



Viele Steuerberater suchen ihre Mitarbeiter über Online-Stellenbörsen.

Mitarbeiterrekrutierung

Mehrgleisig zu neuem Personal

Neue, geeignete Mitarbeiter für die Kanzlei zu finden ist nicht einfach. Aber auch kleine und mittlere Steuerberatungskanzleien können erfolgreich am Mitarbeitermarkt agieren, wenn sie ihre eigenen Vorteile ausspielen.

Bislang war die Personalsuche in der Steuerberatung kaum ein Thema, denn Mitarbeiter blieben ihren Arbeitgebern treu, Fluktuation gab es kaum. Wenn dennoch neue Mitarbeiter eingestellt werden sollten, dann fiel es den Kanzleien relativ leicht, über Stellenanzeigen geeignetes Personal zu finden.

Doch das hat sich inzwischen grundlegend geändert, denn der Bedarf an gut ausgebildeten Mitarbeitern hat stark zugenommen

– nicht zuletzt wegen des stark angewachsenen Geschäfts. Markus Störmann, Leiter des Bereichs Kanzleimarkt im Consulting der Datev eG, bestätigt dies: „Der größte Engpass ist bei den Steuerfachangestellten zu verzeichnen.“

Auch bei Steuerberatern mache sich der zunehmende Fachkräftemangel bemerkbar, da diese nicht nur von den Kanzleien gefragt seien, sondern auch für die Rechnungswesen-

Mehr Erfolg bei Online-Stelleninseraten

Grundsätzlich gilt, dass Online-Stellenanzeigen anders als Anzeigen in Printmedien funktionieren. Sie benötigen keine aufmerksamkeitsstarken Bilder oder Farben, um sich von den anderen Inseraten abzuheben. Bei den Online-Inseraten kommt es vielmehr auf die richtigen Suchbegriffe an.

Die Faustregel heißt: **Gefunden werden** geht vor Gestaltung. Die meisten Kandidaten suchen über die Suchfunktion in den Stellenbörsen oder in allgemeinen Suchmaschinen nach passenden Stellenanzeigen. Das ist insbesondere für kleinere und mittlere Steuerberatungskanzleien wichtig. Lediglich die bekanntesten Kanzleien können zusätzlich darauf vertrauen, dass Stellensuchende auch den Firmennamen bei der Jobsuche eingeben.

Achten Sie darauf, dass Ihre Stellenanzeige die richtigen Suchbegriffe enthält. Hierfür ist es wichtig, **Jobtitel, Fließtext und die Keyword-Liste** einer Stellenanzeige zu optimieren. Ansonsten steht Ihr Inserat nicht in der Ergebnisliste des potenziellen Kandidaten.

Die meisten Online-Jobbörsen geben

Hilfestellung bei der Optimierung der Suchbegriffe. StepStone beispielsweise bietet wöchentlich kostenlose Telefonschulungen zur Optimierung von Online-Stellenanzeigen an – unabhängig davon, ob man ein Kunde ist oder nicht. Auch die Berater von Stellenanzeigen.de geben ihren Kunden Hilfestellung bei der Platzierung der Anzeigen. Sie rubrizieren handisch alle Anzeigen in die passenden Suchkategorien.

Viele Stellenbörsen haben zudem kostenfreie Kundenveranstaltungen zum Texten, Platzieren und Gestalten von Stellenanzeigen im Angebot. Außerdem verfügen sie über ein großes Netz an erfahrenen Partnern. Wer seine Inserate lieber von einem Experten entwerfen lassen will, kann hier seriöse Kontakte genannt bekommen.

und Steuerabteilungen von Banken, Versicherungen und der Industrie interessant sind. Der Engpass am Arbeitnehmermarkt macht sich inzwischen ganz konkret auch dadurch bemerkbar, dass die Selbstständigenquote bundesweit zurückgeht.

Starker Zuwachs der Stelleninserate bei Online-Medien

Gleichzeitig verzeichnen die Stelleninserate in den Online-Medien einen starken Zuwachs: Ein Beispiel ist der Anbieter **Stellenanzeigen.de**, dessen Anzeigenvolumen sich im Bereich Steuerberatung von 2005 auf 2007 mehr als verdreifacht hat. In der gleichen Zeit ist das allgemeine Anzeigenvolumen um das 2,5-fache gestiegen. „Die Nachfrage nach Stellenanzeigen im Bereich der Steuerberatung hat also überproportional zugenommen“, sagt Stellenanzeigen.de-Marketingleiterin Bettina Sudar.

Mitbewerber Stepstone verzeichnet im Juni 2.467 Stellenanzeigen im Bereich Steuerberatung, gegenüber Mai 2007 ist das ein Plus von 17 Prozent.

Aber nicht überall ist das Problem gleich groß, geeignete Mitarbeiter zu finden. Nach Ansicht von Markus Störmann von der Datev ergibt sich der größte Mitarbeiterengpass in kleinen und solchen Kanzleien, die an wenig attraktiven Standorten angesiedelt sind.

Kanzleichefs kümmern sich selbst um die Personalrekrutierung

WP/StB Jörg Bardenhagen, Partner bei Goben & Heuermann aus Stade in Niedersachsen, bestätigt, dass die Rekrutierung neuer Mitarbeiter schwieriger geworden ist. Dennoch hat die Kanzlei in der Kreisstadt zwischen Cuxhaven und Hamburg bislang alle offenen Stellen besetzen können. Einer der Gründe für den Erfolg könnte auch der sein,

dass die Mitarbeitersuche in der Geschäftsleitung aufgehängt ist. Die drei Partner der Kanzlei definieren, welche neuen Mitarbeiter benötigt werden und was die jeweils beste Vorgehensweise ist. Allerdings setzen sie kaum noch auf die traditionelle Zeitungsannoncen. „Erfolgreicher sind Ausschreibungen auf unserer Webseite – sowohl quantitativ als auch qualitativ“, sagt Jörg Bardenhagen.

Auf Rekrutierungsmessen stellt die Kanzlei nicht aus. „Dazu sind wir zu klein“, so der Partner. Mit Kontakten zu Hochschulen hingegen hat die niedersächsische Kanzlei gute Erfahrungen gesammelt – auch bei der Suche nach Praktikanten über Aushänge am schwarzen Brett.

Obwohl Stade rund 50 Kilometer von der Hochschulstadt Hamburg entfernt ist, ist dies offenbar kein Nachteil für die Kanzlei. „Wer bei uns arbeitet, hat sich ganz gezielt für einen Job in Stade entschieden“, weiß Bardenhagen. Zwar könne die 45.000-Einwohner-Stadt nicht mit dem kulturellen Angebot Hamburgs mithalten. Aber dafür sprechen andere Argumente für Stade: Das Freizeitangebot an der Unterelbe zum Beispiel und preiswerter Wohnraum.

Antworten auf Stellengesuche als Schlüssel zum Erfolg

StB Ellen Sievers, zuständig für die Personalsuche bei Wessler & Söhngen mit Standorten in Hagen und Wetter an der Ruhr, hat festgestellt, dass für den Bereich Steuerberatung Stellenanzeigen in der Tagespresse oder in Online-Jobbörsen wenig zielführend sind.

Weitaus erfolgreicher dagegen sei die **Antwort auf Stellengesuche von Bewerbern**.

„Dabei verwenden wir neben einem ansprechenden Anschreiben und dem Versand unserer Praxisbroschüre den Hinweis auf unsere Homepage zum Erstkontakt“, erklärt sie. In den sich anschließenden Gesprächen habe sich häufig gezeigt, dass dies für die Bewerber entscheidend ist. Zudem prüft Wessler & Söhngen grundsätzlich alle Initiativbewerbungen. Auch diese hätten schon zu einigen erfolgreichen Einstellungen geführt.

Als besonders wichtig erachtet die Steuerberaterin aber eine langfristige Personalplanung für die rund 30 Mitarbeiter zählende Kanzlei. So werden regelmäßig über den akuten Personalbedarf hinaus Mitarbeiter eingestellt, um bei einem Wachstum der Praxis oder einem nicht vorhersehbaren Mitarbeiterwechsel übergangslos weiterarbeiten zu können.

Das zentrale Element für die Rekrutierung bei der R.T.S. Steuerberatungsgesellschaft aus Stuttgart ist das Internet. „Seitdem die

Webseite von einem Spezialisten komplett überarbeitet wurde, werden die Stellenangebote gut über Suchmaschinen gefunden und dort prominent dargestellt“, berichtet StB Michael Karle. Die Zahl der Bewerbungen habe seitdem deutlich zugenommen. „Der Einsatz des Experten hat sich wirklich gelohnt“, meint der Partner von R.T.S.

Stuttgarter verzichten auf Jobbörsen und Personalberater

Auf Stellenanzeigen in Jobbörsen oder den Einsatz von Personalberatern verzichtet die Kanzlei, die über 100 Mitarbeiter zählt, bewusst. Vielmehr hat sie es sich zu eigen gemacht, auf Stellengesuche in den Kammer-Mitteilungen zu antworten. Damit konnte sie einen Pool an potenziellen Kandidaten aufbauen. Muss eine Stelle kurzfristig besetzt werden, finden sich im Pool zwei bis drei Kandidaten, die entsprechende Kenntnisse vorweisen. Eine innovative Vorgehensweise, die in vielen Großunternehmen noch als Wunschtraum gilt.

Genauso fortschrittlich ist das Bewerbermanagement innerhalb der Stuttgarter Steuerberatungskanzlei: Die Bewerbungen gehen online ein und werden über ein Dokumentenmanagement-System an die jeweiligen Abteilungen weitergeleitet. „Online-Bewerbungen sind heute sehr gut aufgebaut, sehr ansprechend gestaltet. Die Qualität ist wirklich gut, auch die der angehängten Bilder“, erklärt Michael Karle.

Die Beispiele aus den Steuerberatungskanzleien in Stade, Hagen, Wetter an der Ruhr und Stuttgart zeigen, dass nicht die Größe der Kanzlei zählt, sondern ein durchdachtes Konzept und klare Verantwortlichkeiten.

Dennoch ergeben sich Unterschiede zur Vorgehensweise der Großen der Szene wie Rödl & Partner aus Nürnberg. Schon wegen ihrer Größe haben die Franken mit 2.550 Mitarbeitern die Möglichkeit und die Notwendigkeit, die gesamte Bandbreite der Rekrutierungswege zu nutzen. Rödl & Partner setzt insbesondere auf Hochschulkontakte, den Besuch von Messen und – wenn es um die Suche nach bestimmten Fachexperten geht – auf Headhunter.

Rekrutierungsmaßnahmen werden zentral in Nürnberg koordiniert. „Wir sind sozusagen ein internes Servicecenter“, erklärt HR-Manager Matthias Weber. Dies umfasst auch die Gestaltung von Stellenanzeigen, bei der die hauseigene Marketingabteilung Unterstützung bietet. Dennoch erfolgt die konkrete Einstellung in den jeweiligen Kanzleien vor Ort. Diese und auch die einzelnen Abteilungen in der Zentrale entscheiden ganz

individuell, wie sie mit den Einladungen zu Vorstellungsgesprächen verfahren. Ein Blick auf die Zahl der offenen Stellen ist auch ein Hinweis auf die Unternehmensgröße – rund 60 neue Mitarbeiter sucht Rödl & Partner derzeit.

Ecovis zählt mit rund 1.800 Mitarbeitern zu den zehn größten Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften und ist ebenfalls auf Mitarbeitersuche. Das zeigt beispielsweise ein Blick auf die offenen Stellen des Unternehmens, denn derzeit sucht Ecovis acht Steuerberateranwärter, drei Wirtschaftsprüfungs-Assistenten und sechs Steuerfachangestellte.

Suche nach qualifiziertem Fachpersonal in München schwierig

Insbesondere im Münchner Umfeld fällt es der Kanzlei schwer, qualifiziertes Fachpersonal zu finden, berichtet Vorstand RA/FAStR Dr. Josef Gietl. Bei Ecovis ist, anders als beim Mitbewerber Rödl & Partner, die Rekrutierung

dezentral organisiert. So gibt es in jeder Region regionale Geschäftsführer, die sich dieser Thematik annehmen und beispielsweise Messeauftritte vor Ort organisieren.

Ecovis-Stellenanzeigen einheitlich gestaltet

Im Ecovis-Vorstand ist Dr. Josef Gietl für das Thema Personal zuständig, er koordiniert überregionale Projekte. Alle Stellenanzeigen haben bei Ecovis eine einheitliche Gestaltung, die sich nach dem Corporate Design des Unternehmens richtet, hinzu kommt eine abgestimmte Einleitungspassage.

Abgesehen davon können die einzelnen Kanzleien ihre eigenen Texte und Vorstellungen einbringen. Je nachdem, ob eine Stelle regional oder deutschlandweit ausgeschrieben wird, setzt Ecovis auf unterschiedliche Medien. Regionale Anzeigen werden vor allem in Regionalzeitungen geschaltet, überregionale in Online-Medien. „Dort ist der Erfolg am größten, egal ob es sich um Azubis oder

» Sieben Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Kanzleichefs, die sich um die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter kümmern, bekämpfen damit auch das Schreckgespenst „Fluktuation“

1. Etablieren Sie eine professionelle Personalarbeit, die Mitarbeitern Perspektiven gibt und diese motiviert.
2. Führen Sie Weiterbildungsprogramme ein, die eine lebenslange Qualifikation der Mitarbeiter – gerade auch von älteren Mitarbeitern – ermöglichen.
3. Richten Sie ein Gesundheitskonzept ein, damit die Mitarbeiter der Kanzlei arbeitsfähig bleiben und auch im höheren Alter länger im Arbeitsleben verbleiben können und wollen.
4. Gestalten Sie die Arbeitszeit so, dass sie an die persönlichen Anforderungen der Mitarbeiter angepasst werden kann (Arbeitszeitmodelle für junge Eltern, für freizeitorientierte Singles, für Mitarbeiter ab 60 Jahren...).
5. Bauen Sie eine Teamorganisation auf, die bewusst die Stärken einzelner Altersgruppen (Jugend: Flexibilität; Alter: Erfahrung und Zuverlässigkeit) in einem Team kombiniert.
6. Betreiben Sie ein aktives Personalmarketing, um sich als attraktiver Arbeitgeber gegenüber zukünftigen und bestehenden Mitarbeitern darzustellen, zum Beispiel über eine attraktive Web-Präsenz mit klarem Kanzleiprofil.
7. Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter am Gesamtergebnis der Kanzlei mit leistungsorientierten Anreiz- und Entgeltsystemen.

Quelle: Datev

um Fachkräfte handelt“, so Dr. Josef Gietl. Ob eigene Webseite oder Zeitungsannonce, ob Messebesuch oder Online-Jobbörse – ganz egal, welchen Rekrutierungsweg eine Kanzlei bevorzugt, auf die Kontakte ihrer bestehenden Mitarbeiter zu ehemaligen Kommilitonen oder Berufskollegen greifen alle sehr gern zurück.

Kanzleien greifen auf Kontakte von Mitarbeitern zurück

Insbesondere wenn ein bestimmter Experte gesucht wird, empfiehlt es sich, unter den Mitarbeitern nachzufragen, ob ihnen ein Fachmann bekannt ist. Mit den Ergebnissen sind die Kanzleien sehr zufrieden. „In solchen Fällen geht selten etwas schief“, meint StB/WP Jörg Bardenhagen von Gooßen & Heuermann. „Ein Mitarbeiter überlegt es sich dreimal, wen er empfiehlt.“

Geht es darum, dass die Stellenanzeige auf der eigenen Webseite oder in einer Online-Jobbörse gefunden wird, ist ein bekannter Kanzleiname sicherlich von Vorteil (siehe Kasten). Noch viel wichtiger sei aber das, wofür der Name stehe, meinen Matthias Weber von Rödl & Partner und RA/FAStR Dr. Josef Gietl von Ecovis. Im direkten Vergleich der beiden Unternehmen zeigt sich, dass beide für unterschiedliche Werte stehen. Bei Rödl & Partner dominieren etwa Individualität und die frühe Übernahme von Verantwortung. Hinzu kommt eine in- und externe Aus- und Weiterbildung, unter anderem auf dem Rödl Campus. Daneben gibt es die Möglichkeit, im Home-Office oder in einer Kinderkrippe in Nürnberg zu arbeiten.

Ecovis setzt auf eine intensive Aus- und Weiterbildung. Diese beginnt bei einer theoretischen Zusatzausbildung der Azubis in der Ecovis-Akademie und geht bis zu einem festen Fortbildungspass für die Mitarbeiter. Ebenso besteht früh die Möglichkeit, echter Partner zu werden und die unternehmerische Verantwortung für eine Kanzlei oder ein Team zu erhalten. Nicht zuletzt aber die Sicherheit und Sozialleistungen, die eine Einzelkanzlei nicht bieten kann, seien Vorteile bei der Mitarbeitersuche, so RA/FAStR Dr. Josef Gietl.

Auch die Verbände haben den zunehmenden Mangel an qualifizierten Mitarbeitern erkannt und bieten ihren Mitgliedern Unterstützung. So wirbt der Landesverband der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe in Bayern über seine 40 Zweigstellen

schon seit Jahren in den Schulen für die steuerberatenden Berufe. „Es geht darum, den jungen Menschen zu zeigen, dass es auch in der Steuerberatung attraktive Stellen mit anspruchsvollen und abwechslungsreichen Aufgaben sowie vielen Weiterbildungsmöglichkeiten gibt“, sagt RA Markus Deutsch vom Dachverband, dem Deutschen Steuerberaterverband (DStV).

Kölner Steuerberaterverband auf dem Absolventenkongress

Mit gezielten Marketingmaßnahmen richtet sich der DStV somit auch an Studenten und Absolventen. Zum Beispiel organisiert er gemeinsam mit dem Steuerberaterverband Köln einen Stand auf dem deutschen Absolventenkongress. Dort werden Praktikanten- und Assistentenstellen der Mitgliedskanzleien veröffentlicht oder aber Infos über das Steuerberater-Examen und Karrieretipps weitergegeben. „Dabei stellen wir den attraktiven Beruf der Öffentlichkeit vor und zeigen, dass Steuerberater für Mandanten oftmals die wichtigsten Ansprechpartner in wirtschaftlichen Fragen sind“, erklärt Markus Deutsch vom DStV.

Auch für die Bundessteuerberaterkammer ist die Nachwuchssicherung durch Ausbildung ein wichtiges Thema. So appellierte Präsident WP/StB Dr. Horst Vinken an die Zuhörer seiner Eröffnungsrede auf dem Steuerberaterkongress im Mai 2008: „Lassen Sie in Ihrem Engagement nicht nach und bilden Sie aus.“ Viele Kanzleien haben die Notwendigkeit der eigenen Nachwuchssicherung offenbar schon erkannt, denn 2007 wurden bundesweit rund 6.100 Neuverträge mehr abgeschlossen. Das Plus führt die BStBK auch auf die verstärkten Bemühungen der Kammern zurück.

Die Stuttgarter R.T.S. Steuerberatungsgesellschaft setzt ebenfalls verstärkt auf die Ausbildung und bietet seit 1998 auch ein kombiniertes Studium an der Berufsakademie an. Offenbar ein erfolgreiches Modell, denn „seitdem konnten wir alle Azubis übernehmen“, so StB Michael Karle. Für R.T.S. ein doppelter Vorteil, denn zum einen bindet die Kanzlei durch die Ausbildung ihre Mitarbeiter stark ans Unternehmen, zum anderen spart sich die Kanzlei auch Einarbeitungszeiten, die bei fremd ausgebildeten Leuten anfallen.

Neben der Ausbildung ist es aber noch wichtiger, bestehende Mitarbeiter in der Kanzlei zu halten, schließlich nehmen die Abwerberversuche anderer Arbeitgeber – auch aus

Daniela Furkel

ist Chefredakteurin des Fachmagazins „Personalmagazin“ aus der Haufe-Mediengruppe und hat sich unter anderem auf das Themenfeld Personalrekrutierung spezialisiert.



E-Mail: daniela.furkel@haufe.de

der Industrie – zu. Um darauf richtig zu reagieren, bietet die Datev ihren Mitgliedern sogar eine entsprechende Beratung an. „Die Mitarbeiter wollen Flexibilität und Perspektiven. Das Thema Geld steht nicht an erster Stelle“, so StB Michael Karle. Seine Kanzlei übernimmt die Kosten für die Weiterbildung zum Steuerfachwirt oder Steuerberater. Ob Karriereperspektiven oder Angebote wie Gleit- und Teilzeit – sie führen dazu, dass es in der Stuttgarter Kanzlei faktisch keine Fluktuation gibt.

Erstellung von Fortbildungsplänen zu Jahresbeginn

Aus denselben Gründen setzt auch Wessler & Söhngen auf ein strukturiertes Fortbildungsmanagement, bei dem zu Jahresbeginn festgelegt wird, wer welche Fortbildungen absolviert. Auch eine Höherqualifizierung, zum Beispiel zum Steuerfachwirt oder Steuerberater, ist möglich. „Dabei schließen wir grundsätzlich keine Verträge, die zu einer langfristigen Bindung der Mitarbeiter nach einer Weiterbildung führen“, sagt Ellen Sievers. „Wir bauen vielmehr auf das gegenseitige Vertrauen und unsere Wettbewerbsfähigkeit als Arbeitgeber.“

Mitarbeiterfortbildung, ob in Form von Seminaren, Freistellungen oder finanzieller Unterstützung, steht auch bei Gooßen & Heuermann aus Stade hoch im Kurs. Gegen eine mögliche Abwanderung der Mitarbeiter nach erfolgreicher Fortbildung sichert sich die Kanzlei durch eine anteilige Erstattung der Fortbildungskosten ab. Andere Kanzleien verlängern Kündigungsfristen für weitergebildete Mitarbeiter, doch für Jörg Bardenhagen ist dies wenig hilfreich, zudem solle man Reisende nicht aufhalten. „Das würde sich eher negativ auf die Leistungen und das Betriebsklima auswirken.“

» Ihre Meinung ist gefragt: Wie rekrutieren Sie Mitarbeiter für Ihre Kanzlei?

Diskutieren Sie mit Kollegen und Experten im Forum „Kanzleimanagement & Weiterbildung“ unter www.haufe.de/steuern!