

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Mitarbeiterführung und Personalarbeit

**Ein Leitfaden für Steuerberatungs- und
Rechtsanwaltskanzleien**

Von

Viola Palupski

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

<http://ESV.info/978-3-503-20551-6>

Zitiervorschlag:

Paluski, Mitarbeiterführung und Personalarbeit

ISBN 978-3-503-20551-6 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-20552-3 (eBook)

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2022

www.ESV.info

Druck: docupoint, Barleben

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	9
Einleitung	13
1 Das Kanzleiprofil als Ausgangspunkt für das Arbeitgeberprofil	17
1.1 Klarheit über das aktuelle Kanzleiprofil schaffen	17
1.2 Ein Zukunftsbild entwerfen	22
1.3 Die Kanzleiausrichtung anpassen und erste Schritte gehen	27
1.4 Kunden-, Kooperations- und Digitale Kompetenzen nehmen an Bedeutung zu	34
2 Ein Blick auf den Arbeitsmarkt – Arbeitnehmer und Arbeitgeber treffen aufeinander	43
2.1 Das Arbeitgeberprofil – eine Kurzbeschreibung	44
2.1.1 Image, Erfolg und Fortschrittlichkeit	46
2.1.2 Aufgabe und Entwicklungsmöglichkeiten	47
2.1.3 Führung und Kultur – die weichen Faktoren	48
2.1.4 Vergütung und Arbeitsbedingungen – die harten Faktoren	51
2.2 Die Arbeitnehmer: Individuelle Bedürfnisse und Genera- tionsansätze	53
2.2.1 Individuelle Bedürfnisse von Arbeitnehmern	53
2.2.2 Generationencluster	56
2.2.3 „Digital Natives“ für die Unternehmensentwicklung nutzen	62
2.3 Positionierung im Wettbewerb um Arbeitnehmer	64
2.4 Binden vor Gewinnen – Die Sichtweise der Mitarbeiter für die Weiterentwicklung des Arbeitgeberprofils einholen	67
3 Grundlagen der Mitarbeiterführung und Praxistipps	71
3.1 Führung aus der Expertenrolle – die besondere Herausforderung für Steuerberater und Rechtsanwälte	71
3.2 Aufgabe und Mitarbeiterentwicklung	75
3.2.1 Sinnfindung und Arbeitsengagement	75
3.2.2 Den Führungsstil an die Situation anpassen	79
3.2.3 Warum sich Qualifizierungsgespräche lohnen	82
3.2.4 Qualifizierungsmatrix als Gesprächsgrundlage	88
3.2.5 Individuelle Kompetenzen berücksichtigen	94
3.2.6 On-the-job Training ist die effektivste Lernmethode	96
3.2.7 Bildungslebenslauf und Qualitätsregelkreise	101
3.2.8 Vom Azubi zum Steuerberater – die Haltung zu Karrie- rebestrebungen	103

3.3 Kultur und Mitarbeiterführung	105
3.3.1 Eine offene Organisationskultur beruht auf vertrauensvollen Beziehungen	105
3.3.2 Die verschiedenen Kulturebenen	108
3.3.3 Kultur gestalten	111
3.3.4 Gelungene Kommunikation ist gelebte Wertschätzung	120
3.3.5 Informations- und Kommunikationsstruktur – Wer mit wem worüber wie häufig spricht	126
3.3.6 Besprechungen effektiv gestalten	129
3.3.7 Mitarbeitergespräche – Wann, Wie und Wozu	133
3.3.8 Feedback geben – Nur wer lobt, darf auch Kritik äußern	139
3.3.9 Die Kultur zeigt sich bei Konflikten am deutlichsten	140
3.3.10 Konfliktinterventionen brauchen Geduld	144
3.3.11 Zusammenarbeit gestalten: Wieviel Team passt zu Kanzleien?	147
3.3.12 Sind Mitarbeiter motivierbar?	156
3.4 Vergütung und Arbeitsbedingungen	157
3.4.1 Führen über Leistung statt über Anwesenheit	158
3.4.2 Gestaltung der Vergütungsstruktur	160
3.4.3 Arbeitszeit – In kleinen Dingen großzügig sein	164
3.4.4 Arbeitsort – Führen auf Distanz	165
4 Neue Mitarbeiter gewinnen	167
4.1 Die Recruitingplattformen haben sich geändert, der Wunsch nach persönlicher Ansprache ist geblieben	167
4.2 Besetzungsstrategien	171
4.3 Das Bewerbungsgespräch	172
4.3.1 Warum gut geführte Bewerbungsgespräche Assessment Centern vorzuziehen sind	173
4.3.2 In welchen Eigenschaften sich die Bewerber unterscheiden	173
4.3.3 Fragetechniken im Gesprächsverlauf	174
4.3.4 Rahmenbedingungen des Bewerbungsgesprächs und Leitfaden	175
4.3.5 Wenn ein Gespräch einmal nicht so gut läuft	177
4.3.6 Niemand ist objektiv: typische Beurteilungs- und Wahrnehmungsfehler	180
4.4 Die Einarbeitungszeit beginnt nach der Vertragsunterzeichnung – der Einarbeitungsplan	182
5 Besondere Kanzleisituationen	185
5.1 Veränderungsmanagement – Grundlagen und Handwerkszeug	185
5.1.1 Die emotionale Veränderungskurve	185
5.1.2 Eine sichere Basis	188
5.1.3 Kommunikation und die Veränderungsstory	189
5.1.4 Wie gehen Sie mit Widerstand um?	192
5.2 Einstieg in eine Kanzlei: Die ersten 100 Tage bewusst gestalten	194

5.3 Hinweise für einen gelungenen Ausstieg	197
5.4 Zusammenschluss von Kanzleien	198
5.5 Digitalisierung – Wie nehme ich meine Mitarbeiter mit	204
6 Wie ich mir Raum für Mitarbeiterführung schaffe	209
6.1 Das Karussell dreht sich immer schneller	209
6.2 Grundsätzliches zum Thema Umgang mit der Zeit	210
6.3 Wieviel Selbstdisziplin ist möglich? Die Rolle des Unterbewussten	213
6.4 Hinderliche Denkmuster binden Kapazitäten und erzeugen Stress	215
6.5 Konzentration durch Meditation erhöhen	221
6.6 Zeitanteile ausbalancieren	225
6.7 Äußere Bedingungen und Gewohnheiten ändern	229
6.8 Prokrastination – „Altlasten“ vermeiden	230
Dank	231
Zur Autorin	233
Literaturverzeichnis	235
Stichwortverzeichnis	239