

Sandra Weigert | Petra Kunde | Ines Scholz

# Mitarbeiterführung in der Steuerkanzlei

Employer Branding – Wie Sie Ihre Kanzlei  
als attraktiven Arbeitgeber positionieren



SCHÄFFER  
POESCHEL

# Inhaltsverzeichnis

[Hinweis zum Urheberrecht](#)

[Impressum](#)

[Vorwort](#)

[1 Mitarbeiter verstehen](#)

[1.1 Generationen verstehen](#)

[1.1.1 Generationen X, Y, Z, Alpha](#)

[1.1.2 »Typisch!« - die Charakteristika der Generationen](#)

[1.1.3 Erfolgreiche generationenübergreifende Zusammenarbeit](#)

[1.2 Mitarbeitertypen](#)

[1.2.1 Persönlichkeitsmodelle](#)

[1.2.2 »Typisch!« - Charakteristika der Typen \(rot, gelb, grün, blau\)](#)

[1.2.3 Das Team ist stark, wenn sich Kompetenzen ergänzen](#)

[1.2.4 Welchen Typ für welche Aufgaben im Team?](#)

[2 Moderne Kanzleiführung - die Aufgaben des Kanzleihinhabers](#)

[2.1 Wie sieht die Kanzlei von morgen aus?](#)

[2.2 Was ist meine Aufgabe/Rolle als Kanzleihinhaber?](#)

[2.3 Was darf ich als Kanzleihinhaber von meinen Mitarbeitern erwarten?](#)

[3 Mitarbeiter suchen und finden](#)

[3.1 Mitarbeiter suchen](#)

[3.1.1 Wo und wie suche ich am besten?](#)

**3.1.2 Wie unterscheide ich mich von anderen Kanzleien?**

**3.2 Bewerbungsunterlagen und -gespräche**

**3.2.1 Bewerbungsübermittlung: Halten Sie die Schwelle niedrig!**

**3.2.2 Bearbeitung - Schnelligkeit zahlt sich aus!**

**4 Mitarbeiter motivieren und binden**

**4.1 Mitarbeiter motivieren und binden**

**4.1.1 Employer Branding**

**4.1.2 Arbeitsatmosphäre**

**4.1.3 Work-Life-Balance**

**4.1.4 Karriere und Perspektiven**

**4.1.5 Gehalt und Sozialleistungen**

**4.1.6 Sozialbewusstsein**

**4.1.7 Umweltbewusstsein**

**4.1.8 Kollegenzusammenhalt**

**4.1.9 Führungsverhalten**

**4.1.10 Arbeitsbedingungen**

**4.1.11 Kommunikation**

**4.1.12 Gleichberechtigung**

**4.1.13 Interessante Aufgaben**

**4.1.14 Unternehmenskultur und Image**

**4.2 Motivationsfaktoren erkennen**

**4.3 Motivationstypen**

**4.3.1 Intrinsische und aufgabenorientierte Motivation**

**4.3.2 Extrinsische und aufgabenorientierte Motivation**

**4.3.3 Intrinsische und kontextorientierte Motivation**

**4.3.4 Extrinsische und kontextorientierte Motivation**

**4.3.5 Wie kann ich Motivationsfaktoren erkennen?**

**4.4 Kommunikation als wichtige Führungsaufgabe**

**4.5 Anforderungen an Aufgaben und Leistung definieren**

**4.6 Lob, Anerkennung und Wertschätzung**

**5 Mitarbeiter führen und entwickeln**

**5.1 Kompetenzen erkennen und beurteilen**

**5.2 Benchmarks zeigen Entwicklungsbedarf auf**

**5.3 Mitarbeitergespräche führen**

**5.4 Weiterbildung fördern**

**6 VUCA, New Work und moderne Arbeitswelten**

**6.1 Was bedeuten VUCA und New Work?**

**6.2 Der Wandel zur digitalen Kanzlei**

**6.3 Projekt- und Zeitmanagement**

**6.4 Lernkultur und Wissensmanagement**

**6.5 Innovationsmanagement**

**6.6 Arbeitswelt 4.0: neue Arbeitsmodelle und Anwendung in der Steuerberaterbranche**

**6.6.1 Homeoffice**

**6.6.2 Arbeitszeitmodelle**

**6.6.3 Externe Personalberater bzw. Coaches**

**6.6.4 Time-out**

**6.6.5 Scrum für Projekte und Jahresabschlüsse bzw. den Jahresabschluss-Countdown**

**6.6.6 Wochenbuchhaltung bzw. tagaktuelle Bearbeitung**

**6.6.7 Gesundheitsförderung**

**6.6.8 Co-Working Spaces und Shared Desk**

**6.6.9 Netzwerke**

**6.6.10 Digitaler Arbeitskreis**

**6.7 Das »Wir« gewinnt: Rituale und Gemeinschaft**

**6.8 Erfolgsgeschichten aus der Praxis**

**6.8.1 Beispiel SFS**

**Steuerberatungsgesellschaft mbH**

## 6.8.2 Beispiel ETL MCP

### 7 Teamstruktur

7.1 Grundlagen und Einführung

7.2 Teamleitung

7.3 Teamentwicklung und Teambefähigung

7.4 Führungsleitlinien

7.5 Teammeetings zum Erfahrungsaustausch

7.6 Teamgeist stärken

7.7 Offene Feedbackkultur etablieren

7.8 Teamerfolge reporten: Balanced ScoreCard

7.9 Offene Fehlerkultur etablieren

### Quellen- und Literaturverzeichnis

### Anhang

1 Das Mitarbeitergespräch - Vorgehensweise

2 Mitarbeitergespräch - Inhalte

3 Das Feedbackgespräch: konstruktive Kritik

4 Fragebogen zur Personalsuche

5 Einverständniserklärung zur Veröffentlichung  
von Bildern für das Social-Media-Projekt bei  
Kanzlei ...

6 »Add-ons«: mögliche Kanzleileistungen

7 Telefonat: Fragen an einen Bewerber

8 Checkliste: Ein neuer Mitarbeiter kommt

9 Kompetenzabfrage

10 Vereinbarung Time-out

11 Wochenreport

12 Beispiel einer Stellenbeschreibung

13 Kanzleicredo

14 Monatsbericht

### Stichwortverzeichnis

### Arbeitshilfen Online

# Hinweis zum Urheberrecht

---

Alle Inhalte dieses eBooks sind  
urheberrechtlich geschützt.  
Die Herstellung und Verbreitung  
von Kopien ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung  
des Verlages gestattet.

---

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht  
GmbH



---

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [http://dnb.dnb.de/](http://dnb.dnb.de) abrufbar.

---

<b>Print:</b>	ISBN 978-3-7910-4934-2	Bestell-Nr. 13029-0001
<b>ePub:</b>	ISBN 978-3-7910-4935-9	Bestell-Nr. 13029-0100
<b>ePDF:</b>	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 Knappheit 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

# 1 Mitarbeiter verstehen

Menschen empfinden und analysieren Situationen unterschiedlich. Sie haben unterschiedliche Einstellungen und Vorgehensweisen. Folglich sind auch Mitarbeiter nicht über einen Kamm zu scheren, sondern unterscheiden sich erheblich, sodass Mitarbeiterführung sehr differenziert erfolgen muss und nicht für alle Mitarbeiter nach »Schema F« erfolgen kann. Der wichtigste Punkt im Zusammenhang mit guter Mitarbeiterführung ist daher, den Mitarbeiter zu verstehen. Erst dann ist es möglich, diesen so zu leiten, dass er motiviert das gemeinsame Ziel teilt und verfolgt. »Behandle andere, wie du selbst behandelt werden möchtest« ist ein positiver und höflicher Ansatz der Mitarbeiterführung. Erfolgreich und wesentlich respektvoller ist jedoch der Ansatz: »Behandle jeden so, wie er selbst behandelt werden möchte!«

Nur, wie findet man heraus, wie andere behandelt werden möchten? Dazu muss man lernen, den anderen zu verstehen. Manche Führungskräfte sind mit einem hohen Maß an Empathie ausgestattet und beherrschen die Grundregeln des Verstehens bereits. Aber selbst wenn das bei Ihnen der Fall ist, ist es wichtig, sich immer wieder klarzumachen, warum das Gegenüber auf die eine oder andere Art reagiert. Das macht die Mitarbeiterführung strategischer und effizienter. Falls Empathie nicht Ihre Stärke ist, ist es dennoch möglich, positiv auf die Mitarbeiter einzuwirken, wenn man die unterschiedlichen Mitarbeitertypen (er-)kennt und zu nehmen weiß. Es gibt eine Vielzahl von Unterscheidungsmerkmalen für Gruppen von Menschen. Die häufigsten sind Generationen und Typen. Die Charakteristika und Besonderheiten der einzelnen Generationen und Typen sind im Folgenden aufgeführt, mit Beispielen erläutert und in ihrer Wichtigkeit dargestellt. Insbesondere bei der Unterscheidung nach Typen ist zu beachten, dass Menschen nie genau ein bestimmter Typus

sind, sondern in der Regel die Merkmale mehrerer Typen in sich vereinen. Interessant ist hierbei, welche Typen am stärksten ausgeprägt sind.

## 1.1 Generationen verstehen

Unterschiedliche Generationen haben allein schon aufgrund ihrer unterschiedlichen Lebenserfahrung und Prägung in der Kindheit, Jugend und Ausbildung unterschiedliche Arbeitsweisen, Ansichten und Erwartungen. Eines der grundsätzlichen generationenunterscheidenden Kriterien ist z. B. die Frage, ob jemand in der digitalen Welt aufgewachsen ist oder diese erst zu einem späteren Zeitpunkt im Leben kennengelernt hat. Man spricht von Digital Natives und Digital Immigrants.

Als **Digital Natives** werden Personen einer gesellschaftlichen Generation bezeichnet, die in der digitalen Welt aufgewachsen sind. Dies gilt für Geburtsjahrgänge ab ca. 1980. Diesen Personen fällt es tendenziell leichter, sich mit der Digitalisierung und Automatisierung von Abläufen in der Kanzlei zu beschäftigen. Außerdem sind sie daran gewöhnt, Erfahrungen auszutauschen und Co-Working tatsächlich und in jedem Arbeitsschritt zu leben. Wissensinseln sind ihnen fremd. Das erworbene Wissen zu teilen, ist selbstverständlich.

Im Gegensatz dazu haben die sogenannten **Digital Immigrants** die digitale Erfahrung überwiegend erst im Erwachsenenalter gemacht, da sie mit dem Computer in ihrer Kindheit keine oder kaum Berührungen hatten. Die meisten heutigen Kanzleihinhaber und Partner sind Digital Immigrants. Die Digital Immigrants sind erfahrener im Change-Prozess. Sie haben schon mehrere Software-Umstellungen mitgemacht und eventuell auch in unterschiedlichen Teams gearbeitet. Dabei haben sie bewiesen, dass sie zuverlässig und anpassungsfähig sind.

### **1.1.1 Generationen X, Y, Z, Alpha**

Die Trendforschung unterteilt die Generationen des letzten und des aktuellen Jahrhunderts anhand unterschiedlicher Sozialisierungstendenzen und Erfahrungen. Anhand von Geburtsjahrgängen lassen sich Kohorten mit einem Intervall von ca. 15 Jahren bestimmen. Es kommt dabei insbesondere in den Randbereichen der eingeteilten Generationen zu einer unterschiedlichen Ausprägung innerhalb einer Generation (Intragenerationsvarianz), sodass eine strikte Trennung anhand eindeutiger Jahreszahlen nur schwer möglich ist. Die nachfolgend angegebenen Jahreszahlen stellen daher eher eine mögliche Bandbreite als eine feste Einteilung dar. Gerade die Randbereiche der Zeiträume verschwimmen also, aber zwischen den Mittelwerten der jeweiligen Generationen gibt es beträchtliche, nicht zu vernachlässigende Unterschiede (Intergenerationsdifferenz), die eine Einteilung in verschiedene Generationen rechtfertigen. Auch wenn eine Generation also keine homogene Masse identischer Ansichten darstellt, sind Tendenzen klar erkennbar.

Nach der sogenannten Sozialisationshypothese sind die Wertevorstellungen eines Menschen durch die Kinder-, Jugend- und frühen Erwachsenenjahre geprägt. Die Generationen teilen also bestimmte prägende Ereignisse, die sie in diesen Jahren erlebt haben. Man spricht auch von einer gemeinsamen Werteklammer, die Einfluss auf das Handeln und Denken der Generationen hat. Neben den Generationen spielen weitere Faktoren wie Geschlecht, Herkunft, Familienstrukturen und Ähnliches eine weitere prägende Rolle. Die Bezeichnung der Generationen stammt vom kanadischen Autor Douglas Coupland, der mit dem 1991 erschienenen Buch »Generation X – tales for an accelerated culture« den Begriff in den USA populär gemacht hat. Das Y und Z folgt dem Alphabet. In Europa haben die Bezeichnungen X, Y und Z die zuvor verwendeten Generationenlabel abgelöst, die an Produkte oder Eigenschaften geknüpften waren, wie Generation Golf, Generation Handy oder Generation beziehungsunfähig usw. In

der Wissenschaft ist es üblich, am Ende des lateinischen Alphabets mit dem griechischen weiterzumachen. Daher folgt auf die Generationen X, Y und Z die Generation Alpha und dieser wird die Generation Beta folgen.

Die Generation X, Generation Y und Generation Z stehen derzeit aufgrund aufkommender Generationenkonflikte im Fokus soziologischer Betrachtungen. Wegen ihrer unterschiedlichen Wertvorstellungen und Erwartungen an das (Arbeits-)Leben spielen die drei Generationen in der Frage der Mitarbeiterführung eine wichtige Rolle. Die Unterschiede sind im beruflichen Umfeld im Wesentlichen dadurch geprägt, dass sich die Arbeitsweise und Einstellung zur Arbeit allein schon aufgrund der unterschiedlichen Erfahrung und Handhabung der Digitalisierung stark unterscheidet. Die Unterschiede finden sich in allen Bereichen. Die Generation X hat z. B. die Haltung »Respekt muss man sich verdienen« verinnerlicht. Das kann zu Problemen mit den Generationen Y und Z führen, die als recht selbstbewusst gelten und die einen respektvollen Umgang ihnen gegenüber für selbstverständlich halten. Dabei sind es in der Regel Mitglieder der Generation X, die die Mitglieder der Generationen X und Y im Team leiten. Konflikte könnten sich demnach allein aus der Zugehörigkeit zu verschiedenen Generationen ergeben. Es ist daher wichtig, dass man jeden Mitarbeiter im Team seinen Bedürfnissen entsprechend anspricht, um gemeinsam im Team das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Nachfolgend sind die Generationen, deren Einflussfaktoren und Charakteristika aufgeführt.

## **Generation X**

Die Generation X umfasst die Geburtsjahrgänge zwischen 1965 und 1979 und wird auch als Generation Golf bezeichnet. Dies sind die Kinder der sogenannten Babyboomer, die mit Geburtsjahrgängen zwischen 1946 und 1964 die erste Nachkriegsgeneration nach dem Zweiten Weltkrieg gewesen sind und den Kindern die Aufbruchsstimmung des

Wirtschaftswunders mit den Überzeugungen »Man kann durch eigene Arbeitsleistung viel erreichen« oder »Von nichts kommt nichts« mitgegeben haben.

Die Generation X ist die letzte Generation, die ihre Kindheit ohne PC erlebt hat. Das bedeutet, dass die prägendsten Jahre für Verhaltensweisen und Kommunikation noch ohne dieses Medium erlebt wurden. Dennoch ist der PC für die Generation X heute nicht mehr wegzudenken. In ihrer Kindheit und Jugend wird die Generation X dadurch geprägt, dass es die erste Wohlstandsgeneration ist. Es ist üblich, in den Urlaub zu fahren und sich etwas zu leisten, auf das man gespart hat. Diese Generation erlebt allerdings auch erstmals die familiären Folgen einer stark ansteigenden Scheidungsrate. Die Geburtenrate sinkt, sodass es zunehmend Einzelkinder ohne Geschwister gibt. Es sind die sogenannten »Schlüsselkinder«, da immer mehr Mütter arbeiten und sich das patriarchische Familienbild auflöst. Die ersten Spielekonsolen und der Spielecomputer Commodore 64 oder 128 sind der Einstieg zur späteren PC-Nutzung, die allerdings meist erst im Rahmen der Berufsausbildung oder im Berufsleben einsetzt. Das Fernsehprogramm wird von einer Anzahl Sender, die man an einer Hand abzählen kann, auf unzählige Kanäle umgestellt. Die »Neue Deutsche Welle« hat im Radio und auf Schallplatten zusammen mit Rock die Jugend begleitet. Der Mauerfall ist sicher das bedeutendste politische Ereignis dieser Generation. Die Nuklearkatastrophe Tschernobyl ist ebenfalls ein einschneidendes Erlebnis. Aktuell befindet sich die Generation X in der Familienphase. Die Kinder sind nun nach und nach selbstständiger und die eigene Freizeit rückt wieder mehr in den Fokus. Die Weichen für die Zukunft sind in der Regel gestellt.

In der Kanzlei ist für die Generation X das berufliche Vorankommen und die berufliche Sicherheit wichtig. Die Kollegen und Mitarbeiter der Generation X sind gut ausgebildet und arbeiten, um sich ein materiell abgesichertes Leben leisten zu können. Im Gegensatz zu ihrer Vorgängergeneration stellt



die Generation X die Arbeit nicht vor andere Bedürfnisse, sondern betrachtet diese eher als Mittel zum Zweck. Ungefähr die Hälfte der Kanzleimitarbeiter zählt momentan zur Generation X.

## **Generation Y**

Sie umfasst die Geburtsjahrgänge zwischen 1980 und 1995, Zugehörige werden auch als Gen Y oder Millennials bezeichnet, ab dieser Generation wird von Digital Natives gesprochen. Der Buchstabe Y wird häufig gleichgesetzt mit dem englischen »why«, da diese Generation eine Neigung zum Hinterfragen hat und sich nicht auf Bewährtes verlässt.

Die Generation Y ist die letzte Generation, die ihre Kindheit ohne Smartphones gelebt hat. Das bedeutet, dass die prägendsten Jahre für die Verhaltensweise und Art zu kommunizieren noch ohne dieses Medium erlebt wurden. Es wurden SMS geschrieben oder auch mal eine Woche auf einen Brief gewartet. Dennoch ist das Smartphone für die Generation Y heute nicht mehr wegzudenken und die ständige Verfügbarkeit von Informationen wird vorausgesetzt. In ihrer Kindheit und Jugend wird die Generation Y durch Freiheit geprägt. Der weniger autoritäre Erziehungsstil der Eltern hat Grenzen verhandelbar gemacht und Ziele wurden hin und wieder dem Glücklichen und der Freiheit hintenangestellt. Es herrscht in der Regel der Wohlstand der dritten Nachkriegsgeneration. Handy und E-Mail gehören in der Kindheit bereits zum Alltag. Damals wurde Musik auf CDs oder im MP3-Format konsumiert. Fernsehen wurde in der Kindheit noch nach dem Programm geschaut, wohingegen man heute Video on Demand oder Streamingdienste nutzt. Die Generation Y hat neben der Jahrtausendwende in der Jugend auch den Internetboom und die starke Globalisierung miterlebt. Die Mentalität ist »always on«. Es wird Selbstdarstellung über soziale Netzwerke betrieben und damit verbunden entsteht ein gewisser Konkurrenzdruck zu zeigen, dass man mithalten kann oder etwas noch Tolleres erlebt hat. Neue Vorbilder sind

Influencer und Social-Media-Stars. Die Gleichberechtigung von Mann und Frau wird in dieser Generation als normal angesehen. Das Ende der Wehrpflicht wird miterlebt. Prägende Erlebnisse in der Kindheit und Jugend waren darüber hinaus Terroranschläge, insbesondere 9/11 in den USA, Krieg in Nahost und unheilbare Krankheiten, insbesondere AIDS. In den letzten Jahren befindet sich die Generation Y zunehmend im Umbruch. Nach Berufseinstieg und Karriereplanung geht es nun mehr um Familiengründung und »sesshaft werden«.

Rund ein Drittel der Mitarbeiter in Kanzleien zählt mittlerweile zur Generation Y. Bei der Generation Y handelt es sich um sehr gut ausgebildete Kollegen und Mitarbeiter. Sie treten in die Kanzlei ein und hinterfragen etablierte Strukturen. Diese Generation will nicht alleiniger Wissenshüter sein, sondern gestalten, hinterfragen, ändern und teilen. Im Gegensatz zur Vorgängergeneration, der Generation X, die Arbeit und Freizeit trennt, verschmilzt das Konzept der Work-Life-Balance in der Generation Y zunehmend zur Work-Life-Integration, also einem ganzheitlichen Ansatz. Private Angelegenheiten sollten auch während der Arbeitszeit geregelt werden können, gleichzeitig ist man jedoch auch bereit, bei Bedarf in der Freizeit zu arbeiten. Die Generation Y legt Wert auf Selbstverwirklichung und Sinnhaftigkeit bei der Arbeit und ist daneben ein geübter Teamplayer, der sich nicht nur offline, sondern auch in der virtuellen Welt durch eine exzellente Vernetzung auszeichnet.

## **Generation Z**

Die Geburtsjahrgänge zwischen 1996 und 2010 werden auch als Generation YouTube, Post Millennials oder iGen bezeichnet. In ihrer Kindheit und Jugend wird die Generation Z dadurch geprägt, dass Smartphones und Social Media bereits zum Alltag gehören. Die Digitalisierung des Alltags ist also von Beginn an komplett in ihr Leben integriert. Influencer und YouTube-Stars gehören ebenso zum Alltag wie die eigene Familie. Die mit der Digitalisierung einhergehende Globalisierung baut kulturelle und sprachliche Barrieren ab.

Man ist »always connected«, egal mit wem und wo auf der Welt.

Die Eltern sind auch beste Freunde, die Erziehung erfolgt oft antiautoritär und partnerschaftlich ohne feste Grenzen. Spaß ist eine der Maxime der Erziehung und die Kinder sind Bestandteil der Social-Media-Inszenierung der Eltern. Es gibt Wohlstand, aber auch Angst vor dem Verlust des Wohlstandes, was durch Dauerkrisen in Wirtschaft, Politik und Umwelt und ebenso durch Terroranschläge ausgelöst wird. Die Flüchtlingskrisen und die Erderwärmung sind Zukunftsherausforderungen für diese Generation. Nachhaltigkeit ist dadurch nicht nur eine Forderung, sondern ein Instrument diese Herausforderungen zu meistern. Selbstverwirklichung wird nicht mehr nur in der Arbeit gesucht, sondern vor allem in der Freizeit und in sozialen Kontakten. Bei diesen gibt es keine Abgrenzung mehr zwischen virtuell und real, sondern der Austausch mit Anhängern derselben Medien findet ununterbrochen statt. Auch der Begriff des Konsums wird zunehmend flexibler. Der Generation Z geht es nicht mehr so sehr um den Besitz eines physischen Produktes. Viel wichtiger ist der meist digitale Zugang zu verschiedenen Services und Produkten und das Teilen von Produkten und Informationen.

Da diese Generation noch relativ jung ist, gibt es dazu nicht so viele Studien wie zu den Generationen X und Y. Es bleibt abzuwarten, wie sich diese Generation in der weiteren Entwicklung verhält. Einige Tendenzen sind aber bereits jetzt erkennbar. Aus der Perspektive der Generation Z ist Aktualität eine Selbstverständlichkeit. Informationen und Kontakte sind vernetzt und damit jederzeit abrufbar - an 7 Tagen in der Woche, jeweils 24 Stunden. Und das an 365 Tagen im Jahr. Der Datenfluss erfolgt im Rahmen von zunehmender Automatisierung nahezu in Echtzeit. Es wird daher von der Generation Z Agilität in den Kanzleien gefordert. Das Team soll agil und dynamisch statt träge und unbeweglich sein. Die

heutigen Schulabgänger gehören zu dieser Generation. Unsere derzeitigen Auszubildenden gehören also dieser Generation an. Anders als die Generation Y differenziert die Generation Z wieder mehr zwischen Arbeit und Privatleben. Feste Abgrenzungen sowie klare Strukturen werden wieder gewollt. Den Laptop nach der Arbeit mit nach Hause zu nehmen, ist hier nicht gewollt. Der Kanzleimitarbeiter der Generation Z ist ein sehr guter Teamplayer. Der Wunsch, Führungsverantwortung zu übernehmen, ist meist nicht vorhanden.

### **Generation $\alpha$ (Alpha)**

Die Geburtsjahrgänge ab 2011 werden auch als Generation R (Robotics) bezeichnet. In Ihrer Kindheit und Jugend wird die Generation Alpha dadurch geprägt, dass Smartphone und Tablet schon als Baby genutzt wurden bzw. werden. Sprachassistenten (derzeit Alexa, Google und Siri) sind Bestandteil des Alltags. Die künstliche Intelligenz wird zunehmend genutzt. Elektromobilität setzt sich durch. Aber auch die Flüchtlingskrise, politische Instabilität, Probleme durch Erderwärmung und die Corona-Krise werden miterlebt. Außerdem erlebt diese Generation die Alterung der Gesellschaft im familiären und wirtschaftlichen Umfeld mit.

Es bleibt abzuwarten, wie diese Generation später agieren wird. Sie ist sicherlich sehr technikaffin und wird eine nicht nur digitale, sondern auch eine automatisierte Welt erleben und prägen. Es ist schon eine Tendenz feststellbar, dass die Generation zwar »always connected« sein wird, aber eine geänderte Achtsamkeit im Umgang im den digitalen Medien im Vergleich zur Vorgängergeneration zu erwarten ist, da die Eltern häufig viel Wert auf ausgleichende Interessen wie z. B. Sport, Kunst etc. legen und die Zeiten beschränken, die die Kinder an den technischen Geräten verbringen dürfen.

## 1.1.2 »Typisch!« - die Charakteristika der Generationen

Generation X	
Arbeitseinstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ »Arbeiten, um zu leben«</li> <li>▪ Ambitioniert</li> <li>▪ Ergebnisorientiert</li> <li>▪ Selbstständig</li> <li>▪ Grundsätzlich karriereorientiert; ist ein bestimmter Status erreicht, ist die Zufriedenheit wichtiger als die Karrierestufe</li> <li>▪ Gemeinsame vom Arbeitgeber geförderte private Aktivitäten mit dem Team sind hin und wieder gewünscht</li> <li>▪ Respektvoller Umgang im Team</li> <li>▪ Starke Loyalität zum Arbeitgeber</li> </ul>
Werte/Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unabhängigkeit</li> <li>▪ Individualismus</li> <li>▪ Sinnsuche</li> <li>▪ Streben nach hoher Lebensqualität (auch materiell), damit einhergehend ist eine gewisse Markenaffinität</li> <li>▪ Freiheitsliebe</li> </ul>
Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zurückhaltung</li> <li>▪ Skepsis</li> </ul>
Bindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Getroffene Entscheidungen sind bindend ohne großes Wenn und Aber</li> </ul>
Technik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offen für technischen Wandel</li> <li>▪ Nicht bereits in der Jugend vertraut mit Technik und digitalen Medien</li> <li>▪ Das Mitgehen mit der technischen Entwicklung im privaten und beruflichen Umfeld ist Bestandteil des Erwachsenenalters</li> </ul>
Kommunikation/Medien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PC - E-Mail</li> <li>▪ Handy - SMS - Smartphone - Messenger (z. B. WhatsApp)</li> <li>▪ Printaffinität, man möchte noch »Papier in der Hand haben«</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fernsehen</li> </ul>
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohe Freiheitsgrade in der Arbeitsgestaltung</li> <li>▪ Entwicklungsmöglichkeiten</li> <li>▪ Erfolgreich sein</li> <li>▪ Work-Life-Balance</li> </ul>
Problemlösung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuell oder im Team mit unterschiedlichen Aufgaben</li> <li>▪ »Risiko von Wissensinseln«</li> </ul>
Feedbackkultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelmäßig im Team, z. B. in Kanzlei-Meetings oder regelmäßigen Gruppen- oder Einzelterminen</li> </ul>
Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coaching im Team</li> </ul>
Selbstbetrachtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbstbezogen, nach innen gekehrt</li> </ul>
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durch persönlichen Bezug und Erfahrungen</li> </ul>

**Tab. 1.1:** Typologie der Generation X

<b>Generation Y</b>	
Arbeitseinstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ »Erst das Leben, dann die Arbeit« oder »Leben beim Arbeiten«</li> <li>▪ Flexibilität</li> <li>▪ Teamorientiert/Teamwork</li> <li>▪ Hinterfragen und neu denken</li> <li>▪ Vernetzung</li> <li>▪ Selbstständig</li> <li>▪ Arbeit soll Spaß machen und attraktiv sein</li> <li>▪ Sinnhaftigkeit der Arbeit wird gefordert</li> <li>▪ Gemeinsame vom Arbeitgeber geförderte private Aktivitäten mit dem Team sind häufig gewünscht</li> <li>▪ Freundschaftlicher Umgang im Team</li> <li>▪ Loyalität zum Arbeitgeber</li> </ul>
Werte/Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbstverwirklichung</li> <li>▪ Sinnsuche</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für den Moment leben</li> <li>▪ Freiheitsliebe</li> <li>▪ Zuverlässigkeit</li> <li>▪ Optimismus</li> </ul>
Bindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Getroffene Entscheidungen sind ernst zu nehmen</li> </ul>
Technik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ein Leben ohne Technik ist nicht denkbar</li> </ul>
Kommunikation/Medien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offline und online gut vernetzt</li> <li>▪ Kollaborativ</li> <li>▪ Smartphone – Messenger (z. B. WhatsApp)</li> <li>▪ Social Media – Netzwerke (z. B. Facebook, Xing, Instagram)</li> <li>▪ Laptop oder Tablet</li> <li>▪ Video on Demand und Streamingdienste</li> <li>▪ Intensive überdurchschnittliche mobile Internetnutzung</li> <li>▪ Hohe Bereitschaft, neue Technologien auszuprobieren</li> </ul>
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mit Leuten auf der gleichen Wellenlänge zusammenarbeiten</li> <li>▪ Gute Fehlerkultur (probieren und testen erlaubt)</li> <li>▪ Mentoring</li> <li>▪ Tätigkeit ist sinnstiftend</li> <li>▪ Transparenz – Hintergründe, Prozesse und Ziele sind klar und verständlich zu kommunizieren</li> </ul>
Problemlösung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kollaborativ in einer Gruppe</li> <li>▪ Das Teilen von Wissen ist selbstverständlich</li> </ul>
Feedbackkultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontinuierlich in alle Richtungen</li> </ul>
Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partnerschaftlich in der Gruppe</li> </ul>
Selbstbetrachtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich – ein Knotenpunkt im Netzwerk</li> </ul>
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durch persönlichen Bezug und Empfehlungen</li> </ul>



**Tab. 1.2:** Typologie der Generation Y

<b>Generation Z</b>	
Arbeitseinstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ »Hier ist die Arbeit, daneben mein Leben« - Leben und Arbeiten als fließender Prozess</li> <li>▪ Drang nach Feedback und Anerkennung</li> <li>▪ Teamorientiert</li> <li>▪ Vieles gleichzeitig im Blick haben</li> <li>▪ Nur punktuelle Aufmerksamkeit</li> <li>▪ Arbeit soll Spaß machen und sinnstiftend sein</li> <li>▪ Nachhaltigkeit der Arbeit wird gefordert</li> <li>▪ Gemeinsame vom Arbeitgeber geförderte private Aktivitäten mit dem Team sind häufig gewünscht</li> <li>▪ Freundschaftlicher Umgang im Team</li> <li>▪ Geringe Loyalität zum Arbeitgeber</li> </ul>
Werte/Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Familienzusammenhalt</li> <li>▪ Individualismus</li> <li>▪ Selbstverwirklichung</li> <li>▪ Spaß</li> <li>▪ Gemeinschaft</li> <li>▪ Flatterhaftigkeit</li> <li>▪ Zukunftsangst</li> </ul>
Bindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entscheidungen sind ein Zwischenstand, bis etwas Besseres kommt</li> </ul>
Technik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technoholics - always connected</li> <li>▪ Das Smartphone ist die Organisationszentrale aller Lebensbereiche</li> <li>▪ Parallele Gerätenutzung (Second Screen)</li> </ul>
Kommunikation/Medien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Online gut vernetzt, Reaktion sofort und direkt</li> <li>▪ Online-Kommunikation immer und überall</li> <li>▪ Kollaborativ</li> <li>▪ Smartphone - Messenger (z. B. WhatsApp)</li> <li>▪ Social Media - Netzwerke (z. B. Facebook, Instagram)</li> <li>▪ Streamingdienste</li> <li>▪ YouTube Tutorials</li> <li>▪ SnapChat</li> </ul>
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Tätigkeit ist nachhaltig</li> <li>▪ Spaß</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teamarbeit</li> <li>▪ Gute Fehlerkultur (probieren und testen erlaubt)</li> <li>▪ Immer neue Projekte</li> </ul>
Problemlösung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kollaborativ in einer Gruppe</li> <li>▪ Das Teilen von Wissen ist selbstverständlich</li> </ul>
Feedbackkultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontinuierlich in alle Richtungen</li> </ul>
Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konkrete Aufgaben, gut abgegrenzt</li> </ul>
Selbstbetrachtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich - ein Teil der Welt</li> </ul>
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durch Likes, Online-Empfehlungen, Bewertungen und Rankings</li> </ul>

**Tab. 1.3:** Typologie der Generation Z

### **1.1.3 Erfolgreiche generationenübergreifende Zusammenarbeit**

In den meisten Kanzleien arbeiten Menschen aus unterschiedlichen Generationen zusammen. Diese Art von Diversität wird leicht unterschätzt. Doch gerade die Zusammenarbeit in einem Team mit gemischter Altersstruktur führt nicht selten zu Missverständnissen und Konflikten. Es ist Aufgabe der Kanzleileitung, das gegenseitige Verständnis der Generationen zu fördern und die Vielfalt der Erfahrungen und Ideen zu bündeln, um dadurch das bestmögliche Ergebnis für die Zusammenarbeit im Team zu ermöglichen.

#### **Gleichaltrige oder generationenübergreifende Teams?**

Grundsätzlich erzielt man in generationenübergreifenden Teams eine bessere Zusammenarbeit. Diese altersgemischten Teams sind effizienter und effektiver. Erfahrung trifft auf

Innovation, erfahrene Mitarbeiter und Kollegen der Generation X geben ihr Wissen an die jüngeren Mitarbeiter weiter. Junge Mitarbeiter der Generation Y oder Z stellen durch ihre Fragen bewährte und althergebrachte Prozesse auf den Prüfstand, was im Idealfall zu einer erfolgreichen Veränderungskultur führt. So kann das Team insgesamt Bestleistungen erbringen.

Diese bessere Zusammenarbeit zu fördern und zu fordern ist allerdings eine anspruchsvolle Aufgabe der Mitarbeiterführung. Zum einen müssen die Teammitglieder der unterschiedlichen Generationen jeweils individuell motiviert werden und zum anderen müssen die Teammitglieder die unterschiedlichen Denkansätze und Arbeitsweisen schätzen und nutzen lernen. Die unterschiedlichen Arbeitsweisen und Denkansätze zu nutzen, kann z. B. im Rahmen von kanzeleiinternen Fortbildungen und Workshops erarbeitet und gelernt werden. Das Verständnis innerhalb des Teams für andere Denk- und Handlungsweisen, für Vorlieben und unterschiedliche Lebensphilosophien sind unabdingbar. So erzielt man letztlich eine leistungsstarke und wertschätzende Teamkultur. Die effiziente Arbeitsweise in generationenübergreifenden Teams wird auch als **Reverse Mentoring** bezeichnet. Wissenstransfer ist beim Reverse Mentoring keine Einbahnstraße mehr, sondern wird in beide Richtungen gelebt.

### **Workflows und Prozesse regelmäßig anpassen**

Gerade die teamorientierten jüngeren Generationen, für die das Teilen von Wissen selbstverständlich ist, werden sich bei der Anpassung von Prozessen im gemeinsamen Austausch eventuell etwas leichter tun als die erfahreneren Kollegen, deren bewährte Prozesse von den Jüngeren hinterfragt werden. Viele Teamkonflikte entstehen durch die Annahme, dass die eigene Vorgehensweise, z. B. ein Prozess, den man in jahrelanger Arbeit etabliert hat, der einzig richtige Weg zum Ziel sein kann. Es fällt dabei gerade dem einen oder anderen skeptischen Vertreter der älteren Generation möglicherweise schwer, diesen Prozess von einem weniger erfahrenen

Teammitglied hinterfragen und ggf. ändern zu lassen. Hier ist es Führungsaufgabe, verständlich zu machen, dass der Prozess nicht geändert wird, weil er bisher schlecht war, sondern dass ein bisher schon guter und bewährter Prozess noch besser wird durch eine Anpassung an neue Denkweisen und Möglichkeiten. Und das kann man üben! Nur wer sich selbst und seine Prozesse regelmäßig kritisch hinterfragt, kann sich erfolgreich weiterentwickeln. Dabei kommt es auch auf die eigene innere Haltung an. Es geht dabei nicht darum, gut laufende Workflows zu verändern, sondern darum, zu überprüfen, ob die Vorgehensweise noch zeitgemäß und allgemeingültig ist. Wenn Arbeitsprozesse umgestellt werden, ist die Entscheidung zu treffen, ob diese sofort vollständig umgestellt werden oder ob es Übergangslösungen geben soll, damit die Teammitglieder, die sich mit der Änderung erst noch anfreunden müssen, nicht allzu sehr überrumpelt werden.

Nehmen wir z. B. die aktuell häufig in digital orientierten Kanzleien gestellte Frage, ob der Papierbescheid noch in Papierform an den Mandanten weiterzuleiten ist. Einige Kanzleien entscheiden sich bereits vor der flächendeckenden Einführung des digitalen Verwaltungsakts durch die Finanzverwaltung dafür, den in Papier eingehenden Steuerbescheid nicht mehr in Papierform an die Mandanten weiterzuleiten. Wohin dann aber mit dem Papierbescheid? Während sich einige Kanzleien für den vergleichsweise radikalen Ansatz der Vernichtung entscheiden, möchten andere Kanzleien diesen zumindest im eigenen Haus noch aufbewahren, »falls den Bescheid später nochmal jemand im Original braucht«.

Mitarbeiter der Generation Z werden sicherlich eher für das Vernichten sein, da sie ohnehin keinen Papierbescheid erhalten wollten, falls sie der Mandant wären. Mitarbeiter der Generation X werden eher dazu tendieren, den Bescheid aufzubewahren. Der entscheidende Schritt ist hier, den Papierbescheid nicht mehr an den Mandanten zu versenden. Darauf werden sich vermutlich alle Teammitglieder einigen

können. Ob man dann den Bescheid vernichtet, ist eine Frage der Kanzlei-Philosophie. Falls man sich für das Vernichten entscheidet, könnte man eine Übergangsfrist einräumen, in der die Bescheide gesammelt werden. Falls dann innerhalb der Übergangsfrist weder der Mandant noch die Kanzlei das Original benötigen haben, wird auch ein möglicher papieraffiner Skeptiker der Generation X zu überzeugen sein, dass das Vernichten kein Nachteil ist.

Bei der Nutzung neuer Anwendungen und Programme könnte man über eine Demo-Version, die vorab für einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung gestellt wird, ebenfalls eine breitere Akzeptanz in allen Generationen des Team herstellen, indem alle Teammitglieder zum Test und zum Austausch über die Testergebnisse eingeladen werden. So kann man die Erfahrungen, Gedanken und Ideen aller Beteiligten berücksichtigen bei der Implementierung neuer IT-Tools. Es gilt die Regel: Wer an einer Entscheidung aktiv mitwirken kann, akzeptiert diese viel eher als eine vorgegebene Lösung.

### **Digitalisierung und Visualisierung von Arbeitsprozessen**

Gemeinsam erarbeitete oder auch bewährte Prozesse, an denen es nichts zu aktualisieren oder verbessern gibt, werden häufig in Checklisten festgehalten, die eventuell noch in Papierform zur Verfügung stehen. Bestenfalls stehen diese bereits in der digitalen Akte als Word- oder Excel-Datei zur Verfügung oder werden über ein QM-System mit Checklisten, wie z. B. DATEV ProCheck, verwaltet. Wenn wir nun aber wissen, dass jüngere Generationen eher digitale Informationswege nutzen, sinkt die Chance, dass kanzleiinterne Dokumente, die in Papierform bestehen, überhaupt zur Kenntnis genommen werden. Ist die Datei dagegen für alle Teammitglieder digitalisiert jederzeit verfügbar in einer digitalen Akte oder einem QM-System mit Checklisten, steigt die Chance der Akzeptanz und Nutzung durch die jüngeren Generationen.