



Kanzleimanagement

Marion Klimmer

Erfolgsgarant Mitarbeiterbindung

Wie in vielen Branchen, sieht sich auch die Steuerberaterbranche mit demografisch bedingten Nachwuchsproblemen konfrontiert. Befeuert wird dieser Abwärtstrend durch den Wertewandel der Generation „Y und Z“, der sich unter anderem in dem steigenden Wunsch nach einer „Work-Life-Balance“ und einer verkürzten Verweildauer bei einem Arbeitgeber bemerkbar macht. Diesem Nachwuchsproblem kann nicht nur mit einer besseren und dadurch erfolgreicheren Personalauswahl, sondern sollte insbesondere auch durch gute Mitarbeiter-Bindungsinstrumente begegnet werden. Denn Mitarbeiterwechsel bewirken nicht nur hohe Rekrutierungskosten, sondern vor allem Unruhe und damit Instabilität im Mitarbeiter-Team. Gravierend sind auch Irritationen oder gar Unzufriedenheiten im Mandantenkreis, die ebenfalls durch Mitarbeiterverluste und – nötige – Mitarbeiterneuzugänge entstehen können. Insofern ist mangelnde Mitarbeiterbindung nicht nur ein ggf. emotional-sozialer Schaden für eine Kanzlei, sondern kann zu Mandatsrisiken oder im Extremfall zu Mandatsverlusten führen.

I. Wie kann dem Branchen-Dilemma begegnet werden?

Inhaber bzw. Partner unterschiedlicher Kanzleigrößen begegnen dieser Branchen-Herausforderung auf ähnliche Weise – mit teils unterschiedlichen Akzenten: Gutes Betriebsklima schaffen, Teamgeist und Verantwortungsbewusstsein fördern (beispielsweise durch regelmäßige, strukturierte Teambesprechungen und jährliche Strategie-Workshops – inkl. Incentive-Charakter), interessante Aufgaben und Fortbildungen ermöglichen, individuelle Teilzeitangebote für Eltern und flexible Arbeitszeiten für alle anbieten, leistungsorientierte Vergütungssysteme einführen, um die einzelnen Mitarbeiter wirklich kümmern und sie persönlich ansprechen (auch in regelmäßigen, wechselseitigen Feedback-Gesprächen).

Weniger standardisiert und damit auch weniger professionalisiert erfolgen das Anbieten, zeitliche Freistellen oder gar Finanzieren von persönlichen Entwicklungs- und Fortbildungsangeboten – insbesondere, wenn sie nichtfachlicher Natur sind: Telefontraining, persönlicher und individualisierter bzw. typgerechter Umgang mit unterschiedlichen Mandanten, Umgang mit „schwierigen“ Mandanten, Umgang mit in- oder externen Konflikten oder sonstigen Problemsituationen (z. B. Mandanten-Beschwerden) oder Zeit-/Stress- und Selbstmanagement.

Gerade die „weicheren“ Faktoren werden aufgrund des Wertewandels immer größere Bedeutung und damit Bestandssicherung oder Wachstumsmotoren von Kanzleien unterschiedlicher Größe bedeuten. Auch in Anbetracht der zu meist sehr viel besseren Verdienstmöglichkeiten auf Industrie- bzw. Mandantenseite, gilt es das Spektrum der Mitarbeiterbindungs-Maßnahmen stets zu optimieren und weiter zu entwickeln.

Hierzu zählt neben einem guten Arbeits-/Teamklima das Eingehen auf die Bedürfnisse Einzelner – bis hin zu gezieltem und individualisiertem „Coaching“, welches sowohl die „Work-Life-Balance“ des Einzelnen als auch den Kanzlei-Erfolg im Ganzen optimieren kann.

II. Wie rekrutiert man also Mitarbeiter mit längerer „Verweildauer“?

Zunächst ist es wichtig, auf Arbeitgeberseite die Einstellungsgespräche so zu konzipieren, dass dem Bewerber – nebst fachlicher Aufgaben und Anforderungen – noch viel klarer wird, welche persönlichen Herausforderungen auf ihn warten (z. B. anspruchsvolle Themen oder Mandanten, ggf. längere Arbeitszeiten, die „Notwendigkeit“ zu langjähriger Loyalität zur Kanzlei). Die Motivation und Fähigkeiten hierfür sollten dabei nicht nur hinterfragt, sondern auch überprüft werden. Denn schon bei der Mitarbeiterauswahl kann man eine längere „Verweildauer“ der Mitarbeiter bewirken, indem man nicht nur die vermeintlich „Fähigsten“, sondern auch die „motivational Geeignets-ten“ fundiert ermittelt.

Das Erfragen von beruflichen Erfahrungen, fachlichen Kenntnissen oder persönlichen Motivationen für Kanzlei und den Berufsstand sind in Auswahlgesprächen sicherlich sehr wichtig. An dieser Stelle können Auswahlverfahren jedoch noch tiefer gehen und die motivational passenden Persönlichkeitsprofile ermitteln („Motivatorenprofile“), die fundierte Vorhersagen erlauben, ob die Person dauerhaft aus sich selbst heraus für die speziellen Herausforderungen motiviert sein wird. Nur dann kann die Person ihre Herausforderungen auch als positiv erleben und relativ stressfrei erfüllen. Hierfür gibt es bewährte Methoden, die wenig Aufwand verursachen – aber Personalentscheidungen deutlich fundieren und damit einen sinnhaften „Return“ liefern: z. B. Online-gestützte, wissenschaftlich fundierte Testverfahren wie beispielsweise das LUXX- oder Reiss Profile® (siehe Abbildung).

Der zugrundeliegende Fragebogen ermittelt grundlegende Werte, Ziele, Motive der individuellen Persönlichkeit. Dies

Reiss Profile®
 ■ ■ ■ ■ ■ who you are

Reiss Profile – MUSTERPROFIL
 (business)

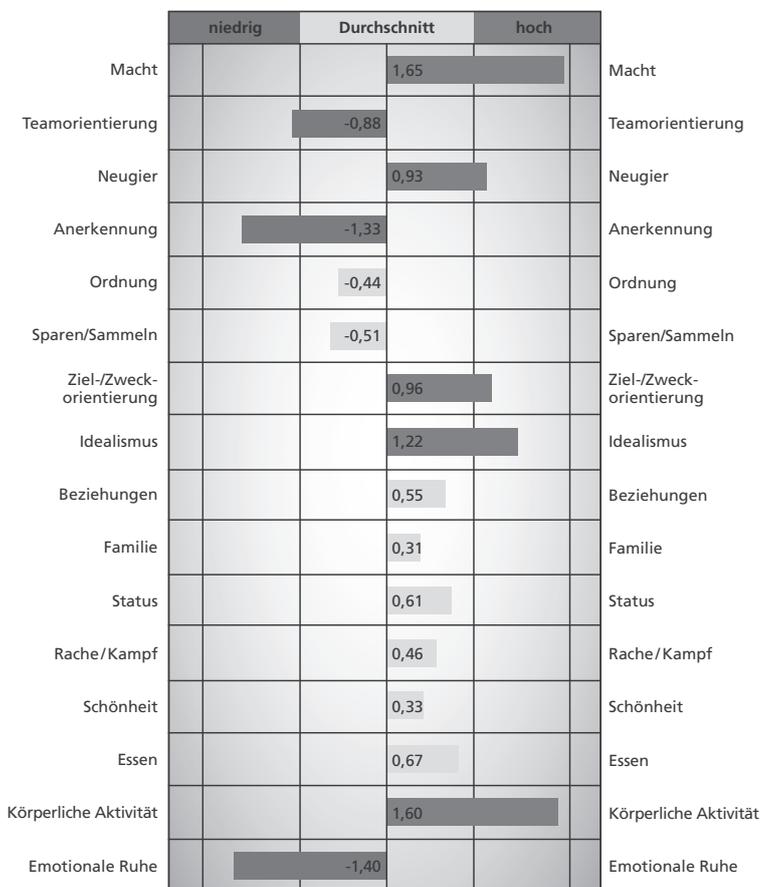


Abb. 1: Reiss-Profile

macht erkennbar, bei welchen Tätigkeiten jemand dauerhaft „im Flow“ und dadurch recht stressfrei und in „Balance“ leistungsfähig und auch motiviert arbeiten wird. Dieser auch als „intrinsische“ Motivation langjährig bekannte Antrieb zeigt die zeitlich überdauernde, aus sich selbst permanent mit Leichtigkeit erzeugte Leistungsfähigkeit und -bereitschaft auf.

Definiert man beispielsweise als Partner einer Kanzlei, dass Mitarbeiter gefragt sind, die gerne Dienstleistungen für andere erbringen, dann sollte die Ausprägung im Motiv „Macht“ eher nur durchschnittlich sein. Wäre sie nämlich hingegen sehr stark, dann wäre dies ein Kandidat, der sehr schnell frustriert ist und auch Konflikte bekäme, wenn sein starkes Kernbedürfnis nicht erfüllt würde: nämlich sehr viele Entscheidungen erfolgreich zu beeinflussen oder besser noch: selber zu fällen. Oder definiert man als Einstellungskriterium, dass jemand extrem ordentlich, korrekt, strukturiert Fachliches oder gar Projekte abwickeln und dokumentieren soll, dann wäre es fatal, jemanden einzustellen, der zwar im Vorstellungsgespräch sich „sozial erwünscht“ äußert und Verhaltensweisen oder berufliche Erfahrungen benennt, in denen er die Anforderungen vordergründig plausibel zu erfüllen scheint. Gewissheit hat man aber nur, wenn man beispielsweise im Reiss Profile® erkennt, dass er eine starke Ausprägung im Motiv „Ordnung“ hat.

Sollte diese nur unterdurchschnittlich oder gar niedrig sein, dann hat man einen Kandidaten, der motiviert ist durch Aufgaben, die ihm höchste Flexibilität und Kreativität abverlangen. Aufgaben wirklich „ordentlich“ und strukturiert durchführen, kann diese Person meist nur schlecht oder zumindest mit einem innerlich stark erhöhten Stresspegel, der in frühe Unzufriedenheit, starke Stress-Symptome und subjektiv gefühlte schlechte „Work-Life-Balance“ und Kündigungsbereitschaft münden wird.

Der Einsatz solches Verfahrens ermöglicht also zusätzlich auch die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu steigern und zielgerichtet individuelle Entwicklungspläne zu erstellen – oder auch innere und äußere Konflikte zu vermeiden.

In individuellen Einzelcoachings – beispielsweise auf Basis des etablierten „7-Säulen-Erfolgsprogrammes“ (siehe Abbildung 2) – können gezielt Entwicklungspotentiale und Motivation von Partnern und Mitarbeitern gefördert, Stress oder Konflikte abgebaut und auch mental-emotionale Balance u. a. durch die Vermittlung effizienter Selbstcoaching-Techniken gesteigert werden. Hierdurch liefern Kanzleien ein wirksames Argument für individualisierte, an der Work-Life-Balance orientierte Förderung.

Die Zweckmäßigkeit eines jeden Coachings sollte für alle Seiten erkennbar gemacht werden und aufzeigen, wie positiv die Auseinandersetzung mit blockierenden Emotionen oder z. B. dem individuellen Motivorenprofil sich auf das Leistungsumfeld, die eigene Persönlichkeit, Leistungsfähigkeit und auch Gesundheit auswirken.

Wenn also individuelle Stressquellen rechtzeitig erkannt und Stressfaktoren frühzeitig im Keim erstickt werden, spart das den Kanzleien viel Zeit, Geld und Energie und steigert den Fokus auf das Erreichen der Kanzleiziele. Richtig durchgeführt, zahlen gute Coachings nicht nur auf den Einzelnen an, sondern im „War for Talents“ auch auf das Teamklima und den „Return on Investment“ ein. Im Ergebnis tragen glückliche und zufriedene Mitarbeiter das positive Image einer Kanzlei zum Mandanten und werben auch für die innovative Personalentwicklung ihres Arbeitgebers. Mitarbeitergewinnung und -bindung werden dadurch gleichermaßen optimiert.

III. Beschreibung „7-Säulen-Erfolgsprogramm“ – für effizientes Coaching und Selbst-Coaching

Basis und somit Grundvoraussetzung für Balance, Erfolg und „Höchstleistungen“ sind herausragendes Fachwissen und sehr gute bis hin zu herausragender Sachkompetenz. Keiner kann dauerhaft Erfolge in Bereichen erzielen, in denen ihm das Fundament fehlt. Darüber hinaus gibt es sieben wichtige Voraussetzungen, die notwendig sind:

- Motivationsanalyse: Eine Voraussetzung für Höchstleistungen bzw. Erfolg ist, dass persönliche Lebensmotive und Werte mit den selbst gesetzten oder externen Zielen übereinstimmen. Daraus folgt häufig eine intrinsische Motivation, die viele als Treibstoff für ihren Erfolg und ihre Work-Life-Balance ansehen.
- Ziel-Management: Es ist eindeutig nachgewiesen: Wer seine kurz- und langfristigen Ziele nach bestimmten Kriterien formuliert, hat erheblich höhere Chancen, sie auch umzusetzen.
- Fokussierung: Sehr gute Konzentration, auf Ziele fokussieren und alles weniger Wichtige beiseiteschieben können – das gelingt am leichtesten mit Themen oder Aufgaben, die unserem Motivatoreprofil entsprechen.
- Stress-Management: Am einfachsten mit Methoden aus dem Emotions- und Mentalcoaching.
- Selbstvertrauen: Wer an sich selbst glaubt, hat einen großen Vorteil. Entscheidend für Höchstleistungen ist aber, auch mit sich selbst positiv zu kommunizieren.
- Fitness/Gesundheit: Nur wer seinem Körper ausreichend Schlaf, eine gute Ernährung und viel Bewegung gönnt, ist fit für Höchstleistungen und lebenslange Work-Life-Balance.
- (Selbst-)Coachings: Man kann nicht alles wissen und alles können. Die Klugen kennen ihre Schwächen und holen sich gezielt Hilfe durch Trainings oder Coachings. Aber auch effizientes Selbst-Coaching kann die Basis für Höchstleistungen und Work-Life-Balance sein.

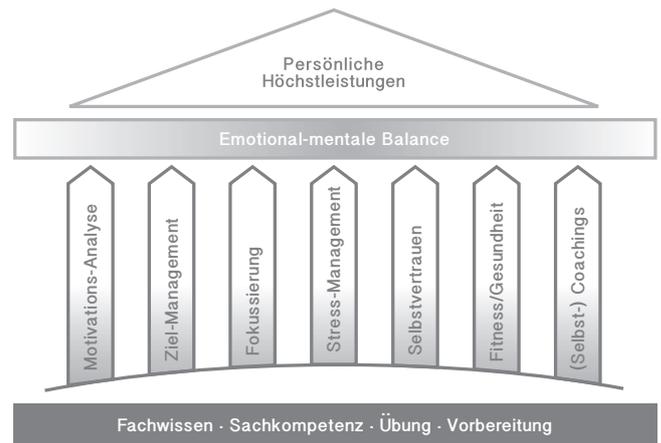


Abb. 2: „7-Säulen-Erfolgsprogramm“

Marion Klimmer ist Karriere- und Mental-Coach in Hamburg. Sie berät ihre Klienten insbesondere für erfolgskritische Situationen. Für angehende Steuerberater Wirtschaftsprüfer und Juristen hat sie eigene Spezialkonzepte entwickelt. Sie ist auch als Fachautorin über Selbst-coaching-Methoden in Erscheinung getreten.



StB-Verwaltungsreport

Hinweise auf ausgewählte Verwaltungsanweisungen

EINKOMMENSTEUER

BMF: Steuerliche Behandlung von „Cum/Cum-Transaktionen“

BMF, 17. 7. 2017 – IV C 1 – S 2252/15/10030 :005

Inhaltsverzeichnis

- I. Begriffsbestimmung
 1. Cum/Cum-Transaktion
 2. Cum/Cum-Gestaltungen
3. Strukturierte Wertpapierleihe
- II. Materiell-rechtliche Ausgangssituation
 1. Steuerausländer beim Bezug inländischer Dividenden
 2. Cum/Cum-Gestaltungen bei Steuerausländern
- III. Grundsätze der materiell-rechtlichen Beurteilung von Cum/Cum-Transaktionen
 1. Gestaltungsmissbrauch nach § 42 AO
 2. Rechtsfolgen bei Vorliegen eines Gestaltungsmissbrauchs im Sinne des § 42 AO
- IV. Beispielhafte und nicht abschließende Aufzählung von Fallgestaltungen bei Cum/Cum-Gestaltungen und ihre steuerlichen Folgen
 1. Cum/Cum-Gestaltungen auf Grundlage einer Wertpapierleihe (Grundfall)
 2. Cum/Cum-Gestaltungen auf Grundlage eines steuerinduzierten Kassageschäftes
 3. Weitergereichte Wertpapierleihe bei gleichzeitigem Rückgeschäft mit festverzinslichen Wertpapieren
 4. Cum/Cum-Gestaltungen auf der Grundlage von Wertpapierpensionsgeschäften (Repo-Geschäften)
 5. Cum/Cum-Gestaltungen mit Investmentfonds
 6. Cum/Cum-Gestaltungen im Zusammenhang mit Kassageschäften und Erteilung einer Bescheinigung nach § 44a Abs. 5 EStG (sog. Dauerüberzahler)
- V. Anwendungsregelung