

# MITARBEITERFÜHRUNG

2021

**Stefan Lami**  
Bachgasse 29  
A-6511 Zams

[www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>MITARBEITERFÜHRUNG – WAS WIRKLICH FUNKTIONIERT</b>	<b>4</b>
2.1	WAS IST GELUNGENE MITARBEITERFÜHRUNG?	5
2.2	DAS EIGENE VERHALTEN ALS AUSGANGSPUNKT	8
2.3	FÜHRUNG IST KOMMUNIKATION & VORBILD	9
<b>3</b>	<b>STRUKTURELLE HINDERNISSE FÜR WIRKSAME FÜHRUNG</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>ZIELE</b>	<b>15</b>
4.1	KANZLEIZIELE UND ZIELE DES MITARBEITERS	15
4.2	DER BEITRAG ZUR ERREICHUNG DER ZIELE	20
<b>5</b>	<b>FORDERN &amp; FÖRDERN</b>	<b>21</b>
5.1	FORDERN & FÖRDERN - MATRIX	21
5.2	PROJEKTE-CHECK	24
<b>6</b>	<b>STÄRKEN STÄRKEN</b>	<b>25</b>
6.1	STÄRKEN ERKENNEN DURCH BEOBACHTEN	25
6.2	WAS BRINGEN PERSÖNLICHKEITS-TESTS?	26
<b>7</b>	<b>PROFESSIONALISIERUNG DER WICHTIGSTEN FÜHRUNGSINSTRUMENTE</b>	<b>31</b>
7.1	MEETINGS	31
7.2	INFORMELLE KOMMUNIKATION	32
7.3	MITARBEITERGESPRÄCHE	33
7.4	MITARBEITERSUCHE	36
7.5	AUS- & FORTBILDUNG	37
7.6	EINARBEITUNG	38
<b>8</b>	<b>DIE WIRKUNG VON GEHALTSSYSTEMEN UND MÖGLICHKEITEN DER OPTIMIERUNG</b>	<b>39</b>
<b>9</b>	<b>ERKENNTNISSE, RESÜMEE UND WEITERE SCHRITTE</b>	<b>42</b>
9.1	„NEUE“ ERFORDERNISSE FÜR IHRE FÜHRUNGSARBEIT	42
9.2	IHRE FÜHRUNG AUF DEM PRÜFSTAND	47

# 1 Einleitung

**Herzlich willkommen!**

**Machen Sie das Beste aus Ihren Mitarbeitern!**

**Mehr als es sich jeder einzelne Mitarbeiter selbst jemals zutrauen würde.**

Das ist Ihre tägliche Herausforderung, wenn Sie es sich zur Aufgabe gemacht haben, eine Steuerberatungskanzlei zu führen, oder in einer solchen eine Führungsrolle übernommen haben.

Zugegeben, die Herausforderung ist groß. Und vielleicht sind viele von Ihnen schon mit „weniger“ zufrieden. Beispielsweise praktische Tipps, wie das Miteinander mit Mitarbeitern gelingen kann und Sie gemeinsam einen Weg des Erfolgs gehen können.

Ihre Kanzlei entwickelt sich nur so schnell, so weit und so gut, wie sich die Menschen in der Kanzlei entwickeln. Steuerberatung ist und bleibt „people business“, auch wenn sie extrem stark von den fachlichen – und inzwischen auch technischen – Herausforderungen geprägt ist ... oder eben genau deswegen. Je nachdem, welche Betrachtungsweise Sie einnehmen.

Der heutige Vortrag soll Ihnen die Gelegenheit geben, Ihre höchst persönliche, individuelle und spezifische Form dieses gemeinsamen Miteinanders – auf einer bereits vorhandenen soliden Basis des Wissens zum Thema Mitarbeiterführung – zu finden. Und, das ist entscheidend, das Seminar Mitarbeiterführung sollte dauerhafte Verhaltensänderungen bei Ihnen und Ihren Mitarbeitenden bewirken!

Keinesfalls erwarten können Sie DAS Patentrezept, DIE Wunderpille oder EINE Instant-Lösung, um Mitarbeiter erfolgreich zu führen. Garantiert erwartet Sie jedoch ein – gemeinsamer – Denkprozess. Sie werden das Thema Mitarbeiter auf Ihre persönliche Art und Weise erarbeiten. Getragen von Authentizität, Selbstführung und -disziplin sowie durch Ihr starkes Vorbild.

Ich wünsche Ihnen das Beste für die Entwicklung Ihres Teams, damit Ihre Kanzlei so gut wird, dass Sie sich nur noch selbst schlagen können!



## 2 Mitarbeiterführung – was wirklich funktioniert

*Führung „funktioniert“ nur,  
wenn man wirklich an Menschen interessiert ist!<sup>1</sup>*

Steuerberatung ist ein „people business“ und schon alleine auf Grund dieser Tatsache ist sie nicht von den handelnden Menschen zu trennen. Das Thema Mitarbeiter und damit untrennbar verbunden das Thema Mitarbeiterführung steht daher an vorderster Stelle bei allen Überlegungen der Kanzleiführung.

*Nehmen Sie sich selbst nicht  
ganz so ernst!*

Es gibt Menschen in Führungspositionen, denen das Führen von Menschen scheinbar mühelos gelingt. Bei genauerer Recherche haben diese Menschen, und das ist das wirklich Erstaunliche daran, nicht unbedingt eine Spezialausbildung zum Thema Führung gemacht. Aber sie unterscheiden sich durch ein scheinbar unwichtiges Detail: Sie nehmen sich selbst nicht ganz so ernst! Sie nutzen ihre große Energie dazu, die Menschen, die sie in Ihre Kanzlei geholt haben mit all Ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln zu entwickeln und vorwärts zu bringen und sie sind wirklich am Menschen interessiert – und das zeigt Wirkung!

---

<sup>1</sup> P.S.: „Funktionieren“ ist deshalb in Anführungszeichen gesetzt, da es nicht um die Funktion der Mitarbeiter geht oder Mitarbeiter gar funktionieren sollen, wie Maschinen. Mit „funktionieren“ ist „gelingen“ gemeint ... ich verwende „funktionieren“ hier umgangssprachlich – z.B.: „es funktioniert wieder mal nicht ...“

## 2.1 Was ist gelungene Mitarbeiterführung?

Gute Führungskräfte haben gelernt, dass jeder Mitarbeiter seine eigene Motivationsstruktur besitzt, seine eigene Denkweise, sein eigenes Tempo in der Entwicklung wählt. Sie wissen auch, dass sich Mitarbeiter nur bedingt ändern lassen. Doch sie beklagen diesen Sachverhalt nicht. Sie versuchen nicht, die Differenzen abzuschleifen. Stattdessen setzen sie alles daran, die Unterschiede zu nutzen. Ihr Bestreben ist es, dem Mitarbeiter zu helfen, *noch mehr* von dem, was er ist und hat, aus sich herauszuholen.

*Menschen sind weniger veränderbar,  
als wir glauben.*

Die Zeit und Energie, die jemand braucht, um eine Schwäche zu einer halbwegs passablen Stärke zu entwickeln, ist leider häufig vergeudet. Es ist schon schwer genug, das heraus zu holen, was in einem Menschen alles steckt. Gute Führungskräfte haben sich diese Schürfarbeit zur Aufgabe erkoren. Diese Denkweise ist das Fundament des Erfolgs. Diese Führungskräfte sind eben nicht der Meinung, jemand besitze unbeschränktes Potenzial. Sie konzentrieren sich daher auch nicht darauf die Schwächen auszumerzen und sie behandeln daher auch nicht alle Mitarbeiter gleich. Das ist Führung gegen alle Regeln. Das hat Folgen und wirft neue Fragen auf:

- Wie sieht die Praxis dazu aus?
- Wie erfolgt die konkrete Umsetzung in der Kanzlei?
- Was bedeutet das für den Mitarbeiter?
- Was bedeutet das für die Kanzlei?

### Notizen:

---

---

---

---

## Eine Orientierungshilfe zur Unterscheidung für die Praxis

*Führung in der Regel vs.  
Führung gegen alle Regeln*

	<b>Führung „in der Regel“</b>	<b>Führung „gegen alle Regeln“</b>
<b>1. Mitarbeiterauswahl orientiert an</b>	Erfahrung, Intelligenz, Zielstrebigkeit, Willensstärke	Talent
<b>2. Aufbau präziser Erwartungen durch Festlegung</b>	der richtigen Schritte	der richtigen Ziele
<b>3. Mitarbeitermotivation durch Unterstützung des Mitarbeiters bei</b>	Ermittlung und Überwindung seiner Schwächen	Ermittlung und Ausbau seiner Stärken
<b>4. Mitarbeiterentwicklung</b>	durch Unterstützung des Lernprozesses nebst entsprechender Beförderung	durch optimale Abstimmung der Rolle auf die individuellen Talente

### Notizen:

---



---



---



---

## Fragen zur Karriereplanung

Zu erkennen ist gelungene Mitarbeiterführung dann, wenn die Kanzlei mehr ausgezeichnete Bewerbungen erhält als sie offene Stellen anzubieten hat. Beachtenswert ist allerdings, dass sich Mitarbeiter für eine Kanzlei entscheiden und Chefs verlassen! Das bestätigt die enorme Bedeutung des Vorgesetzten.

## Eine Liste von Eigenschaften für die Leistungsbewertung von Mitarbeitern

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Arbeitsleistung insgesamt                          | <input type="checkbox"/> Respektvoll gegenüber Mitarbeitern                |
| <input type="checkbox"/> Wie gut werden einzelne Arbeitsaufgaben ausgeführt | <input type="checkbox"/> der Klienten                                      |
| <input type="checkbox"/> Arbeitsstunden insgesamt                           | <input type="checkbox"/> Steht zu seiner Arbeit                            |
| <input type="checkbox"/> Verrechenbare Stunden insgesamt                    | <input type="checkbox"/> Teameinstellung                                   |
| <input type="checkbox"/> Erfüllung der Arbeit                               | <input type="checkbox"/> Führungsfähigkeiten                               |
| <input type="checkbox"/> Erfüllung der Klientenarbeit                       | <input type="checkbox"/> Ein guter Bürger                                  |
| <input type="checkbox"/> Marketingtätigkeiten                               | <input type="checkbox"/> Bildet sich weiter                                |
| <input type="checkbox"/> Fähigkeiten für die Auftragsgewinnung              | <input type="checkbox"/> „Will haben“-Einstellung                          |
| <input type="checkbox"/> Effizienz  | <input type="checkbox"/> Folgt festen Strategien und Vorgehensweisen       |
| <input type="checkbox"/> Effektivität                                       | <input type="checkbox"/> Sucht Mitwirkungsmöglichkeiten                    |
| <input type="checkbox"/> Fehlerhäufigkeit                                   | <input type="checkbox"/> Übernimmt Verantwortung                           |
| <input type="checkbox"/> Art der Fehler                                     | <input type="checkbox"/> Innovativ   |
| <input type="checkbox"/> Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen                   | <input type="checkbox"/> Kreativ   |
| <input type="checkbox"/> Mentoring  | <input type="checkbox"/> Sucht nach Lösungen mit Mehrwert für den Klienten |
| <input type="checkbox"/> Umgang mit Mentor                                  | <input type="checkbox"/> Hält regelmäßigen Kontakt mit Klienten            |
| <input type="checkbox"/> Klientenzufriedenheit                              | <input type="checkbox"/> Kümmert sich um die Anliegen der Klienten         |
| <input type="checkbox"/> Einhaltung Besprechungstermine                     | <input type="checkbox"/> Bildet jüngere Mitarbeiter aus                    |
| <input type="checkbox"/> Konstante Klientenbetreuung                        | <input type="checkbox"/> Macht sich seine/ihre Fähigkeiten zunutze         |
| <input type="checkbox"/> Technische Fähigkeiten                             | <input type="checkbox"/> Managt seine/ihre Karriere                        |
| <input type="checkbox"/> Berichtet regelmäßig über Zwischenstand            | <input type="checkbox"/> Kein schwarzes Schaf                              |
| <input type="checkbox"/> Respektiert von Mitarbeitern der Klienten          | <input type="checkbox"/> Optimistisch und heiter                           |
| <input type="checkbox"/> Respektiert von Kollegen                           | <input type="checkbox"/> Kein Griesgram                                    |
| <input type="checkbox"/> Respektvoll gegenüber anderen                      |  |

*Was würden Sie hinzufügen?*

**Notizen:**

---

## 2.2 Das eigene Verhalten als Ausgangspunkt

*Fähige Mitarbeiter  
brauchen fähige Vorgesetzte*

### Möglichkeiten eines Chefs, Mehrwert zu schaffen

1. Er sorgt für Schwung und Begeisterung
2. Er ist Quelle kreativer Ideen
3. Er schweißt das Team zusammen
4. Er löst Probleme, beseitigt Barrieren für Teammitglieder – erleichtert ihnen den Erfolg
5. Er fungiert als Kommunikationspartner – hilft den Mitarbeitern beim Durchdenken ihrer Probleme
6. Er setzt Leistungsmaßstäbe durch und handelt schnell bei Nichteinhaltung
7. Er fungiert als Gewissen – übt sanften Druck aus



## 2.3 Führung ist Kommunikation & Vorbild

### 6 Gewohnheiten, von denen Sie sich als Chef besser verabschieden sollten

von Manfred Winterheller – [www.start-living.com](http://www.start-living.com)

Chef sein ist hart, egal wie gut man dabei ist. Noch härter ist es allerdings, wenn man die folgenden Gewohnheiten pflegt. So typisch sie für viele Chefs sind, so folgenreich ist ihre Anwendung. Ernstgemeinte Veränderungen allerdings werden von allen Betroffenen sofort bemerkt und mit völlig neuer Motivation honoriert. Gehen Sie es an!

#### 1. Erste schlechte Angewohnheit: Der allwissende Chef

Schlechte Chefs hören nicht zu. Die Folge daraus ist, dass Chefs schon nach wenigen Sekunden glauben zu verstehen, was der Mitarbeiter von ihnen will. Die Antwort folgt und meist auch noch im Doppelpack mit einer Anweisung, was zu tun ist. Sie überschätzen sich selbst und unterschätzen die Expertise des Teams. Wer so handelt, braucht sich am Ende nicht zu wundern, dass das Wissen des Teams tatsächlich immer weniger wird.

Gute Chefs hören gut zu und hören genau hin. Sie fragen nach und fördern so die Lösungskompetenz ihrer Mitarbeiter. Sie sind dann zufrieden, wenn sie sich nicht einzumischen brauchen, weil die Dinge auch so laufen. Die Folge daraus ist, dass solche Chefs genügend Zeit haben, sich um das Geschäft zu kümmern. Ihre Zeit verwenden sie um strategische Fragen zu beantworten, damit es die Kanzlei auch in fünf Jahren geben wird.

#### 2. Zweite schlechte Angewohnheit: Das Gemüseboxen-Management

Schlechte Chefs kümmern sich um alle direkt anstehenden Probleme. Sie sorgen höchstpersönlich dafür „dass die Gemüseboxen in Reih und Glied stehen“. Die Mitarbeiter sind es gewohnt, dass der Chef immer alles gegencheckt. Wozu also Verantwortung übernehmen oder sich für geleistete Arbeit verantwortlich fühlen?

Gute Chefs kümmern sich um die Mitarbeiter und sorgen dafür, dass diese sich um die Ausrichtung der Gemüseboxen kümmern und überhaupt erst kümmern können. Das braucht anfangs viel mehr Zeit. Der Lohn dieser Anstrengung ist allerdings unübersehbar: Die Kompetenzen der Mitarbeiter steigen. Die Freude und das selbstverantwortliche Tun steigern die Motivation in vorher undenkbarer Höhen.

#### 3. Dritte schlechte Angewohnheit: Titel-Management

Schlechte Chefs nehmen die Bezeichnungen auf ihren Visitenkarten wörtlich. Sie glauben sie haben als Inhaber einer Kanzlei, eben diese inne oder führen als Geschäftsführer ein Geschäft oder leiten als Teamleiter eben ein Team. Die Folge daraus ist, dass sie sich viel mehr um die Zahlen kümmern, als um die Menschen, die fürs Geschäft sorgen: Mitarbeiter, Klienten.

Gute Chefs kümmern sich immer um die Menschen. Egal welchen Titel sie tragen, ist ihnen sehr bewusst, dass es die Menschen sind, die eine Kanzlei, ein Geschäft oder ein Team erfolgreich machen. Sie verbringen mehr Zeit mit diesen Menschen als mit Tabellen, Berechnungen oder mit Papier.

#### **4. Vierte schlechte Angewohnheit: Technik vor Menschen**

Schlechte Chefs stellen die Technik an die erste Stelle. Wenn es um die Einführung neuer Technologien geht, dann werden zwar Brain-Trusts und Think Tanks, Task-Forces und Arbeitsgruppen gebildet und es wird richtig Geld in die Hand genommen. Das erklärte Ziel dabei: Eine fabrikähnliche Produktion von Ideen. Man weiß zwar, dass der Erfolg letzten Endes davon abhängen wird, wie die Menschen damit umgehen werden, aber diese werden, das schon irgendwie hinkriegen.

Gute Chefs wissen nicht nur, dass der Erfolg letztlich immer von den Menschen abhängt, sondern sie handeln auch danach. Die menschliche Seite eines Projektes liegt ihnen genauso am Herzen, wie beispielsweise die Einführung eines neuen innovativen Programmes.

#### **5. Fünfte schlechte Angewohnheit: Kein Delegieren**

Schlechte Chefs haben, wie schon unter dem ersten Punkt beschrieben, das Gefühl, dass sie alles wissen. Die nahezu logische Konsequenz daraus ist, dass sie auch viel zu oft glauben, dass sie alles – besser – können: Das mach ich lieber selber, da bin ich schneller und ich weiß auch wie es gemacht wurde. Leider ist das unter Garantie ein One-Way-Ticket toHell. Die Mitarbeiter sehen mitleidig lächelnd zu wie sich der Chef zu Tode arbeitet und fühlen sich selbst nicht wohl dabei.

Gute Chefs lassen ihre Teams arbeiten. Sie sorgen dafür, dass die Mitarbeiter die besten Rundum-Bedingungen haben, um professionelle Leistungen erbringen zu können: Ziele, Respekt und Disziplin. Sie sind für ihre Leute da, wenn es darum geht Probleme zu lösen. In der Zwischenzeit gehen sie fischen.

#### **6. Sechste schlechte Angewohnheit: Schuldige suchen, statt Fehler vermeiden**

Schlechte Chefs fragen bei Feuer in der Kanzlei: Wer war das? Sie sind in erster Linie daran interessiert, Schuldige zu finden, dingfest zu machen und ihren Ärger los zu werden.

Gute Chefs rufen bei Feuer in der Kanzlei die Feuerwehr. Sie sind in erster Linie daran interessiert, Fehler zu vermeiden und aus Fehlern, die passiert sind, zu lernen. Damit schaffen sie ein Klima des Vertrauens. Nur in einer derartigen Kultur können neue Dinge ausprobiert und damit Innovationen geschaffen werden.

## Sind Sie ein „Guter Chef“?

---

### Ein guter Chef

Ist da, wenn man ihn braucht.

Kümmert sich um mich und darum, wie es mir gerade geht.

Hält gegebene Versprechen.

Ist ein Fels in der Brandung.

Verbessert mich nicht vor Anderen.

Hilft mir, den Kurs auf angestrebte Ziele beizubehalten.

Gibt mir persönliche Anleitung und Orientierung.

Arbeitet mindestens so hart wie jeder andere.

Zeigt wirkliches Interesse an meinen Ideen und handelt danach.

Macht seinem Ärger Luft, ohne gleich zu explodieren.

Erklärt die Gründe für Anweisungen und Verfahren.

Praktiziert “Management by Walking Around”.

---

### 3 Strukturelle Hindernisse für wirksame Führung

#### Führungsstruktur – ein Vorgesetzter

Notizen:

---

---

---

---

#### Tätigkeitsvielfalt der Mitarbeiter

Notizen:

---

---

---

---

#### Unterschiedliches Führungsverständnis bei mehreren Führungskräften

Notizen:

---

---

---

---

## Keine Unterstützung durch Assistenz der Geschäftsleitung

Notizen:

---

---

---

---

## Vom Kollegen zum Chef – ohne Vorbereitung

Notizen:

---

---

---

---

## Fehlende Inthronisation der Teamleiter

Notizen:

---

---

---

---

## Hoher Anteil an Teilzeitmitarbeiter

Notizen:

---

---

---

---

## Unterdelegation verhindert Entwicklung

Notizen:

---

---

---

---

## Technische Herausforderungen – fachliche Legitimation reicht nicht mehr aus

Notizen:

---

---

---

---

## 4 Ziele

„Was törnt mich in Bezug auf die Ziele an?“

### 4.1 Kanzleiziele und Ziele des Mitarbeiters

Die Mitarbeiter, und damit meine ich das Talent und die Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters, sind die einzige Quelle für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil einer Steuerberatungskanzlei. Ob Sie am Markt erfolgreich sind und Ihre Ziele erreichen, hängt vor allem davon ab, in wie weit es Ihnen gelingt, die besten Mitarbeiter zu finden, und sie auch zu halten.

Mit den „richtigen“ Mitarbeitern können Sie jedes Ziel erreichen. Die Kunst einer erfolgreichen Kanzleiführung liegt darin, erstens, Ziele für die Kanzlei zu definieren, zweitens, die Ziele der Mitarbeiter zu kennen und drittens, beides zu kommunizieren und gegenseitig abzustimmen. Das jährliche Mitarbeitergespräch ist dafür ein ausgezeichnetes Instrument.

Sind Ziele vorhanden, wird das Mitarbeitergespräch einfach. Mit der Einhaltung ein paar weniger Regeln und der Beachtung ein paar weniger Grundsätze werden sowohl Vorgesetzter als auch Mitarbeiter das Gespräch als positiv und konstruktiv erleben. Fehlen Ziele, können durch die Einhaltung der Regeln zwar die schlimmsten Konsequenzen, wie z.B. Demotivation und Frustration, vermieden werden, außergewöhnliche Ergebnisse darf man jedoch keinesfalls erwarten.

#### Tools helfen – Vorbereitung entscheidet

Checklisten, Fragebögen und Muster für die Strukturierung des Mitarbeitergesprächs stehen in den meisten Kanzleien zur Verfügung (z.B. in Österreich im Handbuch des Instituts Österreichischer Steuerberater und in Deutschland im Handbuch „Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement“ der Bundessteuerberaterkammer), oder sie können leicht in der nächsten Buchhandlung besorgt werden

Über die Dimensionierung der Checklisten und die Tiefe bzw. die Breite der Fragebögen kann man unterschiedlicher Meinung sein.

Als guter Anhaltspunkt könnte die Gallup-Studie (veröffentlicht im Buch „Erfolgreiche Mitarbeiterführung gegen alle Regeln“ von Marcus Buckingham und Curt Hoffman) dienen:

Schlichte zwölf Fragen blieben bei Gallup übrig, mit denen sich die Stärke beziehungsweise Qualität eines Arbeitsplatzes bestimmen und messen lässt. Diese zwölf Fragen „messen“ jene Kernelemente, die unverzichtbar sind, will das Unternehmen erstklassige Mitarbeiter gewinnen, an sich binden und produktiv beschäftigen.

1. Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
5. Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
7. Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
8. Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Habe ich innerhalb der Firma einen sehr guten Freund?
11. Hat in den letzten sechs Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12. Hatte ich bei der Arbeit bisher die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

Diese zwölf Fragen stellen die einfachste und zugleich exakteste Möglichkeit dar, die Qualität und Vitalität eines Arbeitsumfelds zu messen. Das heißt konkret: Wenn es Ihnen gelingt, Bedingungen zu schaffen, unter denen Ihre Mitarbeiter alle zwölf Fragen positiv beantworten – Gratulation!

Ob man nun einen prägnanten einseitigen Fragebogen mit geschlossenen Fragen einsetzt, oder umfangreiche offene Fragestellungen im Fragebogen verwendet, ist schlussendlich weniger wichtig. Entscheidend ist, dass es eine strukturierte Art der Vorbereitung gibt. Sowohl der Vorgesetzte als auch der Mitarbeiter sollten sich auf das Gespräch vorbereiten. Dabei helfen Checklisten unzweifelhaft. Wichtiger ist aus meiner Erfahrung allerdings, dass genügend Zeit zur Verfügung steht, um über die wichtigsten Fragestellungen in Ruhe nachdenken zu können.

- In wie weit wurden die Ziele des vergangenen Jahres erreicht?
- Was waren die wesentlichsten Kriterien dafür?
- Welche Schlüsse kann ich daraus für mein weiteres Vorgehen ziehen?
- Welche Ziele setze ich mir für die nächsten drei Jahre?
- Woran möchte ich mich messen lassen?
- Woran erkennt man, dass die Ziele erreicht wurden?



Ich möchte nochmals betonen, dass diese Überlegungen natürlich für den Vorgesetzten und den Mitarbeiter gelten. Beide müssen ihre Situation reflektieren und analysieren sowie die Wünsche und Vorstellungen an das Gegenüber konkretisieren. Der Vorgesetzte sollte sein Führungsverhalten genauso überprüfen, wie der Mitarbeiter seinen Beitrag zur Erreichung der Kanzleiziele.

Die Schwierigkeit in der Vorbereitung liegt darin, kritisch die oben angeführten Fragestellungen zu durchdenken und auf die individuelle und kanzleispezifische Situation anzupassen. Das bloße Bewerten von schematischen Kriterien bringt keinen wesentlichen Erkenntniswert.

Die Grundregel der Kommunikation, dass eine Besprechung nur so gut ist, wie deren Vorbereitung, gilt uneingeschränkt auch für das Mitarbeitergespräch. Gute Vorbereitung braucht Zeit. Rechnen Sie mit mindestens ein bis zwei Stunden Vorbereitungszeit pro Mitarbeitergespräch und ermöglichen Sie auch dem Mitarbeiter, dass er diese Zeit zur Verfügung hat.

### **Auf Stärken konzentrieren**

Der beste Weg, von Zielen zu Ergebnissen zu kommen, ist – neben gutem Management –, Mitarbeiter dort einzusetzen, wo sie ihre Stärken haben. Und jeder Mensch hat ohne Zweifel seine Stärken. Schwächen „ausmerzen“ zu wollen, kann bestenfalls dazu führen, dass man in diesem Bereich mittelmäßig wird. Stärken zu stärken ist der Erfolgsfaktor.

Das Mitarbeitergespräch sollte sich überwiegend um die Stärken des Mitarbeiters drehen. Die dritte der zwölf oben genannten Fragen, „Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?“, hat daher eine entscheidende Bedeutung. Sollte z.B. der Mitarbeiter mehr in der Klientenbetreuung, in EDV-Fragen, beim Qualitätsmanagement oder bei Organisationsaufgaben eingesetzt werden? Oder liegt seine Stärke im exakten Erledigen von klar definierten Aufträgen? Wodurch kann also der Mitarbeiter den wirksamsten Beitrag leisten, die Kanzleiziele zu erreichen? Und welche Ziele setzt sich der Mitarbeiter aufgrund seiner Stärken selbst?

„Für Ziele sorgen“ ist nach Fredmund Malik die erste Aufgabe wirksamer Führung. Im entsprechenden Kapitel von „Führen Leisten Leben“ sind alle Grundlagen dazu umfassend dargestellt. Insofern ist eine weitere inhaltliche Darstellung nicht notwendig.

Die große Herausforderung für Sie als Führungskraft ist, das vorhandene Wissen auf Ihre persönliche Situation und Ihr Team anzuwenden.

Die Festlegung von Zielen ist harte Arbeit und die Beschäftigung mit Zielen kostet Zeit. Beides lohnt sich jedoch!

## Die 4 Ziele jeder Steuerberatungskanzlei

Es gibt – auf das Wesentliche reduziert – nur 4 Ziele in einer Steuerberatungskanzlei (wie in jedem anderen Unternehmen übrigens auch),

1. die Klientenzufriedenheit erhöhen
2. die Fähigkeiten der Kanzlei erhöhen
3. die Effizienz/Produktivität verbessern
4. bessere Aufträge bekommen

### To Do's, die daraus folgen:

- Aktionen und Maßnahmen (zu den oben genannten Zielen) so konkret wie möglich festlegen
- Einen Verantwortlichen bestimmen
- Klären, was für die Umsetzung der Maßnahmen notwendig ist (vor allem an Zeit)
- Erledigungstermin fixieren
- Zu Ende denken und festlegen, wie der Erfolg überprüft werden kann
- Alle 10 bis 12 Wochen ein weiteres Meeting und Follow-Ups zwischen den Meetings durchführen

*Wer sein Ziel kennt und kommuniziert, kann den Weg gestalten!*

## Möglichkeiten der informellen Kommunikation

Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

*Was niemand weiß,  
kann keiner tun.*

## Möglichkeiten der formellen Kommunikation

Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

## 4.2 Der Beitrag zur Erreichung der Ziele

### Berufliche Selbsteinschätzung und Zielsetzung

1. Was haben Sie im letzten Jahr getan, das der übrigen Kanzlei in diesem Jahr zu Gute kam?
2. Was sehen Sie als Ihren Hauptbeitrag zur Verbesserung der Kanzleibilanz? (Oder: Was haben Sie getan, um unsere Position in der Zukunft zu stärken?)
3. Auf welche Weise haben Sie Ihren eigenen Marktwert im Vergleich zum Vorjahr gesteigert, also eine Erhöhung Ihrer persönlichen Honorare gerechtfertigt?
4. Auf welche Weise wollen Sie Ihren Marktwert in der Zukunft steigern, also eine Erhöhung der Honorare rechtfertigen?
5. Was haben Sie zur Steigerung Ihres Einflusses und Ihrer Verbindungen in der Kanzlei getan?
6. Wie wollen Sie Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in Zukunft noch besser in die Kanzlei einbringen?
7. Welche besonderen neuen Fähigkeiten und Kenntnisse wollen Sie innerhalb der nächsten drei Jahre erwerben?

Der Selbstcheck: In der folgenden Tabelle werden verschiedene Möglichkeiten Ihres Beitrags für die Kanzlei genannt. Ordnen Sie die Bereiche auf einer Skala von 1 bis 10 nach der Notwendigkeit einer Verbesserung Ihrer Leistung. Dabei steht „1“ für einen Bereich, dem Sie am meisten Aufmerksamkeit widmen sollten. „10“ für Bereiche in denen Sie sich kaum verbessern müssen. Bitte alle Punkte mit einer Zahl versehen und jede Zahl nur einmal vergeben.

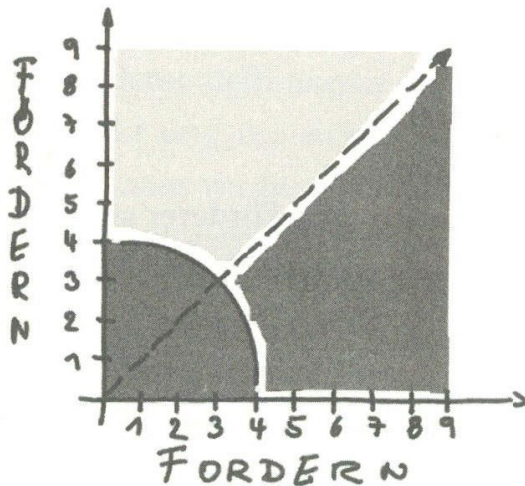
Leistungsbereiche – Mein Beitrag zu	Bewertung
1. Klientenbeziehung	
2. Servicequalität	
3. Beitrag zur Erweiterung der Kenntnisse und Fähigkeiten anderer	
4. Marketing (Gewinnung von Zusatzaufträgen bei bestehenden Klienten)	
5. Marketing (Herstellung von neuen Kontakten)	
6. Erwerb von spezifischen Branchenwissen	
7. Verbesserung der Rentabilität bei bestehenden Dienstleistungen	
8. Führung anderer Mitarbeiter, Verbesserung des Arbeitsklimas	
9. Beiträge zum Management der Kanzlei	
10. Entwicklung von persönlichen Fähigkeiten (z.B. Präsentationstechniken, Moderation von Meetings, etc.)	

## 5 Fordern & Fördern

### 5.1 Fordern & Fördern - Matrix<sup>2</sup>

Sich in der Mitarbeiterführung zu verbessern bedeutet zu aller erst, den eigenen Führungsstil zu erkennen. Sind Sie vermehrt ein Förderer oder neigen Sie vielfach zum Forderer? Um Mitarbeiter erfolgreich zu führen, brauchen Sie beide Fähigkeiten in einer ausgewogenen Balance.

Die daraus gewonnen Erkenntnisse können Sie in jedem Mitarbeitergespräch verwenden. Für diese Gespräche finden Sie jede Menge Anregungen in den diversen Checklisten in diesem Kapitel.



#### Notizen:

---



---



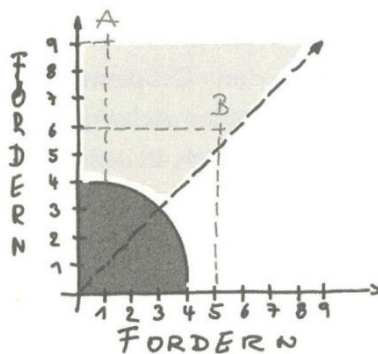
---



---

<sup>2</sup> Entnommen aus dem Buch: Wenn die Berge sich hinweg heben. Die außergewöhnlichen Wirkungen der Kommunikation. Manfred Winterheller. 2010

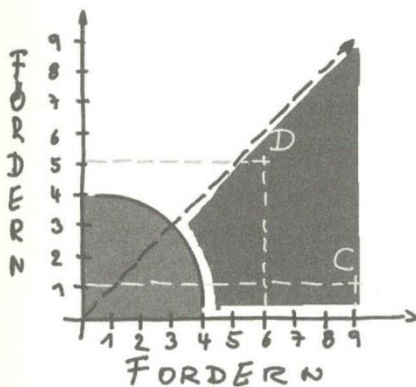
## Die Folgen von Überförderung



Wenn die Haltung des Förderns übergewichtig ausgeprägt ist, dann verlieren beide Seiten:

- Die Förderer verlieren freie Lebenszeit, die sie für die eigene Entwicklung nützen könnten und sie verlieren Lebensfreude und Begeisterung, weil sie ausbrennen.
- Die Geförderten verlieren ihr Selbstvertrauen und das Bewusstsein ihrer Kraft, aus Eigenem mit Problemen fertig zu werden.

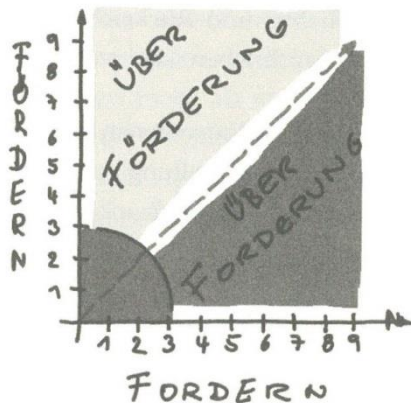
## Die Folgen von Überforderung



Wenn die Haltung des Forderns übergewichtig ausgeprägt ist, dann verlieren beide Seiten:

- Die Förderer verlieren ihre Verankerung in einer stabilen sozialen Umwelt. Sie verlieren dadurch früher oder später ihre Lebensfreude und Begeisterung, weil sie ausbrennen.
- Die Geforderten verlieren die für jedes Lebensglück zutiefst wichtige Fähigkeit, sich geliebt zu fühlen, sicher und beschützt zu sein. Und sie verlieren ihr Selbstvertrauen und den Willen, aus Eigenem mit Problemen fertig zu werden.

## Fordern & Fördern – die Ideallinie



Wenn Sie fördern, dann ...	Wenn Sie fordern, dann ...	Wenn Sie die Ideallinie verfolgen, dann ...
... verlangen Sie etwas von sich selbst	... verlangen Sie etwas vom Anderen	... verlangen Sie von sich und vom Anderen etwas
... hören Sie auf den Anderen	... hören Sie auf sich selbst	... hören Sie auf sich und auf den Anderen
... hören Sie dem Anderen zu	... hören sie sich selbst zu	... hören Sie auf die Stimme des Anderen und auf ihre eigene innere Stimme
... schätzen Sie den Anderen	... schätzen Sie sich selbst	... schätzen Sie sich selbst und den Anderen
... haben sie Verständnis für den Anderen	... haben Sie Verständnis für Ihre eigene Position	... haben Sie für den Anderen und für sich selbst Verständnis
... sind sie eher konfliktscheu und halten sich heraus	... sind Sie nicht konfliktscheu und sagen Ihre persönliche Meinung	... suchen Sie eine Lösung, mit der der Andere und auch Sie selbst zufrieden sein können
... geben Sie Mut	... haben Sie Mut	... zeigen Sie dem Anderen durch Ihren eigenen Mut, dass es gut ist, Mut zu haben
... trauen Sie sich selbst etwas zu	... trauen Sie dem Anderen etwas zu	... halten Sie weder sich noch den Anderen für über- oder unterlegen

## 5.2 Projekte-Check

### Wie gut ist Ihre Projekterfahrung?\*

Schätzen Sie sich auf einer Bewertungsskala von 1 – 5 ein.

- |    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 1. | Aussage: Stimme absolut nicht zu |
| 2. | Aussage: Stimme eher zu          |
| 3. | Aussage: Neutral, keine Meinung  |
| 4. | Aussage: Stimme eher zu          |
| 5. | Aussage: Stimme zu               |
| 6. | Aussage: Stimme absolut zu       |

Meine Erfahrungen mit [Projekten]	
1.	Bei mir übertragenen Aufgaben und [Projekt] war mir in vollem Umfang bewusst, was von mir erwartet wurde.
2.	Zum Zeitpunkt der Übertragung der Aufgaben war mir klar, in welcher Beziehung diese zu den allgemeinen Zielen des [Projekt] standen.
3.	Bei Fragen meinerseits fand ich stets ein offenes Ohr.
4.	Kritik oder Lob bezüglich meiner Arbeit wurden unmittelbar geäußert.
5.	Hinweise auf Korrekturen von eventuellen Fehlern oder Versäumnissen wurden auf konstruktive Art gesagt.
6.	Zur Verbesserung meiner Leistung erhielt ich eine gute Betreuung.
7.	Die zur ordentlichen Ausführung meiner Arbeit erforderlichen Informationen wurden fortlaufend an mich weitergegeben.
8.	Ich konnte, die zur Ausführung meiner Arbeit notwendigen Entscheidungen frei treffen.
9.	Ich wurde zur Unterbreitung von Verbesserungsvorschlägen und zum Einbringen neuer Ideen ermutigt.
10.	Besprechungen wurden in einer Vertrauen und gegenseitigen Respekt fördernden Atmosphäre abgehalten.
11.	Für [Projekt] legen wir sehr hohe Leistungsstandards fest.
12.	Ich fühle mich zu einem gut funktionierenden Team zugehörig.
13.	Bei meiner Arbeit konnte ich meine Kenntnisse und Fähigkeiten gut anwenden.
14.	Durch [Projekt] war es mir möglich, dazulernen und zu wachsen.
15.	Meine Arbeit in [Projekt] war interessant und fordernd.
<p><i>Hier ist Platz für Ihre zusätzlichen Anmerkungen.</i></p>	

\*Unter [Projekt] wird immer ein definiertes Arbeitsprojekt verstanden – z.B. die Bilanzerstellung, die Erstellung einer Finanzplanung; ein steuerliches Beratungsprojekt; die Einrichtung der EDV beim Klienten etc.



## 6 Stärken stärken

### 6.1 Stärken erkennen durch Beobachten

z.B. durch und bei

**Management by Walking around (MBWA)**

---

---

**Gespräch zur Vorbereitung der Bilanzbesprechung**

---

---

**Bilanzbesprechung**

---

---

**Erledigung von Fachaufgaben**

---

---

**Erledigung von IT-Aufgaben**

---

---

**Klientenbesuche**

---

---

## 6.2 Was bringen Persönlichkeits-Tests?

Die richtigen Mitarbeiter zu finden und gemäß ihrem Potenzial sowie den Anforderungen der Arbeit weiterzuentwickeln, ist eine der wichtigsten Aufgaben der Führung. Die Herausforderung hierbei ist, dass jeder Mensch mit seinem Steckbrief aus Werten, Verhalten, Kompetenzen und emotionaler Intelligenz ein Unikat ist. Zudem sind wir uns unserer selbst zumindest auf der Beziehungsebene und in unseren Motiven oft nicht vollständig bewusst.

Die Persönlichkeitsstruktur eines Menschen bis ins Detail auszuleuchten und mit einem Know-how-orientierten Stellenprofil abzugleichen, ist deshalb eine aufwändige und zudem fehleranfällige Methode. Eher sind hier Systeme gefragt, die die Komplexität menschlichen Handelns auf die Faktoren reduzieren, die für den langfristigen, erfolgreichen Einsatz der richtigen Mitarbeiter entscheidend sind, und zwar möglichst unabhängig von Bauchgefühl und Näschen der Personalverantwortlichen. Persönlichkeitstests können hier Abhilfe schaffen.

Nachfolgend haben wir die wichtigsten Persönlichkeitstests für Sie zusammengefasst.

## Insights Discovery Präferenz-Profil®

Die Ursprünge von Persönlichkeitstheorien können bis in das 5. Jahrhundert v. Chr. zurückverfolgt werden, als Hippokrates erstmals vier unterscheidbare Energien bzw. Temperamente entdeckte, die sich bei den Menschen individuell beobachten ließen. Das Insights Discovery System baut auf dem Persönlichkeitsmodell des Schweizer Psychologen C.G. Jung auf. Dieses Modell wurde erstmals im Jahre 1921 in seinem Werk "Psychologische Typen" veröffentlicht. Jungs Werk über Typologie und Präferenzen wurde seither als Basis zum Verständnis der Persönlichkeit herangezogen und ist bis zum heutigen Tag Gegenstand für empirische Forschungsprojekte weltweit. Das Insights Discovery Präferenz-Profil bietet auf der Grundlage der Jung'schen Typologie einen Rahmen für Selbsterkenntnis und persönliche Weiterentwicklung. Nach C.G. Jung hat jeder Mensch Präferenzen, wie er seine Umwelt wahrnimmt, sie beurteilt, Entscheidungen trifft und entsprechend handelt. Erkenntnisse in der Verhaltensforschung haben aufgezeigt, dass die erfolgreichsten Menschen diejenigen sind, die sich selbst in ihren Präferenzen, sowie Stärken und Schwächen gut kennen. Dies versetzt sie in die Lage, Strategien zu entwickeln, um den Anforderungen ihres Umfeldes besser gerecht zu werden.



Ein persönliches Präferenz-Profil ist absolut einzigartig, da es aus mehreren hunderttausend abgewandelten Aussagen aufgebaut wird. Daraus wird aufgrund der Selbsteinschätzung beim Ausfüllen des Insights Discovery Präferenz-Evaluators (Fragebogen) ein individueller Text zusammengestellt.

### Ablauf

Sie beantworten in ca. 40 Minuten den **Insights Discovery® Online Evaluator**. Dieser bildet die Ausgangsbasis für Ihr individuelles Insights Discovery® Präferenz-Profil, das Sie umgehend zugesandt bekommen. Leicht verständlich formuliert, beinhaltet dieses Profil bereits **zahlreiche lösungsorientierte Informationen** zur effektiven Nutzung Ihrer Potenziale.

**Das Insights Discovery Präferenz-Profil kann themenbezogen konfiguriert werden. Neben dem Modul „Basis“ stehen folgende Aufbaumodule zur Auswahl:**

- Aufbaumodul: "Management"
- Aufbaumodul: "Effektivität im Verkauf"
- Aufbaumodul: "Persönlichkeitsentwicklung"

**Das Modul „Basis“ gibt Aufschluss über:**

- Ihren persönlichen Stil
- Ihre Interaktion mit anderen
- Wie Sie Entscheidungen treffen
- Ihre Stärken und Schwächen
- Ihr Wert für das Team
- Ihre effektive Kommunikation
- Ihre Barrieren für eine erfolgreiche Kommunikation
- Ihre möglichen "Blinden Flecken"
- Kommunikation mit dem "gegenüberliegenden Typus"
- Vorschläge zu Ihrer persönlichen Weiterentwicklung
- Ihre persönliche Insights Discovery Typus-Zuordnung
- Grafik Ihrer Präferenzwerte (Farbdynamik, Energiefluss)

**Mit Insights Discovery werden Sie:**

- Ein tieferes Verständnis für sich selbst entwickeln und Ihre Wirkung auf andere erkennen.
- Die Präferenzen Ihrer Mitarbeiter, Kunden und Verhandlungspartner zielorientiert nutzen.
- Ihre persönlichen Stärken zur Erreichung eines "Win-Win"-Ergebnisses erfolgreich einsetzen.

**Kosten:**

Basis-Modul ohne Beratungsgespräch	Euro 160,--
Basis-Modul mit telefonischem Beratungsgespräch	Euro 350,--
Inkl. Aufbaumodul Management ohne Beratungsgespräch	Euro 195,--
Inkl. Aufbaumodul Management mit Beratungsgespräch	Euro 390,--
Inkl. Aufbaumodul Management, Persönlichkeitsentwicklung oder Effektivität im Verkauf ohne Beratungsgespräch	Euro 275,--
Inkl. Aufbaumodul Management, Persönlichkeitsentwicklung oder Effektivität im Verkauf mit Beratungsgespräch	Euro 450,--

*Alle Preise zuzügl. MWSt*

*Alle weiteren Infos und Details dazu – bitte im persönlichen Gespräch mit Christine Lindenthaler.*

## StrengthsFinder-Test

Der Gallup StrengthsFinder ist ein Persönlichkeitstest, der aus 34 verschiedenen Stärken ermittelt, welche fünf Stärken bei einer Person am deutlichsten ausgeprägt sind. Er testet keine grundsätzlichen Persönlichkeitseigenschaften, sondern Talente beziehungsweise Stärken, wie z.B. Strategisches Denken, Harmoniestreben, Empathie oder Selbstbewusstsein.



### Kosten & Zugang

Der Test selbst ist nur über den Kauf des Buches möglich – jedes Buch enthält einen Zugangscode:

*Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!: Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung.* möglich, das einen Code für den Online-Test enthält .

- **EUR 24,95-**

**Hier der Link zum StrengthsFinder-Fragebogen auf Deutsch:**

<https://sf1.strengthsfinder.com/de-de/registration/default.aspx>

### Aufbau & Ablauf

- Test besteht aus 177 Fragen.
- für die Beantwortung jeder Frage hat man ein Zeitlimit von 20 Sekunden,
- Dauer ca. 30 Minuten. Bei den Fragen stehen immer zwei Aussagen gegenüber, bei denen man auf einer 5-teiligen Skala anklicken muss, mit welcher Aussage man sich eher identifizieren kann. Nach Beantwortung aller Fragen, erhält man sofort sein Ergebnis mit den eigenen 5 Topstärken und einer kurzen (allgemeinen) Erklärung zu jeder Stärke.

## Charakterstärken – Values in Action (VIA)

Beim Charakterstärken-Test bzw. Values in Action-Test (VIA-IS) es werden 24 verschiedene Charakterstärken und die Stärke ihrer Ausprägung gemessen, z.B. Kreativität, Ehrlichkeit, Führungsqualitäten, Neugier oder Durchhaltevermögen. Aber auch für solche Tests ungewöhnliche Stärken wie die Fähigkeit, Liebe zu zeigen und zu empfangen, Spiritualität, Mut, Dankbarkeit oder Großzügigkeit werden getestet.



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

### Kosten & Zugang

Dieser Persönlichkeitstest ist kostenlos. Man kann den Test unter dem unten angegebenen Link aufrufen. Man muss lediglich ein Profil mit Name und E-Mail-Adresse anlegen und verschiedene persönliche Daten wie z.B. Alter, Geschlecht, Ausbildung etc. für die Statistik angeben. Danach kann man sogleich mit der Beantwortung der Fragen beginnen.

### Hier der Link zum Test:

[www.charakterstaerken.org](http://www.charakterstaerken.org)

### Aufbau & Ablauf

- 265 Fragen
- Beantwortung der Fragen dauert ca. 30 Minuten. Es werden unterschiedlichste Aussagen angegeben und man muss auf einer Skala mit mehreren Abstufungen angeben, wie sehr diese Aussage auf einen selbst „zutrifft“ bis „nicht zutrifft“.
- Nach Beendigung des Tests erhält man sofort sein Ergebnis mit den 24 Charakterstärken, die je nach Ausprägung in Prozentangaben von den am stärksten bis zu den am niedrigsten ausgeprägten gereiht sind.
- Interpretationshilfe kann man über einen Link abrufen.

## 7 Professionalisierung der wichtigsten Führungsinstrumente

### 7.1 Meetings

#### Die 3 Grundregeln für jede Besprechung:

1. Jede Besprechung beginnt pünktlich.
2. Keine Besprechung ohne Agenda.
3. Jede Besprechung mit Protokoll.

#### Weitere Fragen, die sich im Zusammenhang mit internen Besprechungen stellen sollten:

- Notwendig oder nicht notwendig?
- Differenzieren Sie Ihre Besprechungen:  
Formelle Besprechungen  
Regelmäßige Besprechungen  
Bereichsübergreifende Besprechungen  
Ad hoc – Besprechungen
- Wer muss überhaupt an welcher Besprechung teilnehmen?
- Welche Themen müssen überhaupt diskutiert werden?  
Und über welche Themen müssen Sie wen „nur“ informieren?  
Geht das auch über einen anderen Kommunikationsweg (Intranet, Interner Newsletter etc.)

**Durchforsten Sie Ihre Besprechungen – seien Sie kritisch!**

## 7.2 Informelle Kommunikation

Jedes Gespräch, jede Begegnung mit einem oder mehreren Ihrer Mitarbeiter in der Kanzlei kann ständig verbessert werden. Beispiele für informelle Kommunikation sind die jene Beispiele, die im Kapitel „Fordern & Fördern“ vorgestellt wurden.

1. Gemeinsame Durchsicht eines Jahresabschlusses
2. BWA-Besprechung mit dem Mitarbeiter
3. Inhaltliche Vorbereitung auf ein Klientengespräch
4. Organisatorische Vorbereitungen auf ein Klientenerstgespräch
5. Abschluss einer Betriebsprüfung (auch GPLA-Prüfung; Lohnsteuer- und SV-Prüfung)
6. Übergabe einer steuerlichen Problemstellung an den Mitarbeiter

### Die folgenden Fragen können Sie sich stellen:

- Habe ich klar kommuniziert?
- Habe ich zugehört?
- Habe ich die Ziele der Kanzlei mitkommuniziert?
- Habe ich Stärken/Schwächen beobachtet?
- Habe ich ausreichende gefordert und gefördert?
  
- Welche Schlüsse ziehe ich daraus?

### Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---



## 7.3 Mitarbeitergespräche

Formelle Mitarbeitergespräche sind – wenn man sie ernst nimmt – sehr zeitintensiv. Die Vorbereitung und die Nachbearbeitung entscheiden über den Erfolg.

Meine Empfehlung ist:

1 „großes“ Jahresgespräch und 2 bis 3 „kleine“ Leistungsgespräche mit jedem Mitarbeiter zu führen.

Muster und Vorlagen:

**Das Stärkeninterview**

**Das Leistungsgespräch**

Vorname Name

**Die folgenden Fragen sollten Sie sich stellen:**

- Was ist bisher bereits sehr gut gelaufen? Wo ist Verbesserungsbedarf?
- Wie können wir die Vorbereitung weiter verbessern?
- Welche Wirkung haben Fragebögen in unserer Kanzlei?
- Inwieweit sollten wir Fragebögen einsetzen?
- Wie stellen wir die Nachbearbeitung der Gespräche sicher?

**Notizen:**

---

---

---

---

---

---

---

---

## 6 Schritte, wie Sie schwierige Mitarbeitergespräche angehen

Je höher Sie die Karriereleiter hinaufsteigen, desto mehr Gespräche werden Sie führen. Der Anteil an Kommunikation hin zum Klienten und hin zum Mitarbeiter wächst überproportional. Auch der Anteil an weniger erfreulichen Gesprächssituationen wächst mit zunehmender Führungsverantwortung. Mit Mitarbeiter z.B. über Hygiene, unangemessene Kleidung oder unangebrachte Scherze zu sprechen, oder ein aufrichtiges Gespräch mit einem Mitarbeiter zu führen, der seine Einstellung zur Arbeit grundsätzlich ändern muss, gehört mit zu den herausforderndsten Aufgaben im Führungsalltag.

Das Verständnis für den effektiven Umgang mit schwierigen Mitarbeitersituationen ist unumgänglich für Ihren Erfolg als Führungskraft. Die 6 folgenden Schritten zu berücksichtigen, wird Ihnen dabei helfen.

### 1. Halten Sie das Problem schriftlich fest.

Das Schreiben hilft Ihnen, Ihre Gedanken klarer zu formulieren. Für das Gespräch ist es wichtig, dass Sie genau ausdrücken können, was das Problem wirklich ist, wen es beeinflusst, warum es schlecht für die Kanzlei ist und was die positiven Auswirkungen einer Veränderung sind.

### 2. Verpflichten Sie sich selbst für das Gespräch.

Bestimmen Sie einen Zeitpunkt und Ort, um das Gespräch zu führen. Sorgen Sie für eine ungestörte Atmosphäre mit einem ausreichenden Zeitrahmen. Geben Sie sich selbst und Ihrem Mitarbeiter genügend Zeit Ihre Standpunkte auszutauschen.

### 3. Bereiten Sie Stichpunkte vor.

Schwierige Gespräche sind bei allen Teilnehmern begleitet von Emotionen. Emotionen lösen mitunter Stress aus. Dieser Stress kann dazu führen, dass wir vergesslich werden und nicht wirklich alles benennen, was wir uns vornehmen. Eine Liste mit Stichpunkten verhindert, dass wir vergessen, was wir diskutieren wollten.

### 4. Beginnen Sie das Gespräch mit einer hilfsbereiten und verständnisvollen Haltung.

Wenn Sie am Anfang schon mit Angriffen und Beschuldigungen kommen, wird ein positives Ergebnis schwierig. Geben Sie den Umgangston an, indem Sie Ihre Erwartungen und Ihren Wunsch nach einer positiven Einigung äußern. Vergessen Sie nicht im Verlaufe des Gesprächs zu wiederholen, dass Ihr Bedürfnis ist, die für die Kanzlei beste Lösung zu finden.

### 5. Sprechen Sie in Ich-Botschaften.

Bereiten Sie konkrete Beispiele vor oder benennen Sie entsprechende Situationen genau. Sprechen Sie immer aus Ihrer eigenen Perspektive: „Ich habe wahrgenommen, ...“, „Mir ist aufgefallen ...“ etc. Wenn Sie Kritikpunkte nur vom Hörensagen kennen oder nur vermuten, dann sagen Sie es genauso: „Ich habe gehört...“ „Meine Vermutung ist...“ Diese Vorgehensweise verhindert, dass Sie jemanden beschuldigen oder verurteilen. Eine Hilfe kann

dabei sein, sich vorzustellen, dass Sie durch die Linse einer Kamera blicken und einem Zuhörer beschreiben, was Sie sehen können.

#### **6. Erstellen Sie einen Plan zur Verbesserung:**

Sprechen Sie über die Maßnahmen, die zur Verbesserung der Situation führen, ausführlich und genau. Machen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter einen Zeitplan für die Umsetzungsschritte. Auch hier hilft wieder das schriftliche Festhalten. Was festgeschrieben steht, hat ganz einfach mehr Bestand. Klären Sie mit Ihrem Gesprächspartner, ob sie beide auch dasselbe Verständnis von den festgehaltenen Punkten haben. Vereinbaren Sie am Ende des Gesprächs einen Folgetermin, um die Fortschritte wiederum gemeinsam zu überprüfen.

## 7.4 Mitarbeitersuche

### Eine Stellenanzeige oder eine andere Art der Stellenanzeige

#### Wir sind kein Museum!

Wir suchen *STELLENBEZEICHNUNG*.

Das Beste bei KANZLEINAME sind die Kollegen! Wir erwarten von Menschen, die zu uns kommen, dass sie die Unternehmenskultur mitgestalten. Das heißt, Sie wollen sich in ein Team einbringen, das Unterschiede und Vielfalt lebhaft diskutiert, sich nicht immer einer Meinung ist und trotzdem im Gespräch miteinander bleibt. Das Weihnachtsfeiern gemeinsam organisiert oder beim Tag der offenen Tür mit Lust und Freude dabei ist.

Das hier soll für Sie, wie es für uns alle ist, mehr sein als ein Job. Den können Sie woanders auch haben. Wir wollen mit Engagement und Freude, für andere – unsere Klienten – etwas tun, was sie selbst nicht können. Wir wollen anderen etwas beizubringen und von anderen etwas lernen, die bei uns richtig viel Erfahrung haben, neu zu uns kommen oder überhaupt neu im Beruf sind – unseren Kollegen. Um am Ende des Tages den Erfolg zu teilen und gemeinsam zu feiern. Das treibt uns an. Wir sind kein Museum. Wir sind eine lebendiges Unternehmen.

Wenn Sie gemeinsam mit uns etwas unternehmen wollen, dann sind Sie bei uns richtig.  
Wir freuen uns auf Sie!

#### Die 3 Regeln der Mitarbeitersuche:

1. Suchen Sie immer!
2. Stellen Sie gute Mitarbeiter ein, auch wenn Sie keine Arbeit für sie haben!
3. Beim leisesten Zweifel nicht einstellen!

#### Mindest-Inhalte Ihrer Homepage für die Mitarbeitersuche:

- Alleinstellungsmerkmal der Kanzlei
- Philosophie & Leitbild
- Betriebsklima & Arbeitsumgebung
- Teamstruktur
- Arbeitszeiten
- Work – Life?
- Infos zu Gehältern
- Erwartungshaltung an die Mitarbeiter
- Karriere & Weiterbildung
- Verpflegung

## 7.5 Aus- & Fortbildung

Um Ausbildung kommt keine Kanzlei mehr herum. Und Fortbildung ist das A & O für die Weiterentwicklung der Kanzlei. Hier gibt es keine Kompromisse.

### Folgende Fragen stellen sich:

- Unterscheiden wir zwischen Ausbildung & Fortbildung?
- Welche Regeln haben wir dafür?
- Wer ist für Ausbildung verantwortlich?
- Und wer bildet die Ausbilder aus?
- Wie organisieren wir interne Fortbildung? Fach-Jour-Fixe, Training on the Job?
- Wie stellen wir sicher, dass die Inhalte externer Fortbildung auch bei allen anderen Mitarbeitern ankommen?

### Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

## 7.6 Einarbeitung

Bereits in den ersten Arbeitstagen entscheiden sich Mitarbeiter über ihre Zukunft am neuen Arbeitsplatz. Und in dieser Phase sprechen sie auch meisten über ihren Arbeitgeber. Es bieten sich also enorme Chancen!

**Die folgenden Fragen sollten Sie sich in diesem Zusammenhang stellen:**

- Haben wir ein System, das es neuen Mitarbeitern ermöglicht, sich schnell in der Kanzlei zu Recht zu finden?
- Wie können wir die erste Woche, das erste Monat, die ersten 100 Tage ideal für den neuen Mitarbeiter gestalten?
- Geben wir dem neuen Mitarbeiter früh genug und ausreichend Feedback?
- Gibt es eindeutig Verantwortliche für die fachliche Einarbeitung und organisatorische Einführung des neuen Mitarbeiters?

**Notizen:**

---

---

---

---

---

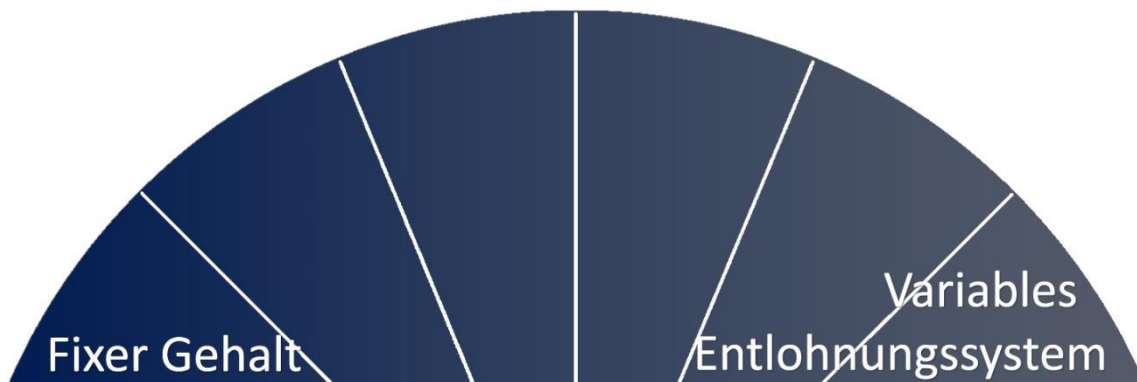
---

---

---

## 8 Die Wirkung von Gehaltssystemen und Möglichkeiten der Optimierung

*„Zahlen Sie Ihre Leute gut und fair – und dann tun Sie alles, damit sie das Geld vergessen.“*



Geld ist wichtig - und Mitarbeiter wollen gutes Geld verdienen. *Aber* Mitarbeiter arbeiten nicht nur des Geldes wegen. So unterschiedlich die Vorstellungen davon sind, was „gutes Geld“ ist, so unterschiedlich ist die Bandbreite der Entlohnungssysteme.

*Arbeit verdient Geld.  
Leistung gehört belohnt.*

### Wie „belohnen“ Sie Arbeit und Leistung?

Notizen:

---

---

---

---

---

### Umsatzbeteiligung als Motivation?

Notizen:

---

---

---

---

*Die Bonus–Praxis in den Unternehmen ist  
die Krankheit, für deren Heilung sie sich hält.*  
Reinhard Sprenger



## Was mit Geld nicht aufzuwiegen ist

1. Zustimmung
2. Dankbarkeit
3. Unabhängigkeit
4. Beteiligung/Einbeziehung
5. Persönliches Interesse/Unterstützung
6. Anerkennung
7. Präsenz (innerhalb und außerhalb der Kanzlei)
8. Kontakte
9. Zugang zu Informationen (Insider)
10. Zugang zu zusätzlichen Ressourcen
11. Schnelle Reaktion (Erreichbarkeit des Chefs)
12. Unterstützung bei den Aufgaben
13. Titel (Offiziell und Inoffiziell)
14. Besondere Funktionen und Aufgaben
15. Herausforderung

## 9 Erkenntnisse, Resümee und weitere Schritte

### 9.1 „Neue“ Erfordernisse für Ihre Führungsarbeit

Die Bezeichnung neue Erfordernisse für Ihre Führungsarbeit mag zunächst verwirren. Bei all diesen Tätigkeiten handelt es sich um Alltagsaufgaben in der Führung. Wer – in einem ersten Schritt – sich und seine Führungstätigkeit selbstkritisch betrachtet, wird in diesen Erfordernissen Aufgaben entdecken, denen er absolut zustimmen kann. Genauso wird es aber auch Tätigkeiten geben, denen er sich als Führungskraft oder Kanzleihinhaber aus unterschiedlichsten Gründen zu wenig gewidmet hat. Diese Liste soll Sie darauf aufmerksam machen, Ihre Führungsarbeit weiter zu entwickeln.

In einem zweiten Schritt, können Sie Ihre Mitarbeiter einladen Ihnen ein konstruktives Feedback zu geben. Nehmen Sie die Bewertung ernst, werden Sie mit Ihrem Team ins Gespräch kommen. Damit setzen Sie ein deutliches Zeichen, dass es Ihnen ernst ist.

#### 1. Mehr persönliches Zeitmanagement, weniger tun

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

#### 2. Mehr Zeit für persönlichen Mitarbeiterkontakt, weniger für „Zahlenspielerien“

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

### 3. Mehr Zeit für die Förderung von gegenseitigem Respekt über Kanzleigrenzen hinweg

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

### 4. Mehr Konsequenzen im Umgang mit nicht leistungsbereiten Mitarbeiter

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

### 5. Höheres Engagement für die Kanzlei in neuen Bereichen

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

### 6. Mehr Führung von verunsicherten Mitarbeitern

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

## 7. Mehr Entwicklung und Integrierung von Mitarbeiter-Karrieren

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

## 8. Mehr Aufmerksamkeit für die Motivation des Teams

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

## 9. Zunehmend Abläufe steuern, die nicht voll verständlich sind

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

## 10. Mehr koordinierte Entscheidungsfindung

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

### 11. Notwendigkeit der Entwicklung immer differenzierter Vergütungssysteme für individuelle Leistung

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

### 12. Für ausgewählte leitende Mitarbeiter neue Tätigkeitsfelder schaffen

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

### 13. Mehr Management bei „Walking Around“

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

### 14. Notwendigkeit der Entwicklung und Förderung von mehr Managementfähigkeiten bei anderen Mitarbeitern, insbesondere Teamleitern

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

### 15. Mehr individuelle Gespräche mit Teamleitern/Führungskräften mit besonderem Aufgabenbereich

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

### 16. Förderung der Experimentierfreudigkeit durch Schaffung von Anreizen für Innovationen: „risikofreies persönliches Wachstum“

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

### 17. Klarere Verdeutlichung von definierten Werten und Prinzipien; Strategie zur Verringerung von Unklarheiten

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
<b>Ihre Bewertung</b>						
<b>Ihre persönlichen Bemerkungen</b>						

## 9.2 Ihre Führung auf dem Prüfstand

Führungskräfte, die erfolgreich sein und sich persönlich kontinuierlich weiter entwickeln wollen, unterscheiden sich von anderen dadurch, dass sie sich regelmäßig Feedback organisieren. Nicht von irgendwem, sondern von denjenigen, die von ihrer Führung direkt betroffen sind. „*Wer fragt, der führt!*“ ist ein Merksatz der Gesprächsführung. In der Mitarbeiterführung gilt auch die Umkehr: „*Wer führt, der fragt*“ – und zwar seine Mitarbeiter, was sie von den Führungsqualitäten ihres Chefs halten.

Manche Dinge im Führungsalltag passieren unbewusst und unreflektiert. Die Einzigen, die es wahrnehmen können, wagen meist nicht, es ihren Chefs zu sagen. Lernen und Entwickeln bedeutet immer Veränderung. Verändern kann man aber nur, was man auch kennt.

Mit dem von mir angebotenen **Führungs-Check** haben Sie die Möglichkeit, Ihre Kompetenzen, aber auch Ihre noch offenen Potenziale und Entwicklungsfelder kennen zu lernen und Ihre Mitarbeiter über die tatsächliche Qualität Ihres Führungsverhaltens zu befragen.

### Sie zeigen Ihren Mitarbeitern damit deutlich:

- Ich nehme meine Tätigkeit als Führungskraft ernst.
- Mir ist die Meinung meiner Mitarbeiter wichtig.
- Ich vertraue darauf, dass meine Mitarbeiter mir konstruktives Feedback geben wollen.
- Ich bin bereit mich weiterzuentwickeln, die Antworten meiner Mitarbeiter sehe ich als Geschenk.

	1	2	3	4	5	6
1- ...sorgt dafür, dass ich mich für die hohen Leistungsziele anstrengte						
2- ...kümmert sich um langfristige Themen, und nicht nur um kurzfristige Gewinne						
3- ...gibt mir konstruktives Feedback, das mir hilft meine Leistung zu verbessern						
4- ...hat laufend Anregungen und Ideen, wie wir unsere Kanzlei verbessern können						
5- ...hilft mir bei meiner beruflichen Entwicklung						
6- ...leitet Teammeetings auf eine Art und Weise, die dafür sorgt, dass sich alle Beteiligten einbringen						

### Strukturiertes Feedback durch einen differenzierten Führungs-Check

Der Führungs-Check ist ein strukturierter Fragebogen mit 20 speziell auf das Führungsverhalten ausgerichteten Fragen. Zu zentralen Fragestellungen über Ihre alltägliche Führungsarbeit sollen die Mitarbeiter ihre ganz individuelle Einschätzung abgeben. Um weitgehendste offene und ehrliche Bewertungen zu erhalten wird die Befragung völlig anonym durchgeführt. Um ein noch differenzierteres Bild der Qualität Ihrer persönlichen Führungsarbeit zu erhalten sind auch Sie selbst

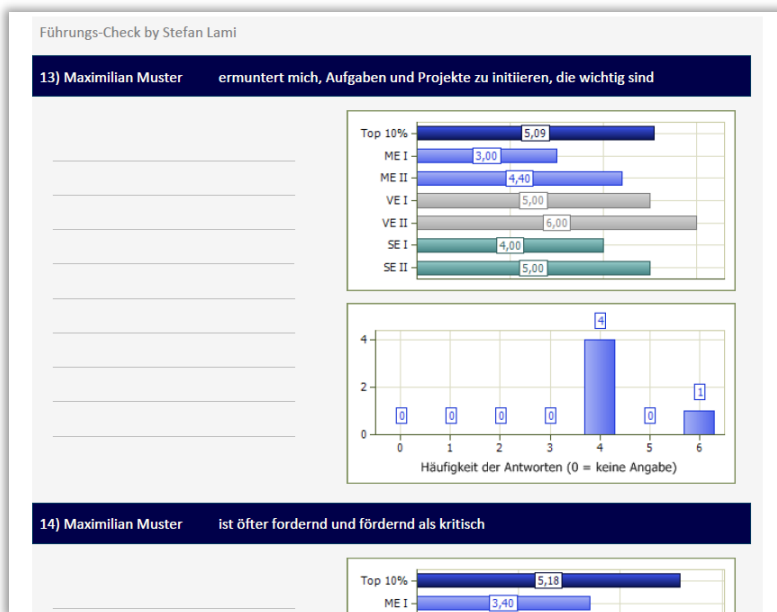
eingeladen, eine eigene Einschätzung Ihrer Führungsarbeit zu treffen. Eine abrundende dritte Dimension erreicht der Führungs-Check, wenn ein weiterer Vorgesetzter die Führungsarbeit einschätzt. Bei Kanzleiinhabern gibt es natürlich keinen weiteren

Vorgesetzten mehr, allerdings können Kanzleipartner diese Einschätzung sehr gut übernehmen.

**Daraus ergeben sich drei differenzierte Fragebögen mit einem jeweiligen Fokus:**

- Selbsteinschätzung
- Mitarbeitereinschätzung
- Vorgesetzten- oder Partnereinschätzung

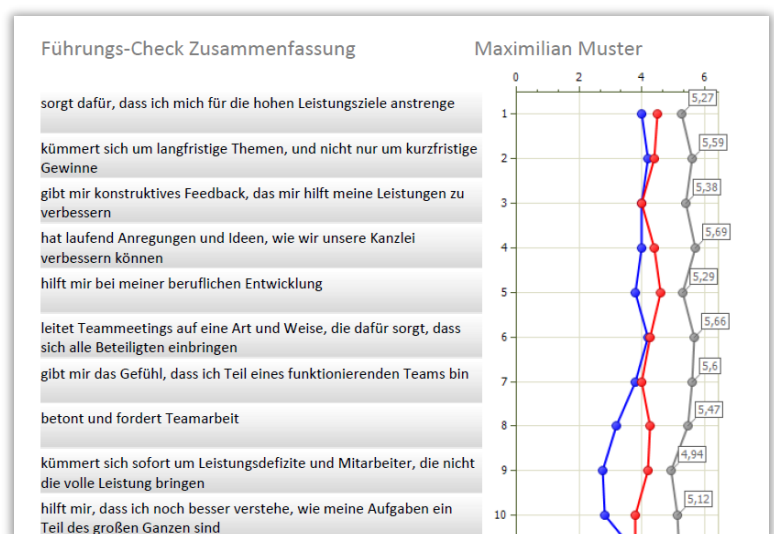
### Exklusive Vergleichswerte und Benchmarks in der Steuerberaterbranche



Seit mehreren Jahren führe ich diese strukturierten Befragungen mit Führungskräften in österreichischen und deutschen Steuerberatungskanzleien durch. Immer ist der Führungs-Check fixer Bestandteil von Führungskräfte-Trainings. Die Datenbank wird dadurch ständig erweitert. Ihr Auswertungskatalog enthält daher nicht nur Ihre ganz persönliche Analyse, sondern bietet Ihnen einen spannenden Vergleich zu im Moment rund 150 bewerteten Kollegen und Kolleginnen (Stand März 2017).

In der Zusammenfassung sehen Sie in einer anschaulichen Grafik auf einen Blick, wie Sie bewertet worden sind. So können Sie sehr schnell Ihre Kompetenzen in der Führung ablesen. Sichtbar werden auch jene Tätigkeitsbereiche, wo noch weitere persönliche Entwicklung möglich ist. Zusätzlich sehen Sie das **Ranking der Top 10 %** aus allen Befragungen:

*Wo liegen die Besten in der Steuerberaterbranche? Wo stehen jene Kollegen, die sich die Führungsarbeit zu Herzen nehmen und wo stehe ich persönlich dazu im Vergleich?*





Die Wirkung des Führungs-Checks ist unbestritten schon bei der ersten Fragerunde vorhanden. Sie zeigen Ihren Mitarbeitern damit deutlich, dass Ihnen ihre Meinung wichtig ist. Genau hier startet der Veränderungsprozess. Sie schaffen damit ein neues Bewusstsein über die Tätigkeit des Führens, für sich und für Ihre Mitarbeiter.

Interessant für Sie sind nicht nur die absoluten Werte, sondern noch mehr, wie Sie Ihr Führungsverhalten verbessern konnten. Die Empfehlung lautet daher, die Befragung mit dem **Führungs-Check II** nach ca. 6 Monaten zu wiederholen.

### Führungs-Check I – Leistungsumfang

- Vorbereitung der Fragebögen in individualisierter Form für Ihre Kanzlei
- Anleitung und Tipps für die Durchführung der Befragung – sie erhalten eine Vorlage für einen Brief an die Mitarbeiter sowie Vorschläge zur Gestaltung eines Zeit- und Ablaufplanes
- Erhebung des Führungsverhaltens mittels Fragebogen durch Differenzierung in
  1. Selbsteinschätzung
  2. Mitarbeiterereinschätzung
  3. Vorgesetzten- oder Partnereinschätzung
- Einmalige Auswertung der Fragebögen
- Darstellung in grafischer Form in einem Analysekatlog
- Differenzierte Analyse der Ergebnisse
- Telefon-Coaching-Gespräch zur Interpretation der Ergebnisse
- Beratung und Tipps für Ihre ganz persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten
- 40 Vorschläge und Maßnahmen zur Verbesserung des Führungsverhaltens

### Führungs-Check I – Ihre Investition

Kanzlei bis 10 Mitarbeiter	Euro 450,--
Kanzlei 11 bis 30 Mitarbeiter	Euro 550,--
Kanzlei über 30 Mitarbeiter	Euro 650,--

**Bonusangebot:** Pro weiterer Führungskraft (z.B. Partner oder Teamleiter aus derselben Kanzlei) 70% des Grundpreises

### Führungs-Check II – Leistungsumfang und Investition

- Vorbereitung, Erhebung und Auswertung der Fragebögen ebenso wie beim Führungs-Check I
- Differenzierte Analyse der Ergebnisse für direkte Vergleichswerte zum Führungs-Check I
- Telefonische Besprechung der Ergebnisse
- Beratung und Tipps zu Maßnahmen für die weitere Verbesserung des Führungsverhaltens
- Honorar pro Führungskraft (unabhängig von der Zahl der auszuwertenden Mitarbeiter): Euro 450,--