

Sandra Weigert | Petra Kunde | Ines Scholz

# Mitarbeiterführung in der Steuerkanzlei

**Employer Branding – Wie Sie Ihre Kanzlei  
als attraktiven Arbeitgeber positionieren**



SCHÄFFER  
POESCHEL

# Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Sandra Weigert | Petra Kunde | Ines Scholz

# **Mitarbeiterführung in der Steuerkanzlei**

**Employer Branding – Wie Sie Ihre Kanzlei als attraktiven Arbeitgeber  
positionieren**

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-4934-2      Bestell-Nr. 13029-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-4935-9      Bestell-Nr. 13029-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4936-6      Bestell-Nr. 13029-0150

Sandra Weigert | Petra Kunde | Ines Scholz

**Mitarbeiterführung in der Steuerkanzlei**

1. Auflage, Februar 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © GutesaMilos, Adobe Stock

Produktmanagement: Steinleitner, Rudolf

Lektorat: Lange, Claudia

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

erfolgreiche Unternehmensführung geht Hand in Hand mit gelungener Mitarbeiterführung. Gerade in Zeiten der Knaptheit qualifizierter Mitarbeiter bedeutet moderne Mitarbeiterführung einen entscheidenden Vorteil gegenüber Marktpartnern, die um die gleichen Fachkräfte kämpfen.

Employer Branding ist das Zauberwort. Es beschreibt die Summe aller Aktivitäten, die Sie ergreifen, um am Markt als potenzieller Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Das Ergebnis der unterschiedlichen Maßnahmen dient dem Aufbau bzw. der Pflege einer Arbeitgebermarke, um sich gegenüber den Mitarbeitern und künftigen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Employer Branding ist deshalb essenzieller Bestandteil moderner Mitarbeitergewinnung und langfristiger Mitarbeiterbindung.

In unserem Buch haben wir wesentliche Aspekte des Employer Branding und der Mitarbeiterführung kompakt zusammengefasst: Der Fokus liegt dabei auf der Suche nach den richtigen Mitarbeitern inklusive einer Kommunikationsstrategie, der aktiven Mitarbeiterentwicklung für eine maximale Bindung und dem Blick über den Tellerrand hinsichtlich moderner Arbeitsmethoden. Kombiniert haben wir den theoretischen Teil mit ausgewählten Arbeitshilfen aus der Praxis, die individuell auf jede Kanzlei angepasst und im Praxisalltag verwendet werden können. Live-Beispiele bieten Ihnen anschauliche Exkurse in andere Kanzleien.

Dieses Buch haben wir für Sie geschrieben! Wir wünschen Ihnen Freude beim Lesen, viele neue Gedankenansätze und Sichtweisen und vor allem natürlich viel Erfolg bei der Umsetzung!

Sandra Weigert  
Petra Kunde  
Ines Scholz  
Josef Weigert

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
<b>1      Mitarbeiter verstehen .....</b>	<b>13</b>
1.1    Generationen verstehen .....	13
1.1.1    Generationen X, Y, Z, Alpha .....	14
1.1.2    »Typisch!« – die Charakteristika der Generationen .....	19
1.1.3    Erfolgreiche generationenübergreifende Zusammenarbeit .....	22
1.2    Mitarbeitertypen .....	26
1.2.1    Persönlichkeitsmodelle .....	26
1.2.2    »Typisch!« – Charakteristika der Typen (rot, gelb, grün, blau) .....	28
1.2.3    Das Team ist stark, wenn sich Kompetenzen ergänzen .....	33
1.2.4    Welchen Typ für welche Aufgaben im Team? .....	34
<b>2      Moderne Kanzleiführung – die Aufgaben des Kanzleiinhabers .....</b>	<b>39</b>
2.1    Wie sieht die Kanzlei von morgen aus? .....	40
2.2    Was ist meine Aufgabe/Rolle als Kanzleiinhaber? .....	42
2.3    Was darf ich als Kanzleiinhaber von meinen Mitarbeitern erwarten? .....	49
<b>3      Mitarbeiter suchen und finden .....</b>	<b>53</b>
3.1    Mitarbeiter suchen .....	53
3.1.1    Wo und wie suche ich am besten? .....	55
3.1.2    Wie unterscheide ich mich von anderen Kanzleien? .....	59
3.2    Bewerbungsunterlagen und -gespräche .....	67
3.2.1    Bewerbungsübermittlung: Halten Sie die Schwelle niedrig! .....	67
3.2.2    Bearbeitung – Schnelligkeit zahlt sich aus! .....	68
<b>4      Mitarbeiter motivieren und binden .....</b>	<b>71</b>
4.1    Mitarbeiter motivieren und binden .....	71
4.1.1    Employer Branding .....	71
4.1.2    Arbeitsatmosphäre .....	72
4.1.3    Work-Life-Balance .....	73
4.1.4    Karriere und Perspektiven .....	73
4.1.5    Gehalt und Sozialleistungen .....	74
4.1.6    Sozialbewusstsein .....	75

4.1.7	Umweltbewusstsein .....	75
4.1.8	Kollegenzusammenhalt .....	76
4.1.9	Führungsverhalten .....	77
4.1.10	Arbeitsbedingungen .....	77
4.1.11	Kommunikation .....	78
4.1.12	Gleichberechtigung .....	79
4.1.13	Interessante Aufgaben .....	80
4.1.14	Unternehmenskultur und Image .....	80
4.2	Motivationsfaktoren erkennen .....	81
4.3	Motivationstypen .....	83
4.3.1	Intrinsische und aufgabenorientierte Motivation .....	84
4.3.2	Extrinsische und aufgabenorientierte Motivation .....	85
4.3.3	Intrinsische und kontextorientierte Motivation .....	85
4.3.4	Extrinsische und kontextorientierte Motivation .....	86
4.3.5	Wie kann ich Motivationsfaktoren erkennen? .....	86
4.4	Kommunikation als wichtige Führungsaufgabe .....	87
4.5	Anforderungen an Aufgaben und Leistung definieren .....	89
4.6	Lob, Anerkennung und Wertschätzung .....	93
<b>5</b>	<b>Mitarbeiter führen und entwickeln .....</b>	<b>95</b>
5.1	Kompetenzen erkennen und beurteilen .....	95
5.2	Benchmarks zeigen Entwicklungsbedarf auf .....	96
5.3	Mitarbeitergespräche führen .....	98
5.4	Weiterbildung fördern .....	103
<b>6</b>	<b>VUCA, New Work und moderne Arbeitswelten .....</b>	<b>109</b>
6.1	Was bedeuten VUCA und New Work? .....	109
6.2	Der Wandel zur digitalen Kanzlei .....	112
6.3	Projekt- und Zeitmanagement .....	114
6.4	Lernkultur und Wissensmanagement .....	117
6.5	Innovationsmanagement .....	120
6.6	Arbeitswelt 4.0: neue Arbeitsmodelle und Anwendung in der Steuerberaterbranche .....	121
6.6.1	Homeoffice .....	122
6.6.2	Arbeitszeitmodelle .....	123
6.6.3	Externe Personalberater bzw. Coaches .....	124
6.6.4	Time-out .....	125
6.6.5	Scrum für Projekte und Jahresabschlüsse bzw. den Jahresabschluss-Countdown .....	127

6.6.6	Wochenbuchhaltung bzw. tagaktuelle Bearbeitung .....	128
6.6.7	Gesundheitsförderung .....	130
6.6.8	Co-Working Spaces und Shared Desk .....	132
6.6.9	Netzwerke .....	134
6.6.10	Digitaler Arbeitskreis .....	135
6.7	Das »Wir« gewinnt: Rituale und Gemeinschaft .....	135
6.8	Erfolgsgeschichten aus der Praxis .....	137
6.8.1	Beispiel SFS Steuerberatungsgesellschaft mbH .....	137
6.8.2	Beispiel ETL MCP .....	139
7	<b>Teamstruktur .....</b>	141
7.1	Grundlagen und Einführung .....	141
7.2	Teamleitung .....	143
7.3	Teamentwicklung und Teambefähigung .....	145
7.4	Führungsleitlinien .....	146
7.5	Teammeetings zum Erfahrungsaustausch .....	148
7.6	Teamgeist stärken .....	149
7.7	Offene Feedbackkultur etablieren .....	151
7.8	Teamerfolge reporten: Balanced ScoreCard .....	153
7.9	Offene Fehlerkultur etablieren .....	155
	<b>Quellen- und Literaturverzeichnis .....</b>	159
	<b>Anhang .....</b>	161
1	<b>Das Mitarbeitergespräch – Vorgehensweise .....</b>	163
2	<b>Mitarbeitergespräch – Inhalte .....</b>	165
3	<b>Das Feedbackgespräch: konstruktive Kritik .....</b>	167
4	<b>Fragebogen zur Personalsuche .....</b>	169
5	<b>Einverständniserklärung zur Veröffentlichung von Bildern für das Social-Media-Projekt bei Kanzlei .....</b>	173
6	<b>»Add-ons«: mögliche Kanzleileistungen .....</b>	175
7	<b>Telefonat: Fragen an einen Bewerber .....</b>	177

## Inhaltsverzeichnis

---

8	<b>Checkliste: Ein neuer Mitarbeiter kommt</b> .....	179
9	<b>Kompetenzabfrage</b> .....	183
10	<b>Vereinbarung Time-out</b> .....	187
11	<b>Wochenreport</b> .....	189
12	<b>Beispiel einer Stellenbeschreibung</b> .....	191
13	<b>Kanzleicredo</b> .....	193
14	<b>Monatsbericht</b> .....	197
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	199