

Bestehensquoten in den StB/WP-Berufsexamen erhöhen

Dreh- und Angelpunkt für Nachwuchssicherung und Mitarbeiterbindung

Inhaltsverzeichnis für den nachfolgenden NWB-Artikel

von Marion Klimmer, WP PRAXIS 5/2022

I. Grundlagen der Untersuchung	173
II. Hohe Durchfallquoten in den Examen: Das Problem muss JETZT gelöst werden	174
1. Mitarbeiterengpass	174
2. Probleme im Recruiting	174
3. Folgen der hohen Durchfallquoten	175
III. Examens-Kandidaten: Gründe für das Durchfallen und Optimierungspotential	176
1. Motivation	176
2. Umgang mit Selbstmanagement und Druck	176
3. Strukturiertes Lernen	176
4. Klausurtraining	177
5. Die mündliche Prüfung	177
6. Selbstüberschätzung	177
7. Sich Unterstützung holen	178
8. Zwischenfazit: „Doppelgleisigkeit“ als Erfolgskonzept	178
IV. Handlungsbedarf/Optimierungspotenzial Arbeitgeber	178
1. Finanzielle Unterstützung	178
2. Vorbereitungszeit	179
3. Für Klarheit sorgen	179
4. Sich den Mitarbeitenden zuwenden	179
5. Examensbegleitung	180
6. Mentales Coaching und Training	181
V. Optimierung der fachlichen Vorbereitung durch Lehrgangswerke und Dozenten	182
1. Lernstoff	182
2. Sonstige Optimierungsansätze	182
VI. Branchenattraktivität erhöhen	182
VII. Resümee	182
1. „Doppelgleisigkeit“ erhöht Bestehensquote	182
2. Interne Unterstützung	183
3. Externe Unterstützung	183
4. Was jetzt zählt	184

Bestehensquoten in den StB/WP-Berufsexamen erhöhen

Dreh- und Angelpunkt für Nachwuchssicherung und Mitarbeiterbindung

Marion Klimmer

Die Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüferbranche kämpft mit einem gewaltigen Problem: Nachwuchsgewinnung und dauerhafte Bindung. Hohe Durchfallquoten in den Berufsexamen sind ein bekanntes Phänomen; der enorme Vorbereitungsaufwand und die hohe Wahrscheinlichkeit durchzufallen, schreckt junge Leute ab, die Berufslaufbahn einzuschlagen. Auch das Team steht unter dem belastenden Einfluss der Durchfallquoten: Wenn ein Kollege¹ in der Prüfungsvorbereitung gebunden ist oder nach missglückter Prüfung die Branche verlässt, steigt die ohnehin hohe Arbeitsbelastung noch einmal an. Die Motivation erodiert. Somit erweist sich die Examens-Bestehensquote als ein bedeutender Dreh- und Angelpunkt für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern und letztlich der Zukunft der Branche. Sie muss sich deutlich verbessern, und zwar schnell.

Dieser Beitrag beschäftigt sich auf der Grundlage von Interviews und einer repräsentativen Umfrage mit der Frage, was die beteiligten Gruppen bereits dafür tun und was sie künftig zusätzlich tun können, um die Mitarbeitergewinnung und -bindung zügig durch verbesserte Bestehensquoten in den Berufsexamen in den Griff zu bekommen.

NWB Datenbank ▶ Mujkanovic, Warum merkt nur keiner, wie toll der WP-Beruf ist?, WP Praxis 1/2014 S. 23, NWB GAAAE-50959

KERNAUSSAGEN

- ▶ Die hohen Durchfallquoten in den Berufsexamen belasten nicht nur den betroffenen Einzelnen, sondern stellen eine große personelle und finanzielle Belastung für die Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften dar. Die Mitarbeitergewinnung und -bindung steht und fällt auch mit der Durchfallquote.
- ▶ Viele Examenskandidaten brauchen mehr Freistellungszeit und Arbeitgeberunterstützung, um sich fachlich und mental angemessen vorbereiten zu können. Ferner helfen ihnen Methoden aus dem Profisport, um effizient und gehirngerecht zu lernen und unter Prüfungsdruck eine ausreichende Performance zu zeigen.
- ▶ Alle Beteiligten sind aufgerufen, etwas zu verändern. Die Unternehmen stehen jedoch an erster Stelle. Es liegt in ihrem eigenen Interesse, die Durchfallquoten deutlich zu reduzieren und damit die Zukunft der Branche zu optimieren – auch wenn dies im ersten Schritt weitere, gezielte Investitionen nach sich ziehen könnte. Doch die dadurch mögliche Erhöhung der Bestehensquoten wird einen deutlichen ROI liefern.

unterschiedlicher Unternehmensgrößen abgestimmt wurden. 331 Mitarbeitende verschiedener Unternehmensgrößen nahmen an der anonymen Umfrage teil, unabhängig davon, ob sie das Examen bestanden hatten oder nicht. Das Examen oder der Versuch lag maximal vier Jahre zurück. In die Wertung und Analyse gingen diejenigen ein, die per 15.2.2022 alle Fragen ausgefüllt hatten: 226 Personen. Mehrfachankreuzen war bei vielen Fragen möglich.

Zusätzlich wurden erst **kürzlich „Examierte“ befragt**. Letztere hatten zum großen Teil ein mehrmonatiges, mentales und motivatorisches Online-Examens-Coaching-Programm der Autorin absolviert, welches auch fachliche Unterstützung von Dozenten umfasst.

Weitere Basis der Studie sind ausführliche, persönlich geführte **Interviews mit über 50 Führungskräften/Personalverantwortlichen sowie Mitarbeitenden** aus allen „Big10“ und weiteren, mittelständischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Dozenten der **Anbieter von Vorbereitungslehrgängen** kamen ebenfalls zu Wort, **Hochschullehrer** sowie **Mitglieder der jeweiligen Prüfungskommissionen** für das StB- und WP-Examen.

I. Grundlagen der Untersuchung

Grundlage dieses Beitrags ist eine **repräsentative Online-Umfrage**, deren Fragen und Antwortoptionen in Kooperation mit dem NWB Verlag, Führungskräften und Personalern

¹ Hinweis zur Gender-Neutralität: Zur besseren Lesbarkeit verzichten die Ausführungen in diesem Beitrag auf eine durchgängige Differenzierung in geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen. Sofern die männliche Form verwendet wird, schließt dies alle möglichen Formen der Personenbezeichnung gleichberechtigt ein.

II. Hohe Durchfallquoten in den Examen: Das Problem muss JETZT gelöst werden

1. Mitarbeiterengpass

Die zwanzig führenden Beratungsfirmen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften planen, in diesem Jahr rund 27.000 Stellen zu besetzen.² Interne Quellen berichten jedoch, dass die Rekrutierungszahlen den Plänen weit hinterherhinken.

Markus Schmal (Partner Ebner Stolz) fasst die Situation so zusammen: „Die Angebotslage auf dem Mitarbeitermarkt ist brutal. Unsere Mitarbeitenden bekommen viele Anfragen von Personalberatern, gerade aus anderen Branchen. Für die Wirtschaftsprüferbranche ist es eine **Achillesferse**. Wer soll die Arbeit zukünftig leisten? Noch sitzt die Branche auf einer Scholle – doch die schmilzt.“

2. Probleme im Recruiting

Unter den vielfältigen Ursachen sticht ein Problem besonders hervor: Es sind die Durchfallquoten in den Berufsexamina: Im Steuerberaterexamen lagen die Bestehensquoten in den Jahren 2009/2010 bis 2020/2021 bundesweit bei durchschnittlich 51,6 % (berücksichtigt sind nur die tatsächlichen Teilnehmer ohne Rücktritte). Den niedrigsten Wert erreichte der Jahrgang 2016/2017 mit 41,0 %. Der beste Jahrgang 2009/2010 lag bei 60,5 %.³

Bislang betrug die Bestehensquote im WP-Examen im langjährigen Durchschnitt (2005 bis 2018) nur 56,7 % (nur WP-Examenskandidaten mit bereits absolviertem StB-Examen). Positive Bewegung entstand durch zusätzliche Ausbildungswege, wie bspw. das Masterstudium nach § 8a WPO. Die Bestehensquote lag hier bei 62,7 % (Durchschnitt der Jahre 2010 bis 2018).

Und seit der Modularisierung des WP-Examens ab 2019 ist eine weitere positive Entwicklung der Bestehensquoten zu verzeichnen: Bei fünf bislang modular durchgeführten WP-Examensterminen liegen die Bestehensquoten im Fach Prüfungswesen bei 69,4 %, im Fach Angewandte BWL bei 74,1 % und im Fach Wirtschaftsrecht bei 85,6 %. Am schlechtesten schneidet hingegen das Fach Steuerrecht mit einer Quote von 51,0 % ab (ungewichteter Durchschnitt der fünf Prüfungstermine I/2019 bis II/2021, nur sog. Erstprüfungen).⁴

Es bleibt abzuwarten, ob die Werte auf diesem im WP-Examen besseren Level bleiben und wie Lehrgangswerke, Firmen oder Examenskandidaten die noch **ungenügenden Bestehensquoten im Fach Steuerrecht** steigern werden und damit die in diesem Artikel dargestellten negativen Folgen des Durchfallens für die einzelnen, betroffenen Mitarbeiter und Firmen in den Griff bekommen.

In der diesem Artikel ebenfalls zugrunde gelegten repräsentativen Online-Umfrage wurden Examens-Kandidaten umfassend befragt. Von diesen waren in beiden Examen zusammen genommen sogar 67 % im ersten Versuch durchgefallen, im Mittelstand waren es sogar 87 %. Der erste mündliche Versuch schlug bei 33 % der Teilnehmenden fehl. Im modularen WP-Examen fielen 65 % im Fach Steuern durch. Die Tatsache, dass die Befragten daher durchweg häufiger durch-

gefallen waren als der bundesweite Durchschnitt, war für die Analysen für diesen Beitrag sehr vorteilhaft. Denn gerade durch die Antworten-Analyse von durchgefallenen Kandidaten lassen sich die besten – weil direktesten – Rückschlüsse auf Optimierungspotenzial zur Steigerung der Bestehensquoten und dadurch auch Mitarbeitergewinnung ziehen: aufseiten der Kandidaten selbst, der Lehrgangsanbieter und Arbeitgeber.

Nicht zuletzt spielt beim Recruiting zusätzlich auch der Zeitgeist eine Rolle: Die Attraktivität eines Jobs wird anders gemessen, als in den Generationen zuvor. Teilzeit, Möglichkeiten zum Sabbatical, Zeit, um ein Hobby auszuüben, und Sinnstiftung sind heute die Kriterien, beobachtet Jan Brorhiller, Partner und COO bei EY. Partner zu werden, ist nicht mehr das selbstverständliche Ziel der jungen Mitarbeitenden. „Die **Fluktuation** der Mitarbeiter ist angestiegen. Das **Mindset** hat sich geändert“, sagt Melanie Böhme (HR PWC). „Die Mitarbeiter sind heute viel offener für Veränderungen und hinterfragen regelmäßig, was ihnen wirklich gefällt.“ Dazu zählt auch, dass zunehmend viele junge Menschen mit einem geringeren Gehalt und nur ca. 80 % Beschäftigungsgrad zufrieden wären, um dadurch mehr Zeit für Familie und Privatleben zu haben.

Ein Examen, das in hohem Maße Durchhaltevermögen, Leistungsfähigkeit und die Bereitschaft verlangt, aufgrund der meist schlechten bzw. unbefriedigenden Noten in den Übungsklausuren „durch das **Tal der Tränen** zu gehen“, passt da schlecht. Andrea Bruckner (Vorstand BDO) stimmt zu: „Es ist beängstigend, wie wenige überhaupt ins Examen gehen. Das Berufsbild passt schwerlich zur ‚Generation Z‘, zumal die Regulatorik eine immer größere Rolle spielt.“

Ein Partner von KPMG berichtet: „Die Bestehensquoten sind schon ein Thema – bereits im Bewerbungsgespräch. Viele fragen sich, ob sie wirklich drei bis vier Jahre hart arbeiten wollen, um dann eventuell doch durchzufallen. Die Prüfung ist für viele ein großes **Angsthema**.“ Alle Examenskandidaten stehen massiv unter Druck. **Bei den meisten beeinträchtigen Examensstress oder Versagensängste effizientes Lernen und die Prüfungs-Performance.** Zumal die wenigsten über die trainierte Kompetenz des Stressmanagements und effizienten „Selbstcoachings“ verfügen.

Die meisten Interviewpartner waren sich einig und bedauerten, dass der zielgerichteten Erhöhung der Bestehensquoten im Angesicht des sich zuspitzenden „War of Talent“ dennoch zu wenig Beachtung geschenkt wird. Jedenfalls seien noch keine nennenswerten und dauerhaften Budgeterhöhungen für Zusatzangebote freigegeben worden, obwohl es etablierte Methoden gibt, die Performance in den Berufsexamen deutlich zu erhöhen.⁵

² Steinharter/Fröndhoff, Berater werden, Handelsblatt v. 15.1.2022, abrufbar unter <https://go.nwb.de/v9nb2>.

³ Steuerrechtsinstitut Knoll, Statistik zu den Ergebnissen der Steuerberaterprüfung, abrufbar unter <https://go.nwb.de/s4exk>.

⁴ WPK, Ergebnisse der Prüfungen als Wirtschaftsprüfer und als vereidigter Buchprüfer ab 2004, abrufbar unter <https://go.nwb.de/kk0p0>.

⁵ Beispielsweise konnten die Bestehensquoten in einer Big4 von ungefähr 50 auf über 80 % gesteigert werden, als diese in einem dreijährigen Pilotprojekt ein umfassendes Examenscoaching-Programm durchführen ließ.

Dabei ist sich sogar die Mehrheit der befragten Mitarbeitenden einig, dass höhere Bestehensquoten mehr Menschen in die Branche bringen würden:

Übersicht 1: „Glauben Sie, dass das Wissen um deutlich höhere Examens-Bestehensquoten mehr junge Menschen in die Branche der Steuerberater/-innen bzw. Wirtschaftsprüfer/-innen bringen würde?“	
Ja	47 %
Vielleicht	38 %
Nein	15 %

Auch Prof. Dr. Juhn (Geschäftsführender Partner JUHN Partner und Professor FOM) unterstreicht aus seiner Lehrerfahrung, dass mehr junge Menschen für den Berufsstand gewonnen würden, wenn die Bestehensquoten höher wären. Es sollten also nicht nur einzelne Arbeitgeber alles Denkbare für die Erhöhung der Bestehensquoten tun und finanzieren, sondern geschlossen die gesamte Branche. Die entsprechenden Verbände und Kammern sowie die Kursanbieter/Lehrgangswerke könnten mit den Firmen am selben Strang ziehen und die Unterstützungsformen auch außerhalb von zeitlicher Freistellung, finanzieller oder fachlicher Unterstützung ausweiten – und damit schlussendlich nicht nur die Mitarbeiterbindung deutlich erhöhen, sondern den Berufsstand an sich schnell deutlich attraktiver machen.

3. Folgen der hohen Durchfallquoten

Das Nichtbestehen werten Kandidaten häufig als **persönliche Niederlage**. Nicht wenige verabschieden sich gleich ganz vom Beruf des Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers. Den Alltags- und Prüfungsstress in Kombination mit der Aussicht auf eine weitere Niederlage wollen sie sich nicht noch einmal antun. Immerhin: Auch ohne Examen finden sie außerhalb der Branche gute Karrierechancen. Dennoch bleibt das Gefühl des Scheiterns. Die Lebensplanung hat erst einmal Schiffbruch erlitten. Die Aufstiegschancen haben sich verengt, die Flexibilität am Arbeitsmarkt ist geschmälert.

Auch für die Arbeitgeber bedeuten die Durchfallquoten eine erhebliche Belastung: In der Examensvorbereitung unterstützen sie ihre Kandidaten finanziell und stellen sie teilweise lange von der täglichen Arbeit frei. Ein Big4-Partner kommentiert: „Durchfallen ist auch für die Firma eine große Belastung! Nicht nur der durchgefallene Kandidat ist hochgradig enttäuscht und betroffen, **auch die Kollegen tragen die Last**, insbesondere auch die Manager, denn auch im Wiederholungsfall muss die Arbeit des Kollegen aufgefangen werden.“

Für die Gesellschaften ist eine **Kündigung** eines Examenskandidaten die schlimmste aller möglichen Konsequenzen. Die Kosten für eine Neubesetzung der Stelle sind hoch. „Die Kosten für den Ausfall sowie die Such- und vor allem die Einarbeitungs- und Integrationskosten von neuen Mitarbeitern summieren sich schnell auf ein **Bruttojahresgehalt**“, sagt Julian Breidhardt, Partner bei Ebner Stolz.

Ein leitender Big4-Talent-Partner rechnet des Weiteren vor: „Neben den Rekrutierungskosten für einen kündigenden (weil durchgefallenen) WP-Kandidaten muss man hinzurechnen: das Trainingsprogramm über vier bis sechs Jahre – im ersten

Jahr sicherlich 120 bis 180 Stunden. Bei jeder Kündigung eines solchen Mitarbeiters geht zusätzlich unendlich viel **Einblick und Know-how in Kunden und Mandate verloren**, was nicht zu beziffern ist!“ Ebenfalls nicht zu beziffern ist die atmosphärische Auswirkung von einem Mitarbeiterwechsel auf Mandantenseite.

Ähnliche „Kosten“ könnte man für einen Mitarbeiter berechnen, der aufgrund seines Durchfallens im Steuerberater-Examen kündigt. Dies wird die Unternehmen in Summe finanziell sogar noch mehr treffen, weil schlichtweg viel mehr Mitarbeiter in das Steuerberaterexamen gehen und die ohnehin in diesem Examen noch viel höheren Durchfallquoten zusätzlich zu Buche schlagen.

Selbst wenn der Mitarbeiter nach einem misslungenen Examensversuch nicht gleich kündigt, so „kostet“ auch dies die Unternehmen sehr viel: Zum einen können emotional-mental getroffene und möglicherweise vorübergehend weniger motivierte Mitarbeiter die Performance beeinflussen (vgl. Abschn. IV.4., S. 179 f.). Zum anderen kostet es die erneute **finanzielle Examens-Unterstützung, Fehlzeiten, in denen keine Leistung für Mandantenaufträge erbracht werden** kann. Im Extremfall müssen in den Hauptfreistellungszeiten Sonderprojekte/Zusatzanfragen – und somit Einnahmen – aufgrund mangelnder Mitarbeiterressourcen abgelehnt werden.

Die modulare Prüfungsordnung hat der WP-Prüfung etwas von dem Schrecken genommen. Claus Vogel, Audit & Assurance Learning Lead Deloitte, bestätigt: „Bereits die Einführung der Modularisierung des WP-Examens war ein ‚Gamechanger‘. Sie hat den Kandidatinnen und Kandidaten die Angst genommen. Zusätzlich trägt die kürzlich beschlossene Verringerung der Praxistätigkeit auf sechs Monate für bestimmte Module nach § 9 Abs. 7 WPO zur Attraktivität des Examens bei.“

Mehr Kandidaten melden sich seither an. Die **Bestehensquote bleibe laut vieler Interviewter allerdings hinter den Erwartungen zurück**. Kristian Ludwig (EY Partner/Beirat an der Leuphana-Universität) beobachtet, dass die Quoten „einen Tick besser“ geworden sind. „Die Modularisierung bringt neben klaren Vorteilen auch zusätzliche Komplexität und Herausforderungen mit sich, die anfangs teilweise unterschätzt wurden“, gibt ein HR-Partner zu bedenken.

Simone Wieland (HR EY) weiß: „Die Modularisierung birgt die Gefahr, dass das Absolvieren des Examens unnötig in die Länge gezogen wird, was zusätzliche Fehlzeiten und dadurch eine höhere Belastung für verbleibende Kollegen bedeutet“. Bei den Bestehensquoten sei nach der Modularisierung noch keine deutliche Trendwende erkennbar.

Auf noch einen wichtigen Aspekt wies eine Führungskraft hin: „Nach einer fehlgeschlagenen Examensprüfung **tragen die Kandidat*innen ihre Enttäuschung in die Gesellschaften**, was die Kollegen dort belastet und auf die Stimmung drückt. Nach dem Durchfallen müssen die Leute aufgefangen werden, sonst sind sie toxisch für das ganze Team, wenn sie über das Examen fluchen.“ „Sie sorgen dafür, dass andere erst gar nicht ins Examen gehen“, ist sich Kristian Ludwig von EY sicher.

III. Examens-Kandidaten: Gründe für das Durchfallen und Optimierungspotenzial

1. Motivation

Der Weg zum Examen ist lang und fordernd. Wie gelingt es da, Motivation und Konzentration über Monate hinweg aufrecht zu halten?

Examenskandidaten sollten ganz bewusst reflektieren, welche Anforderungen, aber auch welche Chancen das Leben als Wirtschaftsprüfer mit sich bringt, stellt Julian Breidhardt von Ebner Stolz fest. Nur bei uneingeschränkter Bewusstheit darüber kann die nötige Disziplin und Leidenschaft über die lange Phase der Prüfungsvorbereitung aufgebracht werden.

Prof. Dr. Mody (Leuphana Universität Lüneburg) hat in ihrer Funktion als Studiengangsleiterin eines 8a-WPO-Masters festgestellt, dass es neben hervorragender fachlicher Qualifikation auch auf die intrinsische Motivation und die mentale Stärke ankommt: „Man muss sich schon ein bisschen quälen und Stehvermögen beweisen. Außerdem **korreliert mentale Stärke auch mit Leistungsvermögen**.“

2. Umgang mit Selbstmanagement und Druck

Der hohe Lern- und Erfolgsdruck ist ein entscheidendes Problem, da dieser großen emotionalen, mentalen und auch physischen Stress induziert. **Dies schränkt aus neurobiologischen Gründen die Lern- und Leistungsfähigkeit sowohl in der Vorbereitung als auch in den Prüfungen ein.** Die Online-Umfrage hat deshalb erfragt:

„Wie gut/hilfreich waren Ihre Motivation und Ihr Durchhaltevermögen in der Examenzeit?“

Immerhin 56 % antworteten mit „schwankend“, 8 % mit „stark schwankend und eher schlecht“. Hieraus ergibt sich Optimierungspotenzial, da andernfalls die notwendige Lerneffizienz und Prüfungs-Performance ausbleiben.

„Was hätte Ihr/e Motivation/Durchhaltevermögen verbessern können?“

30 % antworteten mit ein „individuelles, persönlich-vertrauliches Mentoring bzw. Examens-Coaching“.

„Was hat Ihre Fokussierung beeinträchtigt?“

„Meine Sorgen, Ängste, Stress im Examen“: Mit 53 % ist dies die **Ursache für Lern- und Leistungsminderungen mit dem höchsten Gewicht**. Das Ergebnis korrespondiert mit den Erkenntnissen in den Neurowissenschaften. Im Leistungssport und sonstiger Top-Performance-Vorbereitung (z. B. wichtige Auftritte) begegnen die Profis dem seit Jahren mit Mentaltraining und speziellem Emotionscoaching. Von diesen Erfolgskonzepten können Firmen lernen und ihren Mitarbeitenden entsprechende Expertenbegleitung ermöglichen. Im Folgenden hierzu mehr.

„Wie gut war Ihr Stress-Management inklusive ‚Selbstcoaching‘?“

35 % gaben an, dass sie sich sehr gestresst gefühlt hatten, schlecht abschalten oder schlafen und dass sie sich nur schwer erholen und auftanken konnten.

„Ich hatte häufig Versagensängste oder Prüfungsangst“: 30 % gaben dieser Aussage ihre Stimme. Im Mittelstand lag der Wert mit 39 % sogar über dem Mittel.

„Wer oder was hätte Ihr Stress-Management inklusive ‚Selbstcoaching‘ optimieren können?“

47 % wünschten sich „Tipps von Kolleginnen/Kollegen oder Vorgesetzten“.

46 % wählten als Antwort: „Ein auf Berufsexamen spezialisierter Coach/Mentor/Trainer“.

Diese beiden mit Abstand höchsten Werte sprechen für die unten noch spezifizierte „Doppelgleisigkeit“, um die Bestehensquoten deutlich zu erhöhen: Zum einen institutionell und prozessual verankerte **Angebote innerhalb der Firmen** die unterstützen und Wertschätzung vermitteln. Zum anderen die zusätzliche **Nutzung von etablierten Konzepten, mit denen auch Mentales die Performance und die Bestehensquoten explizit steigern würde**.

35 % wünschten sich zudem auch von Kursanbietern Tipps für solche entsprechenden Angebote am Markt.

Die Examenskandidaten sollten „nicht das Mentale unterschätzen“, mahnt Katja Rosenberger, die Geschäftsführerin von Lehrgangsanbieter ECONECT. Dem schließen sich die meisten anderen Befragten an. Viele bestätigen die oftmals zitierte Drittel-Erfolgsformel für das Bestehen im Examen, die dem Mentalen einen wichtigen Erfolgsanteil beimisst: $\frac{1}{3}$ sei durch die Fachkompetenz bestimmt, $\frac{1}{3}$ durch Themen-Glück, $\frac{1}{3}$ durch Tagesform. Gerade letztere ist maßgeblich mental beeinflusst. Ferner sorgen mentale Faktoren wie **positive Emotionen** (z. B. Selbstvertrauen und Motivation) für das Lernen und Abrufen **begünstigender neuronaler Prozesse**. Diese steigern schlussendlich auch die Fachkompetenz.

3. Strukturiertes Lernen

Der Umfang des Prüfungswissens steigt von Jahr zu Jahr. In einigen Vorbereitungslehrgängen werden Skripte mit 14.000 Seiten ausgeteilt. Das strukturierte Lernen gerät zum zentralen Erfolgsfaktor: „Es kommt nicht unbedingt darauf an, ob die Leute in der Praxis gute Leistungen erbringen. Die erfolgreichsten Examensabsolventen sind systematische Arbeiter, die Lernpläne aufstellen und sich daran halten“, beobachtet eine Führungskraft schon seit Jahren.

Dem stimmen die befragten Examenskandidaten zu: Diejenigen, die im ersten Anlauf bestanden haben, schreiben sich ein gutes Selbstmanagement zu. Diejenigen, die durchgefallen sind, klagen über mangelnde Ausgleichzeiten, Verzettlung, Stress und totale Überarbeitung.

Laut Umfrage schätzten 47 % ihre Fähigkeit „eine gute Lern-/Arbeits-/Zeitplanung zu erstellen und zu befolgen“ mit „sehr gut/gut“ ein, weitere 47 % sahen sich „mittelmäßig/schwankend“. Im Mittelstand fiel die Selbsteinschätzung schlechter aus: 62 % sehen sich in der Kategorie „mittelmäßig/schwankend“. Die Werte weisen auf Optimierungspotenzial hin, besonders im Mittelstand.

4. Klausurtraining

Klausurtraining ist das wichtigste Element der Vorbereitung: Darin sind sich die Befragten einig. Prof. Dr. Bömelburg (Mitglied der Prüfungskommission und Geschäftsführung Rödl & Partner) rät Examenskandidaten deshalb: „Meine Empfehlung ist: So viele Prüfungssituationen wie möglich durchmachen – so viele Klausuren wie möglich schreiben – Vorträge immer wieder üben. Probeklausuren sollten unter realistischen Bedingungen geschrieben werden und detailliert nachbearbeitet werden. Je häufiger, desto besser.“

Gerhard Brück (Fachbereichsleiter Dr. Endriss) beziffert dies: „Die Kandidaten sollten sicher mindestens 40-50 Klausuren schreiben. Für den Lernerfolg kann es aber Sinn machen, eine Klausur mit etwas Zeitabstand auch zwei- oder sogar dreimal zu schreiben. Nichts ist nachhaltiger, als aus den eigenen Fehlern zu lernen.“

Dozenten und Prüfer wiesen alle darauf hin, dass beim Klausurtraining insbesondere die Nachbereitung von existenzieller Bedeutung ist: eine **strukturierte Analyse der Klausuren-Musterlösung** und Abgleich mit der eigenen Leistung. Dies kann die gleiche Zeit in Anspruch nehmen, wie das ursprüngliche Schreiben an sich.

Daniel Denker (Dozent und Klausurexperte) empfiehlt: „Je individueller das Klausurtraining inklusive Klausurtechnik und -taktik für den Einzelnen ist, desto größer ist die Verbesserung und Bestehenschance. Auch bei der Vorbereitung auf die mündliche Prüfung ist das individuelle Analysieren von Vorträgen elementar“.

5. Die mündliche Prüfung

Die mündliche Prüfung stellt eine weitere hohe Belastung dar. Gehen 75 % der Examenskandidaten voller Selbstvertrauen in die Klausuren, sinkt dieser Wert bei der mündlichen Prüfung auf 64 %, zeigt die Online-Umfrage.

„Dies ist umso bedenklicher, als in der mündlichen Prüfung auch die Persönlichkeit und das Auftreten der Kandidaten geprüft wird. Diese Einschätzung geschieht für sie unbewusst, spielt aber bei der Beurteilung ihrer persönlichen Eignung für den Berufsstand eine wichtige Rolle“, meint Prof. Dr. Philipps, Wirtschaftsprüfer und Hochschuldozent an der Hochschule Koblenz.

Unter dem **Prüfungsdruck** zittert während des Vortrags sogar sonst selbstbewussten Kandidaten die Stimme. In der sich anschließenden Fragerunde sind viele nicht in der Lage, den Aussagen der anderen zu folgen und darauf gut zu reagieren.

Und tatsächlich: 17 % schätzen ihr Selbstvertrauen als „eher schlecht“ ein. Ihr Risiko ist hoch, deshalb stressbedingt unter ihren Möglichkeiten zu bleiben und durchzufallen.

Im Mittelstand liegt der Wert sogar bei 29 %. Deshalb ist er in besonderer Weise aufgefordert, sich um die emotionale und mentale Stabilität seiner Kandidaten zu kümmern und in entsprechende Maßnahmen zu investieren.

Es geht auch anders: Unter den Kandidaten von Rödl & Partner schätzten sich 41 % der Kandidaten als mental stabil ein. Die Gesellschaft lässt u. a. **Examens-Präsentationstrainings** durchführen – was darauf schließen lässt, dass sich solche Investitionen auszahlen.

6. Selbstüberschätzung

Beatrix Arlitt (Partnerin und Geschäftsführerin Esche Schümann Commichau) beobachtet, dass die **Kandidaten sich häufig überschätzen** und gleichzeitig das **Examen unterschätzen** – zumal im Bachelor vieles verschult ist und sie im Examen plötzlich selbständiger vorgehen müssen.

Ein langjähriger Dozent eines großen Kursanbieters spricht in seinen Kursen Klartext: Er sage klipp und klar, worauf es im Examen ankäme – auch links und rechts neben dem Fachlichen. Aber die wenigsten hielten sich daran oder glaubten ihm. Wenn er etwas ändern könnte, würde er **„jedem Kandidaten während des Examens eine persönliche Begleitung an die Seite stellen**. Zum Beispiel einen langjährig erfahrenen Dozenten als fachlichen oder strategisch-taktischen ‚Nachhilfelehrer‘ und einen in der Branche und mit dem Berufsexamen langjährig erfahrenen Mentaltrainer“. Doch nach seiner Beobachtung sei die Bereitschaft gering, sich zusätzliche Unterstützung zu suchen bzw. es fehlt überhaupt das Verständnis für die Notwendigkeit der Hilfe. Was meist über die Hälfte der Examenskandidaten (und deren Arbeitgeber) am Ende teurer zu stehen kommt, wenn sie in den Wiederholungsversuch investieren müssen oder einen Mitarbeiter verlieren, der frustriert kündigt.

Diese Beobachtung bestätigt auch Dr. Dyck (Partner EY, Mitbegründer 8a-Studiengang). Auf Expertenrat werde zu selten gehört. Der Grund dafür? „Sie glauben, sie könnten es alleine auf IHRE Weise schaffen“.

Andreas Wellmann (Geschäftsführer Steuerlehrgänge Dr. Bannas) hält die Branche für relativ **unempänglich für die zusätzliche Flankierung der Examensvorbereitung durch „Softskills oder mentale Unterstützung“**. Die meisten Kandidaten seien fokussiert auf „den Stoff reinbringen“. Warum sie so unempänglich seien? „Es haben sich ja alle bewusst für Zahlen, Daten, Fakten als Beruf entschieden – sonst wären sie ja im Marketing oder Personalwesen gelandet“. So bleibt es nicht aus, dass Unternehmensentscheider dennoch die Arten von Examensunterstützung ermöglichen bzw. implementieren, die aus ihrer Sicht Sinn ergeben. Im Interesse des Mitarbeiters und im Interesse der Firma gleichermaßen. Alles mit dem wertvollen und notwendigen Ziel, die Bestehensquoten zu erhöhen.

7. Sich Unterstützung holen

Obwohl **Stress und Überforderung** in der Prüfung allgemein bekannt und anerkannt sind, bekennt sich kaum ein Kandidat dazu, dass er sich über die Kursanbieter oder gelegentlichen Kollegenrat hinaus Profi-Unterstützung an die Seite geholt hat. Überhaupt bekennen sich nur wenige Kandidaten zum Einsatz mentaler Techniken – selbst wenn sie diese rückblickend als ihre wichtigste Erfolgsformel einstufen. **Die Unterstützung soll aus Gründen der Scham „geheim“ bleiben oder ist vorurteilsbehaftet.**⁶ Die Befangenheit bzgl. dieses Themas ist so umfassend, dass sich Kandidaten selbst bei eigener, positiver Coaching-Erfahrung nur im Ausnahmefall vorstellen können, eine entsprechende Empfehlung auszusprechen – „nur bei vertrauten Personen, bei guten Freunden oder bei Kollegen, die die Unterstützung spürbar brauchen können“.

Immerhin raten bereits Examinierte jetzigen Prüfungskandidaten, sich darauf einzustellen, „mit enormem Druck und Stress umgehen zu können“. Ein anderer empfiehlt explizit ein „Training mentaler Stärke“. Dr. Peter Abels (Mitgesellschafter der Deutschen Akademie für Steuern, Recht und Wirtschaft AKS) bestätigt die Bedeutung der „weichen Faktoren“ für den Examenserfolg. Für den Juristen und Diplom-Psychologen ist die psychologische Vorbereitung auch Teil „der DNA von AKS“.

Die Tatsache, dass die Mitarbeitenden aufgrund der oben aufgeführten starken Befangenheit, aufgrund des mangelnden Wissens über die Bedeutung weiterer Examens-Erfolgsfaktoren oder aufgrund sogar einer Selbstüberschätzung („Wenn ich nur viel lerne, wird es schon klappen.“) zu selten selbst professionelle Unterstützung suchen, sollte die **Arbeitgeber ins Spiel bringen**: Führungskräfte in den Unternehmen sind am ehesten in der Lage, diese Denkblockaden zu durchbrechen und eine für die Branche neue, jedoch aussichtsreiche Vorgehensweise zu etablieren (Stichwort: „Doppelgleisigkeit“).

8. Zwischenfazit: „Doppelgleisigkeit“ als Erfolgskonzept

Aus der Sicht der Kandidaten unterstützt sie am besten: eine noch bessere Unterstützung zum fachlichen Kompetenzaufbau kombiniert mit klassischen Softskill-Kompetenzen inklusive mentaler Stärke („doppelgleisiges“ Vorgehen).

Mit den Themen Fachwissen, Transfer in die Praxis sowie Üben mündlicher Prüfungen können die Gesellschaften ihre Kandidaten weitestgehend selbst mit zumeist internen Ressourcen unterstützen. Die umfangreiche fachliche Nachhilfe fällt zumeist eher in den externen Bereich der etablierten Kursanbieter oder einzelner „Nachhilfe-Dozenten“. Die obigen Punkte 5 bis 9 aus dem Softskill- bzw. mentalen Bereich (siehe Übersicht 2) wünschen die Kandidaten durch Externe mit Branchenerfahrung und detailliertem Wissen im Bereich Examensabläufe und Examensherausforderungen (siehe auch Übersicht 4, S. 182).

Wenn Firmen diese zwei Unterstützungsbereiche (intern – extern) parallel etablieren, wählen sie die „Doppelgleisigkeit“ als die effizienteste (und auch durch die Umfragen als von den

Mitarbeitenden am meisten gewünschte) Form der Bestehensquoten-Erhöhung.

Übersicht 2: „Welche dieser Examens-Erfolgsfaktoren würden Sie in einem Wiederholungsversuch bei sich oder auch anderen optimieren?“

Fachwissen	40 %
Fähigkeit, das Wissen fallbezogen strukturiert anzuwenden und zu Papier zu bringen	65 %
Üben mündlicher Prüfungen	21 %
Fachliche Nachhilfe	18 %
Motivation/Durchhaltevermögen	29 %
Zeit-/Lern-/Arbeitsplanung	37 %
Fokussierung/Konzentration	34 %
Stressmanagement und Selbstcoaching	35 %
Fitness/Gesundheit/guter Schlaf	33 %
Selbstvertrauen und mentale Stärke	37 %
Gute/individuell passende Kursauswahl (Anbieter/Kursart)	16 %

IV. Handlungsbedarf/Optimierungspotenzial Arbeitgeber

Wie können Unternehmen ihre Examenskandidaten wirksam unterstützen und damit direkt oder indirekt die Bestehensquoten erhöhen? Durch mehr finanzielle Mittel? Mehr Vorbereitungszeit? – Beides können wichtige Hebel sein.

Weitgehend unbestellt bleibt jedoch das Feld der **gezielten Kommunikation und Führung** IN das Examen hinein, DURCH das Examen und auch NACH dem Examen: das Würdigen der Leistung und Auffangen und Motivieren und dadurch Binden derjenigen, die durchgefallen sind.

Hierzu zählt auch, im Dialog Klarheit darüber zu verschaffen, was die Kandidaten im Examen und in ihrem weiteren Werdegang mit oder auch ohne Examen erwartet.

Auf dem Gebiet der umfassenden Examensunterstützung zur Verbesserung der Mitarbeitergewinnung und Steigerung der Bestehensquoten haben die meisten Unternehmen ihre Möglichkeiten bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Dies gilt u. a. für die **Einbindung von examensspezifischen Softskill-Trainings, darunter strukturiertes und gehirngerechtes Lernen, Stressmanagement oder mentale Stärke – besonders unter extremem Performance-Druck.**

1. Finanzielle Unterstützung

In der Online-Umfrage bestätigten 25 % der Befragten eine sehr gute oder gute Unterstützung. Ein Big4-Partner bezifferte die Unterstützung eines Examenskandidaten mit „ca. 40.000 € durch finanzielle Zuschüsse und bezahlte Freizeit“.

41 % der Befragten stufen die Unterstützung als mittelmäßig ein (sie mussten Teile ihrer Kurse oder auch gebuchter Einzelcoachings aus eigener Tasche bezahlen), 35 % fanden die finanzielle Unterstützung gar „eher bescheiden“.

⁶ Befragt, warum sie sich keine mentale Unterstützung holten, antworteten die interviewten Examenskandidaten bspw.: „Ich dachte, keine Zeit zu haben bzw. ich dachte, Coaching dauert lange.“; „Coaching oder Mentalcoaching hat womöglich etwas mit ‚Therapie‘ zu tun oder ist irgendwie esoterisch/komisch.“

Dies zeigt, dass etwaige Einwände gegen weitere Firmen-Investitionen unrealistisch sind: zu meinen, man „zahle als Arbeitgeber doch genug und davon sollen die Kandidaten sich doch selbst einen fachlichen Nachhilfe-Dozenten buchen“ oder gar Examens-Mentaltraining.

Im Mittelstand sehen die Kandidaten die Förderung zu 52 % als „eher bescheiden“ an. Da sich der Mittelstand bei der Mitarbeitergewinnung ohnehin häufig im Nachteil sieht, sollte er die Förderung schnell und deutlich anheben.

2. Vorbereitungszeit

Die Zeit für die Vorbereitung ist speziell im Mittelstand zu knapp bemessen. In der Frage gibt es einen breiten Konsens.

Der langjährige Dozent eines Kursanbieters berichtet des Weiteren, dass „bis zu 30 % der Kandidaten nebenher (z. B. als IT-Experte der Kanzlei oder für einen ‚wichtigen‘ Mandanten) in irgendeinem Umfang neben der Examensvorbereitung arbeiten müssen. Daher sind sie sogar während der Kurse mit dem Kopf ‚bei der Arbeit‘ und überhaupt nicht aufnahmefähig. Sie sollten stattdessen mehr Zeit für die Reflexion und Unterstützung während des Kurses bekommen und noch besser: schon vor Beginn der Kurse zwei Wochen in Urlaub gehen – damit sie überhaupt lern- und leistungsfähig in die Vorbereitung starten.“

Katja Rosenberger (Lehrgangsanbieter ECONECT) hält eine Vorbereitung ausschließlich während der sechswöchigen Freistellungszeit pro WP-Modul für zu wenig; die inhaltliche Vorbereitung muss bereits vorher beginnen.

Schon der erste Versuch ist schwierig. Wer durchgefallen ist, bekommt für den zweiten Versuch häufig keine Freistellung mehr. Eine totale Überlastung bis hin zum Burnout ist die Folge. Die **Überlastung ist ein gewichtiger Schmerzpunkt** – dies zeigen die zahlreichen freien Kommentare der Umfrageteilnehmer. „Man braucht aus meiner Sicht mehr Freistellungszeit, das können nur die Arbeitgeber leisten“, sagt ein Kandidat.

Der gewaltige Zeitdruck verstärkt die ohnehin hohe **mentale Belastung**. In der Folge sinkt während der Vorbereitungszeit die Konzentrationsfähigkeit.

Selbst Kandidaten, die das Examen im ersten Anlauf bestehen, kämpfen mit **langandauernder Erschöpfung**: „Ich bin nicht durchgefallen, und habe alles auf einmal bestanden. Dennoch war ich so gestresst, dass ich Monate gebraucht habe, um wieder zu einem ‚Normalzustand‘ zurückzukehren.“

In den Gesellschaften hat teilweise ein Umdenken begonnen. Beatrix Arlitt (Partnerin und Geschäftsführerin Esche Schümann Commichau) erklärt: „Wir handhaben flexible Freistellungen und berücksichtigen weitestgehend Wünsche der Kandidaten.“ Auch aus der Sicht von Jan-Rainer Hinz (Managing Partner Talent, EY) und Andreas Butz (Country Talent Leader Germany, EY) werden die Freistellungszeiträume heute flexibler geplant. „In Abhängigkeit von der individuellen Situation der Mitarbeitenden wird teilweise einmal ein bis zwei Wochen früher freigestellt.“

3. Für Klarheit sorgen

In jedem Unternehmen sollte ein fester Prozess durch ein **festes Examens-Expertenteam** etabliert werden, das bereits die potenziellen Examenskandidaten des Folgejahres informiert und motiviert. Das wären idealerweise ein für Karriere-/Personal-/Examensfragen zuständiger Steuer- oder Wirtschaftsprüfer-Partner, Personalabteilung, idealerweise auch ein Examenscoach mit Fokus auf die mentalen Erfolgsfaktoren und auch Kandidaten der Vorjahre, die von ihren Erfahrungen berichten (67 % der Befragten wünschen sich eine stärkere Unterstützung der Kollegen).

Bei einer solchen Veranstaltung sollte transportiert werden, dass die Vorbereitung auf das Examen bzw. die Klausuren bereits ca. 1½ Jahre im Vorwege starten sollte und wie man dies am besten plant und individuell (gemäß dem jeweiligen Lern- und Arbeitstyp) ausgestaltet bzw. umsetzt – inklusive sinnvoller, mentaler Selbstcoaching-Instrumente.

Auch die Führungskräfte sollten vor dem Examen mit ihren Mitarbeitenden jeweils eins zu eins sprechen: Will der Kandidat wirklich den Weg gehen? Führungskräfte können bei der Klärung dieser Frage eine wichtige Orientierungshilfe leisten. In einem solchen **Klärungsgespräch** sollte auch zur Sprache kommen, welche Konsequenzen ein Bestehen bzw. Nichtbestehen hätte. „Die Zeiten der ‚Up-or-Out‘-Kultur – so sie überhaupt in der Branche praktiziert wurde – sind aus unserer Sicht längst vorbei“, betont Florian Riedl (Partner Ebner Stolz). „Letztlich ist man froh über jeden guten Mitarbeiter und auch ohne Examen gibt es exzellente berufliche Perspektiven“.

Ist das geklärt, lässt sich viel Druck im Vorfeld vom Mitarbeiter nehmen. Dies sollte allerdings nicht dazu führen, dass die Mitarbeiter zu „lax“ in das Examen gehen. Denn das tun einige, beobachtet ein Geschäftsführer einer „next 15“. „Dagegen helfen klare Aussagen darüber, was auf die Kandidaten in der Examenszeit zukommt. **Man sollte nicht beschönigen, dass es hart und herausfordernd wird.**“

Doch worauf sollten Führungskräfte in den Vorbereitungsgesprächen achten? Wer hat das Potenzial, das Examen zu meistern?

Prof. Dr. Heike Wieland-Blöse (Vorstand Grant Thornton AG) sieht diese Eigenschaften als entscheidend an:

- ▶ Beharrlichkeit und Ausdauer.
- ▶ Strukturierte Herangehensweise.
- ▶ Nerven behalten.
- ▶ Mit Druck umgehen können.
- ▶ Selbstdisziplin.

Kristian Ludwig (EY Partner/Beirat an der Leuphana-Universität) legt die Schwerpunkte so:

- ▶ Zielstrebigkeit.
- ▶ Fokussierung.
- ▶ Vorbildung/Ausbildung.
- ▶ Intellektuelles Potenzial.
- ▶ Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden.
- ▶ Mentale Stärke.

4. Sich den Mitarbeitenden zuwenden

Generell geht die Erwartung der Arbeitgeber dahin, dass sich die Kandidaten selbständig durch das Examen steuern. Nur

20 % der Teilnehmenden der Online-Befragung gaben an, dass ihre Arbeitgeber fachliche Unterstützung oder Coaching anbieten – fast keiner bietet bislang explizites mentales Examens-Coaching.

Doch Studierende oder junge Mitarbeitende erwarten und benötigen heute mehr Unterstützung als früher – sagen viele Führungskräfte. Selbstmanagement und strukturiertes Denken seien bei den jungen Akademikern oft weniger ausgeprägt, als man das eigentlich voraussetzt. Den Unterschied machen Führungskräfte, die sich interessieren und die Prüfungskandidaten unterstützen. „Dann gehen auch viel mehr junge Mitarbeiter ins Examen“, beschreibt ein Teilnehmer der Online-Studie die Situation in seiner Firma.

„Bei der Mitarbeiterentwicklung in Richtung Examen spielen die Führungskräfte sowie deren Motivation und Einsatz zur Fortbildung ihrer Mitarbeiter eine wichtige Rolle“, schlussfolgert deshalb Tobias Müller, Partner bei Möhrle Happ Luther.

Doch diese Möglichkeit wird kaum genutzt: Sogar nach dem Durchfallen spricht kaum einer mit den Betroffenen. Offen bleibt, ob die zugehörigen Prozesse noch nicht etabliert oder gar bonifiziert sind. Auf jeden Fall kommen diese wichtigen Gespräche im stressigen, von Überstunden geprägten Alltag zu kurz. Die Zeitinvestition in die Mitarbeiterbindung und -motivation fällt aus und erhöht das Abwanderungsrisiko.

Auf die Frage: „Gibt es einen Prozess in Ihrem Unternehmen nach dem Durchfallen (eine Art Auffang-/Perspektivgespräch inklusive Aufbauen/Motivieren, gemeinsamer Ursachenanalyse, Maßnahmenplanung, Besprechung weiterer Firmenunterstützung)?“, antworteten die Teilnehmenden in der Online-Umfrage so:

„Mit mir hat keiner so richtig strukturiert-konstruktiv gesprochen“: Im Durchschnitt bestätigen dies 45 %.

Das Durchfallen zeigt damit zwei gravierende Konsequenzen:

- ▶ Der **„harte Schlag“ für den Einzelnen** und das damit **verbundene Risiko, zu kündigen** und andere berufliche Wege einzuschlagen.
- ▶ Die massive persönliche Enttäuschung mit Blick auf die Menschen und die Firma zu einem Zeitpunkt, an dem der Selbstwert massiv angekratzt ist. Die Kündigungsgefahr steigt dadurch noch einmal und führt zu **negativen „Botschaften“ innerhalb der Belegschaft**. Dies wiederum **mindert die Mitarbeiterbindung der gesamten Belegschaft** ebenso wie die Bereitschaft selbst ins Examen zu gehen und das gleiche Schicksal zu erleiden.

„Wie hat sich Ihr Durchfallen auf Sie ausgewirkt?“, fragte die Online-Umfrage bei den Kandidaten weiter:

- ▶ „Ich war kurz enttäuscht, konnte diese ‚Niederlage‘ bzw. Enttäuschung aber ganz schnell überwinden“, erklärten 32 % für richtig.
- ▶ „Ich war für eine gewisse Zeit nicht mehr so leistungsfähig“, sagten 28 %.
- ▶ Gesundheitliche Auswirkungen bestätigten 21 %.

„Ich habe überlegt, zeitnah zu kündigen – jedenfalls nicht noch mal ins Examen zu gehen“, sagten 21 %. Bei den Big4-Befragten waren es sogar 46 %. Diese leiden offenbar stärker

unter dem Durchfallen, kommen besonders schlecht mit der „Niederlage“ oder Enttäuschung klar und werden **kündigungsanfälliger**.

Vorgesetzte stehen in dieser Situation (Kündigung oder notwendiger Wiederholungsversuch) vor einer besonderen Herausforderung, ist doch ihre **Personalplanung urplötzlich obsolet** geworden. Sie erleben dadurch ihren erhöhten Arbeitsstress und ihren ganz eigenen Frust, müssen jedoch Akzeptanz und Verständnis zeigen.

Institutionalisierte Auffanggespräche helfen, die Gründe für die nicht bestandene Prüfung auszumachen und Maßnahmen dagegen zu ergreifen. Sie ermöglichen dem Vorgesetzten, ein geknicktes Selbstbewusstsein wiederaufzurichten und den Mitarbeiter zu motivieren, einen zweiten Versuch zu starten. Selbst, wenn jemand nicht noch einmal ins Examen gehen möchte, ist es nötig, über Wünsche, Ziele und mögliche zukünftige Rollen im Unternehmen zu sprechen, Wertschätzung zu zeigen und so den Mitarbeiter zu binden.

Es kann allerdings sein, dass Mitarbeiter mit einem Vorgesetzten nicht gänzlich offen über die wahren Ursachen des Durchfallens sprechen – gerade wenn es um mentale, emotionale und persönliche Themen geht. Hier könnte im Nachgang zu dem Auffanggespräch durch den Vorgesetzten ein externer, völlig neutraler **Coach** ansetzen. Dieser sollte **viel Branchenerfahrung und vertiefte Kenntnisse über Abläufe rund um die Examina haben**, um mit dem Kandidaten wirklich tiefgreifende Ursachenanalysen nach dem Durchfallen vorzunehmen. Mit geschulter, gezielter Gesprächsführung und viel Erfahrung im Begleiten von Examenskandidaten kommt man im vertrauten Rahmen an die wahren Ursachen heran, kann den **Kandidaten ermutigen zum erneuten Versuch** und hierfür einen **individuellen Erfolgsplan** mit ihm entwickeln. Die kontinuierliche **Umsetzungsbegleitung** hierfür könnte sich anschließen.

5. Examensbegleitung

Einige Gesellschaften haben die Notwendigkeit guter Prüfungsbegleitung erkannt und interne Mentoren oder Führungskräfte benannt, die den Examenskandidaten zur Seite stehen. Das funktioniert mal gut, mal weniger gut, meinen die befragten Kandidaten. Laut Online-Interviews finden entsprechende Beratungsgespräche sporadisch bis gar nicht statt.

Hinzu kommt: Nicht jeder mag sich einem Kollegen oder Vorgesetzten gegenüber öffnen. In einem derart leistungsorientierten Beruf **über Schwächen, Motivationsprobleme oder Prüfungsangst zu sprechen, ist schwer**. Zu einem externen Experten finden die Kandidaten daher zumeist leichteren Zugang.

Die Frage „Hätten Sie sich noch leichter für Ihren aktuellen Arbeitgeber entschieden, wenn dieser deutlich mehr Angebote zur allumfassenden Examens-Vorbereitung (inklusive Motivation, Selbstvertrauen, mentale Stärke, Lernplanung, Lerneffizienz etc.) finanzieren würde und die Bestehensquoten dadurch bei Ihrem Arbeitgeber höher wären?“, führte zu den Antworten „Ja“ mit 25 % und „Vielleicht“ mit 43 %. Für nur

ein Drittel der Teilnehmer hätte dies keinerlei Auswirkung auf die Arbeitgeber-Wahl gehabt.

Übersicht 3: „Welche Examens-Erfolgsfaktoren sollten von Ihrem Arbeitgeber durch professionelle Angebote mehr gefördert werden (z. B. durch Seminare, Lernplattformen, Trainings, Einzelcoachings)?“

Fachwissen	43 %
Fähigkeit, das Wissen fallbezogen strukturiert anzuwenden und zu Papier zu bringen	45 %
Üben mündlicher Prüfungen	42 %
Fachliche Nachhilfe	16 %
Motivation/Durchhaltevermögen	28 %
Zeit-/Lern-/Arbeitsplanung	35 %
Fokussierung/Konzentration	26 %
Stressmanagement und Selbstcoaching	37 %
Fitness/Gesundheit/guter Schlaf	26 %
Selbstvertrauen und mentale Stärke	26 %
Gute/individuell passende Kursauswahl (Anbieter/ Kursart)	15 %
Gar nichts – weitere Unterstützungen sollte jeder selbst suchen, organisieren, bezahlen	10 %
Sonstiges	1 %

Einige Unternehmen haben sich bereits auf den Weg gemacht: Anke Führlein (Leiterin Personalentwicklung Rödl & Partner) berichtet: „Wir möchten unsere Examenskandidaten über die finanzielle Förderung und Freistellung hinaus unterstützen und dabei einen Mehrwert bieten, der von den Lehrgangswerken nicht abgedeckt wird. In unseren Vorbereitungsmodulen teilen wir Erfahrungsberichte, vernetzen Steuerberateranwärter, integrieren primär Persönlichkeitsentwicklungsthemen, die zum Bestehen des Examens wichtig sind, wie Lernstrategien, Zeit- und Stressmanagement sowie Aufttritts- und Rhetoriktraining für die mündliche Prüfungssituation. Unser Angebot, welches wir stets evaluieren und weiter optimieren, wird sehr zahlreich und dankbar angenommen.“

Dieses Vorgehen entspricht auch dem Vorschlag einiger Interviewpartner – inklusive eines Mitglieds einer Prüfungskommission (Kai Bullmahn): „Die Firmen sollten zukünftig Kooperationen eingehen mit Experten, um ihre Examenskandidaten wie Profi-Sportler zu begleiten: fachliche Zusatzunterstützung und Mentalcoaching. Um sich selbst von dieser Notwendigkeit letztendlich zu überzeugen, könnten sie eine Kosten-Nutzenanalyse aufstellen und berechnen, was es kostet, wenn ein Mitarbeiter wegen eines Wiederholungsversuchs oder Kündigung nicht mehr zur Verfügung steht.“

6. Mentales Coaching und Training

Auf die Frage, wie gut ihr Stress-Management inklusive „Selbstcoaching“ gewesen sei, antworteten 35 %: „Ich fühlte mich eher sehr gestresst und konnte schlecht abschalten oder schlecht schlafen oder mich nur schwer erholen oder auf-tanken“.

Und weitere 30 % kreuzten an: „Ich hatte häufig Versagensängste oder Prüfungsangst“. Bei den Mittelständlern gaben dies sogar 39 % zu.

Diese Werte sind erschreckend hoch und sollten zu schnellem Handeln mit entsprechenden Maßnahmen führen, da **Ängste, negative Emotionen oder Stress die Lern-/Leistungs- und Performance-Fähigkeiten aus neurobiologischen Gründen massiv beeinträchtigen**.

„Warum sind nicht mehr offen für mentale Unterstützung?“, fragt Beatrix Arlitt (Partnerin Esche Schümann Commichau) und sagt weiter: „Vermutlich müsste man die Kalkulation aufmachen: Was kostet das Durchfallen eines Kandidaten (inklusive Ausfall von abrechenbaren Prüfer-Stunden) und was kosten dagegen weitere bzw. andersartige Unterstützungsmaßnahmen?“

Viele Interviewpartner bestätigten, dass das Bewusstsein für mentale Themen etwas steigt – aber es herrsche weitgehend noch die Auffassung „Um so etwas soll sich jeder Examenskandidat doch selbst kümmern!“

Ein Partner einer Big4 verriet „Wer sich für die weichen Erfolgsfaktoren interessiert, wird schnell als ‚Weichei‘ bezeichnet. Aber man muss einfach anerkennen, dass die Welt sich gedreht hat und unsere Geschäftsleitung gezielt in mentale Coaching-Programme investieren sollte. Genauso wie in sonstige, fachlich notwendige Schulungen.“ Jan-Rainer Hinz (EY) und Andreas Butz (EY) beobachten hier einen langsamen Wandel.

Viele Kandidaten wünschen sich diese Art von viel weitreichenderer Unterstützung, und zwar von:

- ▶ Kollegen: 67 %.
- ▶ Externe Trainer oder Coaches mit fachlichem Examens-Fokus: 40 %.
- ▶ Psychologen: 16 %.
- ▶ Externe Trainer oder Coaches ohne fachlichen Examens-Fokus: 14 %.
- ▶ Personalabteilung: 10 %.
- ▶ Sonstige: 3 %.

Es zeigt sich: Auf der Seite der Kandidaten besteht – anonym befragt! – Offenheit für die mentalen bzw. **Softskill-Themen**. Die entsprechenden Coaches/Trainer/Mentoren sollten jedoch den nötigen „Stallgeruch“ mitbringen und erfahrene Brancheninsider sein: Die Zustimmung zu der für die Branche und deren Mitarbeiter eher ungewohnten Fürsprache für einen Psychologen ist sogar deutlich größer als für einen externen Trainer/Coach, der keinen deutlichen Erfahrungsfokus bezüglich der Examens-Herausforderungen hat. Gleiches gilt für die unternehmensinternen Personalfunktionen, denen gemäß vieler Interviewpartner das direkte „Coachen“ von Examens-Kandidaten nicht zugeschrieben wird. „Coaching“ bedeutet hier: vertrauliche, offene Einzelgespräche inklusive individueller Problemlösung oder auch Auflösung von Ängsten und Leistungsblockaden.

Hier spielt sicher auch eine systemimmanente vorhandene Zurückhaltung der Mitarbeiter im Offenbaren persönlicher Probleme oder Examens-Herausforderungen eine große Rolle. Ein Einbinden externer Profis macht daher für diese „weichen“ bzw. emotional-mentalen Erfolgsfaktoren Sinn und bietet einen sehr guten Return on Investment.

V. Optimierung der fachlichen Vorbereitung durch Lehrgangswerke und Dozenten

1. Lernstoff

Ganz grundsätzlich bekommen die **am Markt etablierten Kursanbieter eine gute Kernleistung** bescheinigt. 96% gaben an, dass sie sich fachlich „sehr gut“ bis „ganz okay“ vorbereitet fühlten. Dabei sehen die Leiter der Vorbereitungslehrgänge große Leistungsunterschiede, einmal bedingt durch unterschiedlichste Werdegänge und Lebensumstände, doch auch, was Strukturiertheit angeht. In den Umfrage-Kommentaren wurde jedoch hervorgehoben, dass Kandidaten sich häufig eine bessere Stoff-Aufbereitung wünschen.

2. Sonstige Optimierungsansätze

Befragt nach Optimierungspunkten von Kursanbietern und Uni-Lehrgängen, antworteten 40 % „Lern- und Arbeitstechniken mehr oder besser vermitteln“ und 38 % „Schriftliche Klausurkorrekturen verständlicher machen“. Und 36 % sprachen sich für diese Optimierung aus: „Angebote zur mentalen Vorbereitung und Stärkung einbinden bzw. darauf hinweisen (z. B. Motivation, Selbst- und Stressmanagement, Zeitmanagement, Selbstvertrauen etc.)“.

Aus diesen mit Abstand am häufigsten genannten Punkten erkennt man sehr deutlich, dass es zwei wesentliche Kritikpunkte bzw. Optimierungswünsche Richtung Kursanbieter gibt. Und dass Kandidaten sich zusätzlich erhoffen, dass Kursanbieter auch auf Angebote für die weiteren Examens-Erfolgsfaktoren hinweisen oder diese einbinden. Was nicht verwundert, da Kursanbieter schließlich während der vielen Wochen Freistellung den intensivsten Einfluss auf die Kandidaten haben und fast täglich in irgendeiner Form mit ihnen kommunizieren. Das Plädoyer für eine allumfassende Examensvorbereitung könnte also regelmäßig erfolgen und dadurch auch den Kursanbietern zu noch besseren Quoten und vor allem zufriedeneren Kunden verhelfen.

VI. Branchenattraktivität erhöhen

Die Bestehensquote ist ein großes Problem, jedoch nicht das einzige. Ein sehr großes Bedürfnis der jungen Mitarbeiter ist eine **Reduktion der Überstunden** (68 % haben dies angegeben). Dies gilt ganz besonders für die „Big4“, die mit 80 % der Stimmen in dieser Frage an der Spitze liegen. Auf Platz zwei liegen höhere Einstiegsgehälter, auf Platz drei **„mehr Klarheit über die Attraktivität des Berufsstandes“** – was auch in den Interviews von den zumeist Vorgesetzten oder Personalern der Unternehmen ebenfalls als großes Manko erkannt wird.

Hier sind vorrangig die Unternehmen in der Pflicht. Die Botschaft ist angekommen. Ein Partner rät: „Gute Bestehensquoten müssen wir bei unseren Mitarbeitenden promoten. Und den Workload mit flexiblen Arbeitsweisen besser steuern sowie die Arbeitsbelastung insgesamt reduzieren!“

Ein Big4-Partner geht noch weiter: „Wir brauchen ein ehrliches Umdenken und müssen uns mit Führungskultur auseinandersetzen. Heute ist ein anderer Umgang erforderlich, denn ansonsten sind viele wechselwillig. Zudem fehlt vielen ein

„inspiring leadership“, ebenso wie Empathie. In jedem Fall muss jetzt ein Umdenken erfolgen.“

Ein Insider bringt klar auf den Punkt, was viele andere Interviewpartner auch sagten: „Der Arbeitgeber ist ein Produkt, so dass man an der Marktpositionierung fortwährend arbeiten muss: an der Attraktivität und an der Bekanntheit. Dafür bräuchte es u. a. weitere Unterstützung für die Examenskandidaten auch im mentalen Bereich. Aber über Investitionen entscheidet nun mal die gesamte Partnerschaft und daran scheitert es meistens. **Vermutlich, weil die Entscheider die Not bislang noch nicht als groß genug empfunden haben...**“

Nun möge dieser Artikel und die darin aufgeführten Zahlen, Daten, Fakten, die Not erkennen lassen, ein Umdenken bewirken, wichtige Denkanstöße bieten und dazu führen, dass die Entscheider deutliche Optimierungsmaßnahmen implementieren.

VII. Resümee

1. „Doppelgleisigkeit“ erhöht Bestehensquote

Die Befragung von Brancheninsidern und Kandidaten zeigt: **Die richtige Unterstützung ist vielschichtig.** Fachkenntnisse, Transfer von der Theorie in die Praxis, Umgang mit der Prüfungssituation, Stress- sowie Selbstmanagement in der Vorbereitungszeit und während der Prüfung sind nur einige von vielen Feldern. Speziell für die Arbeitgeber gibt es viel zu optimieren, um die Bestehensquoten und damit auch die Mitarbeiterbindung deutlich zu optimieren.

Einiges davon wird spezifischen, externen Coaches vorbehalten bleiben. Anderes hingegen könnte und sollte parallel in den Unternehmen implementiert oder auch optimiert werden (siehe „Examens-Expertenteam“, Abschn. IV.3., S. 179).

Von wem möchten die Umfrageteilnehmer begleitet werden? Die Ergebnisse zeigen: Branchennähe und Wissen um Examensabläufe und -Herausforderungen sorgen für Glaubwürdigkeit und Akzeptanz:

Übersicht 4: „Sollte Ihr Arbeitgeber zukünftig die Examensunterstützung ergänzen um Angebote rund um ‚weiche Faktoren‘ (individuelles Stressmanagement, Motivation/Durchhalten, gehirngerechtes Lernen, mentale Stärke etc.) – welche Personen sollten diese Unterstützung bieten?“	
Kolleginnen/Kollegen, die Tipps geben (z. B. Vorgesetzte oder frisch gekürte Examens-Absolventinnen/Absolventen)	67 %
Kolleginnen/Kollegen aus den Personalfunktionen	5 %
Ein externer Trainer/Coach, der/die bereits in anderen Angelegenheiten für Ihr Unternehmen gearbeitet hat	14 %
Ein externer Coach, der/die explizit auf das mentale/motivatorische Unterstützen im Berufsexamen spezialisiert ist	40 %
Psychologinnen/Psychologen	16 %
Sonstiges	3 %

Bei den Big4-Befragten war dieser Wunsch nach einem Externen mit Branchenerfahrung sogar besonders hoch (52 %). Darauf angesprochen in persönlichen Gesprächen verrieten einige, dass ihre Firmen genau an diesem Punkt „Fehler gemacht“ hatten, indem sie für mentales Examens-training Trainer buchten, die keine langjährige Erfahrung auf dem Feld der Examensbegleitung hatten. Dadurch konnten diese auf die speziellen Bedürfnisse und Nöte der StB- oder WP-Kandidaten nicht adäquat eingehen. Dies habe offenbar die Akzeptanz der Trainingsmaßnahme und auch den Examenserfolg der Teilnehmer reduziert.

Die beiden höchsten Werte (67 und 40 % - bzw. 52 % bei Big4) sprechen wiederum für die empfohlene „Doppelgleisigkeit“. Der Sinn der „Doppelgleisigkeit“ ist auch aus dem in Übersicht 3 (S. 181) bereits dargestellten Umfrageergebnis ableitbar.

Die Firmen könnten für ihr „Examens-Expertenteam“ auch Führungskräfte bzw. Mentoren benennen, die ergänzend zu den externen Kursanbietern auch für schwierige Fachfragen zur Verfügung stehen und mündliche Prüfungen simulieren.

Die Positionen 5 bis 10 der in Übersicht 3 dargestellten Antwortmöglichkeiten sind wiederum die „weichen“ bzw. „mentalen“ Erfolgsfaktoren und klassischerweise Inhalte eines professionellen, externen Examenscoachings.

Der selbstkritisch analysierte Bedarf der „Wiederholer“ spricht ebenfalls für die Doppelgleisigkeit und richtet zusätzlich mit den beiden ersten Punkten den Appell an Kursanbieter, diese fachlichen Aspekte zu stärken (vgl. Übersicht 2, S. 178).

2. Interne Unterstützung

Führungskräfte delegieren die Betreuung der Examenskandidaten häufig ausschließlich an die Kursanbieter für die Examensvorbereitung. Ein Grund mag sein, dass sie oft zeitlich extrem überlastet sind. Tatsächlich wäre die Aufgabe umfassend:

- ▶ Dem Mitarbeiter bei der Klärung der eigenen Ziele helfen.
- ▶ Die Attraktivität des Berufsstandes aufzeigen.
- ▶ Die Bedeutung des absoluten Commitments für ein erfolgreiches Examen klarmachen.
- ▶ Während der langen Phase der Examensvorbereitung ggf. auch als Ressource für fachliche Fragen zur Verfügung stehen (siehe „Examens-Expertenteam“).

Ein besonderes Augenmerk jedoch erfordert der Misstand, der von den Befragten sehr drastisch erlebt und bewertet wird: das fehlende Führungshandeln nach dem Durchfallen eines Kandidaten (vgl. unter Abschn. IV.4., S. 179):

Neben Kollegen oder Vorgesetzten, die spontan trösten und Mut zusprechen, wenn ein Kandidat sich mit seinem „Durchfallen“ outen musste, sollte es pro Kandidat also eine definierte Führungskraft geben, die rasch ein solches wichtiges **Auffanggespräch** anbietet und durchführt. Hierzu sind vermutlich **klare Gesprächsstrategien** mit situativen Auswahloptionen und **flexible Gesprächsleitfäden** zu entwickeln. Ebenso sollte die elementare Bedeutung eines menschlich und führungsstrategisch vorbildlichen Gesprächs deutlich ins Bewusstsein der jeweiligen Führungskraft gehoben werden.

In der Kombination mit der fachgerechten (!) Implementierung der oben beschriebenen „Doppelgleisigkeit“ kann die Bestehensquote erhöht werden – was wiederum die Mitarbeiterbindung erhöht. Und alles zusammen den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Hierfür wäre es ratsam, mit Examensexperten einen kompletten internen Prozess zu entwickeln, zu implementieren und personell zu verankern und zu schulen: angefangen von Informationsveranstaltungen des „Examens-Expertenteams“ (siehe oben), über individuelle Perspektiv-/Motivationsgespräche, bis hin zur Würdigung des bestandenen Examens bzw. zum „Auffangen“ von Durchfallern. Ein Partner kommentiert diese Idee: „Das kann aber nicht jede Führungskraft leisten. Dies muss m. E. nach ein kleiner Kreis von Personen machen, der speziell für diesen Zweck geschult ist. Sonst hat man immer das Problem, dass es Führungskräfte gibt, die das eben genau nicht können oder nicht für wichtig halten oder zeitlich nicht in der Lage sind, das zu leisten. Auch ein Unternehmen muss sich so organisieren, dass es Personen hat, die sich genau für diese Prozesse und Aufgaben Zeit nehmen können. Und diese geschulten Führungskräfte müssen durch geeignete kommunikative Maßnahmen in die Managerschaft hineinwirken, dass es das Thema Examen auch in der ‚busy season‘ gibt und entsprechende Rücksicht auf die Examenskandidaten zu nehmen ist.“

Man sieht: So einen Prozess aufzusetzen ist weit weniger trivial als es scheinen könnte. Und erfahrungsgemäß wurden in großen und auch kleinen Firmen hier schon diverse organisatorische, strategische und kommunikative Fehler begangen, die entsprechend gut gemeinte Ansätze zum Scheitern bzw. Versanden brachten.

3. Externe Unterstützung

Die Autorin weiß aus ihrer über 14-jährigen Unterstützung diverser großer und mittelständischer WP-Gesellschaften und vieler hundert Examenskandidaten, dass zur Steigerung der Bestehensquote ein zentraler Erfolgsfaktor über die gesamte Examensvorbereitungszeit kontinuierlich optimiert bzw. trainiert werden muss – genauso wie im Profisport etabliert: **Stressmanagement inklusive effizientes Selbstcoaching**. Nur dies ermöglicht dem Gehirn, effizient zu lernen und Wissen unter Erfolgsdruck sicher und souverän abzurufen. Nur einmalige Inputs bzw. Trainings hierzu sind weniger zielführend.

Die repräsentative Umfrage hat ergeben, dass die Befragten selbst erkennen bzw. spüren, welche Personen bzw. Qualifikationen ihnen am besten helfen können, den zentralen mentalen Examens-Erfolgsfaktor zu optimieren:

„Wer oder was hätte Ihr Stress-Management inklusive ‚Selbstcoaching‘ optimieren können?“

„Tipps von Kolleginnen/Kollegen oder Vorgesetzten“: 47 %.

„Ein auf Berufsexamen spezialisierter Coach/Mentor/Trainer“: 46 %.

Diese beiden mit Abstand höchsten Umfragewerte sprechen ebenfalls für eine sinnvolle „Doppelgleisigkeit“, um die höchst-

te und sicherste Wirkung auf die Bestehensquote und Mitarbeiterbindung zu erzielen. Zum einen braucht es einen wirklich sinnvollen internen Prozess inklusive Implementierung des oben beschriebenen Examens-Erfolgsteams und dessen Schulung. Denn auch **hier gilt es vieles zu beachten, um versteckte Gefahren zu umschiffen**, die den Erfolg und die Akzeptanz der Maßnahmen erfahrungsgemäß gefährden.

Und zum anderen braucht es die Einbindung und Investition der bislang noch zumeist ungenutzten Ressourcen eines Coaching-Experten, der intensive Branchen-Erfahrung und genaues Wissen über die Examensabläufe und Herausforderungen besitzt – inklusive Methoden, um emotionalen Stress oder unbewusste mentale Blockaden aufzulösen. Damit kann er/sie punktgenau, effizient und erfolgreich durch Softskill- bzw. Mentaltrainings den Examenserfolg steigern bzw. ermöglichen.

Tipps von Kursanbietern zu diesen Erfolgsfaktoren oder Hinweise auf entsprechende Trainingsangebote sehen 35 % der Befragten als sinnvoll an. Dies macht auch Sinn, weil neben dem Fachlichen auch andere Erfolgsfaktoren für die meisten Absolventen einen großen und manchmal sogar unerlässlichen Hebel zum Bestehen bieten.

4. Was jetzt zählt

In Zeiten des Fachkräftemangels schauen sich qualifizierte Nachwuchskräfte nach attraktiven beruflichen Möglichkeiten um. Sie haben die Wahl. **Hohe Durchfallquoten, außergewöhnlich belastende Arbeitszeiten verbunden mit zumeist unzureichender bzw. eingleisiger Examensunterstützung** lassen die Steuerberater- und Wirtschaftsprüfer-Branche bei einigen in einem schlechten Licht erscheinen.

Dreh- und Angelpunkt ist dabei der Examenserfolg oder besser: der Misserfolg. 84 % der Umfrage-Teilnehmer bringen die Bestehensquoten mit dem Interesse von Neubewerbern an der Branche in Zusammenhang. Davon sind sich 46 % sogar sicher, dass der Zusammenhang besteht. Die Branche sollte daher schnell handeln und dafür etwaige Vorurteile gegen neuartig wirkende Methoden über Bord werfen und alles tun oder ausprobieren, damit die Bestehensquoten steigen.

Mit Blick auf die Vorbereitungszeit, die fachliche Vorbereitung, Klausurtraining und den Austausch mit ehemaligen Examenskandidaten herrscht weitgehend Einigkeit. Softskill- und Mentaltrainings zur Erhöhung von Bestehensquoten werden zunehmend diskutiert. Dabei erkennen ausnahmslos alle Interviewpartner die immense **Rolle der mentalen Stärke** während der Vorbereitung und in den Prüfungen an. Gerade die Parallele zum erfolgreichen **Top-Performance-Training im Profisport** wird gesehen und anerkannt.

Es ist, als stünde ein rosa Elefant im Raum: Alle wissen, dass der immense Examens-Stress die Leistungsfähigkeit vor und während der Prüfungen nachhaltig beschneidet. Doch kaum jemand von ihnen ist bereit, zuzugestehen, dass hier häufig im „Mentalen“ deutlicher Trainingsbedarf existiert und dass etablierte Lösungen greifbar wären.

Viele Interviewpartner machen eine **gewisse Beratungsresistenz oder den fehlenden Mut** sich Hilfe zu suchen aus. Die

Beteiligten für sämtliche Examens-Erfolgsfaktoren zu öffnen, sei noch schwierig. Es herrschten in Unternehmen noch immer Vorurteile gegenüber Coaching und „Mentaltraining“ vor. Auch die meisten Examenskandidaten möchten sich keine „Schwäche“ eingestehen und überschätzen sich zumeist im erfolgreichen Meistern ihres Examens. Jenseits dessen fehle motivierten Führungskräften und Personalfunktionen das **Budget für erweiterte Unterstützungsmaßnahmen**, denn das Top-Management wolle meist noch keines freigeben. Abzuwägen sind deshalb die Kosten einer deutlich optimierten Examensunterstützung versus **Kosten eines gescheiterten Examens und möglichen Ausscheidens** oder auch Wiederholungsversuchs des Kandidaten.

Bei zumeist jüngeren Führungskräften hat jedoch ein Umdenken eingesetzt. Die Einstellung, dass „halt 30-60 %“ durchfallen und man sich als Firma damit abfinden müsse oder die Mitarbeiter alleine für das Suchen und Buchen zusätzlicher mentaler Examensunterstützung zuständig seien, sei heute nicht mehr haltbar.

„ $\frac{1}{3}$ Fachwissen, $\frac{1}{3}$ Tagesform, $\frac{1}{3}$ Glück“ scheinen nahezu alle Beteiligten als sinnvolles „Bild“ für die Existenz verschiedener Erfolgsfaktoren für die Prüfungen anzusehen. Und in dieser Formel erkennen diese auch die **Bedeutung der Softskills inklusive mentaler Erfolgsfaktoren neben dem reinen Lernen** an. Vor dem Hintergrund dieser Bedeutung ist es nicht zu empfehlen, die Examenskandidaten weiterhin auf diesem Feld sich selbst bzw. nur den Fachkursanbietern zu überlassen.

Nicht nur die Examenskandidaten selbst, sondern insbesondere die Führungskräfte sollten auf zusätzliche Unterstützung in der „Doppelgleisigkeit“ drängen: **die Kombination eines internen Examenserfolgs-Expertenteams mit einem bewährten externen, examensspezifischem Softskill-/Mentaltraining.** Denn es liegt im eigenen Interesse der Unternehmensleitung und Führungskräfte, die Bestehensquoten nachhaltig und schnell zu steigern, damit sie unter dem Strich immense Kosten und Probleme, die die aktuellen Durchfallquoten erzeugen, deutlich reduzieren und zukünftig finanzielle Ressourcen sparen und zukünftig Mitarbeitende gewinnen und besser an sich binden können. Und die ersten, dies umsetzenden Firmen, könnten sogar einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Mitbewerbern beim Recruiting ausspielen, da sie mit diesem **allumfassenden Unterstützungskonzept einen USP am Bewerbermarkt bieten** würden.

AUTORIN



Marion Klimmer

ist Softskill-Trainerin im WP-8a-Masterstudiengang an der Leuphana Universität und Buchautorin. Sie arbeitet seit 14 Jahren als Examenscoach und Mentaltrainerin. Als Inhaberin der „KLIMMER Examens-Akademie StB/WP“ unterstützt sie gemeinsam mit ihrem Dozententeam Examenskandidat*innen online zum Bestehen.