

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Mitarbeiter verstehen	13
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
2 Moderne Kanzleiführung – die Aufgaben des Kanzleihinhabers	39
2.1 Wie sieht die Kanzlei von morgen aus?	40
2.2 Was ist meine Aufgabe/Rolle als Kanzleihinhaber?	42
2.3 Was darf ich als Kanzleihinhaber von meinen Mitarbeitern erwarten?	49
3 Mitarbeiter suchen und finden	53
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
4 Mitarbeiter motivieren und binden	71
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
5	Mitarbeiter führen und entwickeln	95
5.1	Kompetenzen erkennen und beurteilen	95
5.2	Benchmarks zeigen Entwicklungsbedarf auf	96
5.3	Mitarbeitergespräche führen	98
5.4	Weiterbildung fördern	103
6	VUCA, New Work und moderne Arbeitswelten	109
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	Teamstruktur	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
	Quellen- und Literaturverzeichnis	159
	Anhang	161
1	Das Mitarbeitergespräch – Vorgehensweise	163
2	Mitarbeitergespräch – Inhalte	165
3	Das Feedbackgespräch: konstruktive Kritik	167
4	Fragebogen zur Personalsuche	169
5	Einverständniserklärung zur Veröffentlichung von Bildern für das Social-Media-Projekt bei Kanzlei	173
6	»Add-ons«: mögliche Kanzleileistungen	175
7	Telefonat: Fragen an einen Bewerber	177

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