

IDW **LIFE**

GEMEINSCHAFT SCHAFFT VERTRAUEN



STRESS DICH NICHT SO!

Erfolgsgarant mentale Stärke und passende Persönlichkeitsprofile:
Eine Herausforderung auch für die WP-Branche // S. 284

Im Gespräch //////////////////////////////////////
mit Hans Joachim Schlimpert // S. 294

Die Fachliche Frage //////////////////////////////////////
Bedeutung des DRS 20 bei Prüfung des Lageberichts
gem. § 289 HGB // S. 301
Rückstellungen i.Z.m. einem Aufhebungsvertrag // S. 302

Neu in den **IDW** Fachnachrichten

IDW PH 9.302.1. // IDW PH 9.970.34
IDW ERS HFA 7 n.F. // IDW S 11
IDW Praxishinweis 2/2017

Erfolgsgarant mentale Stärke und passende Persönlichkeitsprofile.

Eine Herausforderung auch für die WP-Branche

von Marion Klimmer



Marion Klimmer

Wie viele Branchen sieht sich auch die Wirtschaftsprüferbranche mit demografisch bedingten Nachwuchsproblemen konfrontiert. Verstärkt wird dieser Trend durch den Wertewandel der Generation Y und Z, der sich u.a. in einer kürzeren Verweildauer bei einem Arbeitgeber bemerkbar macht. Hinzu kommt der Wunsch nach einer „Work-Life-Balance“. Und insbesondere die Vorbereitung auf das Berufsexamen wird häufig zu einer Zerreißprobe für Nerven und Umfeld. Und so verwundert es nicht, dass Examenskandidaten am Tag der Prüfung dem mentalen Druck und den inhaltlichen Anforderungen nicht mehr standhalten. Daher ist es wenig erstaunlich, dass sich Branchenvertreter fragen, ob es überhaupt lohnenswert ist, in Coaching-Programme zu investieren, welche die „Mentale Stärke“ für erfolgskritische (Prüfungs-)Situationen fokussieren. Wie aber soll das Nachwuchsproblem behoben werden, wenn sich angehende Wirtschaftsprüfer und Steuerberater nicht ausreichend unterstützt fühlen? Welche Maßnahmen bedarf es, um die Fahne für die Attraktivität des Berufsstandes hoch zu halten? Wie finden potentielle Prüflinge zu neuer Motivation für das Ablegen der Examina? Und wie kann der Einsatz von Motivatoren- und Persönlichkeitsprofilen die Personalauswahl und Work-Life-Balance optimieren? Der nachstehende Artikel stellt sich diesen Fragen, indem er gemeinsam mit Branchenvertretern unterschiedlicher Unternehmensgrößen die aktuellen Entwicklungen und Lösungsansätze skizziert.

Auf Ursachenforschung: Mit welchen Herausforderungen sieht sich die Branche der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater aktuell konfrontiert?

Claus Brandt, Senior Relationship Partner PwC, fasst dies zusammen: „Die Herausforderungen im Berufsstand, die Veränderungsgeschwindigkeit der Rahmenbedingungen und die Komplexität nehmen unverändert zu. Damit einhergehend steigen die Anforderungen an den WP-Nach-

wuchs und dessen Ausbildung stetig. Andererseits sinkt die Attraktivität des Berufsbilds, und die Bereitschaft den intensiven Weg bis zum Examen zu gehen, offensichtlich deutlich.“

Es ist also kein Geheimnis, dass unter angehenden Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern der Wunsch, ein Examen abzulegen und sich langfristig an eine Firma zu binden, sinkt. Viele su-



chen eine gute Ausbildung und orientieren sich nach drei bis vier Jahren neu – und zwar innerhalb derselben Gesellschaft in andere Beratungsbereiche, aber auch außerhalb. Dieser Trend zeichnet sich besonders deutlich in den Assistenten-Jahrgängen der Big4 ab, die inzwischen hohe Fluktuationsraten aufweisen. „Das ist ein neuer Trend und wenn die Assistenten uns verlassen, gehen sie nicht zu einer anderen WP-Gesellschaft, sondern sehr häufig in die Industrie oder sie machen ihren Master“, kommentiert *Frank Grube*, Personalvorstand KPMG AG, diese Tendenz.

Anders als die „Generation X“, streben die „Generation Y und Z“-ler nach einer geregelten „Work-Life-Balance“ und wollen weniger „Strapazen“ auf sich nehmen. *Beatrix Arlitt*, Partnerin bei Esche Schümann Commichau, dazu: „Die Höhe der Vergütung hat keine hohe Priorität mehr. Auch möchte man sich vielfach nicht mehr dem Konkurrenzkampf mit den Kollegen um die nächste Karrierestufe stellen. Viel wichtiger sind „spannende“ Herausforderungen, ein gutes Betriebsklima und dass sich der Vorgesetzte um einen kümmert. Lange Arbeitszeiten schrecken ab.“ Eine Beobachtung, die ebenfalls *Torsten Pütz*, Partner und Vorstand bei Baker

Tilly macht und bestätigt: „Die Bewerber der Generation Y und Z thematisieren sehr frühzeitig, oft schon in den Vorstellungsgesprächen, ihren Wunsch nach einer ausgewogenen „Work-Life-Balance“. Dennoch würde ich das Wort „Strapazen“ hier nicht verwenden. Dieses Anspruchsdenken wird offenbar schon in der Hochschule vermittelt. Dies zeigt sich auch in den ambitionierten Gehaltsforderungen auch von Kandidaten, die keinen Master haben.“

Einzig *Frank Grube* sieht das anders: „Ich teile die Aussage in der Form nicht, da die „Generation Y und Z“ dabei generell zu schlecht wegkommt. Es ist richtig, dass sie sich auch nach „Work-Life-Balance“ erkundigen, sie informieren sich aber generell über viel mehr Dinge, fragen mehr, sind offener – aber auch fordernder. Ihre Erwartung an Entwicklung und Führung ist ganz anders als in unserer Generation von Babyboomer bzw. X. Ich beobachte viele Kollegen der Generation Y bzw. Z, die extrem motiviert und engagiert sind, dann aber auch Zeit für sich beanspruchen. Daher ist es für sie wichtig, ob es die Möglichkeit gibt, Überstunden anzusparen und dann für einen längeren Zeitraum Zeit für sich zu haben.“

Eine weitere Veränderung, die gegenwärtig zu beobachten ist, ist der Trend, dass Mitarbeiter

heute teilweise schon nach zwei Jahren das Unternehmen wechseln, auch wenn sie mit einem Examen und mit mehr Berufserfahrung zukünftig viel bessere Positionen besetzen könnten. Vor knapp fünf Jahren war das noch anders. Man wechselte in der Regel erst dann, beispielsweise in die Industrie, wenn man mindestens ein Berufsexamen bestanden hatte. Für *Beatrix Arlitt* eine logische Schlussfolgerung: „Die langfristige Perspektive zählt heute weniger als die augenblicklichen Möglichkeiten, insbesondere durch die Gewissheit, dass einem alle Tore offenstehen und der nächste spannende Job schon auf einen wartet.“ Auch *Frank Grube* bestätigt: „Der „Weitblick“ auf die möglicherweise auch materiell besseren Positionen mit Berufsexamen ist weniger stark ausgeprägt.“ Dass es auch schon früher vereinzelt Kollegen gab, die vor dem Examen das Unternehmen verlassen haben, merkt *Torsten Pütz* an: „Aber es stimmt schon, dass es in den letzten Jahren zugenommen hat. Ein Grund ist sicherlich die verstärkte Nachfrage nach rechnungswesen-orientierten Mitarbeitern in der Wirtschaft. Der Weg, bei eventuell geringerem Gehalt – wobei es hier auch schon eine nicht unerhebliche Angleichung gab – sowie bevorstehenden schwierigen Berufsexamen mit unbekanntem Erfolgsaussichten im Berufsstand zu verbleiben, bedarf schon einer gewissen inneren Überzeugung“, schließt er ab. Genau diese ist es, die innere Überzeugung, die es zu finden gilt und schon in Rekrutierungsprozessen mit online-gestützten Testverfahren gesichert überprüft werden kann (siehe unter „Lösungsansätze“). Aber zurück zur Branche: Von dem Gedanken, dass alle Mitarbeiter wie einst ein Berufsexamen ablegen werden, müssen sich Prüfungspraxen und -gesellschaften wohl nach und nach verabschieden. *Torsten Pütz* stellt schon jetzt fest: „Das Nachwuchsproblem wird nicht erst langfristig kommen. Wir registrieren bereits heute schon, dass viele Kollegen das Berufsexamen nicht mehr angehen.“ Auch KPMG-Personalvorstand *Frank Grube* sieht ein Nachwuchsproblem auf die Branche zukommen, glaubt aber, „dass wir für das WP-Examen und dessen Bedeutung für die gesamte weitere, berufliche Entwicklung – auch bei einem Wechsel aus der WP-Branche – wesentlich stärker motivieren werden müssen als für den Steuerberater.“

Dennoch ist auch nach einem bestandenen Examen zu beobachten, dass die Wechselwilligkeit zum Teil sehr hoch ist, da nun endlich größere Gehaltssprünge möglich werden. Hinzu kommt, dass die Wirtschaftsprüfungsbranche gegen einen für viele Kandidaten unattraktiven Ruf zu kämpfen hat: viel Arbeit, anfangs intensive Reisetätigkeiten, Monotonie und vergleichsweise moderate Einstiegsgehälter. Selbst diejenigen, denen man individuelle Förderangebote macht (z.B. die Teilnahme an einem Coaching), weisen häufig eine hohe Wechselbereitschaft auf. *Frank Grube* glaubt, dass es auf die richtige Mischung ankommt, um Talente langfristig zu halten: „Coaching hilft nur bedingt. Wichtig sind der richtige Mix aus guter Führung und eine gezielte Entwicklung mit konkreten Entwicklungsplänen, die konkret aufzeigen wo die „Reise“ – insbesondere nach dem Examen mit Berücksichtigung der Wünsche der Mitarbeiter – hingehet und welchen Beitrag der Einzelne für das große Ganze erbringt.“

Daher stellt sich unweigerlich die Frage, wieviel denn eigentlich in Mitarbeiter investiert wird, insbesondere durch zusätzliche externe Programme, wie Examens- oder sonstige Höchstleistungs-Coachings – schließlich scheint der „Return on Investment“ durch die geringere Mitarbeiterbindung zu sinken. *Frank Grube* macht beispielsweise die Beobachtung, dass viele gut organisierte Examensjahrgänge sich häufig selbst sehr gut unterstützen, sodass jeder Kandidat für sich den richtigen Mix aus individueller Vorbereitung und Lernen in der Gruppe findet, um mündlich und schriftlich zu bestehen. Dennoch sagt er: „Ein externes Coaching kann als Ergänzung sinnvoll sein.“

Solche Angebote sind natürlich nicht nur für den einzelnen Examenskandidaten hilfreich und attraktiv – sondern auch ein Pluspunkt im „Recruiting“.

Wie also wird klarer, dass Examens- bzw. Mental-Coachings nicht nur auf eine höhere Bestehensquote einzahlen, sondern langfristig zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens beitragen? Dafür ist es in erster Linie wichtig zu verstehen, wie unsere Emotio-

ANFORDERUNGEN AN EFFIZIENTE EXAMENS-COACHINGS

- nachweisbare Steigerung der Examens-Bestehensquote
- fundiertes und nachgewiesenes Branchen-Know-How des externen Mental-Coaches
- maßgeschneiderte Kombination von Workshops und individuellen Einzel-Coachings
- Einsatz von Spezial-Coaching-Techniken, die Erkenntnisse aus der Gehirnforschung zum Thema Stress nutzen und Mentale Stärke und individuelle Ressourcen effizient steigern
- Lerntransfer-Optimierung über gesamte Examens- und Vorbereitungs-Zeit
- Vermittlung von Selbst-Coaching-Instrumenten, mit denen auch zukünftige Höchstleistungen optimal vorbereitet und erzielt werden

VORTEILE EXAMENS-COACHINGS FÜR ARBEITGEBER

- konsequente Ausrichtung auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens
- nachweisbarer „Return on Investment“
- Umsatzsteigerung durch mehr verfügbare Mitarbeiterkapazitäten – bei weniger Examens-Wiederholern
- gesteigerte Gesamt-Motivation und Leistungssteigerung der Mitarbeiter
- zunehmende Mitarbeiter-Bindung durch zufriedenerere – weil erfolgreichere Mitarbeiter
- geringere Mehrbelastungen der Kollegen beim Einspringen für "Wiederholer"
- Image-Gewinn als Innovations-Führer im Bereich Personalentwicklung
- Pluspunkt im Kampf um "junge Talente"

Eine Big4-Gesellschaft konnte mit dem 2007 entwickelten „KLIMMER E/C/P – Examens-Coaching-Programm®“ die Bestehensquoten in der 3-jährigen Pilotphase auf ca. 80% steigern.

nen und mentale Stärke den persönlichen Erfolg und die Karriere maßgeblich beeinflussen können.

Der Einfluss emotionaler Balance auf Karriere und Unternehmenserfolg

Selbst wer sich optimal vorbereitet, sehr gute Fortbildungen durchläuft und sich daher vor erfolgskritischen Situationen (Examen, Vorträge, Verhandlungen) selbstbewusst fühlt, kann plötzlich und ungeahnt von leistungsmindernden Stress-Emotionen heimgesucht werden – mit negativen Auswirkungen auf den situativen Erfolg, die eigene Karriere und folglich auch auf das Arbeitsumfeld. Entsprechend sollten Prüflinge und Unternehmen ihre Investitionen in fachliche Vorbereitungen und in herkömmliche Trainings mit Emotions-Coachings bzw. einem

„Stress-TÜV“ absichern, damit aus Investitionen keine Fehlinvestitionen werden oder Ressourcen unausgeschöpft bleiben.

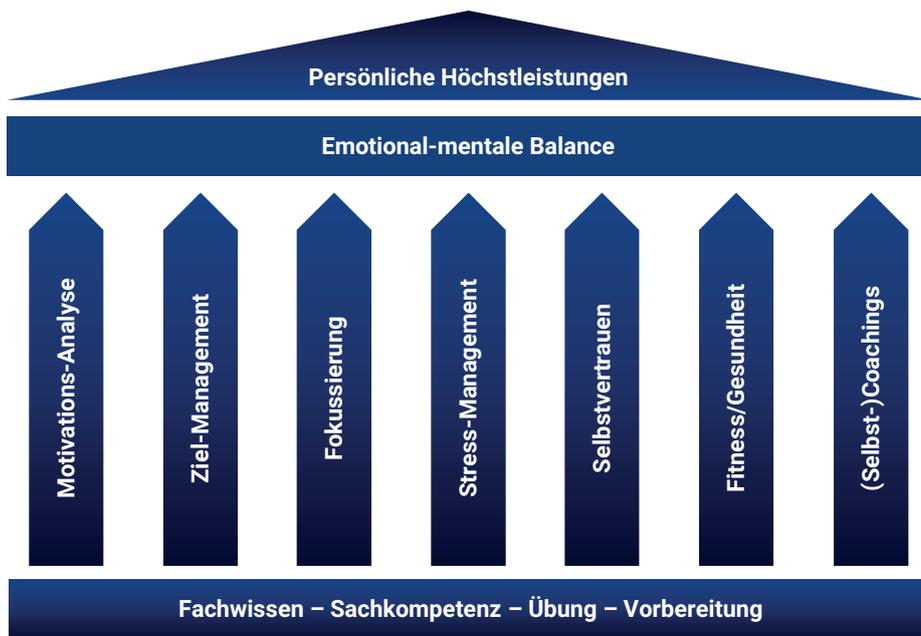
Es gibt Methoden, bewusste bzw. unbewusste Erfolgsverhinderer zu identifizieren und emotionale Blockaden oder Leistungsstress aufzulösen, um Zugang zu den optimalen persönlichen Fähigkeiten auch in kritischen Momenten bzw. unter Druck zu ermöglichen. So ist z.B. die Methode „Wingwave“ (aus der Traumatherapie EMDR abgeleitet) praktisch erprobt und in ihrer Wirksamkeit zum Stress- oder Angstabbau durch schnelle Augenbewegungen (wache REM-Phasen) wissenschaftlich bestätigt. Fach- und Führungskräfte, Künstler, Sportler nutzen sie für ihren Erfolg. Häufig reichen schon 2-3 Stunden, um z.B. Prüfungssängste oder Lampenfieber abzubauen.

Denn Höchstleistungs-Situationen können die emotionale und mentale Stabilität auf eine harte Probe stellen, soziale Ängste befeuern und Stress hervorrufen. Umso wichtiger ist es, in diesen Momenten den Zugang zu seinen Fachkenntnissen, persönlichen Fähigkeiten und individuellen Kraftquellen freischalten zu können, um nachhaltig von ihnen zu profitieren. Das gilt eben nicht nur für Prüfungssituationen. Coaching- und Selbstcoaching-Methoden wie das „7 Säulen-Erfolgsprogramm“ für persönliche Höchstleistungen und emotional-mentale Balance (siehe Abbildung S. 289) oder Examens-Coaching-Programme, bedienen sich u.a. wissenschaftlich fundierter Methoden aus der Gehirnforschung und helfen dabei, unbewusste Erfolgsverhinderer zu identifizieren, Leistungsstress sowie emotionale Blockaden aufzulösen und die Investition in das Emotions-Coaching als erfolgreich zu bemessen – privat und beruflich. Dies stärkt also auch die allseits geforderte „Work-Life-Balance“. Folglich empfiehlt es sich, Menschen – auch junge Mitarbeiter und Examenskandidaten – generell mental stark zu machen, denn Mentaltrainings sind eine Investition in die Zukunft Einzelner und gesamter Unternehmen. Denn „Erfolge entstehen im Kopf“ – und das gilt nicht nur für Prüfungssituationen bzw. Berufsexamen, sondern in sämtlichen Situationen oder Phasen, in denen Mitarbeiter ihr Bestes abrufen wollen: in Verkaufsgesprächen, Verhandlungen, Präsentationen. Solche Mentaltrainings sind also eine Investition in die Zukunft Einzelner – und gesamter Unternehmen. Dies wissend wurde übrigens in Schweden „Mentales Training“ sogar schon als Wahlfach in Schulen eingeführt (initiiert durch Lars-Eric Unesthal, Professor der Psychologie und Gründungspräsident der Scandinavian International University). Warum also nicht frühzeitig in der WP-Branche entsprechende Maßnahmen zu effizientem Coaching und Selbstcoaching einleiten?

Höchstleistungen erfolgreich abrufen – das kann jeder lernen! Basis und somit Grundvoraussetzung für 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. Im Laufe des Berufslebens kann aufgrund der wachsenden Routine und Erfahrungskompetenz das Üben und die Vorbereitungszeit auf Höchstleistungssituationen reduziert werden.

Darüber hinaus gibt es sieben wichtige Voraussetzungen, die für Höchstleistungen notwendig sind. Ziel dieser sieben Säulen ist, die emotional-mentale Balance zu wahren. Denn nur so werden Sie Höchstleistungen auf den Punkt abrufen können:

- **Motivationsanalyse:** Eine Voraussetzung für Höchstleistungen ist, dass Ihre persönlichen Lebensmotive und Ihre Werte mit Ihren Zielen übereinstimmen. Daraus folgt häufig eine intrinsische Motivation, die viele Highperformer 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 Motivatorprofil entsprechen.
- **Stress-Management:** Am einfachsten mit Methoden aus dem Emotions- und Mentalcoaching (siehe „Stress-Tüv“).
- **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.
- **(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 sein.



Und was nützen Aktenordner voll mit Expertenwissen, monatelange Prüfungsvorbereitungen und ein zusätzlich randvoll gestopftes Kurzzeitgedächtnis, wenn im entscheidenden Prüfungsmoment die

Nerven versagen und Irritationen, Ängste, Blockaden oder alte Verhaltensmuster aus dem Unbewussten alles durchkreuzen, was vorher gelernt und trainiert wurde.

Wie entsteht unter Druck der Teufelskreis aus Angst, Stress und Blockaden? Und wie erzeugt man mentale Stärke in Höchstleistungsmomenten oder Berufsexamen?

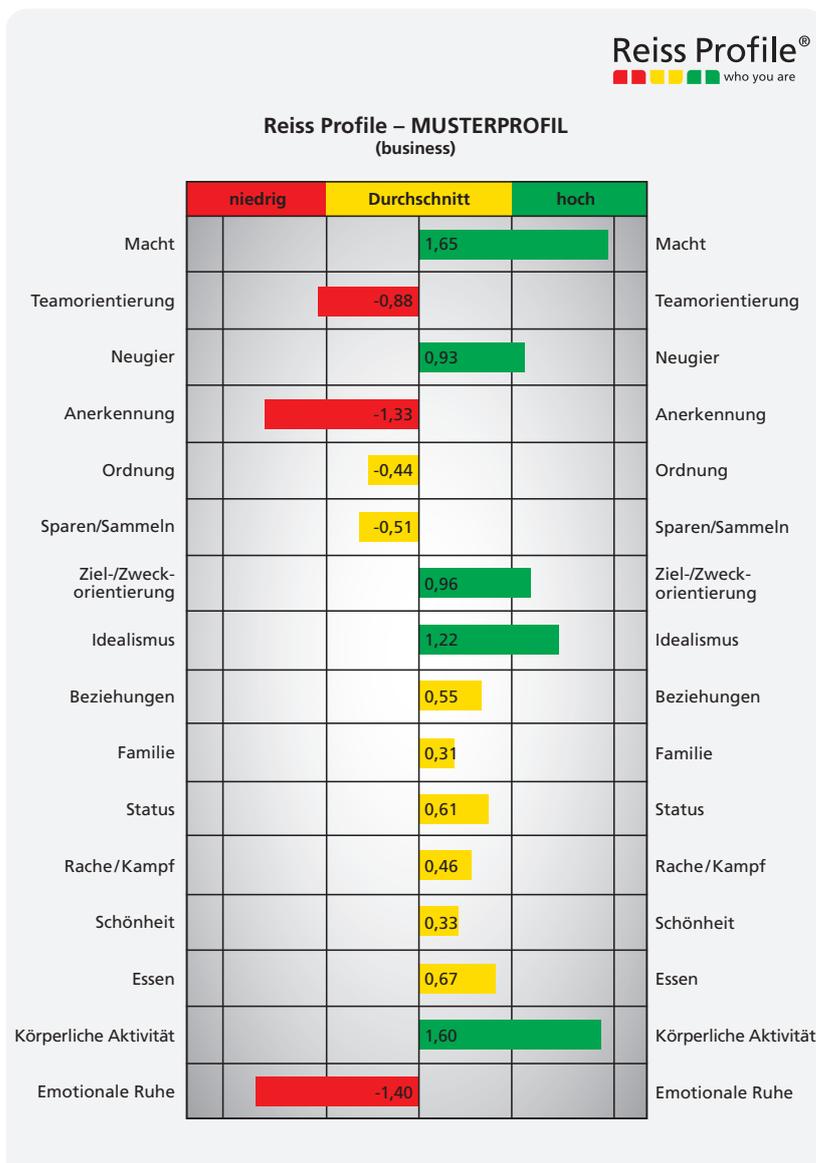
Aufgrund ihres emotionalen Stresses und ihrer mentalen Blockaden können sich viele Kandidaten nicht ausreichend konzentrieren. Und dies erzeugt wiederum bei ihnen das Gefühl „Mein Lernen ist nicht effektiv“, was wiederum Stress und Blockaden verstärkt. Dieser enorme Druck, der nicht selten in Denkblockaden und Konzentrationsschwächen oder gar Demotivation mündet, kann auch die besten Talente immer wieder ausbremsen oder gar mental außer Gefecht setzen – was sich in dem schriftlichen oder mündlichen Examen auch zu Blackouts ausweiten kann.

Denn gerade in Stress-Situationen schaltet das Gehirn auf die archetypischen Notfallprogramme „Angriff“ oder „Flucht“ um – der Verstand ist ausgeschaltet und das limbische System bzw. Emotionszentrum des Gehirns dominiert: Erfahrungen aus der Vergangenheit steigen auf – unkontrollierbar und oft unbewusst und durchkreuzen unsere Erfolgs-Pläne: Schon Kleinigkeiten können an bewusste oder unbewusste Momente einer früheren Niederlage erinnern. Und selbst Menschen, die sich selbst als stressresistent bezeichnen, kann es passieren, dass sie in der Prüfungssituation mit „wunden Punkten“ der Vergangenheit konfrontiert werden. Ein Coaching mit dem Stress-TÜV kann hier Abhilfe schaffen und den Weg zu mentaler Stärke und Erfolg frei machen.

Das Entstehen dieses Teufelskreises kann durch mentale Examens-Coachings inkl. effizienter Selbstcoaching-Methoden vermieden werden. Ein weiteres Ziel der Coachings ist es, Verhaltensmuster, die Stress, mentale Blockaden sowie Versagensängste auslösen, frühzeitig zu erkennen und in Konstruktives zu verwandeln. Durch die erzeugte mentale und emotionale Balance ist das Leistungspotential leichter abzurufen – auch unter Druck. Dies kann am besten mit Coaching-Methoden (z.B. Stress-TÜV, s.o.) gelingen, die tatsächlich im Emotions-Zentrum des Gehirns ansetzen und dadurch so effizient wirken können. Herkömmliche Coaching-Methoden versagen hier meist.

Lösungsansätze: Wie kann dem Branchen-Dilemma begegnet werden? Wie rekrutiert man Mitarbeiter mit längerer „Verweildauer“?

Die eingangs zitierten Branchenvertreter begegnen den Herausforderungen der Nachwuchssuche auf ähnliche Weise – mit teils unterschiedlichen Akzenten. *Torsten Pütz* legt besonderes Gewicht auf die Förderung zur Ablegung der Berufsexamina – aber auch auf ein allgemein zufriedenstellendes Klima: „Baker Tilly bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit in interdisziplinä-



linären Teams die eigenen Stärken zu entwickeln. Ziel ist es, dass die Mitarbeiter frühzeitig ihre Ziele mit den möglichen Spezialisierungen und Karrierewegen in unserem Hause abgleichen können. Nur so schaffen wir ein allseits zufriedenes Arbeitsumfeld.“

Beatrix Arlitt listet eine Reihe unterschiedlicher Lösungsansätze auf: „Gutes Betriebsklima schaffen, Teamgeist fördern (auch durch gemischte Teams mit unterschiedlichen Facetten), kurzfristige und realistische Perspektiven aufzeichnen, individuelle Teilzeitangebote für Eltern anbieten, um Mitarbeiter kümmern, persönlich ansprechen und auf die einzelnen Bedürfnisse eingehen, gezieltes und individualisiertes Coaching – meines Erachtens reicht manchmal schon ein intensives Gespräch.“

Claus Brandt legt folgende Schwerpunkte: „Für uns gilt es die Chancen, die der WP-Beruf in der persönlichen und beruflichen Entwicklung bietet, aufzuzeigen, unsere Mitarbeiter mit „Real time Development“/durch regelmäßiges und zeitnahes Feedback auf diesem Weg eng zu begleiten und sie für das WP-Examen zu motivieren. Wir zeigen alternative Zugangsmöglichkeiten auf (wie z.B. den § 8a-Masterstudiengang) und denken vermehrt über Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens nach, um unterschiedliche Vorstellungen über Umfang und Verteilung von Arbeit nachzukommen. Gerade die projektbezogene Tätigkeit als Wirtschaftsprüfer bietet unseres Erachtens hervorragende Ansatzpunkte“. Um ganz übergeordnet gegen das Nachwuchsproblem zu steuern, ist es unerlässlich, die Bedeutung und Attraktivität des Berufs durch öffentliche Aufklärung und entsprechende Rekrutierungsprogramme zu steigern. Dies können Unternehmen beispielsweise im Rahmen von Hochschulmarketing leisten oder über Präsenz in Online- und Sozialen Medien. Darüber hinaus 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. intensive Reisetätigkeiten und lange Arbeitszeiten). 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 Geeignetsten“ fundiert ermittelt.

Das Erfragen von beruflichen Erfahrungen, fachlichen Kenntnissen oder persönlichen Motivationen 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 Branchenherausforderungen motiviert sein

Das neue LEISTUNGSPAKET DES IDW

Warum hat das IDW das neue Angebot entwickelt?

Das IDW möchte den besonderen Bedürfnisse von WP-Examenkandidaten begegnen und sie bei der Vorbereitung auf das WP-Examen unterstützen.

Wie kann ich mitmachen?

Registrieren Sie sich auf www.idw.de und melden Sie sich in der Rubrik „Examenkandidaten“ über das Online-Formular an.

Wie lange kann ich die Vorteile des Pakets nutzen?

Für die Dauer der Examensvorbereitung.

Welche Vorteile bietet das Paket?

1. Sie erhalten einmal im Monat das kostenlose Mitgliedermagazin „IDW Life“. Hier wird in jeder Ausgabe ein neues Thema in den „Fokus“ genommen (wie z.B. IT der Zukunft, Auslands-Assignment, Frauen im WP-Beruf), die *IDW Verlautbarungen* veröffentlicht und über alle Neuigkeiten aus dem IDW berichtet. Sie können sich das Magazin auch als App auf Ihr Smartphone oder Tablet herunterladen.
Auch für die Fachzeitschrift „WPg“ (IDW Verlag) erhalten Sie Sonderkonditionen.
2. Mit dem unbegrenzten Zugriff auf den Mitgliederbereich der Website www.idw.de erfahren Sie, was die IDW Gremien für Sie erarbeiten, welche Themen im Fokus stehen und welche Hilfestellung wir dazu bieten.
3. Unsere Experten aus Assurance, Rechnungslegung und Steuerrecht helfen Ihnen an der IDW Hotline bei schwierigen fachlichen Fragen weiter. Eine kostenlose Anfrage pro Jahr können Sie telefonisch mit unserer Fachabteilung klären.
4. Nehmen Sie an allen IDW Landesgruppen-Veranstaltungen kostenlos teil oder schauen Sie sich die Video-Aufzeichnungen im Internet an.
5. Nutzen Sie den Examensprotokollservice! Zur Vorbereitung auf Ihre Examensprüfung erhalten Sie kostenlosen Zugriff auf alle Protokolle der Examen des Vorjahres. Wenden Sie sich dafür per E-Mail an: weil@idw.de.

Für alle
Wirtschaftsprüfer
von morgen!

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: Beispielsweise Online-gestützte, wissenschaftlich fundierte Testverfahren wie beispielsweise das Reiss Profile® (siehe Abb. S. 290). Der zugrundeliegende Fragebogen ermittelt grundlegende Werte, Ziele, Motive der indivi-

duellen Persönlichkeit. Dies 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 Unternehmen, dass Mitarbeiter gefragt sind, die gerne Dienst-

leistungen 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, 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 und 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 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 gefühlt 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 oben) – können gezielt Entwicklungspotentiale von Mitarbeitern gefördert und ihre mental-emotionale Balance auch durch die Vermittlung effizienter Selbstcoa-

ching-Techniken gesteigert werden. Hierdurch liefern Unternehmen ein wirksames Argument für individualisierte, an der Work-Life-Balance orientierte Förderung. Und spezielle Examens-Coaching-Programme helfen des Weiteren, Wirtschaftlichkeit und Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens zu steigern.

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 Motivatorenpfad 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 Unternehmen viel Zeit, Geld und Energie und steigert den Fokus auf das Erreichen der Unternehmensziele. Richtig durchgeführt, zahlen gute Coachings nicht nur auf den Einzelnen an, sondern im „War for Talents“ auch auf die Arbeitgebermarke und den „Return on Investment“ ein. Im Ergebnis tragen glückliche und zufriedene Mitarbeiter das positive Image eines Unternehmens und der Branche mit und werben auch für die innovative Personalentwicklung ihres Arbeitgebers.

marion klimmer

lebt und arbeitet als Buch-Autorin („So coachen sich die Besten“) und Coaching-Expertin für das Erzielen persönlicher Höchstleistungen und emotionaler Balance in Hamburg.

Kontakt:
klimmer@klimmer-coaching.de