

Thomas Siegel

Mitarbeitergespräche in Steuerkanzleien

Erfolgreich kommunizieren
und motivieren



Springer Gabler

Mitarbeitergespräche in Steuerkanzleien

Thomas Siegel

Mitarbeitergespräche in Steuerkanzleien

Erfolgreich kommunizieren und
motivieren

 Springer Gabler

Thomas Siegel
Steuerkanzlei Dr. Siegel
Zorneding, Deutschland

ISBN 978-3-658-21874-4 ISBN 978-3-658-21875-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21875-1>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Als Kanzleihinhaber sollte das Führen von formellen und informellen Mitarbeitergesprächen zu den täglichen Aufgaben gehören – leider ist dies nicht immer der Fall. Der regelmäßige Austausch zwischen Ihnen und Ihrem Team ist für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und den Erfolg Ihrer Kanzlei von wesentlicher Bedeutung, doch nicht immer gestalten sich diese Unterredungen ganz einfach. In diesem Buch finden Sie praxiserprobte Techniken, mithilfe derer Sie nicht nur alle speziellen Gesprächssituationen meistern, sondern auch die Betriebsatmosphäre verbessern und den Erfolg Ihrer Kanzlei steigern können.

Gesprächsanlässe gibt es im Laufe eines Jahres viele: Neben den formellen Gesprächen findet in meiner Kanzlei beispielsweise jeden Dienstagmorgen eine Mitarbeiterbesprechung mit dem gesamten Team statt, in der alle wichtigen Belange der Woche erörtert und erklärt werden. Nach Erledigung von großen Steuererklärungen oder Jahresabschlüssen finden projektbezogene Unterredungen, sogenannte *Debriefings*, statt. Hierbei handelt es sich um eine ursprünglich für die Luftfahrt entwickelte Gesprächsform, die in Kap. 6 des vorliegenden Werks erläutert wird. Übrigens ist für das Verständnis eines Kapitels nicht zwingend notwendig, alle vorherigen Kapitel gelesen zu haben, sodass Sie dieses Buch auch als Nachschlagewerk nutzen können.

Der erste Teil stellt Ihnen die allgemeine Problemstellung, die Grundlagen der Kommunikationspsychologie sowie das Elementarwissen der Gesprächsführung vor. Der zweite Teil behandelt die verschiedenen spezifischen Gesprächsformen vom Bewerbergespräch bis zum Teammeeting und gibt Ihnen eine Vielzahl von Methoden zur Hand, mithilfe derer Sie diese Gesprächssituationen mit Leichtigkeit meistern. Im dritten Teil widme ich mich den speziellen Themenbereichen der Wertschätzung und Motivation und lege dar, wie Sie die Mitarbeitermotivation durch ein holistisches, leistungsbezogenes Vergütungssystem als flankierende Maßnahme unterstützen können.

Meine zentrale Erkenntnis als Autor zieht sich hierbei wie ein roter Faden durch das Buch: Empathie, aktives Zuhören sowie ein team- und mitarbeiterorientierter Führungs- und Kommunikationsstil sind unverzichtbare Kompetenzen im Rahmen einer zukunftsorientierten Ausrichtung einer Kanzlei. Die Fähigkeit, sich für andere Menschen zu interessieren, halte ich nach meiner persönlichen Erfahrung bis zu einem bestimmten Grad für erlern- und trainierbar. Eine ehrliche und umfassende Bestandsaufnahme der eigenen interpersonellen Kompetenzen ist der erste, essenzielle Schritt in die Neuausrichtung der eigenen Kanzlei. Wer in diesem Bereich nicht seine persönliche Stärke sieht, sollte sein Team entsprechend diversifizieren und sich diese notwendigen Kompetenzen – beispielsweise durch Implementierung einer Kanzleileitung – zusätzlich ins Team holen.

Zuletzt erfolgt noch ein technischer Hinweis: Mit den Begriffen „Kanzleihinhaber“ oder „Mitarbeiter“ sind selbstverständlich stets beide Geschlechter gemeint, nur zur Vermeidung von Redundanzen und um einer sprachlichen Flüssigkeit willen wird hier auf die geschlechterspezifischen Wortformen verzichtet.

Jeder Mensch ist ein faszinierender Kosmos, den es zu entdecken gilt. Empathie, aktives Zuhören, Mitarbeiter- und Teamorientierung sowie souverän geführte Mitarbeitergespräche zahlen sich aus, daher: Bleiben Sie mit Ihren Mitarbeitern (ständig) im Gespräch!

Viel Vergnügen beim Lesen.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einleitung in das Thema

1	Warum Mitarbeitergespräche so wichtig sind:	
	Einführung und Problemstellung	3
1.1	Der Beruf des Steuerberaters im Wandel.	3
1.2	Besondere Anforderungen an die Mitarbeiter einer Steuerkanzlei.	4
1.3	Die richtige Personalauswahl ist das Fundament.	6
1.4	Ziele von Mitarbeitergesprächen	7
1.5	Bleiben Sie im Gespräch!	8
1.6	Über den Umgang mit Hierarchien und wie man sie flach hält.	10
1.7	Warum Zeit und Raum eine Rolle spielen	14
1.8	Zwischenfazit.	15
	Literatur.	15
2	Einführung in die Kommunikationspsychologie	17
2.1	Das Selbstverständnis des Kanzleihinhabers.	17
2.2	Situationsgerechtes Führen und Kommunizieren	19
2.3	Die mitarbeiterorientierte Gesprächsführung	21
2.4	Keine Angst vor Emotionen.	25
2.5	Vertrauen lohnt sich!	28
2.6	Zwischenfazit.	30
	Literatur.	31

3	Grundlagen der Gesprächsführung	33
3.1	Gesprächsvorbereitung und Festlegung des Gesprächsziels	34
3.2	Gesprächsankündigung	35
3.3	Die Eröffnung des Gesprächs	36
3.4	Die Durchführung des Gesprächs	37
3.5	Nachbereitung des Gesprächs	38
3.6	Allgemeine und spezielle Gesprächstechniken	38
3.6.1	Allgemeine Gesprächstechnik: Aktives Zuhören	39
3.6.2	Allgemeine Gesprächstechnik: Überzeugend argumentieren	40
3.6.3	Allgemeine Gesprächstechnik: Die Fragetechnik	40
3.6.4	Besondere Gesprächstechnik: Eine negative Grundstimmung beseitigen	41
3.6.5	Besondere Gesprächstechnik: Selbstkundgabe	42
3.7	Zwischenfazit	43
	Literatur	44
4	Besondere Herausforderungen für die Kommunikation in Steuerkanzleien	45
4.1	Externe und interne Kommunikation	45
4.2	Verschiedene Gesprächsstile in Steuerkanzleien	46
4.3	Gemeinsame Zielvereinbarungen in non-direktiven Gesprächen	48
4.4	Strategien der Konfliktvermeidung	49
4.4.1	Problem: Konkurrenzdenken um die höchsten Umsätze	50
4.4.2	Problem: toxisches Verhalten wird belohnt	50
4.4.3	Problem: die Mitarbeiter sind sich selbst überlassen	51
4.4.4	Problem: Frustration	51
4.5	Zwischenfazit	52
	Literatur	52

Teil II Spezielle Mitarbeitergespräche

5	Gespräche im Rahmen der Personalauswahl	55
5.1	Das Bewerbungsgespräch	55
5.2	Die Bedeutung der Firmenwebsite und von Facebook für Bewerbungen	57
5.3	Wie Sie neue Mitarbeiter einführen	58
5.4	Das Kritikgespräch	60
5.5	Das Konfliktgespräch	61
5.6	Das Kündigungsgespräch	63
5.7	Das Austrittsgespräch	65
5.8	Zwischenfazit	66
6	Motivations- und Feedbackgespräche	67
6.1	Das Motivationsgespräch	68
6.2	Allgemeine Überlegungen zum Feedbackgespräch – konstruktiv Feedback geben	69
6.3	Das Feedbackgespräch	73
6.4	Das 360-Grad-Feedback	74
6.5	Das Fördergespräch	76
6.6	Das Gehaltsgespräch	77
6.7	Zwischenfazit	78
7	Das Mitarbeiterjahresgespräch	79
7.1	Grundsätzliches zu Beurteilungsgesprächen	79
7.2	Vorbereitung des Mitarbeiterjahresgesprächs	81
7.3	Vorbereitung der Mitarbeiter auf das Gespräch	84
7.4	Ziele des Mitarbeiterjahresgesprächs	84
7.5	Ablauf des Gesprächs	85
7.6	Der Gesprächseinstieg	87
7.7	Die Tonalität des Gesprächs	89
7.8	Die Nachbereitung des Gesprächs	89
7.9	Schlussüberlegungen	91
7.10	Zwischenfazit	92
	Literatur	92
8	Teammeetings – Mitarbeitergespräche im Team	93
8.1	Bestandsaufnahme: Worin liegt das Problem?	93
8.2	Vorbereitung der Besprechung	94
8.3	Ablauf der Teamsitzung	95

8.4	Fallbeispiel: Kick-off-Meeting Digitalisierung	97
8.5	Exkurs: Übersicht eines Projektplans zur Umsetzung der Digitalisierung	98
8.6	Mit Motivation im Kick-off-Meeting zum Projekterfolg.	99
8.7	Zwischenfazit.	101
	Literatur.	102
Teil III Motivation, Kommunikation und Vergütung		
9	Wertschätzung, Motivation und Kommunikation	105
9.1	Sinnhaftigkeit der Aufgaben	105
9.2	Teamorientierung	106
9.3	Der Faktor Wertschätzung	107
9.4	Wie Motivation entsteht.	110
9.5	Exkurs: motivorientierte Führung	112
9.6	Wie Sie den Zusammenhalt und die Motivation in Ihrer Kanzlei fördern.	113
9.7	Zwischenfazit.	116
	Literatur.	116
10	Aufbau eines nachhaltigen Vergütungssystems	117
10.1	Die Ausgangslage.	117
10.2	Bedeutung des Grundgehalts	118
10.3	Problemfeld Umsatzbeteiligung.	118
10.4	Ausgangspunkt Festgehalt	119
10.5	Die Kombination von fester und variabler Vergütung	119
10.6	Kommunikation des neuen Vergütungsmodells.	121
10.7	Das Vier-Augen-Prinzip.	121
10.8	Bewertungskriterien.	122
10.9	Gewichtung	128
10.10	Exkurs: Fallbeispiel: Drei Kanzlei-Mitarbeiter	129
10.11	Berechnung der Verteilung des „Gewinntopfs“	134
10.12	Implementierung des Vergütungssystems	134
10.13	Rechtliche Hinweise	135
10.14	Zwischenfazit.	136
11	Fazit und Ausblick.	137

Über den Autor



Prof. Dr. Thomas Siegel wurde 1965 in München geboren. Nach seiner Schulausbildung, die er im Jahr 1983 an der Fachoberschule in Wasserburg am Inn mit der Fachhochschulreife abschloss, nahm er sein Studium der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Steuerlehre an der Fachhochschule München auf. Im Jahr 1988 schloss Thomas Siegel sein Studium als Diplom-Betriebswirt (FH) ab.

Nach mehrjähriger beruflicher Tätigkeit als Sachbearbeiter bei zwei Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern legte Thomas Siegel im Jahr 1993 das Examen als Steuerberater ab und ließ sich in dem folgenden Jahr in Zorneding als selbstständiger Steuerberater nieder. Zwei Jahre später kaufte er die Steuerkanzlei seines Vaters Anton Siegel, die er seitdem als alleiniger Inhaber führt. Neben dem Fachberater für Internationales Steuerrecht hat er auch die Zusatzqualifikation Landwirtschaftliche Buchstelle erworben. Thomas Siegel beschäftigt derzeit knapp dreißig Mitarbeiter, davon fünf Berufsträger. Seine Kanzlei ist nicht spezialisiert.

Im Jahr 2011 promovierte er über den „Einfluss von Beratung von Existenzgründern in der Vor-Gründungsphase und Gründungsphase auf den Erfolg“ und erhielt für seine Arbeit den Dokortitel *philosophiae doctor* (PhD). Im Jahr 2015 wurde

Dr. Thomas Siegel zum Professor für „Medienwissenschaft/BWL“ an der Mediadesign Hochschule Berlin im Studiengang Medienmanagement berufen. Neben seiner Tätigkeit in der Lehre, als Kanzleihinhaber, als Autor und selbstständiger Steuerberater engagiert sich Prof. Dr. Siegel in der Gründungsberatung und hält hierzu Fachvorträge. Der passionierte Familienmensch und Vater zweier erwachsener Söhne liebt das Wandern, Radfahren und die Berge und Natur in seiner malerischen Heimat sowie anderswo.

Teil I
Einleitung in das Thema

Warum Mitarbeitergespräche so wichtig sind: Einführung und Problemstellung

1

Schon Sokrates riet: „Sprich, damit ich dich sehe!“ Mithilfe von Worten teilen wir uns anderen mit und werden von unserem Gegenüber entsprechend neu erkannt. Leider gelingt das nicht immer. In jeder Kanzlei finden zwar täglich unzählige Gespräche statt, doch nicht immer verlaufen diese erfolgreich. Was bedeutet der Begriff „erfolgreich“ in diesem Zusammenhang? Die betriebsinterne Kommunikation ist dann erfolgreich, wenn sie so gestaltet ist, dass sie eine gute Arbeitsatmosphäre unterstützt, die Mitarbeiter motiviert und die richtigen Inhalte verlustfrei an den jeweils korrekten Empfänger vermittelt. Aus meiner Sicht ist eine empathische, zielorientierte Kommunikation eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen für den Kanzleierfolg.

Ist die betriebliche Kommunikation hingegen unzureichend, treten schnell Probleme, Missverständnisse oder Konflikte im Team und Schwierigkeiten in den Prozessen auf. Aufgrund der besonders hohen Anforderungen an die Mitarbeiter einer Steuerkanzlei verursachen Defizite dieser Art besonders schwerwiegende Folgen für das Unternehmen.

Dieses Kapitel verschafft Ihnen einen Überblick, warum eine positive betriebsinterne Kommunikation gerade für Steuerkanzleien so wertvoll ist, welche Ziele Sie hiermit erreichen können und welche wichtigen Grundprinzipien Sie hierfür kennen sollten.

1.1 Der Beruf des Steuerberaters im Wandel

Der Beruf des Steuerberaters durchläuft gegenwärtig einen dramatischen Umbruch, von dem die Berufsträger und die Kanzleimitarbeiter gleichermaßen betroffen sind. Die zu bearbeitenden Fälle gewinnen zunehmend an Komplexität, während die weniger fachlichen anspruchsvollen Sachverhalte immer häufiger

wegfallen. Manch bisheriger Mandant erstellt seine Steuerklärung heute zu Hause selbst mithilfe einer Software oder nimmt einen externen Anbieter in Anspruch, der seine hoch automatisierte Leistung kostengünstiger anbieten kann. Selbst komplexe Buchhaltungsvorgänge und Lohnabrechnungen können heutzutage zunehmend durch Internet- und Softwarelösungen bewerkstelligt werden. Zusätzlich bewirken neue Gesetze, Urteile, Verordnungen und Richtlinien eine ständig wachsende Komplexität.

Doch vor allem stellt die Digitalisierung die Branche vor neue Herausforderungen. Der gesamte Beratungsprozess basiert auf einem Informationstransfer und dieser muss nun vollständig digitalisiert (Erfassung und Bearbeitung) werden, um die neuen digitalen Effizienzpotenziale nutzen zu können. Nicht nur die Behörden stellen bereits auf eine digitale Bearbeitung aller Daten um, sondern auch die Mandanten wollen ihre Daten immer häufiger digital abliefern und erhalten. Nur wer den Mandanten die passenden Lösungen zur Beherrschung der Informationsflut präsentieren kann, wird das Beratungspotenzial der Digitalisierung voll ausschöpfen können – vorausgesetzt, die Umstellung wird von der eigenen Belegschaft entsprechend unterstützt und vorangetrieben. Denn nur mit motivierten und gut informierten Mitarbeitern können die Standardprozesse effektiv und reibungslos abgewickelt und neue Aufgabenfelder erfolgreich bewältigt werden.

Die Mandanten und beteiligten Behörden erwarten von Ihrem Team nicht nur eine hohe fachliche Kompetenz, eine schnelle Erreichbarkeit und einen hohen technischen Standard, sondern auch hervorragende interpersonelle Fähigkeiten. Um diese Ziele zu erreichen, muss die betriebsinterne Kommunikation möglichst optimal, ohne Informationsverluste und für das gesamte Team auf eine motivierende Weise verlaufen. Dies gilt insbesondere für alle Gespräche. Vielen der oben genannten Probleme kann der Kanzleihinhaber begegnen, indem er sein Unternehmen neu ausrichtet und sich neue Aufgabenfelder wie beispielsweise das internationale Steuerrecht oder die Gründungsberatung sucht. Doch ein wirklich nachhaltiger Erfolg der eigenen Kanzlei lässt sich nur herstellen, wenn man die Mitarbeiter durch einen empathischen und offenen Führungs- und Kommunikationsstil an die Kanzlei zu binden vermag.

1.2 Besondere Anforderungen an die Mitarbeiter einer Steuerkanzlei

Im Vergleich zu anderen Berufsgruppen stehen die Mitarbeiter einer Steuerkanzlei stärker im Zentrum der Beratungstätigkeit. Auf ihnen lastet daher eine hohe Verantwortung, die sich aus der typischen Organisation der Beratungsprozesse in einer Steuerkanzlei ergibt.