesen Berufsweg einschlagen wollen.



Zahlreiche Umfragen zur Bekanntheit und zum Image der Steuerberater, die Kennwerte des steuerberatenden Berufs und dessen Rolle bei der zunehmenden Digitalisierung des Besteuerungsverfahrens sind in die Überlegungen zur Marke eingeflossen. Aus all diesen Diskussionen und Gedankengängen ist folgender Markenkern entstanden:

„Wir Steuerberater üben unseren Beruf unabhängig, zuverlässig und vorausschauend aus. Durch die gesetzlich geschützte Verschwiegenheit, unsere staatlich geprüfte Kompetenz und die langjährige detaillierte Kenntnis der wirtschaftlichen und persönlichen Verhältnisse unserer Mandanten haben wir eine besondere Vertrauensstellung. Darauf basierend beraten und vertreten wir unsere Mandanten partnerschaftlich in allen steuerlichen und wirtschaftlichen Angelegenheiten. Als attraktiver Arbeitgeber unterstützen wir mit unseren kompetenten Mitarbeitern bei der Analyse komplexer Aufgaben, bei unternehmerischen Entscheidungen und deren Umsetzung. Wir sind Wegbereiter der Digitalisierung bei betrieblichen Prozessen und gestalten Zukunft.“

Die Marke und der Markenkern finden nicht nur verstärkten Einsatz in redaktionellen Arbeiten, Vorträgen und Veranstaltungen der Steuerberaterkammern und der Bundessteuerberaterkammer. Die Marke kann von allen Steuerberatern kostenfrei im Kanzleialltag genutzt werden und kann parallel zum Kanzleilogo als Zugehörigkeitskennzeichen beitragen.

Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, die sich an die Belegschaft in der Gesamtheit richten, können durch den Kanzleiinhaber beispielsweise im Rahmen eines besonderen Anlasses wie Kanzleijubiläen oder Weihnachtsfeiern verkündet werden.

Individuelle Fördermaßnahmen sollten eher innerhalb der Mitarbeitergespräche mitgeteilt werden. Diese können mit erreichten Zielen des Mitarbeiters im laufenden Jahr, mit den Zielen der Kanzlei für das Folgejahr und/oder Stärken und Schwächen des Mitarbeiters verknüpft werden.



Auszüge zur Logoanwendung der Marke der Bundessteuerberaterkammer



Alphabetische Übersicht von Beispielmaßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Die aufgezeigten Beispiele stellen Anregungen dar, die je nach Kanzleigröße, individuellem Bedarf im Mitarbeiterkreis und finanziellen Möglichkeiten angeboten werden können.

- Arbeitgeberdarlehen ermöglichen
- Arbeitsort flexibilisieren
- Arbeitsplätze ergonomisch und ansprechend gestalten
- Arbeitszeit flexibilisieren
- Betriebliche Altersversorgung einführen
- Betriebliche (Zusatz-)Krankenversicherung anbieten
- Cafeteria, Bistro einrichten
- Coaching intern anbieten
- Ehemalige Mitarbeiter zurückholen
- Einstellungsprozesse optimieren
- Elternzeit (Kontakt halten und Wiedereinstieg forcieren)
- Entgeltsystem zeitgemäß halten
- Essenszuschuss gewähren
- Fachkarriere etablieren und attraktiv gestalten
- Fahrtkostenzuschüsse gewähren
- Freizeitangebote unterbreiten (Yoga, Sport)
- Führungskompetenzen ermitteln und trainieren
- Gesundheit der Mitarbeiter fördern
- Gesundheitskurse für ältere Mitarbeiter anbieten
- Gesundheitstag durchführen
- Gesundheitsfördernde Maßnahmen anbieten (Impfaktionen, Rauchentwöhnung)
- Gleitzeit ausdehnen
- Gratifikationen gewähren
- Gutscheiprogramme nutzen
- Home-Offices bereitstellen
- Hunde am Arbeitsplatz erlauben („Bürohund“)
- Hygiene sicherstellen
- Incentive-Reisen ermöglichen und Incentive-Veranstaltungen anbieten
- Internet-Medien nutzen
- Kanzleiausflug organisieren
- Kinderbetreuung unterstützen
- Klimaanlage anschaffen
- Krankenrückkehrgespräche etablieren
- Kündigungsfrist verlängern
- Kanzleifrühstück etablieren
- Lebensarbeitszeitkonten einführen
- Massagen am Arbeitsplatz anbieten
- Mitarbeiterbefragung durchführen
- Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg einführen
- Mitarbeiterbindung messen
- Mitarbeitergespräche etablieren
- Mitarbeiter werben
- Nachfolgeplanung etablieren
- Nachvollziehbarkeit von Personalentscheidungen schaffen
- Namenstürschilder anfertigen
- Netzworkebildende Veranstaltungen durchführen
- Obstkörbe bereitstellen
- Personalentwicklung betreiben
- Personalgespräche, Leitfäden erstellen
- Personalmarketing emotional gestalten
- Personalmarketing innovativ gestalten
- Personalmarketing motivorientiert gestalten
- Personalmarketing zielgruppenorientiert gestalten
- Personalportfolio bereichsbezogen erstellen
- Rückzahlung von Fortbildungskosten vereinbaren
- Sabbaticals ermöglichen
- Schulungen durchführen
- Selbst- und Zeitmanagement, Kurse anbieten
- Seminare nutzen
- Social Media nutzen
- Stellenanzeigen zielgruppenspezifisch formulieren
- Stress vermeiden
- Teamarbeit fördern
- Teilzeitarbeit fördern
- Trennung von Mitarbeitern, die nicht ins Team passen
- Überraschungsgeschenke machen
- Unfallschutz forcieren
- Unfallversicherung, zusätzliche
- Unterstützung in privaten Notfällen anbieten
- Vergütung erfolgsorientiert ausrichten
- Vergütung für Zielerreichung
- Vergütung marktgerecht gestalten
- Vertrauensarbeitszeit einführen
- Wasserspender aufstellen
- Weihnachtsfeier durchführen
- Weiterbildungen unterstützen i.S.v. Fördern und Fordern
- Zielvereinbarungssystem etablieren oder modernisieren
- Zusatzqualifikationen ermöglichen
- Zuschüsse zur Vermögensbildung gewähren

Personalentwicklung

Inbegriff der Personalentwicklung ist ein permanenter Fort- und Weiterbildungsprozess, der durch die rasante Änderungsgeschwindigkeit des Steuerrechts vorangetrieben und durch die fortschreitende Digitalisierung weiter verschärft wird. Der technische Innovationszyklus beträgt nur wenige Jahre und technische Neuerungen erreichen alle ein bis zwei Jahre den Markt. Im Gegensatz dazu können die Zyklen in der Arbeitsorganisation und vor allem in der Aus- und Fortbildung nicht in dieser hohen Geschwindigkeit erneuert werden. Die kurzfristige Lösung für dieses Transferdilemma besteht in der Wahrnehmung von Nachschulungsangeboten für die betreffenden Arbeitsprozesse in der Kanzlei. Es gilt, eine neue Lernkultur und Personalentwicklung aufzubauen und Arbeitsprozesse anzupassen. Langfristiger Handlungsbedarf besteht darin, diese Zyklen aufeinander abzustimmen.

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), zu denen eine Mehrzahl von Steuerberatungskanzleien gehört, verfügen nicht über genügend Personalressourcen für die Planung und Durchführung einer Personalentwicklungsstrategie. Personalentwicklung ist daher oft alleinige „Chefsache“ und stellt in der Regel eine große Herausforderung für den einzelnen Kanzleihinhaber dar.

Kanzleihinhaber können einerseits auf Beratungsangebote des Berufsstandes zurückgreifen. Die Bundessteuerberaterkammer bietet unter dem Schwerpunkt Kanzleimanagement verschiedene Veranstaltungen an (<https://www.bstbk-seminare.de>). Aber auch die Steuerberater-Online-GmbH bietet Online-Seminare zur Kanzleiorganisation an (<https://www.dws-steuerberater-online.de>). Andererseits werden Beratungsangebote und/oder entsprechende Förderungen auch durch die Wirtschaftsförderungen einiger Länder angeboten, um bei Potenzialanalysen, Kompetenzanalysen oder der Einführung typischer Konzepte zu unterstützen.

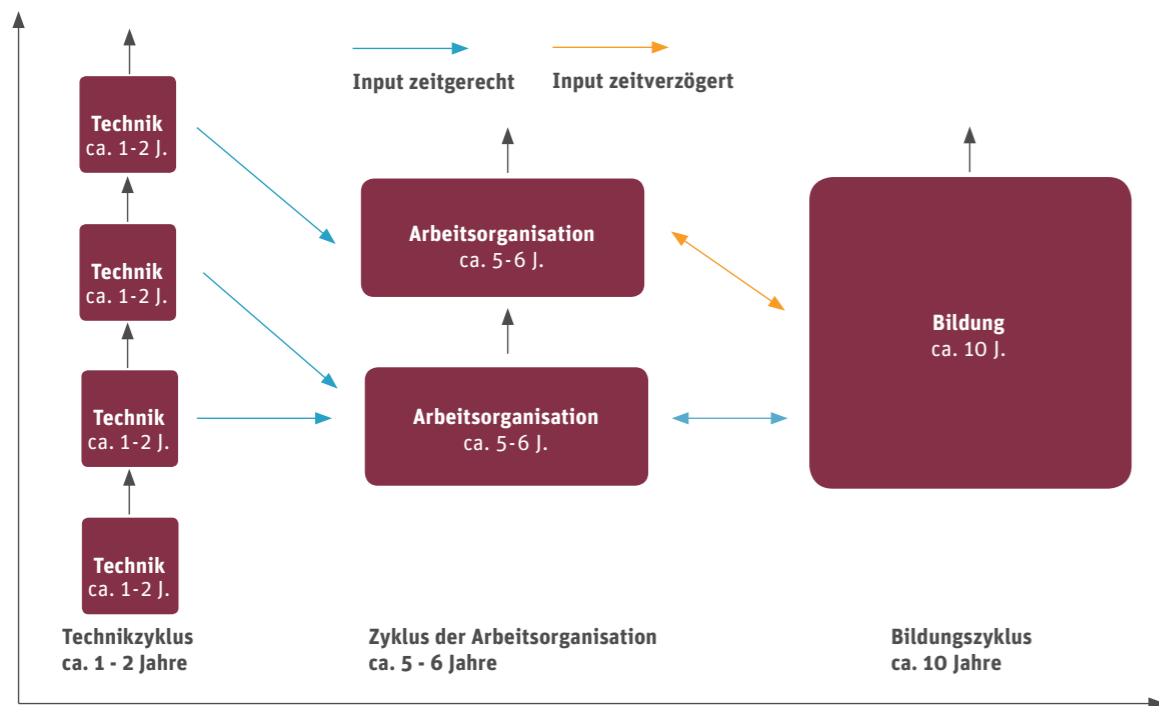


Abb.: Transferdilemma. Kontinuierliche Weiterbildung: Das Transferdilemma der Innovationszyklen Technik, Arbeitsorganisation, Bildung (Quelle: Zettel, Claudio in Personalmanagement im Zeitalter der Digitalisierung, Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V. (AWV), Band 2 „Führung“, S. 44, 2018).

Wichtig ist, dass die Personalentwicklung zur eigenen Kanzlei passen muss und nicht jeder neue Trend im Bestreben um Personalentwicklung der richtige Weg ist. In der Praxis kommt es vor, dass geglaubt wird, nach dem Gießkannen-Prinzip vorgehen zu müssen und etwas „Gutes für die Mitarbeiter“ zu tun. Dabei sollten Kanzleihinhaber nicht andere Konzepte kopieren, sondern sich die Leitfrage stellen „Was brauchen mein Team und ich als Chef wirklich in der Kanzlei?“ und „Welchen Nutzen stiften entsprechende Aktivitäten für die Mandanten der Kanzlei?“.

Die Auswahl an bestehenden Aus- und Fortbildungsangeboten ist groß und zielt auf die Steigerung der Fach-, der Methoden- oder der Sozialkompetenz ab. Diese Kompetenzen können durch Qualifizierungsziele weiter präzisiert und durch Einzelmaßnahmen konkret geschult werden. Diese reichen von einem einfachen Brainstorming im Kollegenkreis, über ein Selbststudium, Qualitätszirkel, Kanzleiinterne und externe Präsenzveranstaltungen sowie eLearning- und Blended-Learning-Methoden (Kombination aus computergestütztem Lernen und klassischem Unterricht).

Die Veränderungen der Prozesse durch die Digitalisierung erfordern gerade in der Zusammenarbeit mit den Mandanten erhöhte Kommunikationsfähigkeiten. Das erfolgreiche Eingehen auf Wünsche und Erwartungen der Mandanten ist nicht nur von Fachlichkeit, sondern zunehmend auch vom Vorhandensein emotionaler Intelligenz geprägt. Das dürfte gerade im Bereich der Steuerberatung eine nicht zu unterschätzende Herausforderung in den nächsten Jahren werden.

Routinearbeiten werden zunehmend automatisiert und damit einhergehend werden sich die Rollen des Steuerberaters und seiner Mitarbeiter verändern. Steuerberater und auch qualifizierte Mitarbeiter werden sich zu Beratern der – gerade kleinen und mittelständischen – Mandanten weiterentwickeln.

Nachfolgende Übersichten listen mögliche Maßnahmen zur Steigerung der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz systematisch auf.

Kompetenz	Fachkompetenz			
	I. Funktionsbezogene Fachkompetenz	II. Funktionsübergreifende Fachkompetenz		
	Aufgabenbezogenes Fachwissen	Projektmanagement	Prozessmanagement/TQM	Internationalisierung
Qualifizierungsziele	Erlangung eines Fach-Know-hows	Erlernen der Methoden und Techniken des Projektmanagements	- Erkennen der Bedeutung prozessualen Denkens - Entwicklung von Faktoren eines Qualitätssicherungssystems in der Kanzlei - Vernetztes Denken	Erlangung von Sprachkompetenz in der Kommunikation mit ausländischen Partnern (Mandanten, Beratern, Institutionen)
Maßnahmen (intern und extern)	- Besuch von Seminaren im Steuer-, Handels- und Gesellschaftsrecht sowie der Betriebswirtschaftslehre - Kanzleibesprechungen - Wissensmanagement in der Kanzlei (Data Warehouse) - Selbstlernaktivitäten (Fachzeitschriften, interaktive Lern-CDs) - Einsatz von eLearning-Instrumenten	- Seminare zum Projektmanagement - Projektarbeit in der Kanzlei (Nachfolgeberatung, betriebswirtschaftliche Beratung) - Einrichtung von Qualitätszirkeln - Aufbau eines TQM-Systems in der Kanzlei - Zertifizierung - BWL-Planspiele, Steuerplanspiele „Außenprüfung“, FG-Prozess - Seminare zu Fremdsprachen - Auslandsaufenthalte (Praktikantenaustausch) - Kontaktpflege mit ausländischen Berufskollegen - Fachberater „Internationales Steuerrecht“		

Abb.: Qualifizierungsziele und Maßnahmen zur Steigerung der Fachkompetenz – Quelle: Sommer, Prof. Dr. Ulrich, Steuerberatung 2020 – die zukunftsfähige Kanzlei. Mitarbeiterbindung durch systematische Personalentwicklung, DStR 2015, Heft 26, S. 1467 - 1472.

Kompetenz	Methodenkompetenz		
	Methodik und Dialektik	Moderation und Visualisierung	Arbeitstechniken
Qualifizierungsziele	<ul style="list-style-type: none"> - Sicherheit im Auftreten (vor Gruppen) - Erarbeitung einer Vortragsstruktur - Manuskriptgestaltung - Argumentationstechnik - Beherrschung von Moderations- und Präsentationstechniken mit modernen Medien 		<ul style="list-style-type: none"> - Selbstmanagement - Strukturierung von Arbeitsabläufen mit IT-Instrumenten
Maßnahmen (intern und extern)	<ul style="list-style-type: none"> - Teilnahme an Rhetorikseminaren - Vorträge in den Kanzleien - Vorträge bei Mandanten-Infoveranstaltungen - Erstellen von Gutachten, Einsprüchen und Klagen - Seminare zu Moderations- und Präsentationstechniken - Präsentation von Jahresabschlüssen bei Mandanten- und Bankgesprächen - Vorbereitung und Mitwirkung bei Schlussbesprechungen im Rahmen der Außenprüfung - Seminare zu Techniken des Zeitmanagements - Erstellung von Arbeitsplänen (Workflow-Technik) - Lesetechniken - Auswertung von Datenbanken 		

Abb.: Qualifizierungsziele und Maßnahmen zur Steigerung der Methodenkompetenz – Quelle: Sommer, Prof. Dr. Ulrich, Steuerberatung 2020 – die zukunftsfähige Kanzlei. Mitarbeiterbindung durch systematische Personalentwicklung, DStR 2015, Heft 26, S. 1467 - 1472.

Kompetenz	Sozialkompetenz		
	Team- und Kooperationsfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit	Zielstrebigkeit, Selbstständigkeit und Organisationsfähigkeit
Qualifizierungsziele	Verbesserung der Kommunikation	Sicheres Auftreten in der Gesprächsführung und in der Präsentation von Arbeitsergebnissen	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung von Initiative und Lösungsstrategien - Effiziente Organisation von Arbeitsprozessen
Maßnahmen (intern und extern)	<ul style="list-style-type: none"> - Teilnahme an Seminaren für Moderationstechniken und Rhetorikseminaren - Bildung auftragsbezogener Projektteams in der Kanzlei - Stärkung der Mandantenkontakte - Mitwirkung bei Mandantengesprächen - Vorbereitung und Mitwirkung bei Mandanten-Infoveranstaltungen - Erlangung der Qualifikation eines Mediators - Übertragung eigenverantwortlicher Einzelaufgaben - Coaching durch internen Mitarbeiter als „Pate“ oder bei Führungskräften durch externe Berater 		

Abb.: Qualifizierungsziele und Maßnahmen zur Steigerung der Sozialkompetenz – Quelle: Sommer, Prof. Dr. Ulrich, Steuerberatung 2020 – die zukunftsfähige Kanzlei. Mitarbeiterbindung durch systematische Personalentwicklung, DStR 2015, Heft 26, S. 1467 - 1472.

Weitere Aspekte des Personalmanagements

Personalmanagement kann in unterschiedlicher Tiefe und Breite betrieben werden und sollte an der Größe der Kanzlei ausgerichtet sein. Für große Kanzleien oder Steuerberatungsgesellschaften, die ggf. verschiedene Standorte haben, ist ein umfangreicher gestaltetes Personalmanagement erforderlich als in einer kleinen mittelständischen Kanzlei. Je nach Bedarf können weitere Aspekte wie Konfliktmanagement oder eine umfassende Personalverwaltung berücksichtigt werden. Weitere umfangreiche Themenkomplexe im Rahmen

des Personalmanagements bilden die sachgerechte Freisetzung von Mitarbeitern, Verhaltensregeln für den Fall einer Kündigung durch den Mitarbeiter, die Beschäftigung von Berufsträgern (angestellte Steuerberater) und freien Mitarbeitern sowie die Einsetzung besonderer Beauftragter (Datenschutz, Sicherheit, Geldwäsche, Schwerbehinderte, Qualitätssicherung).



Beispielanwendung der Marke in Kombination mit dem Ausbildungslogo und Startseite der Nachwuchskampagne „Mehr als Du denkst“

Wettbewerb um Mitarbeiter – Kanzleimitarbeiter von morgen



Besondere Bedeutung kommt der Aus- und Fortbildung von Kanzleimitarbeitern zu. Der Kanzleihinhaber kann seinen Mitarbeitern – je nach Tätigkeitsschwerpunkt, Fähigkeiten und Kompetenzen – Fortbildungsmöglichkeiten anbieten. Im Idealfall hat der Kanzleihinhaber für jeden Mitarbeiter einen persönlichen und transparenten Entwicklungsplan abgestimmt, der bedarfsgerecht an den Anforderungen der Kanzlei und passend zu den Aufgaben und zum aktuellen Wissens- und Entwicklungsstand des Mitarbeiters ausgerichtet ist. Hierzu bietet sich ein individueller Fortbildungsplan für jeden Mitarbeiter an.

Zahlreiche Fortbildungsmöglichkeiten bestehen für Mitarbeiter in Steuerberatungskanzleien. Diese können im Regelfall mit einem Zertifikat, einer Weiterbildungsbescheinigung oder einer Teilnahmebescheinigung des jeweiligen Lehrgangsanbieters abgeschlossen werden. Im Gegensatz dazu führen die Steuerberaterkammern als zuständige Stelle nach § 71 Abs. 5 in Verbindung mit §§ 54 und 79 Abs. 4 Berufsbildungsgesetz (BBiG) Fortbildungsprüfungen zum Steuerfachwirt durch. Seit 2015 können Interessierte auch die Prüfung zum Fachassistent Lohn und Gehalt ablegen. Künftig werden die Steuerberaterkammern und Verbände auch die Fortbildung zu weiteren Fachassistenten anbieten (s. S. 30).

Darüber hinaus können angestellte und selbstständige Steuerberater beispielsweise die verschiedenen Seminarangebote der Bundessteuerberaterkammer nutzen. In den Lehrgängen „Fachberater/in für Internationales Steuerrecht“ oder „Fachberater/in für Zölle und Verbrauchsteuern“ können seit 2007 diese

Fachbertertitel auf Grundlage der Fachberaterordnung bei der Bundessteuerberaterkammer erworben werden. Sie werden von den Steuerberaterkammern amtlich verliehen und können ergänzend zur Berufsbezeichnung geführt werden. Darüber hinaus bieten die Steuerberaterkammern eigene Lehrgänge zur Vorbereitung auf Fortbildungsprüfungen an. Aber auch der Deutsche Steuerberaterverband e. V. (DStV) hat neben weiteren privaten Anbietern ein breites Angebot an Online- und Präsenz-Seminaren.

Zur Mitarbeiterbindung – und auch zur Mitarbeiterqualifizierung – erfolgt in der Praxis nicht nur die aktive Ermutigung des Kanzleihinhabers zur Teilnahme an den entsprechenden Lehrgängen, sondern auch die Übernahme der Fortbildungskosten des Mitarbeiters durch den Steuerberater. Teilweise werden die Mitarbeiter auch für die Teilnahme an den Vorbereitungslehrgängen unter Fortzahlung des Gehalts freigestellt.

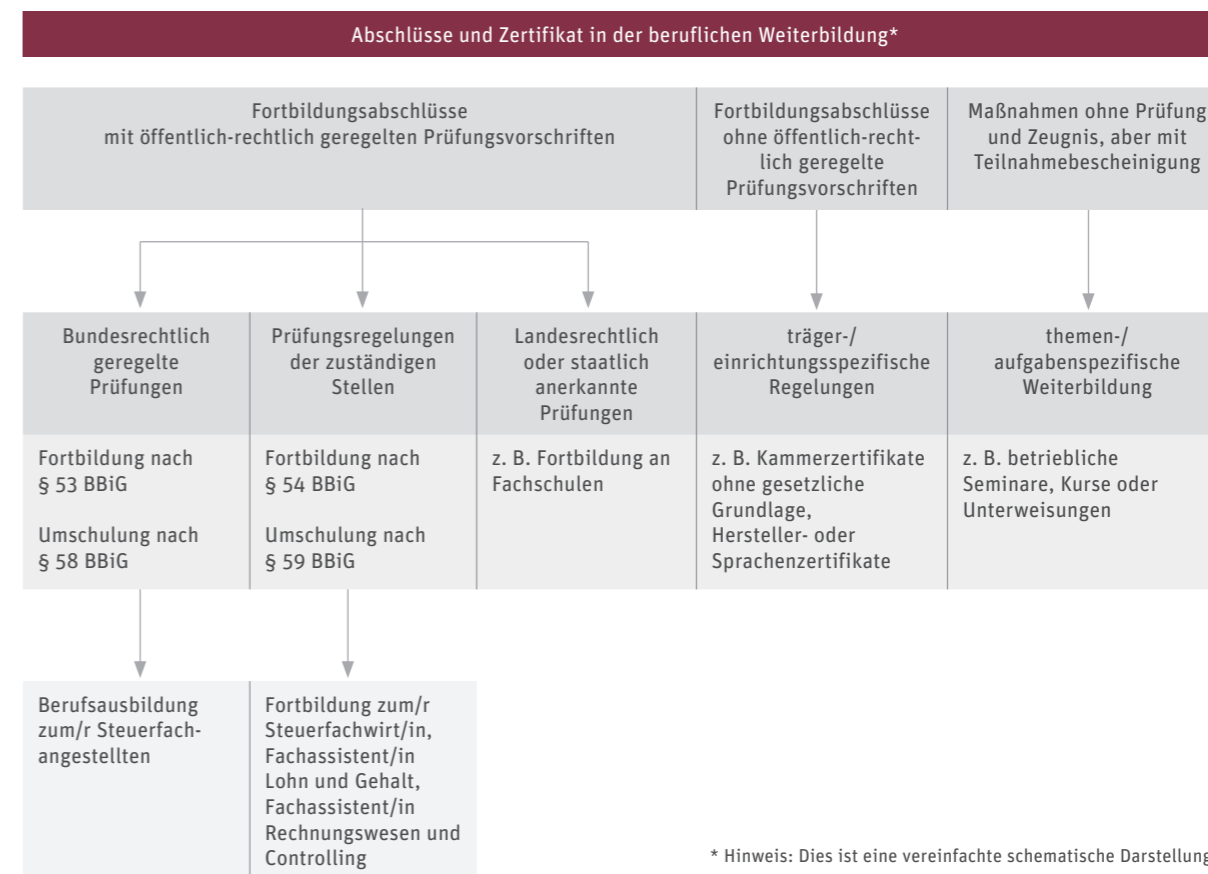


Abb.: Systematik der Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten

Neben der grundsätzlichen Frage nach Fortbildungsangeboten stellt sich mit Blick in die Zukunft die Frage, welche Fähigkeiten in welcher Qualität die Kanzleimitarbeiter in Zukunft haben müssen und welche Tätigkeiten wegfallen könnten. Die Bundessteuerberaterkammer hat sich in ihrem Ausschuss „Aus und Fortbildung der Mitarbeiter“ intensiv mit dieser Thematik befasst und nachfolgende Empfehlungen formuliert:

- Die bisherigen Fähigkeiten der Kanzleimitarbeiter werden vollumfänglich auch weiterhin benötigt, aber auf höherem Niveau und in Abhängigkeit zur Struktur der Kanzlei.
- Einfache Tätigkeiten werden zukünftig wahrscheinlich von Bürokaufleuten ausgeführt werden müssen, da es kaum Steuerfachangestellte gibt und diese Wenigen dann für diese Tätigkeiten zu teuer sind, sodass auch andere Berufsgruppen genutzt werden müssen (z. B. für einfache Büro-

tätigkeiten, Verwaltungstätigkeiten, Abwicklungsprozesse am Ende der fachlichen Tätigkeit, wie z. B. Steuererklärungen ausdrucken, dem Mandanten zuschicken und Vollständigkeitserklärungen einholen). Steuerfachangestellte können stärker fachspezifisch eingesetzt werden.

- Routinemäßige Aufgaben und Standardtätigkeiten werden wegfallen (z. B. Eingabe von Belegen/Rechnungen in der Buchhaltung; Erfassungsaufwand bei der Einkommensteuererklärung aufgrund der vorausgefüllten Steuererklärung wird geringer).
- Es werden mehr betriebswirtschaftliche Kenntnisse, z. B. zur Überprüfung der Plausibilität einer betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA), benötigt.
- Kontrollaufgaben werden zunehmen.

- Aufgrund der Digitalisierung wird sich die Arbeit verdichten.
- Spezialisierungen in einzelnen Vorbehaltsaufgaben (Einkommensteuer, Lohn, Rechnungswesen, Abschlussarbeiten) werden notwendig.
- Höhere Teamfähigkeit aufgrund der Spezialisierung wird notwendig, da es zu einem erhöhten Abstimmungsbedarf mit anderen Spezialisten kommt.
- Deutlich vertiefte Kenntnisse in Sachen Informationstechnologie (z. B. Einlesen von Fremdformaten ins Rechnungswesensystem) sind erforderlich.
- Es kommt zu noch höheren Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit. So müssen Steuerfachangestellte stärker als bisher in der Lage sein, ihre Arbeitsergebnisse gegenüber dem Mandanten oder Steuerberater zu vermitteln. Darüber hinaus wird es notwendig sein, Arbeitsabläufe für den Mandanten zu organisieren und zu überwachen (z. B. bei den GoBD).

Diese Aussagen zur weiteren Entwicklung der Anforderungen an Kanzleimitarbeiter können und werden bereits jetzt im Rahmen der bestehenden Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten umgesetzt. Die Inhalte der Ausbildungsordnung zum Steuerfachangestellten und die Anforderungskataloge für die Fortbildungsprüfungen sind fast technikneutral formuliert. Hinsichtlich neuer Prozesse, die sich durch Automatisierung und fortschreitende Digitalisierung ergeben, sowie berufs- und steuerrechtlicher Änderungen wird regelmäßig eine Evaluierung der bestehenden Aus- und Fortbildungsinhalte erforderlich sein.

Aktuell strebt der Berufsstand in Zusammenarbeit mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und dem Bundesministerium der Finanzen, dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie der Kultusministerkonferenz eine Neuordnung der Berufsausbildung zum Steuerfachangestellten an, bei der die neuesten Entwicklungen berücksichtigt werden.

Personalgewinnung durch Ausbildung

Gut ausgebildete Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt mit einem Eignungsprofil zu finden, die genau dem Anforderungsprofil der eigenen Kanzlei entsprechen, ist bei der Verfügbarkeit von Fachkräften nicht einfach. Kanzleiinhaber entscheiden sich daher oftmals dafür, bei Schulabgängern das Interesse an einer Ausbildung zum Steuerfachangestellten zu wecken. Mit einer Ausbildung können zukünftige Fachkräfte sehr gezielt in unserem Ausbildungsberuf ausgebildet und für den Berufsstand gewonnen werden.

Die im Regelfall dreijährige Ausbildung erfordert im Kanzleialltag sicherlich etwas mehr Aufmerksamkeit und Anleitung durch den Ausbilder, aber im Vergleich dazu müssen auch bereits ausgebildete Fachkräfte zunächst eingearbeitet oder aufwendig im Rahmen kostspieliger Onboarding-Prozesse in die Kanzlei integriert werden. Eine Berufsausbildung in der eigenen Kanzlei anzubieten, hat zudem den Vorteil, dass qualifizierte Mitarbeiter bei relativ geringen Kosten an die Kanzlei gebunden werden können, da sie bis zum Ende der Ausbildung mehr Erträge erwirtschaften. Eine gute Betreuung während der Ausbildung kann zu einer höheren Identifikation mit der Kanzlei und zu einer geringeren Mitarbeiterfluktuation führen.

TIPP:

Der sogenannte Onboarding-Prozess ist entscheidend für Unternehmen. Der Arbeitsbeginn eines neuen Mitarbeiters hat einen großen Einfluss auf die weitere Entwicklung und Produktivität. Entscheidend ist, ob der neue Mitarbeiter sich willkommen fühlt, gerne mitarbeitet und sich gut ins Team und ins Unternehmen integriert.

Vor diesem Hintergrund ist die Berufsausbildung von Steuerfachangestellten ein wichtiger Baustein der Personalentwicklung und der Fachkräftesicherung in einer Steuerberatungskanzlei. Das Image einer Kanzlei profitiert davon, wenn diese als

erfolgreicher und mitarbeiterfreundlicher Ausbildungsbetrieb wahrgenommen wird. Gerade im Wettbewerb um Auszubildende kann dies ein entscheidender Vorteil sein.

Im Rahmen der Zukunftsinitiative „Steuerberatung 2020“ stellte die Bundessteuerberaterkammer den demografischen Wandel als eine der zentralen Herausforderungen für den Berufsstand heraus. Doch auch das größte Engagement der ausbildenden Berufsträger, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, hat nicht den erwünschten Effekt, wenn dies in der Öffentlichkeit nicht bekannt ist. Aus diesem Grund hat die Bundessteuerberaterkammer ein einheitliches Logo für alle ausbildenden Steuerberaterkanzleien entwickelt – das Ausbildungslogo.

Es dient als Aushängeschild für ausbildende Steuerberaterkanzleien, um ihr Engagement den (potenziellen) Arbeitnehmern, aber auch der breiten Öffentlichkeit und (potenziellen) Mandanten zu präsentieren. Der Claim „Wir bilden aus“ spricht die Zielgruppe direkt an und das Logo ist in seiner Gestaltung an die Marke „Ihr Steuerberater“ angelehnt. Das Ausbildungslogo kann in Kombination mit der Marke in vielerlei Hinsicht u. a. auf Briefköpfen, in Signaturen beim E-Mail-Versand oder auf der Kanzlei-Webseite eingesetzt werden.



Personalbindung durch Fortbildung

Der Anspruch jeder Steuerberatungskanzlei sollte es sein, eine exzellente Beratung zu erbringen. Das setzt voraus, dass sich alle Berufsangehörigen und Mitarbeiter regelmäßig fortbilden. Die Fortbildungspflicht ist für Steuerberater gesetzlich in

§ 57 Abs. 2a StBerG geregelt. Hintergrund ist, dass Steuerberater als Organe der Steuerrechtspflege ihren Mandanten eine kompetente und fachgerechte Beratung schulden. Deshalb sind regelmäßige Fortbildungen erforderlich, um auf die sich stets ändernden Rahmenbedingungen zu reagieren. Die Fortbildungsverpflichtung der Fachberater ist in der Fachberaterordnung verankert.

Vergleichbare gesetzliche Regelungen existieren jedoch nicht für den Bereich der Kanzleimitarbeiter. Ohne eine bedarfsgerechte Mitarbeiterqualifizierung lässt sich die Leistungsfähigkeit der Kanzlei auf Dauer nicht aufrechterhalten. Die Beratungsqualität und der Kanzleierfolg werden durch den Wissensstand der Mitarbeiter maßgeblich mitbestimmt. Im Idealfall gibt es für jeden Mitarbeiter einen individuellen Fortbildungsplan, der auf seinen Leistungs- und Aufgabenbereich abgestimmt ist.

Die Steuerberaterkammern – als zuständige Stelle für die Aus- und Fortbildung nach dem Berufsbildungsgesetz – sind für die Durchführung und Abnahme der nachfolgenden Fortbildungsprüfungen zuständig.

Steuerfachwirt

Steuerfachangestellte und Absolventen mit einer vergleichbaren kaufmännischen Ausbildung können nach mindestens dreijähriger Praxiserfahrung die Fortbildungsprüfung zum Steuerfachwirt ablegen. Mit dieser können sich Kanzleimitarbeiter innerhalb der Büroorganisation für gehobene Aufgaben qualifizieren. Steuerfachwirte können den Praxisinhaber zum Beispiel als Kanzleivorsteher oder Büroleiter nachhaltig unterstützen und sind dadurch für die Ausübung qualifizierter Tätigkeiten in den Kanzleien prädestiniert.

Für die Fortbildungsprüfung hat der Teilnehmer nachzuweisen, dass er berufsspezifische Aufgaben einer Steuerberaterkanzlei mit Sachverhalten aus dem Steuerrecht, dem Rechnungswesen und der Betriebswirtschaft bearbeiten kann. Nach einer erfolgreich abgelegten Prüfung ist darüber hinaus schon nach insgesamt sieben Jahren Berufserfahrung auf dem Gebiet des Steuerwesens und einem überdurchschnittlichen Fachwissen und Engagement eine Anmeldung zur anspruchsvollen Steuerberaterprüfung möglich.

Fachassistent Lohn und Gehalt

Der Fachassistent Lohn und Gehalt (FALG) ist ein Berufstitel im Bereich des Lohnwesens, den u. a. Steuerfachangestellte bereits seit dem Jahr 2015 über die Steuerberaterkammern erlangen können. Die Tätigkeitsschwerpunkte des Berufs liegen im Lohnsteuerrecht sowie im Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht. Dazu zählen insbesondere die Durchführung des Lohnsteuerabzugs und die Statusfeststellungs- und Umlageverfahren. Die Kenntnisse im Arbeitsrecht sollen dazu dienen, Probleme zu erkennen und Empfehlungen für anwaltliche Beratung auszusprechen.

Mit dem Angebot der Fortbildungsprüfung zum Fachassistenten Lohn und Gehalt haben die Steuerberaterkammern auf die immer komplexer werdende Entgeltabrechnung in den Steuerberatungskanzleien reagiert. Denn mit der Fortbildung können die Mitarbeiter einheitliche und vergleichbare Fähigkeiten für die Bearbeitung von Lohn- und Gehaltsabrechnungen erwerben und eine umfassende Kompetenz gegenüber dem Arbeitgeber und dem Mandantenkreis vorweisen.

Der Fachassistent Lohn und Gehalt setzt nach der Ausbildung zum Steuerfachangestellten bzw. einer vergleichbaren Ausbildung (zum Beispiel Rechtsanwaltsfachangestellter, Industriekaufmann, Groß- und Außenhandelskaufmann, Bankkaufmann) an und erfordert erste praktische Arbeitserfahrungen in der Lohn- und Gehaltsabrechnung.

Fachassistent Rechnungswesen und Controlling

Der Fachassistent Rechnungswesen und Controlling (FARC) ist ein neuer Berufstitel im Bereich des Steuerwesens, der ab dem Jahr 2019 durch eine Fortbildungsprüfung bei den Steuerberaterkammern erlangt werden kann. Er setzt auf einer Ausbildung zum Steuerfachangestellten bzw. einer vergleichbaren Ausbildung auf. Der Tätigkeitsschwerpunkt des Fachassistenten Rechnungswesen und Controlling liegt im internen und externen Rechnungswesen. Dazu zählen insbesondere Buchführung und Bilan-

zierung, betriebswirtschaftliche Auswertungen, Controlling und Jahresabschlussanalyse sowie die integrierte Unternehmensplanung.

Hintergrund der Einführung der neuen Fortbildungsprüfung ist der steigende Bedarf an betriebswirtschaftlicher Beratung durch den Steuerberater in den vergangenen Jahren, da Mandanten beispielsweise Beratungen in der Unternehmensnachfolge benötigen. Der Steuerberater ist dabei auf speziell fortgebildete Mitarbeiter in diesem Fachgebiet angewiesen, die Beratungsvorgänge vor- und nachbereiten. Der Fachassistent Rechnungswesen und Controlling bietet Mitarbeitern von Steuerkanzleien eine attraktive Aufstiegschance im Zuge der betriebswirtschaftlichen Beratung.

Weitere Fachassistenten in Vorbereitung

Es ist geplant, dass der Kreis der Fortbildungsprüfungen seitens des Berufsstandes künftig erweitert wird. In Zusammenarbeit mit dem Hauptverband der Landwirtschaftlichen Buchstellen e. V. (HLBS) wird derzeit ein Fachassistent Forst- und Landwirtschaft (FALF) konzipiert, der erstmals im Frühjahr 2021 geprüft werden soll. Mitarbeiter mit dieser Qualifikation sollen u. a. über spezielle Kenntnisse im Bewertungsrecht verfügen und können den Steuerberater bei der steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Beratung land- und fortwirtschaftlicher Mandate unterstützen.

Der „Ausschuss Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter“ der Bundessteuerberaterkammer und die Steuerberaterkammer Berlin entwickeln derzeit einen Fachassistenten IT-Systeme und Digitalisierung (FAIT), der über Expertenwissen zur Organisation und Administration von digitalen Prozessen in der täglichen Praxis der Steuerberatungskanzleien nach aktueller Planung verfügen wird. Die Mitarbeiter sollen sich insbesondere mit Arbeitsprozessen in der digitalen Kanzlei und den damit zusammenhängenden Systemen beim Mandanten auskennen. Die Systemadministration in den Kanzleien wird jedoch nicht zum Tätigkeitsbereich dieser Mitarbeiter gehören. Mit der Möglichkeit der Fortbildungsprüfungen zu den verschiedenen Fachassistenten verfolgt die

Bundessteuerberaterkammer das Ziel, die Grundausbildung der Steuerfachangestellten in bekannter Qualität und Güte beizubehalten und nicht zu überfrachten. Vertiefte Expertenkenntnisse sollen dagegen durch sich anschließende Fortbildungs-

prüfungen erfolgen. Auf diese Weise haben die bestehenden Kanzleimitarbeiter und auch frisch ausgebildete Azubis flexible Möglichkeiten, sich weiter zu qualifizieren und zu spezialisieren.

Checkliste: Fortbildungsplanung

Die nachfolgende Checkliste soll Kanzleieinhaber dabei unterstützen, den Status des Fortbildungsbedarfs in der eigenen Kanzlei zu überprüfen und Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen.

Ist eine Analyse des Kanzlei-Ist-Zustands durchgeführt worden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Ist eine Analyse bzw. Planung hinsichtlich der zukünftigen strategischen Ausrichtung der Kanzlei durchgeführt worden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Sind die Wünsche der Mandanten, z. B. durch eine Mandantenbefragung, festgestellt und bei den strategischen Planungen berücksichtigt worden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Ist anhand der festgelegten Kanzleiziele der aktuelle, aber auch der zukünftige Fortbildungsbedarf der Berufsangehörigen (Kanzleieinhaber/angestellte Steuerberater) und der Mitarbeiter ermittelt worden?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> nein
Ist der Bedarf für den Erwerb des Fachberaters für Internationales Steuerrecht und des Fachberaters für Zölle und Verbrauchsteuern geprüft worden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Ist auch über eine funktionsorientierte Organisation der Kanzlei nachgedacht worden, um eine gezielte Fortbildung zu gewährleisten?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Besteht für jeden Kanzleimitarbeiter ein persönlicher Entwicklungsplan, der den Fortbildungsbedarf an den Anforderungen der Kanzlei und passend zu den Aufgaben den aktuellen Wissens- und Entwicklungsstand des Mitarbeiters enthält?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Wird vor Beginn jeder Fortbildung geprüft, ob sich mit der Maßnahme das angestrebte Fortbildungsziel erreichen lässt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Wurde ein interner Schulungskatalog angelegt, auf den bei aktuellem Bedarf (z. B. Gesetzgebung) zugegriffen werden kann?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Erhält jeder Mitarbeiter schnellstmöglichen Zugang zu den für ihn relevanten Neuerungen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Wird im Rahmen einer Nachschau geprüft, wie die Fortbildung gezielter erfolgen kann?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Wird insbesondere bei externen Maßnahmen geprüft, ob diese das angestrebte Fortbildungsziel zum Inhalt haben und zur Zielerreichung zweckdienlich waren?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Findet eine laufende Abstimmung innerhalb der Praxisorganisation in zeitlicher, finanzieller und personeller Hinsicht statt, d. h., werden Abwesenheitszeiten, Kosten für Fortbildungen und ggf. notwendige Vertretungen in den Planungen berücksichtigt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Werden in der Kanzlei neben den klassischen Fortbildungsinstrumenten wie Fachliteratur (Print) und Präsenzseminare auch neue Medien (z. B. Online-Seminare, Newsletter, Lern-CDs und elektronische Medien wie Datenbanken) zur Fortbildung eingesetzt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Wird bei längerfristigen personellen Kapazitätsengpässen innerhalb der Kanzlei geprüft, ob diese durch geeignete Fortbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter abgefangen werden können?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Ist die Fortbildung in fachlicher, unternehmerischer und persönlicher Hinsicht auf die Qualitätssicherung innerhalb der Praxis ausgerichtet?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

Vertiefungsmöglichkeiten



Der Leitfaden „Kanzleimitarbeiter von morgen – Personalorganisation einer Steuerberatungskanzlei“ kann über die verschiedenen Bereiche des Personalmanagements und die Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung und -findung einen Überblick geben. Für ein vertiefendes Verständnis mit der breit gefächerten Thematik steht eine Übersicht mit weiterführender Literatur und Verweisen auf Online-Informationenangebote zur Verfügung:

Publikationen der Bundessteuerberaterkammer:

- Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Steuerberatung, Gemeinschaftswerk von Bundessteuerberaterkammer, Deutschem Steuerberaterverband e. V. und DATEV eG, 13. Ergänzungslieferung 2018, Band 1, Kapitel 4.2-1 „Personalmanagement“.
- Leitfaden „Externe Kommunikation“
- Broschüre „Steuerberatung 2020 – Veränderungsnotwendigkeit, Veränderungsmöglichkeiten und Handlungsfelder“.
- Empfehlungen der Bundessteuerberaterkammer zur Erfüllung der Fortbildungspflicht der Steuerberaterinnen und Steuerberater gemäß § 57 Abs. 2a StBerG (Beschluss vom Präsidium der Bundessteuerberaterkammer am 10. März 2010.).

Seminar- und Schulungsangebote:

- Seminarangebote der Bundessteuerberaterkammer zum Kanzleimanagement <https://www.bstbk-seminare.de>
- Veranstaltungen des Deutschen wissenschaftlichen Instituts der Steuerberater e. V. (DWS Institut) <https://www.dws-institut.de>
- Seminarangebote der DWS Steuerberater-Online-GmbH <https://www.dws-steuerberater-online.de>

Fachpublikationen:

- Sommer, Prof. Dr. Ulrich, Steuerberatung 2020 – die zukunftsfähige Kanzlei. Mitarbeiterbindung durch systematische Personalentwicklung, DStR 2015, Heft 26, S. 1467 - 1472.
- Sommer, Prof. Dr. Ulrich; Nölle, Claudia, Bildung 4.0 – Konzeption einer internetgestützten Förderung der Steuerfachangestelltenausbildung nach der Blended-Learning-Methode, DStR 2017, Heft 11, S. 620 - 623.
- Müller, Andrea; Scheidegger, Noline; Simon, Silvia; Wyssen, Theophil, Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität, Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen, Chur und Winterthur, 2011.
- Hoeflmayr, David, Kanzleimarketing für die anwaltliche und steuerberatende Praxis, 4. Auflage, Berlin u. a. 2012.

- Hamatschek, Angela, Die Kunst, Mandanten zu gewinnen, Herne/Berlin 2013.
 - Aberle, Siegfried; Baumert, Andreas, Öffentlichkeitsarbeit – Ein Ratgeber für Klein- und Mittelunternehmen, München 2002.
 - Lami, Stefan, Kanzleientwicklung ist Mitarbeiterentwicklung, Die Steuerberatung (Stbg), Ausgabe 5/2018, S. 208.
 - Freund, Norbert, Kanzleimarketing für Steuerberater, Wien 2013.
 - Personalmanagement im Zeitalter der Digitalisierung, Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V. (AWV). <https://www.awv-net.de/fachergebnisse/schriftenverzeichnis/management/personalmanagement-im-zeitalter-der-digitalisierung.html>
 - Maier, Tobias; Zika, Gerd; Kalinowski, Michael; Mönnig, Anke; Wolter, Marc Ingo; Schneemann, Christian, BIBB Report 7/2018 - Bevölkerungswachstum bei geringer Erwerbslosigkeit, Ergebnisse der fünften Welle der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen bis zum Jahr 2035, Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn, 2018. <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/9376>
 - Hamatschek, Angela, Die Kunst, Mandanten zu gewinnen, Herne/Berlin 2013.
 - Aberle, Siegfried; Baumert, Andreas, Öffentlichkeitsarbeit – Ein Ratgeber für Klein- und Mittelunternehmen, München 2002.
 - Lami, Stefan, Kanzleientwicklung ist Mitarbeiterentwicklung, Die Steuerberatung (Stbg), Ausgabe 5/2018, S. 208.
 - Freund, Norbert, Kanzleimarketing für Steuerberater, Wien 2013.
 - Personalmanagement im Zeitalter der Digitalisierung, Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V. (AWV). <https://www.awv-net.de/fachergebnisse/schriftenverzeichnis/management/personalmanagement-im-zeitalter-der-digitalisierung.html>
 - Maier, Tobias; Zika, Gerd; Kalinowski, Michael; Mönnig, Anke; Wolter, Marc Ingo; Schneemann, Christian, BIBB Report 7/2018 - Bevölkerungswachstum bei geringer Erwerbslosigkeit, Ergebnisse der fünften Welle der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen bis zum Jahr 2035, Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn, 2018. <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/9376>
 - Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW: Wettbewerbsfähig bleiben mit der Potenzialberatung, Internetauftritt des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW <https://www.mags.nrw/potentialberatung>
 - Fachkräfteinitiative des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung <http://www.mw.niedersachsen.de/startseite/themen/arbeits-fachkraefteinitiative/www.fachkraefteinitiative.niedersachsen.de-122524.html>
 - Fachkräftesicherung des Ministeriums für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie des Landes Rheinland-Pfalz <https://msagd.rlp.de/de/unsere-themen/arbeits-und-beschaeftigungspolitik/fachkraeftesicherung/>
 - Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung (POE) in den Unternehmen des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Integration des Landes Sachsen-Anhalt <https://ms.sachsen-anhalt.de/themen/arbeits-fachkraeftesicherung-weiterbildung/weiterbildungsbetrieb/>
 - Fachkräfteinitiative des Landes Schleswig-Holstein <https://www.kofw-sh.de/>
- Kontaktmöglichkeiten und kompetente Ansprechpartner vor Ort:**
- Kontakt zu Steuerberaterkammern <https://www.bstbk.de>
- Fördermöglichkeiten:**
- „JOBSTARTER plus“ des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) <https://www.jobstarter.de/foerderbekanntmachung>
 - Arbeiten 4.0-Sofortprogramm „unternehmensWert: Mensch plus“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) <http://www.unternehmens-wert-mensch.de>
 - Förderprogramm „go-digital“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) <http://www.bmwi-go-digital.de/>



Impressum

Herausgeber:

Bundessteuerberaterkammer –
Körperschaft des öffentlichen Rechts
www.bstbk.de

Druck:

DCM Druck Center Meckenheim GmbH

Redaktion:

RA (Syndikusrechtsanwalt) Dr. Enrico Rennebarth
Hanna Wolf, MBA

**Bundessteuerberaterkammer
Körperschaft des öffentlichen Rechts**

Behrenstraße 42 | 10117 Berlin
Postfach 02 88 55 | 10131 Berlin
Telefon: 030 240087-0
Telefax: 030 240087-99
E-Mail: zentrale@bstbk.de
Internet: www.bstbk.de



