

# Die besten Mitarbeiter finden und halten

## Erfolgsfaktor Nummer eins in Steuerberatungskanzleien

von Gunther Hübner, Wien, und Stefan Lami, Landeck/Tirol \*

*Einer der wichtigsten Faktoren, wenn nicht sogar der wichtigste für den Erfolg einer Steuerberatungskanzlei, sind die Mitarbeiter. Strategie, Marketing, Organisation, Qualitätsmanagement etc. sind zwar Erfolgsfaktoren, letztendlich entscheidend sind aber die Menschen in einem Unternehmen. Ihre Fähigkeiten und Kompetenzen sorgen dafür, dass die Kanzleistategie, das Marketing etc. auch tatsächlich umgesetzt werden.*

Wollen Sie zu den Besten der Branche gehören, dann brauchen Sie die besten Mitarbeiter. Im Profi-Sport wurde diese Tatsache längst erkannt. Die Siegerteams investieren viel Geld und Zeit in die **Rekrutierung** von Spitzenspielern bzw. in die Förderung und den Aufbau der Nachwuchstalente.

Gleich vorweg ein unkonventioneller Tipp aus unserer langjährigen Praxis als Kanzleiberater: **Suchen Sie immer Mitarbeiter**, auch wenn Sie gerade keine brauchen. Das heißt nicht, laufend Inserate zu schalten, sondern immer Augen und Ohren offen zu halten, z. B. bei Fortbildungsveranstaltungen, mit „Blindbewerbern“ Gespräche zu führen und sich am Mitarbeitermarkt aktiv und attraktiv zu präsentieren.

### I. Mitarbeiter-Marketing – die besten Mitarbeiter finden

Der Akquisitionsprozess lässt sich in **drei Abschnitte** unterteilen: Pflege des Kanzleiimages mit Blick auf den Mitarbeiter-Markt (s. u. 1.), die Kenntnis über die vielfältigen Möglichkeiten der Mitarbeiter-Suche (s. u. 2.) und ein professionell geführtes Einstellungsgespräch (s. u. 3.).

#### 1. Ihr Image am Mitarbeiter-Markt?

Die **Regeln** des (Klienten-)Marktes gelten auch für den Mitarbeiter-Markt. Die zentrale Frage dabei lautet: Wie attraktiv ist Ihre Kanzlei für Mitarbeiter? Genauso wie Sie dem Klienten auf die Frage „Warum sollte ich bei Ihnen Klient werden“ eine Antwort geben müssen, so sind Sie auch gefordert, dem potenziellen Mitarbeiter gute Argumente für Ihre Kanzlei zu liefern.

Fragt man Mitarbeiter, welche **Kriterien** bei der Jobsuche wichtig sind, erhält man folgende Antworten:

- ▶ Größe der Kanzlei
- ▶ Lage der Kanzlei – Verkehrsanbindung
- ▶ Finanzielle Situation der Kanzlei
- ▶ Eigentümerstruktur und Kanzleihistorie

- ▶ Fluktuationsrate der Mitarbeiter
- ▶ Image des Unternehmens
- ▶ Betriebsklima
- ▶ Entlohnung
- ▶ Stellenwert der Familie – Kinderbetreuungsmöglichkeiten
- ▶ Arbeitszeiten – Überstunden – Zeitausgleich
- ▶ Kantine/Essenbons
- ▶ Mitarbeitergespräche
- ▶ Aus- und Fortbildung
- ▶ Mobiltelefon – Firmenauto – Parkplatz
- ▶ Technischer Standard und Raumgestaltung
- ▶ Persönliche Gesprächsführung beim Sondierungsgespräch

Jede Kanzlei hat ein **Image** auf dem Mitarbeiter-Markt, gleich ob sie das will oder nicht. Sie hat ein gutes oder ein schlechtes Image. Oder sie hat gar keines (was aber auch ein Image ist!).

Dieses Image **entsteht** auf vielfältige Art und Weise: Es beginnt damit, wie Ihre Mitarbeiter über die Kanzlei reden (z. B. bei Fortbildungsveranstaltungen, aber auch im privaten Kreis), und hört mit der Internet-Präsenz der Kanzlei auf. Dazwischen liegen die gesamten Marketingaktivitäten, die Gestaltung der Inserate, aber auch die Betreuung der Klienten.

Falls Sie jetzt glauben, all das würde nur für große Kanzleien gelten, dann müssen wir Sie enttäuschen bzw. dürfen Ihnen Hoffnung machen. Auch kleine und **kleinste Kanzleien** können sehr viel für das Image in der Zielgruppe „Mitarbeiter“ tun.

**Beispiel** ▶ Halten Sie zweimal im Jahr einen kurzen Vortrag in Schulen der Region, mit dem Sie den Beruf „Steuerberater“ und die Kanzlei – und deren Attraktivität – vorstellen.

\* Gunther Hübner ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in Wien; Spezialisierung: Beratung von Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien im deutschsprachigen Raum auf den Gebieten Strategie, Marketing, Mitarbeiterführung und Management. Stefan Lami ist Steuerberater und Unternehmensberater in Landeck/Tirol; Schwerpunkt: Beratung und Coaching von Steuerberatungskanzleien zu Themen der Strategieentwicklung, Mitarbeiterführung, Honorarpolitik und Klientenbeziehungen.

## 2. Mitarbeiter-Suche

Die Möglichkeiten der Mitarbeiter-Suche sind zahlreicher, als man auf den ersten Blick erkennt.

### CHECKLISTE

#### Mitarbeiter-Suche

- ▶ **Interne Ausschreibung** als Start: Gibt es für die zu besetzende Stelle in der Kanzlei einen idealen Mitarbeiter?
- ▶ **Inserate:** Bitte beachten Sie, dass Ihre Inserate auf beide Märkte (Mitarbeiter und Klienten) wirken.
- ▶ **Headhunter:** Eine Alternative für leitende Mitarbeiter.
- ▶ **Internet:** Sowohl auf der Kanzlei-Homepage als auch in den Job-Internet-Plattformen.
- ▶ **Veranstaltungen:** Dazu gehören öffentliche Karrieremesen und kanzleiinterne Karrieretage.
- ▶ **Mitarbeiter** suchen Mitarbeiter: Eine der wirksamsten Möglichkeiten für die Mitarbeitersuche. So wird sichergestellt, dass der neue Mitarbeiter ins Team passt; auch Prämien für die Mitarbeitergewinnung (z. B. einen Monatsgehalt des neuen Mitarbeiters, wenn dieser ein Jahr in der Kanzlei ist) bieten sich an.
- ▶ **Ausgeschiedene Mitarbeiter** neuerlich kontaktieren: Natürlich nur, wenn der Mitarbeiter auf eigenen Wunsch ausgeschieden ist.
- ▶ Zusammenarbeit mit Schulen, **Fachhochschulen** und **Universitäten:** In Form eines Vortrags (s. o. 1. [Beispiel]); ein Lehrauftrag lohnt sich oft auch schon deswegen, weil Sie die echten Talente „vor Ort“ erkennen können.
- ▶ „**Schnuppertage**“ in der Kanzlei anbieten.

Wenn Sie unseren eingangs angesprochenen Tipp, **laufend Mitarbeiter** zu **suchen**, beherzigen, ist die Mitarbeitersuche deutlich einfacher, da Sie im Ernstfall auf ein „Reservoir“ an Kontakten zurückgreifen können.

Dazu noch ein zweiter unkonventioneller Tipp: Falls Sie einen **besonders qualifizierten Mitarbeiter** finden, stellen Sie ihn ein, selbst wenn Sie im Moment nicht genügend Arbeit für ihn haben. Tatsache ist nämlich, dass

- ▶ in vielen Kanzleien erst ein neuer Mitarbeiter eingestellt wird, wenn sichergestellt ist, dass dieser bereits am ersten Tag zu 80 % ausgelastet ist. Das ist nach unserer Erfahrung eine der Hauptursachen dafür, dass die Entwicklung einer Kanzlei blockiert wird;
- ▶ es für einen ausgezeichneten Mitarbeiter immer Arbeit gibt bzw. er selbst für seine Auslastung sorgt;
- ▶ ein Spitzenmitarbeiter das Gesamtniveau der Kanzlei anhebt, die übrigen Mitarbeiter werden mitgezogen;
- ▶ Sie bei der Entscheidung, sich von nicht qualifizierten Mitarbeitern zu trennen, größere Handlungsspielräume gewinnen;
- ▶ sich ein unter Zeitdruck eingestellter Mitarbeiter häufig als eine schlechte Entscheidung erweist.

## 3. Professionelles Einstellungsgespräch

Die Entscheidung für einen neuen Mitarbeiter ist die wichtigste Entscheidung für den Kanzleierfolg. Denn eine Neueinstellung bedeutet nicht nur eine **Investition** von etwa 20.000 € (Inserate, Einarbeitungszeit etc.), sondern legt auch die Basis dafür, dass Sie die **Ziele** der Kanzlei **erreichen**.

Gehen Sie daher genauso professionell an die Sache heran, wie Sie es in Klientenangelegenheiten tun. Die „**Zehn Goldenen Regeln**“ sollen Ihnen dabei helfen.

### CHECKLISTE

#### Grundsätze für das Einstellungsgespräch

1. Sorgen Sie für eine ruhige und entspannte **Atmosphäre**.
2. Achten Sie darauf, dass auch Sie einen guten **ersten Eindruck** machen. Mitarbeiter behandeln Klienten meist so, wie sie selbst behandelt werden.
3. Seien Sie sich immer bewusst, dass der Bewerber **kein Bittsteller** ist.
4. **Strukturieren** Sie das **Einstellungsgespräch** durch Checklisten und Fragebögen.
5. Stellen Sie viele **offene Fragen**.
6. Achten Sie beim Bewerber **vor allem** auf Begeisterung, Energie, Ehrgeiz, Team- und Kommunikationsfähigkeit.
7. Führen Sie immer zwei oder **mehrere Einstellungsgespräche mit jedem** in Frage kommenden Bewerber. Denn nur so können Sie den Eindrücken aus dem ersten Gespräch näher auf den Grund gehen.
8. Halten Sie Ihre Eindrücke des Gesprächs **schriftlich** fest.
9. Informieren Sie den Bewerber über Ihre **Kanzlei** und sprechen Sie dabei auch Schwächen an.
10. Bestehen **Zweifel**, sollten Sie den Bewerber nicht einstellen.

Erfüllt der eingestellte Bewerber nicht die in ihn gesetzten Erwartungen, dann liegt der Grund hierfür häufig in dem nicht ausreichend **präzisierten Anforderungsprofil**. Durch einen „Schnuppertag“ bzw. eine „Schnupperwoche“ in der Kanzlei können bestehende Unterschiede in den gegenseitigen Erwartungen aufgedeckt werden.

Unterschätzen Sie nicht die Wirkung der **Kanzlei-Homepage** auf Bewerber. Sie kann ein echtes KO-Kriterium sein. Umgekehrt ist es auch eine spannende Sache, den **Bewerber** zu „**googeln**“. Sie können damit oft aufschlussreiche Informationen gewinnen.

## II. Mitarbeiter-Entwicklung – die besten Mitarbeiter halten

Die besten Mitarbeiter am Markt zu finden, ist für jede Kanzlei eine große Herausforderung (s. o. I.), sie dann auch zu halten, ist allerdings der schwierigere Teil eines erfolgreichen Personalmanagements.

## 1. Integration neuer Mitarbeiter

Die größten Fehler bei der Einbindung neuer Mitarbeiter lassen sich durch einen systematisierten Prozess vermeiden. Halten Sie in Checklisten alles fest, was bereits vor der **Aufnahme der Tätigkeit** erledigt werden soll.

**Beispiel** Den Dienstvertrag vorbereiten, den Arbeitsplatz mit allen notwendigen Utensilien ausstatten, das Team informieren etc.

Auch der Start in den **ersten Arbeitstag** sollte professionell vorbereitet werden.

### CHECKLISTE

#### Erster Arbeitstag und Informationen am ersten Arbeitstag:

- ▶ **Vorstellungsrunde** in der Kanzlei.
- ▶ Vorstellen des „**täglichen Begleiters**“ des neuen Mitarbeiters, der über Büromaterial, Fax, Postschluss, EDV, Bibliothek etc. informiert und erster Ansprechpartner für die kleinen organisatorischen Fragen ist (der „tägliche Begleiter“ ist nicht der Vorgesetzte des neuen Mitarbeiters).
- ▶ Besprechen der wichtigsten **Kanzleistandards** wie z. B. Telefonstandards und Musterbriefe.
- ▶ Gespräch über **Wertvorstellungen**, Leitbild, Organisationsstruktur, Team-Besprechungen der Kanzlei (zu Team-Besprechungen s. *Hübner/Lami*, BBKM 2006 S. 180 ff.).
- ▶ Gestaltung der **Fortbildung**.
- ▶ **Visitenkarten** übergeben und Hinweise zur Verwendung.
- ▶ **Kooperationspartner** der Kanzlei und Allianzen vorstellen.
- ▶ Präsentation des **Leistungsumfangs** der Kanzlei.
- ▶ Hinweis auf die **Verschwiegenheitspflicht**.

Auf der Basis dieser Vorschläge können Sie kanzleispezifische Ergänzungen vornehmen. Sie sollten allerdings nie auf **Feedback-Gespräche** nach dem ersten Arbeitstag, der ersten Woche und dem ersten Monat verzichten.

Kanzleien, die die Mitarbeiterintegration ernst nehmen, erstellen positionsabhängige **Einschulungspläne** für neue Mitarbeiter. Darin wird dokumentiert, welche Kenntnisse und Fähigkeiten neue Mitarbeiter während der ersten drei Monate erwerben müssen. So können individuelle Fortschritte schneller erkannt werden.

Es gibt übrigens eine einfache Methode, um herauszufinden, wie der **Integrationsprozess verbessert** werden kann: Reden Sie mit den Mitarbeitern, die Sie erst vor kurzem eingestellt haben.

## 2. Fähige Mitarbeiter brauchen fähige Vorgesetzte

Ob ein exzellenter Mitarbeiter in der Kanzlei bleibt oder nicht, hängt zum überwiegenden Teil von den Fähigkeiten des unmittelbaren Vorgesetzten ab.

Nach den Ergebnissen aus der Langzeitstudie des **Gallup-Instituts** zur Mitarbeiterführung bleiben **zwölf Fragen** übrig, mit denen sich die Stärke bzw. Qualität eines Arbeitsplatzes bestimmen lässt. Diese zwölf Fragen „messen“ jene Kernelemente, die unverzichtbar sind, will das Unternehmen erstklassige Mitarbeiter gewinnen, an sich binden und produktiv beschäftigen.

Wenn es Ihnen also gelingt, Bedingungen zu schaffen, unter denen Ihre Mitarbeiter alle Fragen positiv beantworten – Gratulation! Wir haben Mitarbeitern in **25 österreichischen Kanzleien** mit diesem Ergebnis **befragt**:

### Ergebnis Mitarbeiterbefragungen



Über 400 Mitarbeiter aus 25 Kanzleien aller Größen in Österreich und Deutschland im Zeitraum von 2004 bis 2006

1 – widerspreche stark 2 – widerspreche 3 – widerspreche einigermäßen 4 – stimme einigermäßen zu 5 – stimme zu 6 – stimme stark zu

Auf den ersten Blick mag man sich wundern, was an diesem Katalog so Besonderes ist. Doch bei näherer Betrachtung wird manches deutlicher:

► **An der Spitze wird es eng!**

In vielen Fragen steckt ein Extrem. Nehmen wir z. B. die Frage nach dem „**sehr guten Freund**“ oder jene, die wissen will, ob man jeden Tag das tut, was man am besten kann.

Bei Formulierungen wie diesen fällt die uneingeschränkte Bejahung – die **Vergabe der Bestnote** auf einer beliebigen Skala – sehr **schwer**. Nimmt man die „Superlative“ aus der Frage, verliert sie automatisch ihre Trennkraft. Schwache Fragen bejaht jeder – die Guten, die Schlechten und alle, die irgendwo dazwischen liegen. Genau deshalb sind sie wenig hilfreich.

► **Ist Geld unbedeutend?**

Keine einzige Frage hat mit Gehalt, Zusatzleistungen, Vergünstigungen oder etwa der Organisationsstruktur zu tun. Das heißt nicht, dass diese Themen unwichtig sind, sondern bedeutet lediglich, dass sie **generell wichtig** sind, für den guten Mitarbeiter ebenso wie für den mittelmäßigen oder schlechten. Wer 20 % unter Marktniveau bezahlt, wird vermutlich nicht den größten Zulauf haben.

► **Gute direkte Vorgesetzte sind entscheidend!**

Die Mitarbeitermeinung zu den zwölf Fragen ist sehr stark vom direkten Vorgesetzten geprägt, weit weniger von der Politik und den Prozessen der Kanzlei. Anders ausgedrückt: Der unmittelbare Vorgesetzte – und nicht Gehalt, Zusatzleistungen, Vergünstigungen oder ein charismatischer Unternehmenschef – ist der entscheidende Faktor für einen „starken“, **produktiven Arbeitsplatz**.

Gibt es bei Ihnen eine **Umsatzbeteiligung** für Mitarbeiter? Ein Prämiensystem? Gibt Ihre Kanzlei verbilligte Essenbons aus? Wie viel Urlaub bekommt der Mitarbeiter? Sind die Mitarbeiter am Gewinn beteiligt? Welchen Stellenwert hat die Mitarbeiterschulung?

Diese Faktoren messen nicht das, was sie sollen. Natürlich sind derlei mitarbeiterbezogene Initiativen nicht unbedeutend. Wichtiger aber ist der direkte Vorgesetzte. Von ihm hängt die **Art und Qualität** des gesamten **Arbeitsumfelds** ab. Wenn er für klare Erwartungen sorgt, den Mitarbeiter kennt, ihm vertraut, in ihn investiert, dann ist dieser gern bereit, der Kanzlei das fehlende Gewinnbeteiligungsprogramm nachzusehen. Ist die Beziehung zum direkten Vorgesetzten hingegen gestört, können auch noch so viele Rückenmassagen und sonstige Anreize den Mitarbeiter nicht

zum Bleiben bewegen oder gar zu Topleistungen anspornen.

**Zugespitzt formuliert:** Es ist besser, in einer altmodischen Kanzlei für einen hervorragenden Chef zu arbeiten als in einer modernen, mitarbeiterorientierten Kanzlei für einen schlechten.

- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter diese zwölf Fragen **anonym beantworten**, und Sie erhalten ein **Bild** über die **Führungsqualität** in Ihrer Kanzlei. Sie verfügen auch über eine vergleichbare Benchmark, die erkennen lässt, wo die größten Schwächen liegen. Und diese lassen sich wirklich leicht beheben!

### 3. Auf die Stärken konzentrieren

Gute Führungskräfte haben begriffen, dass jeder Mensch seine eigene **Motivationsstruktur** besitzt, seine eigene Denkweise, seinen eigenen Umgangsstil. Sie wissen auch, dass sich Menschen 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. Entscheidend ist also, den Fokus der Führung auf die Stärken des Mitarbeiters zu richten.

Eine praktische Vorgangsweise dafür ist das mindestens einmal jährlich stattfindende **Stärkeninterview** mit dem Mitarbeiter.

## CHECKLISTE

### Fragen für das Stärkeninterview

- Was hat Ihnen an Ihren bisherigen **Arbeitserfahrungen** am besten gefallen? Was hat Sie zu uns gebracht? (Bei Stammkräften: Was hält Sie bei uns?)
- Worin liegen Ihrer Ansicht nach Ihre **Stärken** (Fertigkeiten, Wissen/Kenntnisse, Talente)?
- Wo sehen Sie Ihre **Schwächen**?
- Wie steht es mit Ihren **momentanen Zielen** (Messung und Zeitrahmen wichtig!)?
- In welchen zeitlichen **Abständen** sollten wir uns zusammensetzen, um Ihre **Fortschritte zu besprechen**? Sind Sie jemand, der von sich aus mit der Sprache herausspricht oder sollte ich besser nachfragen?
- Haben Sie **persönliche Ziele** oder Wünsche, die ich kennen sollte?
- Was ist das **größte Lob**, das Sie jemals bekommen haben? Warum ist es das größte?
- Hatten Sie schon einmal eine **produktive Partnerschaft** oder einen guten Mentor?
- Warum, glauben Sie, hat diese **Beziehung** so gut funktioniert?
- Wie sehen Ihre künftigen Entwicklungs- und **Karriereziele** aus?

- ▶ Gibt es bestimmte **Fähigkeiten/Fertigkeiten**, die Sie noch **erwerben** wollen? Gibt es konkrete Herausforderungen, die Sie reizen würden? Wie kann ich Ihnen dabei behilflich sein, sich den Herausforderungen zu stellen?
- ▶ Gibt es sonst noch Punkte, die für eine **gute Zusammenarbeit** in der Kanzlei wichtig sind und die Sie gerne ansprechen würden?

#### 4. Führungsverhalten verbessern

Mit einer anonymen Befragung und regelmäßigen Stärkeninterviews erhalten Sie eine solide Ausgangsbasis für erfolgreiche Mitarbeiterführung. Die größte Herausforderung liegt jedoch darin, das eigene Führungsverhalten kontinuierlich zu verbessern. Dafür schlagen wir eine simple, nicht einfach umsetzbare, aber gleichwohl wirkungsvolle **Vorgangsweise** vor, die wir selbst anwenden:

Alle Führungskräfte der Kanzlei nehmen sich jeden Freitag ca. **15 bis 30 Minuten** Zeit, um die folgenden zehn Fragen in Bezug auf ihre Mitarbeiter durchzugehen.

#### CHECKLISTE

##### Optimierung des Führungsverhaltens

- ▶ Gibt es jemanden, der sich nicht an unsere **Minimum-Standards** hält?
- ▶ Gibt es jemanden, der **Schwierigkeiten** hat?
- ▶ Wer braucht Hilfe, auch wenn er **noch keine** Schwierigkeiten hat?
- ▶ Wer braucht mehr **Energie**?
- ▶ Wer braucht **Aufmerksamkeit** und Anerkennung?
- ▶ Gibt es jemanden, mit dem ich diese Woche nicht Kaffee getrunken (zu Mittag gegessen oder ein sonstiges **informelles Gespräch** geführt) habe?
- ▶ Gibt es jemanden, der das **Team behindert**?
- ▶ Mit wem habe ich die am schwächsten ausgeprägte **Beziehung**?
- ▶ Kümmert sich jemand um die **Azubis** und Sekretärinnen?
- ▶ Gibt es **Konflikte** innerhalb des Teams?

Mit diesen zehn Fragen werden die wichtigsten Bereiche wirksamer Mitarbeiterführung abgedeckt. Gelingt es, genau dort einzugreifen, wo Defizite auftreten, dann wird Mitarbeiterführung in die richtige Richtung betrieben.

#### PRAXISHINWEIS

Es ist simpel, sich jede Woche damit auseinanderzusetzen. Ein **Eintrag** mit Wochenwiederholung in Ihren **Kalender** ist alles, was dazu notwendig ist. Und es ist auch gar nicht kompliziert, sich in der nächsten Woche genau um jene Mitarbeiter zu kümmern, die einem bei der Beantwortung der Fragen eingefallen sind.

Die Schwierigkeit liegt darin, erstens tatsächlich zu handeln und zweitens durchzuhalten. Die beiden Punkte be-

dingen sich gegenseitig. Durch das Streben, perfekt zu sein, alles sofort erledigen zu wollen und auf Antrieb den „großen Wurf“ zu schaffen, erlebt man meist Enttäuschungen, die dann dazu führen, dass man seinen Plan wieder aufgibt. **Kontinuität, Regelmäßigkeit** und **Ausdauer** sind hier gefragt.

Das Erfolgsrezept ist, sich für eine Woche **nur eine Maßnahme** vorzunehmen, sie zu erledigen und am nächsten Freitag die Liste wieder durchzugehen, um sich dann den nächsten Punkt vorzunehmen.

Die wöchentliche Auseinandersetzung mit den zehn Führungsfragen hat zur Folge, dass eine **selektive Wahrnehmung** entwickelt wird. Die Aufmerksamkeit wird geschärft, und alle Mitarbeiter werden das spüren. Vielleicht nicht in den ersten zwei bis drei Wochen, aber sicher, sobald regelmäßig (jede Woche) ein wichtiger Punkt in der Mitarbeiterführung bearbeitet wird.

Natürlich könnte man endlos über die Zusammenstellung der Fragen zur Mitarbeiterführung diskutieren. Falls Sie meinen, dass einzelne Fragen für Sie nicht wichtig sind oder andere fehlen, dann streichen und ergänzen Sie die Checkliste einfach. Es ist nahezu irrelevant, wie lang und umfangreich die Checkliste ist. Der entscheidende Punkt ist, sich wöchentlich ca. 15 bis 30 Minuten Zeit zu nehmen, um das **Führungsverhalten** auf den **Prüfstand** zu stellen und dann in der nächsten Woche an einer **konkreten Verbesserungsmöglichkeit** zu arbeiten. Das ist simpel, nicht einfach aber höchst wirkungsvoll!

#### FAZIT

1. Um die besten Mitarbeiter zu gewinnen, sollten Sie an der **Attraktivität** der **Kanzlei** am Mitarbeiter-Markt arbeiten. Die wichtigsten Kriterien für die Auswahlentscheidung haben wir für Sie zusammengestellt.
2. Für die **Suche** nach einem geeigneten Mitarbeiter gibt es zahlreiche Modelle. Beginnen Sie mit einer internen Ausschreibung, wenn Sie das benötigte Potenzial in Ihrer Kanzlei vermuten.
3. Für das **Einstellungsgespräch** folgen Sie am besten unseren „Zehn Goldenen Regeln“, die Sie, falls erforderlich, an Ihre speziellen Anforderungen anpassen.
4. Um Mitarbeiter auch zu halten, sind **Führungsqualitäten** gefragt – dies hat die weltweit größte Langzeitstudie des Gallup-Instituts (mit mehr als 1 Mio. Mitarbeiterbefragungen) eindrucksvoll belegt. Optimieren Sie deshalb Ihr Führungsverhalten und das Ihrer leitenden Angestellten, in dem Sie sich wöchentlich die zehn entscheidenden Führungsfragen stellen und konsequent erkannte Unzulänglichkeiten abstellen.