

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

# **Wirksame Führungstechniken in Steuerberater- und Rechts- anwaltskanzleien**

Von

**Birgitta Dennerlein**

und

**Achim Ludwig Otto**

**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/978-3-503-19564-0>

**Zitiervorschlag:**

Dennerlein/Otto, Wirksame Führungstechniken in Steuerberater- und Rechtsanwaltskanzleien

ISBN 978-3-503-19564-0 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-19565-7 (eBook)

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Druck: docupoint, Barleben

## Vorwort

### Es ist immer eine Angelegenheit der Führung:

*„Wird von OBEN gut geführt, stimmen in der Regel auch die Arbeitsergebnisse.  
Wird von OBEN weniger gut geführt, stimmen in der Regel die Arbeitsergebnisse nicht.“ (Konfuzius)*

Das Thema Führung bewegt viele Menschen. In eine Führungsposition hinein gekommene Menschen führen jedoch oft nicht im Sinne der „Führung“. Sie beschränken sich einseitig auf Planen und Organisieren von Arbeitsabläufen und sind auf Zahlen begrenzt – sie managen. Das Eigentliche in Sachen Führung – der Mensch – wird oft nicht gesehen. Vielen Menschen, die Führung übernommen haben oder Führung übernehmen sollen, ergeht es immer noch so: Sie sollen führen und keiner sagt ihnen, wie es geht. Beim Führen ernennt man Menschen zur Führungskraft und sagt vereinfacht: „Mach mal.“ Das Ergebnis ist nicht nur der wirtschaftliche Schaden, sondern der resultierende Frust und Demotivation bei Führungskräften und den Geführten (Mitarbeitern). Am Anfang steht deshalb das Lernen zu führen, raus aus der Komfortzone, denn die Führungskraft bleibt ein immerwährend Lernender. Wenn wir im Weiteren über Vorbildfunktion und Leitbild moderner Führungspersönlichkeiten (Leitfiguren) sprechen, basiert dieses auf zentralen sozialen Werten wie z.B. Mut, Disziplin, Intelligenz, Respekt, Vertrauen, Wertschätzung und Menschlichkeit etc. Wer heute erfolgreich führen will, muss unter anderem diese Werte selbst leben und auch in der Lage sein, sich selbst zu führen. Er muss couragiert, verlässlich und vertrauensvoll vorangehen, damit er sein Team auch in Krisenzeiten „über den Berg“ bringen kann. Wird Führung werteorientiert und bewusst gelebt, hat dies nicht nur direkte Auswirkungen auf die Mitarbeiter/innen (interne Kunden), sondern in der Folge auch auf die externen Kunden (Mandanten) und somit auf den Ruf, Image und den Erfolg der Kanzlei. Des Weiteren gilt es natürlich auch, wichtige Führungstechniken und Führungsinstrumente zu beherrschen und in den Führungsalltag zu integrieren: Handwerkszeug, um in jeder Situation im Führungsalltag souverän Führung zu gewährleisten. In der Praxis zeigt sich die Qualität der Mitarbeiterführung unter anderem in der professionellen Anwendung dieser Führungstechniken, dies vor dem Hintergrund eines modernen kooperativen, kommunikativen Führungsverständnisses und Führungsverhaltens – ganz nach dem Motto, mit Führungskraft in Führung gehen.

Um Sie in Ihren alltäglichen Führungsaufgaben zu unterstützen, geben wir Ihnen mit diesem Buch wertvolle Führungsinstrumente und -techniken an die Hand. Inhaltlich starten wir mit den Grundlagen, um Ihnen einen allgemeinen Überblick zu verschaffen. Schwerpunkt hierbei bildet das sogenannte Kompetenzmodell. Im Weiteren folgen Erläuterungen zu den wesentlichen Führungsstilen. Dabei spielt der Wert des Vertrauens im Rahmen der Führung eine ganz

zentrale Rolle. Nachfolgend beschreiben wir die Kommunikationsaufgaben einer modernen Führungskraft. Nur durch „richtige Kommunikation“ kann Führung erfolgreich und nachhaltig gelingen. Im letzten Punkt „Führungstechniken“ erhalten Sie weitere hilfreiche Hinweise und Erläuterungen zu den verschiedenen Gesprächsarten wie beispielsweise Motivation, Zielvereinbarung, Delegation, Feedback, Kritik und auch Konflikt. Zum besseren Verständnis haben wir zahlreiche Handlungsempfehlungen und Gesprächsleitfäden mit beispielhaften Formulierungen zur Verfügung gestellt, die von Ihnen selbstverständlich individuell angepasst werden können.

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Buch wertvolle und praktische Tipps zu geben, die zielführend sowie leicht verständlich sind. Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und viel Erfolg beim Umsetzen.

Bollschweil im Breisgau, im Dezember 2020

Birgitta Dennerlein, Steuerberaterin, Mediatorin  
Achim Otto, Speditionskaufmann, Mediator

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>A. Grundlagen der Führung</b> .....	9
1. Bedeutung der Führung .....	9
2. Hauptaufgaben der Führungskraft heute .....	12
3. Die Rollen der Führungskraft .....	13
4. Selbstführung .....	17
5. Schlüsselkompetenzen einer Führungskraft auf Basis des Kompetenzmodells .....	20
5.1 Fachkompetenz .....	20
5.2 Methodenkompetenz .....	20
5.3 Soziale Kompetenz .....	21
5.4 „Personale Kompetenzen“ (= Persönlichkeit) .....	21
5.5 Strategische Kompetenz .....	22
5.6 Zusammenfassung .....	22
<b>B. Führungsstile</b> .....	25
1. Die Arten der Führungsstile .....	25
1.1 Autoritärer Führungsstil .....	25
1.2 Laissez-faire-Führungsstil .....	25
1.3 Kooperativer Führungsstil .....	26
1.4 Kommunikativer Führungsstil .....	26
1.5 Situativer Führungsstil .....	27
2. Den richtigen Führungsstil finden .....	27
3. Mit Werten führen .....	29
3.1 Werte und die eigene Grundhaltung der Führungskraft .....	29
3.2 Der Säulenwert „Vertrauen“ .....	31
<b>C. Kommunikationsaufgaben von Führungskräften</b> .....	33
1. Kommunikation ist Führen .....	33
2. Nonverbale Kommunikation .....	34
3. Verbale Kommunikation .....	36
4. Richtig Zuhören .....	38
5. Wertschätzende Kommunikation .....	39
6. Botschaftsformen .....	42
7. Kommunikationsplattformen .....	45
8. Die drei Gesprächstypen .....	46
8.1 Typologie als Grundlage .....	46
8.2 Typabhängige Kommunikation .....	50
8.3 Einteilung der Mitarbeiter und Mitarbeiter/innen nach der Typenlehre .....	52

9. Kommunikation als Mittel zur Strukturierung vom Arbeitsalltag .....	53
9.1 Kommunikationsplan .....	53
9.2 Tagesablauf planen .....	53
9.3 Prozessanpassung mit Folgen .....	55
10. Informationsaustausch im Rahmen von Besprechungen und Meetings .....	57
10.1 Informationsaustausch im Allgemeinen .....	57
10.2 Praxis-Tipps für bessere Besprechungen .....	59
10.3 Tägliches Jour fixe .....	61
10.4 Regelmäßige Meetings .....	61
11. Leitfaden für einen strukturierten Gesprächsablauf .....	62
<b>D. Führungsmittel und Führungstechniken .....</b>	<b>63</b>
1. Fragetechniken .....	63
2. Beziehungsmatrix als Mittel zur Einschätzung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen .....	67
3. Das Motivations- bzw. Austauschgespräch .....	68
4. Lob und Anerkennung .....	75
5. Ziele motivierend und überzeugend formulieren und vereinbarenn .....	76
6. Delegation .....	77
6.1 Bedeutung der Delegation .....	77
6.2 Vorbereitung auf das Delegationsgespräch .....	78
6.3 Grundregeln der Delegation auf Basis vom Führungsrahmen .....	81
7. Feedback-Gespräche .....	88
7.1 Feedback geben und nehmen .....	88
7.2 Beobachten ohne zu bewerten .....	89
7.3 Feedbackgespräche strukturieren .....	90
8. Kritik-Gespräch als Verbesserungsgespräch .....	92
8.1 Fehler- und Konfliktkultur .....	92
8.2 Grundsätzliches zum Kritik- und Verbesserungsgespräch .....	92
9. Konflikte fair und konstruktiv lösen .....	96
9.1 Der Konflikt im Allgemeinen .....	96
9.2 Die Säulen einer konstruktiven Konfliktkultur .....	98
9.3 Konfliktarten und mögliche Ursachen .....	99
9.4 Hinweise zur konstruktiven Konfliktlösung .....	101
<b>Anhang: 10 Führungsinstrumente und -techniken im Überblick .....</b>	<b>107</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>109</b>
<b>Nachwort .....</b>	<b>111</b>