



www.dstv.de

Personalmanagement

in Steuerberater-Kanzleien



- ✓ Baden-Württemberg **LSMB** Bayern
- ✓ Berlin-Brandenburg
- ✓ Bremen
- ✓ Düsseldorf
- STEUERBERATERVERBAND** Hamburg **Hamburg e.V.**
- ✓ Hessen
- ✓ Köln
- ✓ Mecklenburg-Vorpommern
- ✓ Niedersachsen Sachsen-Anhalt
- ✓ Rheinland-Pfalz
- ✓ Sachsen
- ✓ Schleswig-Holstein
- ✓ Thüringen
- SBV** Westfalen-Lippe

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung	07
2.	Strategische Personalpolitik / Personalplanung	07
3.	Personalmarketing und Unternehmenskultur	10
4.	Personalbeschaffung	12
5.	Personalauswahl	18
6.	Einarbeitung neuer Mitarbeiter	21
7.	Gehälter der Mitarbeiter	22
8.	Personalorganisation	23
9.	Personalverwaltung	24
10.	Personalführung und Motivation	25
11.	Personalerhaltung / internes Kanzleimarketing	28
12.	Personalfreisetzung	32
13.	Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeitergespräch	33
14.	Personalentwicklung und Wissensmanagement	35
15.	Fazit	36

→ PERSONALMANAGEMENT

1. EINFÜHRUNG

Personalmanagement ist **Chefsache** - und sollte mit oberster Priorität verfolgt werden! Denn Arbeitskraft ist ein kostbares Gut - gerade in einer Gesellschaft, die in erster Linie auf die Ressource Bildung zurückgreifen muss.

Angesichts des bereits begonnenen **demografischen Wandels** und des zu befürchtenden **Fachkräftemangels** muss dem Personalmanagement oberste Priorität eingeräumt werden, um sich mittel- und langfristig dem Wettbewerb stellen zu können. Es wäre fahrlässig, diesem Thema in der täglichen Routine nicht genug Aufmerksamkeit zu widmen. Es ist wichtig, schon heute ein Gesamtkonzept für eine strategische, professionell-systematische und zukunftsfähige Personalpolitik zu entwickeln, um sich rechtzeitig mit qualifizierten

und motivierten Mitarbeitern¹ auf zukünftige Herausforderungen einstellen zu können - hierfür lohnt es, Kapazitäten zu schaffen! Auch wenn Sie diese Ressourcen traditionell vielleicht nicht haben, sollten Sie diese in größerem Ausmaß für Personalüberlegungen bereitstellen, denn bereits heute gilt es, sich um qualifizierten Nachwuchs zu bewerben. Benötigen Sie in diesem Bereich Unterstützung, zögern Sie nicht, Ihre Berufsverbände anzusprechen und um materielle Hilfsmittel, z.B. durch entsprechende Führungsseminare, zu bitten. Dieser Leitfaden ist eine erste Einführung in die Thematik des Personalmanagements, soll Sie von der Wichtigkeit dieses Themas überzeugen und für die notwendigen Überlegungen eine erste **Orientierungshilfe** bieten. ◀

2. STRATEGISCHE PERSONALPOLITIK / PERSONALPLANUNG

Mitarbeiter sind die erfolgskritische Ressource aller Unternehmen und Organisationen - auch Ihrer Kanzlei! Der Mensch mit seiner Qualifikation und seinem Leistungsvermögen ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter bilden die Grundlage dafür, dass Sie sich im Wettbewerb mit anderen Kanzleien behaupten können. Die **Qualität des Personals** und der **Umgang mit dem Personal durch die Kanzleiführung** haben erhebliche Auswirkungen auf die Kanzleikultur und letztendlich auf den Erfolg. Die Bedeutung wird auch unter Berücksichtigung der Kosten, die für Einstellungen und Personalfuktuation entstehen, deutlich. Verlässt ein guter Mitarbeiter ein Unternehmen, so fallen erhebliche Kosten für das Unternehmen an, u.a. aufgrund der erforderlichen Personalauswahl und der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters. Mitarbeiterfluktuation ist nicht

nur in wirtschaftlicher Hinsicht ein Verlust für das Unternehmen, sondern es können auch interne Prozesse durch das Einbüßen von Wissen nachhaltig gefährdet werden, ganz zu schweigen von der fehlenden Kontinuität in der Betreuung der Mandanten. Der **Erhaltung des Personals** sollte daher erhebliche Aufmerksamkeit geschenkt werden, damit die Kanzlei für Ihre Mitarbeiter auch ein attraktiver Partner bleibt. Dazu beitragen können z.B. eine Erweiterung der Kompetenzen, attraktive Angebote zur Weiterentwicklung und ein gutes Betriebsklima (näheres s. Personalerhaltung). Es empfiehlt sich, die **Mitarbeiterzufriedenheit** regelmäßig zu prüfen. Die Personalpolitik sollte sich letztlich an den Bedürfnissen gegenwärtiger (interner) und künftiger (externer) Mitarbeiter orientieren und darauf ausgerichtet sein, gegenwärtige Mitarbeiter zu halten, zu motivieren und neue Mitarbeiter zu gewinnen.

¹ Nachfolgend wird nur aus Abkürzungs- und Vereinfachungsgründen die männliche Form verwendet.

Exkurs: Zukunft der Arbeit im Jahr 2020

Die Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) hat im Mai 2010 eine Umfrage unter ca. 5700 Mitarbeitern aus 113 Ländern zu der Frage durchgeführt, wo sich diese im Jahr 2020 sehen. Die Zukunftserwartungen sehen wie folgt aus:

- ▶ mehr Verantwortung, höheres Gehalt (44 %)
- ▶ ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben (36 %)
- ▶ flexiblere Arbeitszeiten (39 %) wurden - neben dem Gehalt - als wichtiger angesehen, als Bonusregelungen (18 %) und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (15 %)
- ▶ Arbeit wird in einem virtuellen Raum erledigt - nicht mehr an einem festen Arbeitsplatz
- ▶ Wertorientierung des Arbeitgebers, die mit eigenen Vorstellungen übereinstimmt (knapp 50 %)
- ▶ Arbeit bei einem renommierten Unternehmen (20 %)

(Quelle: www.pwc.de)

Jedes Unternehmen trägt die gesellschaftliche Verantwortung für eine verträgliche Personalpolitik. Der erste Schritt zu einer erfolgreichen Personalpolitik ist die Formulierung von **strategischen Kanzleizielen**.

Kanzleiziele, z.B.:

*Was wollen Sie in 2, 5 oder 10 Jahren erreicht haben?
Welche Dienstleistungen wollen Sie anbieten?
Womit können Sie sich von Mitbewerbern abheben?*

*Welche Spezialisierung(en) haben Sie/ streben Sie an?
Welche Mandantenstruktur haben Sie/ streben Sie an?*

Es ist empfehlenswert, diese Ziele aufgrund der Schnelllebigkeit des Wirtschaftslebens auf deren Realisierbarkeit hin regelmäßig zu prüfen und sich zu fragen, ob sich zwischenzeitlich ggf. die Ausgangsbedingungen geändert haben. So können Sie Ihre Ziele setzen.

Exkurs: Wege zum Erfolg

1. **Der Erfolgreiche findet seine Ziele.**
Der Nichterfolgreiche findet seine Gründe.
2. **Es gibt keine zu großen Ziele.**
Es gibt nur zu kurze Fristen (um sie zu erreichen).
3. **Wenn man vom direkten Weg zum Ziel abkommt,**
lernt man die Gegend kennen.

(Zitat von Dirk Schmidt, „Der zeitlose Erfolgsbeschleuniger“ in Arbeit und Arbeitsrecht 1/2012, S.33 ff)

Auf diese Ziele richtet sich die Personalplanung aus. Eine Gegenüberstellung mit dem Ist-Zustand lässt erkennen, ob die **Strategie mit dem gegenwärtigen Personal umzusetzen ist**. Es können Stellen entsprechend der Aufgabenstruktur und -menge gezielt besetzt, Abteilungen und Teams optimal zusammengestellt und die Mitarbeiter entsprechend ihren Kenntnissen und Fähigkeiten entwickelt und gezielt durch Weiterbildungsmaßnahmen gefördert werden. Ergeben die strategischen Ziele, die z.B. in einer Ausweitung der

Spezialisierung oder des Ausbaus des betriebswirtschaftlichen Beratungspotenzials bestehen können, mittelfristig einen erhöhten Neubedarf an Personal, so kann auch dies rechtzeitig in die Planung einfließen. Die vorhandene Mitarbeiterstruktur bildet die Basis für das weitere Vorgehen. Stehen z.B. altersbedingte Ruhestände an, so dass Sie sich ggf. rechtzeitig um einen geordneten Wissenstransfer an die jüngere Generation kümmern müssen? Oder verfügen Sie über Mitarbeiter, die sich in der Familienplanung befinden