

PERSONALFÜHRUNG

Generation Z – Herausforderung und Chance für Steuerkanzleien

von Ralf Ecker, Bexbach

| Die Generation Z schließt alle Jahrgänge ab 1996 ein. Diese Generation hat, wie jede Generation, ihre Besonderheiten, die Sie als Chefs und als Kollegen beachten dürfen. Mit diesem Beitrag möchte ich Ihnen Ansätze an die Hand geben, die Ihnen in der Auswahl und im Umgang mit jungen Menschen helfen, denn die Generation Z will anders geführt werden und stellt deswegen Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Um die Generation Z zu verstehen und abzuholen, sind vor allem Ihre sozialen Kompetenzen gefragt. |

Vorsicht im Umgang mit Generationen-Klischees

Pauschale Generalisierung und Schubladendenken passen nicht in eine Zeit, in der händierend Fachkräfte benötigt werden. Negativ gefärbte Vorannahmen fördern Trennung statt Miteinander und Regression statt Fortschritt. Individuelle Potenziale sind in jedem Alter und in jeder Generation entfaltbar und hängen sowohl von persönlichen Merkmalen (Motive, Potenziale) als auch vom individuellen Umfeld (Elternhaus, Freundeskreis, Vorbilder, Kollegen und Vorgesetzte etc.) ab. Es gibt in jeder Generation Menschen, die ihre Potenziale weit über die einengenden Generationsparadigmen hinaus erweitern und trotz ihres fortgeschrittenen Alters sehr agil, technikaffin und digital veränderungsbereit sind oder trotz ihrer Jugend enorm leistungsorientiert, abgeklärt und fokussiert sind. Genauso wie es in jeder Generation halt auch genügend Menschen gab, die lust-, ziel- und planlos in einem Beruf landeten, der nicht zu ihren Motiven und Potenzialen passte. Wie so häufig liegt die Wahrheit also irgendwo zwischen tiefschwarz und blütenweiß.

Für Sie als Kanzleihinhaber wird es deswegen immer wichtiger, dass Sie als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden und dadurch Wahlmöglichkeiten erhalten. Wer die Bewerber nehmen muss, die übrig geblieben sind oder Ihnen aufs Auge gedrückt werden, der wird wahrscheinlich viele Klischees und Annahmen über die Generation Z in seiner Kanzlei bestätigt bekommen.

■ Die Generationen in der Kanzlei

Es sind vier Generationen, die in einer Kanzlei aufeinandertreffen können: Die Babyboomer (1946 bis 1964), die Generation X (1965 bis 1979), die Generation (wh)Y (oder Millennials, 1980 bis 1995) und die Generation Z (ab 1996). Wer ein bisschen geschichtlich-gesellschaftlich interessiert ist, dem fällt schnell auf, dass die Sozialisationsbedingungen dieser Generationen sehr unterschiedlich ausfielen. Sie reichen von den Nachkriegs- und „Wirtschaftswunderjahren“ bis in das Zeitalter von Internet und „Social“ Media und es wäre verwunderlich, wenn sich die Generationen nicht in ihren Ansichten unterscheiden (Stichwort Wertewandel).

Ich möchte – ganz ohne wissenschaftlichen Anspruch – ein paar Punkte herausgreifen, um diesen Wandel zu illustrieren:

Leistungsbereitschaft ist kein Generationenphänomen

Attraktive Arbeitgeber bekommen attraktive Mitarbeitende

1. Spannungsfeld Berufsleben – Privatleben

Die Gewichte haben sich deutlich zugunsten des Privatlebens verschoben. Arbeit und Beruf zu vereinen, ist nicht mehr die alleinige Baustelle des Arbeitnehmers. Vom Arbeitgeber werden an dieser Stelle Verständnis und Flexibilität erwartet. Gleichzeitig ist die Trennung von Beruf und Privatleben schwieriger geworden (Stichwort: ständige Erreichbarkeit). Der Arbeitgeber wird auch nicht mehr als Brötchengeber verstanden, der bestimmt, weil er zahlt. Entsprechend ist Arbeit mehr als „Maloche“ zum Gelderwerb. Es besteht der Anspruch, etwas Sinnvolles selbstbestimmt zu tun und auch die Arbeitsplatzsicherheit hat an Bedeutung (wieder) zugenommen.

2. Offenheit für Informationstechnologie am Arbeitsplatz

Der Umgang mit neuen Technologien ist selbstverständlicher geworden, erst recht bei denen, die mit Smartphone und Tablet groß geworden sind. Das prägt auch die Erwartungen an die Arbeitsprozesse. Niemand möchte heute noch lernen, wie man gestern gearbeitet hat. Das betrifft die Hardware und die Software. Digitale Kanzleien sind hier eindeutig im Vorteil, nicht zuletzt, weil sie z. B. durch Remote Work auch mehr Flexibilität bieten können.

3. Einstellung zu Hierarchien und Führung

Führen heißt nicht mehr, vorzuschreiben was, wie zu tun ist und dann zu kontrollieren. Führung wird in gewisser Weise sogar erwartet. Aber als wertschätzende Feedback-Kultur. Die Führungskraft entwickelt sich damit mehr zu dem den Sinn der Arbeit/der Aufgabe vermittelnden Mentor, der den Mitarbeitenden hilft, ihre Potenziale zu entfalten und zu entwickeln. Machtgehebe und starre Hierarchien werden (innerlich) immer weniger akzeptiert. Damit einher geht eine gesteigerte Sensibilität für Fairness.

In Summe kann man also festhalten, dass das Verhältnis Arbeitnehmer–Arbeitgeber komplexer geworden ist. Das stellt natürlich andere Anforderungen an die Unternehmenskultur und an die (sozialen) Kompetenzen der Führungskräfte.

**Sozialkompetenzen
gefordert**

Konsequenzen für Personalverantwortliche

Man kann sich leicht vorstellen, dass ein Bewerbungsgespräch mit einem Bewerber aus der Generation X und einem aus der Generation Z recht unterschiedlich verlaufen wird und das nicht nur wegen des Alters- und Erfahrungsunterschieds. Wichtig ist, dass beide Seiten mit klaren Vorstellungen von den Erwartungen aus dem Gespräch herauskommen.

Schildern Sie also dem jungen Menschen das Berufsbild eines Steuerfachangestellten in klarer Form. Skizzieren Sie die Entwicklungsperspektiven und den Abwechslungsreichtum, aber auch die Notwendigkeit, eigenverantwortlich und verlässlich zu arbeiten und mit vielen Veränderungen umzugehen.

Achten Sie darauf, ob der Bewerber detaillierte Fragen stellt oder eher reaktiv Ihre Fragen beantwortet. Eine Kanzleiinhaberin hat ihrer jungen Mitarbeiterin (21 Jahre) in einem gemeinsamen Personalentwicklungsgespräch wiederholt gesagt, wie gut sie es fand, dass diese im Vorstellungsgespräch so detaillierte und reflektierte Fragen gestellt habe. Dadurch konnte sie einerseits sehr genau abschätzen, wie motiviert die junge Frau ist und wusste

**Hat der Bewerber
auch Fragen an Sie?**

andererseits auch, dass es wichtig sein würde, ihr im Onboardingprozess erfahrene Mitarbeiter an die Seite zu stellen. Zwei wichtige Voraussetzungen, um gegenseitige Erwartungen zu matchen und nicht bereits in einem frühen Stadium Frust zu erzeugen.

Ein entgegengesetztes Beispiel ist mir in einer anderen Kanzlei begegnet: Die Partner haben Gefälligkeits-Azubis (Kinder von Mandanten) eingestellt und diese dann ziemlich in der Luft hängen lassen. Ich habe mich mit den jungen Frauen austauschen können, als diese bereits recht weit im 2. Ausbildungsjahr waren. Sie waren extrem frustriert, weil sie keinen Ansprechpartner hatten, an den sie sich wenden konnten. Eine der jungen Frauen saß bei einer Kollegin, die entweder krank oder im Homeoffice war und die andere bei einer Kollegin, die völlig überlastet war. Beide jungen Frauen sagten mir unisono, dass sie sich zu Tode langweilten und eigentlich nicht wüssten, warum sie überhaupt hier sind. Beide haben kurz nach dem Gespräch auch die Ausbildung beendet bzw. den Ausbildungsplatz gewechselt. Einer der Partner hat sich dann bei mir beschwert, dass ihm das so häufig bei den Azubis passiert und die jungen Menschen, einfach nicht mehr motiviert seien. Eine Aussage, die ich so nicht stehen lassen kann, da zumindest ein Teil der Ursache in der Kanzlei selbst zu finden war.

Gute Fragen und eine klare und ehrliche Darstellung des Tätigkeitsspektrums und der Entwicklungschancen eines Steuerfachangestellten gehören aus meiner Sicht zwingend in einen guten Auswahlprozess hinein.

Fragen für den
Auswahlprozess

■ Beispiel für Fragen im Bewerbungsgespräch

- Will der junge Mensch genau diesen Beruf/Ausbildungsplatz oder will er halt einen Beruf/Ausbildungsplatz?
- Will der junge Mensch diesen Ausbildungsplatz oder wollen seine Eltern diesen Ausbildungsplatz?
- „Was genau fasziniert Sie an diesem Beruf/an diesem Arbeitsplatz?“
- „Was genau erwarten Sie von diesem Beruf/Arbeitsplatz?“
- „Was hat Sie an Ihrem bisherigen Arbeitgeber/Arbeitsplatz gestört?“
- „Was hat Ihnen an der Schule gefallen/nicht gefallen?“
- „Mögen Sie lieber in einem Team arbeiten oder eher individuell?“
- „Mögen Sie strukturiertes Arbeiten oder sind Sie eher ein Freigeist?“
- „Wo sehen Sie sich in fünf Jahren/zehn Jahren?“

Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit

Schlüsselfaktoren Integration und Kommunikation

Kümmern Sie sich intensiv um Ihre jungen Mitarbeiter. Bereits mehrfach habe ich mich mit Mitarbeitern der Generation Z unterhalten, die entweder die Ausbildung abgebrochen oder nach der Ausbildung gegangen sind. Und fast immer bestand ein Hauptgrund darin, dass sich niemand richtig um sie gekümmert hatte.

Die Eingliederung
aktiv unterstützen

■ O-Töne junger Mitarbeiter

- „Die anderen sind alle so beschäftigt und viele wirken so gestresst. Es ist mir unangenehm, sie immer wieder mit meinen Fragen zu unterbrechen.“
- „Ich habe das Gefühl, dass ich störe bzw. nerve, wenn ich etwas nicht weiß.“
- „Mir ist nicht klar, was ich überhaupt mache – Ich verstehe die Zusammenhänge nicht und niemand hat die Zeit, sie mir zu erklären“.
- „Die anderen in der Berufsschule sind sehr viel weiter als ich; ihnen wird vertraut und um sie wird sich gekümmert.“
- „Mir wurde zugesagt, dass ich gerade in der Anfangszeit immer einen Ansprechpartner hätte. Ich wurde dann jedoch alleingelassen und musste mir die Vorwürfe des Mandanten anhören, was für Fehler mir unterlaufen seien.“
- „Ich habe das Gefühl, dass mir die Fälle abgegeben werden, die sonst keiner machen will“.

Lenken Sie die Potenziale von Beginn an in die richtigen Bahnen, indem Sie für einen Mentor bzw. eine oder mehrere feste Ansprechpersonen sorgen. Nach meiner Erfahrung ist das einer der wichtigsten Faktoren, der darüber entscheidet, wie gut und schnell sich der junge Mensch in Ihrer Kanzlei integriert, Identität aufbaut und Kompetenzen vertieft und steigert.

Sie tun zudem gut daran, den jungen Mitarbeitenden immer wieder ein ehrliches und wertschätzendes Feedback über Arbeitsqualität und Entwicklungsstand zu geben. Häufig vergleichen sich diese Mitarbeitenden mit den erfahrensten, was wiederum negative Auswirkungen auf das Selbstvertrauen der jungen hat. Fast in jedem Gespräch mit Angehörigen der Generation Z ist das ein Thema. Es braucht Jahre, um Exzellenz aufzubauen, weswegen sich junge Mitarbeitende zwar an den routiniertesten und fachlich besten Kollegen orientieren dürfen, sich jedoch nicht mit ihnen vergleichen sollten.

Schlüsselfaktor sinngeladete Führung

Arbeiten Sie als Kanzleiinhaber an Ihrer Mission und Vision, um Ihre Arbeitgebermarke zu stärken. Eine gute Mission ist sinnstiftend für alle. Menschen, die „nur“ ihrer Arbeit nachgehen, sind in der Regel weit weniger agil als Menschen, die einen tiefen Sinn in ihrer Arbeit erkennen und ihren Beruf als bereichernden Bestandteil ihres Lebens (Berufung) wahrnehmen. Es macht einen riesigen Unterschied, ob ich lediglich viele Zahlen in ein Programm tippe oder ob die von mir buchhalterisch und steuerlich korrekt eingegebenen Zahlen einen elementaren Faktor für den unternehmerischen Erfolg meines Mandanten darstellen, auf deren Basis er seine unternehmerischen Entscheidungen treffen kann.

Eine „gute Mission“ beinhaltet auch einen „guten Weg zum Ziel“. Wenn ich mich als Mensch in einem Team wertgeschätzt und wohlfühle, dann bin ich produktiver und entwickle Identifikation. Warum macht es Spaß, gerade in Ihrer Kanzlei zu arbeiten? Lassen Sie die jungen Menschen teilhaben und begeistern Sie sie.

**Ansprechpartner
bieten**

Feedback geben

**Arbeit ist mehr
als eine bloße
Verrichtung**

■ Sinnfragen

- Warum tun Sie (Ihre Mitarbeiter) die Dinge, die Sie tun?
- Was fehlt, wenn der Mitarbeiter fehlt?
- Welchen Nutzen haben Ihre Mandanten?
- Welcher Schaden würde entstehen, wenn es Sie/Ihre Kanzlei nicht gäbe?
- Welche Relevanz hat dies (haben Sie) für die Wirtschaft, Gesellschaft, den Wohlstand, die ökonomische und soziale Sicherheit etc.?
- Warum ist gerade Ihre Kanzlei ein Ort, an dem die Arbeit auch Freude macht?
- Was macht Ihr Team so besonders?

Schlüsselfaktor Entwicklung

Leistungsorientierte junge Menschen brauchen Perspektiven. Das ist so ein wenig Fluch und Segen für Sie. Gerade die Menschen, die Sie für Ihre Kanzlei gewinnen wollen, sind häufig auch „fordernde“ Mitarbeiter. In den Stressgutachten, die ich mit Mitarbeitenden durchführe, sehe ich vermehrt bei jungen Menschen, dass sie hohen Stress entwickeln, wenn es mangelnde Entwicklungsperspektiven (monetär und karrieretechnisch) gibt. Sprechen Sie deswegen immer wieder mit Ihren jungen Mitarbeitenden über individuelle Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten und über deren beruflichen Ziele, damit diese Ihnen als Arbeitskräfte erhalten bleiben. Ich merke, dass aufgrund der hohen Inflation das Thema Gehalt wieder sehr viel stärker in den Fokus rückt als noch vor einem Jahr. Junge Menschen mit Weitblick planen langfristig. Sie stellen sich bereits frühzeitig die Frage, ob es mit ihren Gehaltsperspektiven möglich sein wird, eine Familie zu gründen, Wohneigentum zu erwerben und auch etwas beiseitezulegen. Geben Sie diesen Menschen eine realistische und eine ihrem „Nutzen“ für die Kanzlei entsprechende Entwicklungsperspektive, sodass sie nicht in die Industrie oder zur Konkurrenz abwandern.

Beachten Sie hierbei bitte Folgendes: Die junge Generation ist sehr viel schneller darin, einen Arbeitsplatz zu wechseln als die Generationen vorher.

Schlüsselfaktor Vorbildfunktion – „You go first.“

Wie wirken Sie auf Ihre jungen Mitarbeiter? Motiviert oder frustriert? Emphatisch oder desinteressiert? Begeistert oder gestresst? Kraftvoll oder ausgelaugt? Ihr Auftreten ist zu einem weiten Teil dafür verantwortlich, wie motiviert gerade Ihre jungen Mitarbeiter sind. Machen Sie sich diesen wichtigen Faktor bitte klar und arbeiten Sie konsequent an Ihrem Auftreten. Ein junger Steuerfachangestellter (22), der bereits in der 5. Kanzlei angelangt war, hat mir bestätigt, dass er jedes Mal wegen der oder des Chefs gewechselt hat. Entweder waren sie cholerisch oder Kontrollfreaks oder unehrlich. Jetzt fühlt er sich zum ersten Mal angekommen, weil die Chefin fachlich und sozial kompetent ist und auch der Digitalisierungsgrad der Kanzlei recht hoch ist. Dass sich ein Coach mit ihm unterhält, hat ihn ebenfalls beeindruckt.

Fazit: Soziale Kompetenz ist der Schlüssel

Um die Generation Z zu verstehen und abzuholen, sind also soziale Kompetenzen gefragt. Hier sind ein paar Fragen zur Selbsteinschätzung. Bitte beantworten Sie die Fragen ehrlich und spontan. Eventuell erhalten Sie wertvolle Impulse, um an sich und Ihrer Kanzlei zu „arbeiten“.

Entwicklungsperspektiven
ermitteln

Soziale
Kompetenzen
sind gefragt

CHECKLISTE / Sind wir als Kanzlei attraktiv für die Generation Z?

	1	2	3	4	5	6	7
■ Es fällt mir leicht, Menschen zu motivieren und zu begeistern.							
■ Ich bin dafür verantwortlich, wie motiviert die Mitarbeiter sind.							
■ Ich bin kommunikativ und locker.							
■ Ich führe partizipativ und baue bewusst Barrieren ab.							
■ Ich mag meine (jungen) Mitarbeiter und kann sie verstehen.							
■ Ich mag meine (jungen) Mitarbeiter auch dann, wenn sie Probleme haben.							
■ Ich möchte gerade die jungen Menschen fördern.							
■ Ich spreche mit meinen Mitarbeitern über ihre Ziele und Visionen.							
■ Ich spreche generell mit meinen Mitarbeitern und nicht über sie.							
■ Ich lasse nicht den Chef heraushängen oder bin überprofessionell.							
■ Ich bin empathisch und kann mich gut in Menschen einfühlen.							
■ Ich führe regelmäßige, konstruktive Feedbackgespräche.							
■ Diese Gespräche fallen mir leicht bzw. immer leichter.							
■ Ich bin bereit, zu führen und die Richtung vorzugeben.							
■ Ich bin selbst stark intrinsisch motiviert.							
■ Ich bin als Führungskraft akzeptiert und werde geschätzt.							
■ Ich bin selbst agil, innovativ und kann mich schnell auf Neues einstellen.							
■ Ich binde die Menschen ein und kommuniziere viel.							
■ Wir fördern unsere Mitarbeiter fachlich.							
■ Wir fördern unsere Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeit.							
■ Ich bin bereit, die Meinungen meiner Mitarbeiter zu akzeptieren.							
■ Ich revidiere meine Meinung und lasse mich von Mitarbeitenden überzeugen.							
■ Ich hinterfrage bestehende Systeme und Strukturen immer mal wieder.							
■ Ich kann Kontrolle abgeben.							
■ Ich lasse meine MA höchst eigenverantwortlich agieren.							
■ Ich biete kreative und flexible Arbeitszeitmodelle an.							
■ Ich habe eine Mission und Vision.							

1 = 10 %, sehr negativ/in einem sehr geringen Maße

7 = 100 %, sehr positiv/in einem sehr hohen Maße