

Bachelorarbeit

im Studiengang Betriebswirtschaftslehre B. A. an der Professional School

Titel: Wertorientierte Führung der Generation Y

Handlungsempfehlungen für die kleine Steuerkanzlei, um sich für die nachfolgende Generation als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren

English title: Value oriented leadership of Generation Y-
Recommendations of action for a small tax office to position themselves
as an attractive employer for the following generation

Erstprüferin: Dr. Kathrin Becher

Zweitprüferin: Taina Schraps

Datum der Abgabe: 31. März 2022

Vorgelegt von: Madeleine Meinke

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung.....	1
2. Analyse der Steuerkanzlei	2
2.1. Organisation und Aufgaben.....	3
2.2. Zukünftige Herausforderungen	5
3. Charakterisierung der Generation Y	10
3.1. Begriff Generation und Generationsforschung	10
3.2. Aktuell arbeitende Generationen.....	12
3.3. Generation Y	15
3.3.1. Gesellschaftlich prägende Ereignisse.....	16
3.3.2. Soziale Prägungen und persönliche Ebene	18
3.3.3. Werte und Bedürfnisse.....	20
4. Wertorientierte Führung	21
4.1. Definition von Führung und Führungsansätze	21
4.2. Der wertorientierte Führungsansatz	24
4.3. Attraktivitätsfaktoren eines Unternehmens nach Generation Y	25
4.3.1. Employer Branding	25
4.3.2. Konzept des lebenslangen Lernens	26
4.3.3. Kommunikationsregeln.....	27
5. Handlungsmaßnahmen.....	28
5.1. Leitbild erstellen.....	28
5.1.1. Verhaltenskodex.....	32
5.1.2. Kommunikationskultur	32
5.1.3. Reflexion des eigenen Handelns	35

5.2. Lebensphasenmodelle anbieten.....	38
6. Diskussion der Ergebnisse.....	40
7. Fazit	42
Literaturverzeichnis.....	VI
Eidesstattliche Erklärung	X

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hierarchieebenen der Steuerkanzlei	3
Abbildung 2: Finden von qualifizierten Mitarbeiter*innen.....	7
Abbildung 3: Generationen von Mitarbeiter*innen der kleinen Steuerkanzlei 2022	12
Abbildung 4: Vier-Ohren-Modell.....	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Charakteristika der Mitarbeitertypen	37
--	----

Abkürzungsverzeichnis

BRD	Bundesrepublik Deutschland
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
DDR	Deutsche Demokratische Republik
GfK	Growth from Knowledge
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Compagnie Kommanditgesellschaft
MTV	Music Television
nwb-Verlag	Verlag Neue Wirtschafts-Briefe
RAF	Rote Armee Fraktion
SE	Societas Europaea, Europäische Aktiengesellschaft
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Digital Natives – so nennt man die erste Generation, die mit Technik und digitalen Medien aufgewachsen ist. Diese Generation, mit den Geburtsjahren 1981 – 1995 (Generation Y), steht jetzt bereit für den Arbeitsmarkt.¹ Durch den Megatrend demografischer Wandel sehen sich deutsche Unternehmen mit einer Vielzahl an unbekanntem Herausforderungen konfrontiert. Wo sich Unternehmen einst ihre Mitarbeiter*innen aussuchen konnten, herrscht nunmehr ein Arbeitnehmermarkt.² Die Ressource Mitarbeiter*innen ist deutschlandweit knapp.³ In der Steuerberatungsbranche wurde dieser Fakt unlängst zur spürbaren Realität. Der Digitalisierung geschuldet, werden sich einige derzeit Beschäftigte in den nächsten Jahren neu orientieren.⁴ Neben dem altersbedingten Ruhestand verlässt ein bestimmter Prozentsatz an Mitarbeiter*innen, bedingt durch die Hürde des digitalen Arbeitens, die Kanzlei.⁵ Folglich gilt es die Generation Y rechtzeitig zu mobilisieren und die Steuerkanzlei in ihrer Führung attraktiv zu gestalten, um diese Generation langfristig binden zu können.⁶ Ziel dieser Literaturarbeit ist es die Forschungsfrage, *wie die wertorientierte Führung einer Steuerkanzlei gestaltet sein sollte, um für Mitarbeiter*innen der Generation Y ein attraktiver Arbeitgeber zu sein*, zu ergründen und beantworten. Nach der Einleitung wird im ersten Kapitel der vorliegenden Bachelorarbeit die Steuerkanzlei als Organisation abgezeichnet. Durch verschiedene Studien wird aufgezeigt welche Aufgaben mit der Kanzleiführung einhergehen und in welchen Bereichen die Herausforderungen für führende Steuerberater*innen liegen. Nach der Hinführung zu neuen Herausforderungen der Steuerkanzlei im Bereich Personal, verschafft das folgende Kapitel dem*der Lesenden ein genaues Bild der Generation Y, welche die Geburtsjahrgänge der in den nächsten dreißig bis vierzig Jahren arbeitenden Bevölkerungsgruppe umfasst. Für die Gewinnung und Bindung dieser Bevölkerungsgruppe ist es für Unternehmen von großem Vorteil ihre Bedürfnisse und Werte zu kennen und die Personalpolitik, zumindest situativ, auf diese Generation auszurichten. Ziel des Kapitels ist es zu verstehen, unter welchen Bedingungen und prägenden Ereignissen die Generation Y aufgewachsen ist und wie sie dadurch in der formativen Phase sozialisiert wurde. Es erfolgt eine Abgrenzung zu den vorherigen Generationen, die derzeit noch im Arbeitsleben stehen. Die Werte und

¹ Vgl. Moskaliuk, 2016, S. 4

² Vgl. Ruthus, 2014, S. 1 - 3

³ Vgl. Luzius, Weigert und Kunde, 2019, S. 120 - 122

⁴ Vgl. Luzius, Weigert und Kunde, 2019, S. 63

⁵ Vgl. Luzius, Weigert und Kunde, 2019, S. 122

⁶ Vgl. Luzius, Weigert und Kunde, 2019, S. 65

Bedürfnisse der Generation Y werden für den weiteren Verlauf der Arbeit festgehalten. Damit sind die Grundlagen für das vierte Kapitel gelegt. In diesem Kapitel geht es darum eine wertorientierte Führung, die auf Bedürfnisse und Werte der Generation Y eingestellt ist, zu schaffen und zu etablieren. Nach Vorstellung ausgewählter Führungsansätze folgen auf die Generation Y passende Attraktivitätsfaktoren eines Unternehmens, welche eine veränderte Führung einleiten können. Es werden ausgewählte Theorien und Modelle vorgestellt sowie die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens als Schlüsselkompetenz hervorgehoben. Nachdem in diesem Kapitel die theoretische Grundlage zur wertorientierten Führung der Generation Y abgebildet wurde, werden in Kapitel fünf konkrete Handlungsmaßnahmen vorgestellt. Die Handlungsmaßnahmen entwickeln sich aus den zuvor definierten Attraktivitätsfaktoren. Es sollen unterstützende Beispiele aufgezeigt werden, an denen sich die kleine Steuerkanzlei orientieren kann, um die Kanzlei in ihrem Selbstverständnis, ihrem Verhalten, ihrer Kommunikation und damit auch ihrer Führung wertorientiert und auf die Generation Y ausgelegt zu gestalten. Dies geschieht unter Berücksichtigung der weiteren Generationen, die ebenso im Unternehmen arbeiten. Die vorgestellten Maßnahmen sollen anschließend diskutiert werden. Fragestellung ist im sechsten Kapitel wie umsetzbar die Maßnahmen, speziell im Hinblick auf die eingangs dargestellte Steuerkanzlei, sind. Zentrale Ansatzpunkte sollen unter Berücksichtigung der Größe der Kanzlei, die Umsetzbarkeit und die finanziellen Mittel sein. Ein Fazit schließt diese Arbeit.

2. Analyse der Steuerkanzlei

Das erste Kapitel soll dem*der Leser*in die Abläufe und Organisation einer Steuerkanzlei näherbringen. Grundlage hierfür bildet die durchschnittlich vorzufindende Steuerkanzlei in Deutschland. Gegenstand dieser Arbeit ist die besondere Form der kleinen Steuerkanzlei, welche häufig als Einzelkanzlei geführt wird.⁷ In der Regel setzt sich die Einzelkanzlei, deutschlandweit am häufigsten vorzufinden, aus einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von zwanzig bis dreißig Personen zusammen.⁸

⁷ Vgl. Schieblon, 2010, S. 26

⁸ Vgl. Siegel, 2018, S. 13



Abbildung 1: Hierarchieebenen der Steuerkanzlei, eigene Darstellung in Anlehnung an Siegel, T. (2018), S. 14

Nach Abbildung 1 bildet sich der Kopf der Kanzlei aus einem*einer Kanzleileiter*in aus. Unterstützt wird die Leitung durch bis zu fünf Berufsträger*innen. Bei diesen Mitarbeiter*innen handelt es sich um Steuerberater*innen im Angestelltenverhältnis. Sie sind der Kanzleileitung gegenüber weisungsgebunden. Vervollständigt werden die beiden oberen Hierarchieebenen durch das Team. Innerhalb dieser Hierarchieebene befinden sich ca. zwanzig Mitarbeiter*innen.⁹ In der untersten Hierarchieebene beschäftigt sind Steuerfachkräfte. Unter der Weisung der Kanzleileitung und Berufsträger*innen, führen sie als Sachbearbeiter*in angeleitete Tätigkeiten aus.

2.1. Organisation und Aufgaben

Die kleine Steuerkanzlei, als besondere Form der Einzelkanzlei dagegen zeichnet sich in den meisten Fällen durch lediglich eine Hierarchieebene und einem deutlich kleineren Team aus. Auf der unteren Hierarchieebene stehen die Mitarbeiter*innen, während die obere Hierarchieebene ausschließlich durch den*die leitende*n Steuerberater*in besetzt ist. Auf die Person in der leitenden Position entfällt dadurch eine Vielzahl an Aufgaben.¹⁰ Anders als in beispielsweise einem produzierenden Unternehmen der Industrie gibt es in Steuerkanzleien kaum Abteilungen, die sich um administrative Fachbereiche wie z. B. die Technologie oder dem Personalwesen und damit den internen Abläufen kümmern.¹¹ Für eine Vielzahl von *Aufgaben* ist der*die leitende Steuerberater*in gefordert ihren

⁹ Vgl. Siegel, 2018, S. 13

¹⁰ Vgl. Müller & Müller, 2020, S. 111 - 115

¹¹ Vgl. ebd.

Mandant*innen und Mitarbeiter*innen gerecht zu werden. Aufgaben und Struktur der Steuerkanzlei sollen durch den ersten Teil der Studie *Zukunftstudie – Kleine Steuerkanzlei* in ihren Grundzügen dargestellt werden. Innerhalb der Studie wurden Befragungen an kleine Steuerkanzleien zu der Thematik Zukunft dieser Kanzleiform binnen der Branche mit seinem Geschäftsmodell gestellt und ausgewertet. Die im September und Oktober 2013 veröffentlichte Studie besteht aus zwei Teilen. Während der erste Teil sich vorwiegend mit der gegenwärtigen Situation der kleinen Steuerkanzlei beschäftigt, widmet sich der zweite Teil der Studie besonders den Herausforderungen der Kanzlei und zeigt einen Ausblick in die Zukunft an. Die Befragung der beiden Teile der Studien wurde im November 2012 durchgeführt und wird im Folgenden zitiert.¹² Auftraggeber der Studie ist die Agenda Informationssysteme GmbH & Co. KG, ein Anbieter von Softwarelösungen für Steuerberater, Buchhalter und Unternehmen mit Sitz in Rosenheim. Durchgeführt wurde die Studie von dem aktuell größten Marktforschungsinstitut in Deutschland, der GfK (Growth from Knowledge) SE. Die kleine Steuerkanzlei berät kleine bis mittelständische, oft familiengeführte Betriebe. Ihre Stärke liegt im persönlichen Einsatz für den Mandanten. Neben der klassischen Beratungsleistung in den Bereichen Finanzbuchhaltung, Lohnbuchhaltung, Jahresabschluss und der Erstellung von Steuererklärungen berät der*die Steuerberater*in umfassend im Bereich der laufenden unternehmerischen Entscheidungen und der privaten Vermögensgestaltung.¹³ Gekennzeichnet ist das Verhältnis zwischen dem*der Steuerberater*in einer kleinen Steuerkanzlei und seinem Mandanten durch das enge persönliche und vertrauensvolle Verhältnis. Mandant und Steuerberater*in kennen sich nicht selten auch privat und bereits über mehrere Generationen.¹⁴ Dieser Fakt deutet auf die Verantwortung eines*einer Steuerberater*in der kleinen Steuerkanzlei hin. So helfen sie in Fragen der betriebswissenschaftlichen Unternehmensführung und geben Hilfestellung bei Investitionsvorhaben, Aufgaben die grundsätzlich über die eigentliche fachliche Beratung eines*einer Steuerberaters*in hinausgehen. Laut Studie praktizierten im Jahr 2013 rund 53.500 Steuerberaterkanzleien in Deutschland, wovon die kleine Steuerkanzlei mit einer Steuerberater*in und nach Studie bis zu vier Mitarbeiter*innen ungefähr 70% ausmachte. Die Berufsstatistik der Bundessteuerberaterkammer liefert für das Jahr 2020 bei rund 55.700 Kanzleien insgesamt, mit davon rund 38.500 Einzelkanzleien, einen unveränderten prozentualen Wert von rund 70%.¹⁵ Damit ist die

¹² Vgl. Degel, 2013a.

¹³ Vgl. Siegel, 2018, S. 3 - 4

¹⁴ Vgl. Schieblon, 2010, S. 24 - 26

¹⁵ Vgl. Schwab, 2021, S. 13

kleine Steuerkanzlei nach wie vor die häufigste am Markt vertretene Form, bei der die persönliche und umfassende Betreuung des Mandanten im Mittelpunkt steht. Die Studie analysiert die Ist-Situation dieses Geschäftsmodells und erfragt zukünftige Entwicklungspotentiale im Rahmen von wirtschaftlichen Herausforderungen und technischen Trends. Im Zuge der Befragung wurden deutschlandweit 200 Inhaber*innen und Geschäftsführer*innen per Zufallsprobe mit Hilfe eines von der GfK und Agenda ausgearbeiteten Fragebogens über 20 Minuten telefonisch interviewt. Die Datenschutzrichtlinien wurden befolgt und die Antworten anonymisiert. Der Fragebogen enthält geschlossene Fragen. Sofern Befragte keine Angaben machen wollten, ist dies als Hinweis in der Studie vermerkt. Die Fragen wurden in die Kategorien Strukturinformationen, geschäftliche Entwicklung und Selbstbild unterteilt. Die Darstellung erfolgt in Säulen- und Balkendiagrammen. Einige für diese Arbeit relevanten Fragen werden im Folgenden aufgeführt. Aus durchschnittlich 100 Mandanten pro Kanzlei teilen sich die Mandanten zu nahezu gleichen Anteilen in Unternehmen und Freiberufler auf. Weitere 15% der Mandanten bilden Privatpersonen. Je größer die Steuerkanzlei ist, desto höher der Mandantenanteil von Unternehmen. Bezüglich der geschäftlichen Entwicklung wurde festgestellt, dass ungefähr die Hälfte der befragten Kanzleien in den letzten fünf Jahren ihren Umsatz steigern, die Anzahl der Mandanten erhöhen und ihre Rentabilität steigern konnte. Die Anzahl der Mitarbeiter*innen ist mit Ausnahme der Kanzleien, die weniger als 10 Jahre am Markt sind, nicht gestiegen. Betreffend der zukünftigen Mitarbeiterplanung wollen die Kanzleien, die nach 2002 gegründet wurden, ihre Mitarbeiter*innen halten und 40% wollen zusätzlich neue Mitarbeiter*innen einstellen. Ältere Kanzleien wollen weder neu einstellen noch Mitarbeiter*innen entlassen. Festzuhalten bleibt nach dem ersten Teil der Studie, dass es der kleinen Steuerkanzlei wirtschaftlich und auftragstechnisch gut geht. Deutlich wird dennoch die Vielzahl an Aufgaben, die ein*e Steuerberater*in bewältigen muss. Im Bereich der Mitarbeiter*innen scheinen sie grundsätzlich ebenso gut aufgestellt zu sein. Was der erste Teil der Studie außer Acht lässt, sind die Herausforderungen, die durch Megatrends in den nächsten Jahren auf die Wirtschaft und damit gleichermaßen auf die Steuerkanzlei, zukommen werden.

2.2. Zukünftige Herausforderungen

Ein Megatrend definiert einen langfristigen Veränderungsprozess, der sich durch sämtliche Gesellschafts- und Wirtschaftsbereiche zieht. Die Zeitspanne, in der ein Megatrend gesellschaftliche und wirtschaftliche Lebensbereiche im globalen Kontext verändern

wird, beträgt ungefähr 25 bis 30 Jahre.¹⁶ Die drei aktuell größten Megatrends, die Unternehmen beeinflussen, sind die Digitalisierung, der demografische Wandel und die Globalisierung.¹⁷ Der zweite Teil der Studie *Zukunftstudie – Kleine Steuerkanzlei* beschäftigt sich mit Herausforderungen und Trends, mit welchen die Steuerkanzlei sich zukünftig befassen muss, um sich am Markt halten zu können. Der zweite Teil der Studie ist nach den gleichen Parametern wie der erste Teil aufgebaut und wird im Folgenden zitiert.¹⁸ So wurden wieder 200 Kanzleien deutschlandweit per Telefoninterview befragt. Teil zwei der Studie soll erkennbar machen, welche Trends zu beobachten sind und Stellschrauben innerhalb der Organisation aufzeigen, die rechtzeitig angepasst werden können. Als große Herausforderung wird in erster Linie der Generationenwechsel gesehen. Zum Zeitpunkt der Studie waren laut Jahresbericht 2012 der Bundessteuerberaterkammer 22,8% der Steuerberater*innen über 60 Jahre alt. Die vergleichsweise jungen Steuerberater*innen teilten sich in 24,3% mit den unter vierzigjährigen auf. Nach Berufsstatistik 2020 hat sich die Zahl der über sechzigjährigen Steuerberater*innen sogar auf 29,5% erhöht und die Zahl der unter vierzigjährigen auf 20,6% verringert.¹⁹ Ebenso ist die Zahl der Auszubildenden über die Jahre gesunken.²⁰ Man könnte daraus schließen, dass sich der demografische Wandel bereits bemerkbar macht. Einhergehend bildet sich jedoch gleichermaßen die Frage, ob die Zugehörigkeit eines steuerberatenden Berufes oder die Arbeit in einer Steuerkanzlei einfach so unattraktiv geworden ist, dass keiner mehr diesen Beruf ergreifen möchte. In der Studie hat sich herausgestellt, dass das Alter der Kanzlei und der Inhaber*in signifikant ist für die geschäftliche Entwicklung der Kanzlei. So ließe sich die kleine Steuerkanzlei in zwei Generationen aufteilen, Jung und Alt. Beide Generationen bewerten Trends und Herausforderungen unterschiedlich. Auch wenn sich beide Generationen gleichermaßen den Herausforderungen bewusst sind und sogar konkrete Vorstellungen haben, was sie benötigen, um diesen Herausforderungen Stand zu halten, so fehlt ihnen ein wesentlicher Faktor, die Zeit. Neben der Zeit wünschen sich kleine Steuerkanzleien im Zuge der Digitalisierung technische Lösungen, um laufenden Gesetzesänderungen und der Komplexität des Steuerrechts täglich gerecht werden zu können. Als dritte Größe widmet sich die Studie der Thematik Mitarbeitersuche. Von 179 Aussagen, geben 78% an, dass die Suche nach qualifizierten Mitarbeiter*innen nicht einfacher geworden

¹⁶ Vgl. Tewes & Tewes, 2020, S. 22

¹⁷ Vgl. DGFP e.V., 2012, S. 7 - 8

¹⁸ Vgl. Degel, 2013b.

¹⁹ Vgl. Schwab, 2021, S. 14

²⁰ Vgl. Schwab, 2021, S. 18

sei. Vor allem junge Kanzleien, die zu dem Zeitpunkt der Studie maximal 10 Jahre am Markt waren, geben mit einer Mehrheit von 50% an, dass es unheimlich schwer geworden sei qualifizierte Mitarbeiter*innen zu finden (siehe Abbildung 1).

Qualifizierte Mitarbeiter zu finden wurde einfacher.



n = 176

Abbildung 2: Finden von qualifizierten Mitarbeiter*innen, eigene Darstellung in Anlehnung an Zukunftsstudie Teil II, Abb. 15: Mitarbeiter, Degel, M. (2013), S. 17

Für das Wachstum einer Kanzlei wird qualifizierter Nachwuchs benötigt. Mit der beschriebenen Ausgangslage, dass rund 54.000 Kanzleien am Markt existieren und nur noch rund 5.000 junge Menschen eine Steuerfachangestelltenausbildung abschließen, konkurrierten im Jahr 2012 mehr als 10 Kanzleien um qualifizierten Nachwuchs, Tendenz weiter steigend. Auf diese Problematik soll in der vorliegenden Arbeit tiefgründiger eingegangen werden. Dazu wird die Generation Y in ihren Bedürfnissen und Werten abgebildet, um Handlungsmaßnahmen für die wertorientierte Führung abzuleiten, welche der Steuerkanzlei wieder dazu verhelfen können, ein attraktiver Arbeitgeber zu werden.

Zum Thema *Personalmarketing in Steuerkanzleien* hat der nwb-Verlag als Auftraggeber zusammen mit der entra GmbH im Jahr 2014 eine Studie veröffentlicht. Der nwb-Verlag ist ein Fachverlag für Steuer-, Wirtschaftsrecht und Rechnungswesen. Die entra GmbH hat als Kanzleiberater die Studie unter der Führung von Ulf Hausmann und Stefan Dietz durchgeführt. Zentrales Thema der Studie ist das Personalmarketing in Steuerkanzleien hinsichtlich der besonderen Herausforderungen des demografischen Wandels und Fachkräftemangels. So verschärfe sich für Steuerkanzleien die problematische Situation am Arbeitsmarkt auch weiterhin.²¹ Die Forschungsfragen werden aus Sicht der

²¹ Vgl. Siegel, 2018, S. 15

Steuerberater*innen bearbeitet. Es geht um die Instrumente und die Qualität der Mitarbeiterführung in ihren Kanzleien, um die Kanäle, die zur Personalgewinnung genutzt werden und welche Maßnahmen zur Positionierung der Steuerkanzlei als attraktiver Arbeitgeber genutzt werden. Gefragt wird ebenfalls, wie stark spürbar die Verschärfung der Situation am Arbeitsmarkt sei und wo nach Meinung der Befragten der stärkste Veränderungs- und Entwicklungsbedarf bestehe. Die Studie wurde im Zeitraum vom Mai bis Juli 2014 durchgeführt und wird im Folgenden zitiert.²² Befragt wurden dafür 514 teilnehmende Steuerkanzleien durch einen Online-Fragebogen. Bei 83% der Teilnehmer*innen handelte es sich um den*die Kanzleiinhaber*in oder Kanzleipartner*in selbst. Wie eingangs geschildert setzt sich die Hierarchieebene der Mehrheit der deutschen Kanzleien aus lediglich einer Führungsebene zusammen. In der Studie ist dies für 82% der Befragten der Fall. Bezogen auf die vorhergehend vorgestellte Steuerkanzlei bildet der hier befragte Durchschnitt die nächstgrößere Kategorie der Steuerkanzlei. So führen 31% der teilnehmenden Kanzleien 6 – 10 Mitarbeiter*innen und 40% der Kanzleien sogar 11 – 50 Mitarbeiter*innen. Die Mitarbeiter*innen werden zu 61% von 1 – 2 Berufsträger*innen geführt. Es wurden demnach zum geringen Teil Einzelkanzleien befragt, in der Regel jedoch Sozietäten, eine Kanzleiform des Zusammenschlusses aus zwei Steuerberater*innen als Partner*innen. Die Mehrzahl der Befragten ist in mittleren bis größeren Städten ansässig mit einer Einwohnerzahl von 30.000 (24%) bis 100.000 (43%) oder mehr. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten Kanzleien (51%) geben an, den demografischen Wandel erkannt zu haben, jedoch noch keine Strategie zur Lösung dieser Herausforderung zu haben. Knapp 30% der Kanzleien haben in den letzten zwei Jahren wichtige Mitarbeiter*innen verloren, die sie gern gehalten hätten. Aus der Studie wird ebenso deutlich, dass es tendenziell weniger problematisch ist qualifizierte Mitarbeiter*innen in der Kanzlei zu halten, als geeignete Kräfte für freie Stellen zu finden. Der Konkurrenzdruck wird über die vergangenen Jahre leicht stärker wahrgenommen. Um Mitarbeiter*innen in steuerberatenden Berufen konkurrieren nicht nur andere Steuerkanzleien, sondern auch andere Branchen, die mittlerweile eine immer größere Rolle spielen. Als erfolgreichste Methode der Personalgewinnung wird am häufigsten die Methode „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ genannt. Die Steuerkanzleien punkten in erster Linie bei ihren Bewerbern*innen mit gutem Arbeitsklima und einer familiären Atmosphäre. Als wichtigste standardmäßige Kondition für eine gute Work-Life-Balance werden flexible Arbeitszeiten, Home-Office

²² Vgl. Hausmann & Dietz, 2014

und Wiedereinstiegsprogramm nach der Elternzeit genannt. Einen systematischen Arbeitsplan für neue Arbeitskräfte können nur 32% der Befragten vorlegen. Dafür benennen 57% Paten in ihrer Kanzlei, die neue Mitarbeiter*innen in ihrer Einarbeitungsphase unterstützen. Zu der Thematik Mitarbeiterführung und Teambuilding veranstalten 32% der Kanzleien einen jährlichen Kanzleiworkshop mit dem gesamten Team. Ungefähr die Hälfte der Befragten führen mindestens einmal im Jahr Zielvereinbarungs- oder Entwicklungsgespräche mit ihren Mitarbeitern*innen und wenige Kanzleien (17%) wöchentliche Teamsitzungen durch. Außer Weihnachtsfeier und Betriebsausflügen finden wenig bis keine weiteren Maßnahmen statt, um die Gemeinschaft der Kanzlei zu stärken. Ebenso gibt es kein konkretes Vorgehen oder Modell zur Mitarbeiterführung. Es fand demzufolge ein täglicher Austausch statt, wie und in welchem Rahmen dieser gestaltet ist, geht aus der Studie nicht hervor. Außerdem habe jede*r Mitarbeiter*in umfassendes Mitspracherecht.

Abschließend bleibt nach Analyse der Steuerkanzlei mit den Bestandteilen Aufgaben, Organisation und Personalmarketing festzuhalten, dass die Inhaber*innen einer Steuerkanzlei in ihrem täglichen Geschäft eine Vielzahl an Aufgaben bewältigen müssen, die über ihr Fachgebiet hinausgehendes Wissen erfordern.²³ Es wurde festgestellt, dass die verfügbare Zeit, um Konzepte für die Lösung von neuen Herausforderungen zu entwickeln, knapp ist. In dem Abschnitt Personalmarketing in der Steuerkanzlei wurde deutlich, dass das System der Personalwirtschaft nicht gründlich durchdacht und ausgereift ist. Den beschriebenen Maßnahmen nach zu urteilen wird die Organisation in Personalfragen eher bedarfsabhängig angepasst. So konnte keine Kanzlei einen innovativen Ansatzpunkt, der sie in ihrer Personalführung auszeichnet, präsentieren. Viele Ansätze, die genannt wurden, sind für Bewerber*innen in der heutigen Zeit selbstverständlich wie ein gutes Betriebsklima, Home-Office und jährliche Entwicklungsgespräche. Darüber hinaus hat sich in der letzten Studie abgezeichnet, dass Mitarbeiterführung im Steuerbüro nicht mehr als der tägliche Austausch mit Mitarbeiter*innen bedeutet. Schon bei dem*der Bewerber*in könnte man beginnen seine Mitarbeiter*innen von morgen mit einem besonderen Konzept, dass die gesamte Kanzlei auslebt, abzuholen und sich so von der breiten Masse der Steuerkanzleien am Markt abzuheben, um die Reputation als attraktiver Arbeitgeber zu etablieren. Das folgende Kapitel beschäftigt sich ausführlich mit der

²³ Vgl. Schieblon, 2010, S. 24

Generation Y, welche die nächsten dreißig Jahre den Schwerpunkt der arbeitenden Bevölkerung bilden wird. Durch das Verstehen ihrer Werte und Bedürfnisse sollen Ansätze für ein passendes Führungskonzept entwickelt werden, welches die Steuerkanzlei in ihrer internen Personalführung wieder attraktiv macht und die Generation Y im besten Falle gewinnen und binden kann.

3. Charakterisierung der Generation Y

Im folgenden Abschnitt wird nach Begriffsdefinition der Generation, ein Einblick in die Generationsforschung gegeben und erklärt, warum gerade die Generation Y für die weitere Untersuchung in dieser Arbeit besonders wichtig ist. Die Generation Y wird mittels intensiver Literaturrecherche ausführlich betrachtet und charakterisiert. So wird auf gesellschaftliche und persönliche Prägungen eingegangen, die diese Generation in der Zeit ihres Aufwachsens und der formativen Phase erlebt hat. Aus den Prägungen sollen sich die Werte und Bedürfnisse der Generation Y herausarbeiten lassen, die wiederum Aufschluss über mögliche Mitarbeiterpräferenzen liefern, um danach die Überleitung und Grundlage zum Folgekapitel der wertorientierten Führung zu bilden.

3.1. Begriff Generation und Generationsforschung

Der Begriff *Generation* zeichnet nach Bruch, Kunze und Böhm eine Gruppe von Geburtsjahrgängen ab, die „prägende gesellschaftliche und historische Ereignisse in den entscheidenden persönlichen Entwicklungsstufen, der Kindheit, Jugend und jungen Erwachsenenzeit miteinander teilt“.²⁴ Zur Begriffsdefinition der Generation ist der Soziologe Karl Mannheim zu nennen. Durch seinen Beitrag „Problem der Generationen“ prägte er im Jahre 1928 die Generationsforschung nachhaltig. Nach seiner Forschung bildet sich eine Generation aus einer Gruppe von Individuen, die sich zwar untereinander verbunden fühle, jedoch keine Gemeinschaft bilde. Miteinander verbunden fühlen sich diese Individuen durch gleiche gesellschaftliche Erlebnisse. Mannheim nennt sie auch Schicksalsgemeinschaft. Das erlebte Schicksal führt mit seinen Ereignissen wiederum zur Prägung dieser Gruppe.²⁵ Da jede Generation mit anderen gesellschaftlichen Erlebnissen

²⁴ Vgl. Bruch et al., 2010, S. 92

²⁵ Vgl. Weigel, 2005, S. 116

aufwächst, weichen die Prägungen unter den verschiedenen Generationen voneinander ab. Es entstehen eigene Sichtweisen, Eigenschaften und Präferenzen der Generation.²⁶

Der Begriff der Generation und die *Generationsforschung* sind jedoch nicht frei von Kritik. Die Kategorisierung von Menschen durch die Generationsforschung dient dazu eine Orientierungshilfe zum Verständnis der in bestimmten Jahrgängen geborenen Menschen zu schaffen. Dabei ist das Kategorisieren kein präzises Instrument, sondern reduziert vielmehr die Komplexität innerhalb der großen Masse an Eigenschaften jener Menschen, die einer Generation zuzuordnen sind. Bedingt durch die Generationsforschung wird eine gemeinsame Werteklammer geschaffen.²⁷ Genau an der beschriebenen Form der Stereotypisierung setzt die Form der Kritik an. Die Stereotypisierung von Menschen blende deren Individualität aus.²⁸ Die Generationszugehörigkeit bilde einen wichtigen Ansatz, welcher jedoch niemals als einzige Grundlage für das Denken und Handeln eines Menschen stehen könne. Komplementiert wird dieser Ansatz durch Geschlechterzugehörigkeit, geografischer Herkunft, sozioökonomischen Hintergrund und Familienstruktur.²⁹ Diversitäten einzelner Generationen werden in der Einstellung der Generationsforschung vernachlässigt, um mit Hilfe der Typisierung den vereinfachten Charakter darzustellen.³⁰ Eine weitere Problematik ergibt sich aus der Differenzierung nach Generationen. Beispielsweise gebe es Menschen, die durch ihren Geburtsjahrgang nicht der Generation zugehörig sein und dennoch die gleichen Eigenschaften und Präferenzen aufzeigten.³¹ Eine allgemeingültige Definition oder Abgrenzung welche Geburtsjahrgänge einer bestimmten Generation zuzuordnen sind, gibt es nicht. Daraus erklärt sich, warum die Geburtsjahrgänge einer Generation in der Literatur oft binnen eines Zeitrahmens von ein bis zwei Jahren variieren. Auf den Schweizer Nachrichtenportal Watson wurde jüngst in dem Artikel „*Generation Alpha ist die traurigste*“: *Warum du bei diesen Prognosen aufpassen solltest* durch den Leipziger Universitätsprofessor Hannes Zacher für Arbeitspsychologie auf die *Generationen-Industrie* aufmerksam gemacht. Studien der Generations- und Zukunftsforschung stammen häufig von privatwirtschaftlichen Firmen. Workshops, Bücher und Beratungsleistungen, die auf diesen Generationsstudien aufbauen, ließen sich leichter verkaufen.³² Die Generationsforschung ist weniger von empirischen Ergebnissen geprägt

²⁶ Vgl. Frankowski, 2013, S. 49

²⁷ Vgl. Parment, 2013, S. 17f

²⁸ Vgl. Bruch et al., 2010, S. 91f

²⁹ Vgl. Ruthus, 2014, S. 5 - 6

³⁰ Vgl. ebd.

³¹ Vgl. Frankowski, 2013, S. 49

³² Vgl. Hann, 2021.

als von populärwissenschaftlicher Literatur. Gleichwohl greift eine Vielzahl an Publikationen des Fachbereichs Personalmanagement auf die Unterscheidungen nach Generationen zurück. Letztendlich ist es unmöglich die Präferenzen und Eigenschaften jenes einzelnen Mitarbeitenden in seiner Komplexität bei der Personalführung zu berücksichtigen.³³ Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit, ist es, nach kritischem Exkurs zur Thematik der Generationsforschung, trotz dessen sinnvoll sich aus Vereinfachungsgründen an den Mitarbeiterpräferenzen nach Generationen zu orientieren.

3.2. Aktuell arbeitende Generationen

Bevor intensiv auf die Generation Y eingegangen wird, zeigt dieser Abschnitt, aus welchen Generationen von Mitarbeiter*innen sich ein Unternehmen bzw. eine Steuerkanzlei aktuell zusammensetzt (siehe Abbildung 2). Grundlage bildet das Jahr 2022. Ziel ist es die Relevanz der Generation Y für den Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren abzubilden und deutlich zu machen.

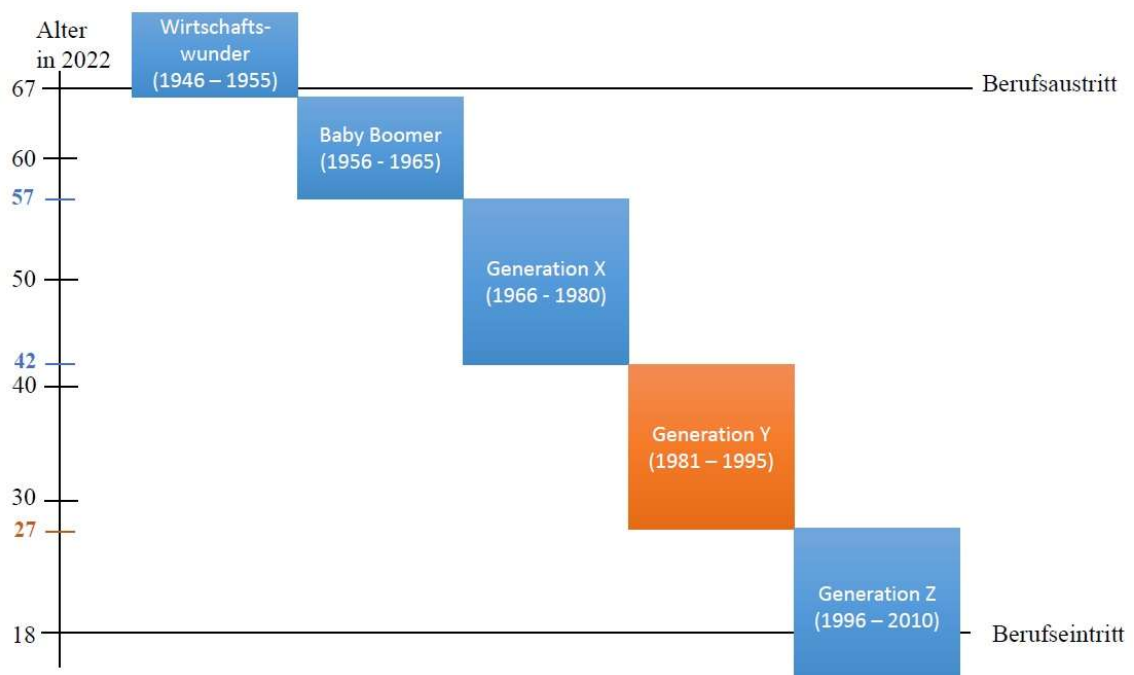


Abbildung 3: Generationen von Mitarbeiter*innen der kleinen Steuerkanzlei 2022, eigene Darstellung in Anlehnung an Frankowski, S. (2013), S. 51

Die Abbildung unterstellt einen Berufseintritt mit 18 Jahren und einen Renteneintritt mit 67 Jahren. Genauso wie einige Mitarbeiter*innen bereits früher in Rente gehen, bestreiten andere vor oder erst nach Vollendung ihres 18. Lebensjahres den Berufseintritt. Da die

³³ Vgl. Frankowski, 2013, S. 50

Mehrheit der Auszubildenden in der Steuerkanzlei nach eigener Erfahrung ein Abitur absolviert hat, sollen der Berufseintritt mit 18 Jahren sowie der gesetzliche Rentenbeginn mit 67 Jahren in diesem Fall die Rahmenbedingungen bilden. Das bedeutet, dass der restliche Teil der Bevölkerung zwischen 18 bis 67 Jahren grundsätzlich in einem Arbeitsverhältnis steht bzw. für den Arbeitsmarkt verfügbar sein sollte. Unter zahlreich verschiedenen Definitionen von Geburtsjahrgängen der Generationen wird im Folgenden mit der Definition nach Bruch, Kunze und Böhm gearbeitet. Die Generation Z wird ebenso nach Frankowski durch seine Zitation nach Scholz ergänzt.³⁴ Die Generation *Wirtschaftswunder*, die in den Jahren 1946 bis 1955 geboren ist, vollendet im Jahr 2022 mit ihrem letzten Geburtsjahrgang das 67. Lebensjahr und verlässt die Berufswelt damit nahezu vollständig.³⁵ Dagegen steht die *Generation Z*, in den Jahrgängen 1996 bis 2010 geboren, die gerade erst ins Berufsleben eintritt und als vollständige Generation noch nicht im Arbeitsleben steht.³⁶ Neben der *Generation Y*, die im nächsten Abschnitt analysiert wird, soll es in diesem Abschnitt um die weiteren Generationen gehen, die in ihrer Gesamtheit als Generation im Berufsleben stehen. Bei diesen Generationen handelt es sich um die *Babyboomer* und die *Generation X*. Zentrale Fragen sind was diese beiden Generationen geprägt hat, wie sie dadurch denken und handeln. In den Jahren 1956 bis 1965 wurden die *Babyboomer* geboren.³⁷ Sie sind aufgewachsen in einem geteilten Deutschland und haben die BRD und die DDR noch vor dem Mauerfall erlebt.³⁸ Durch die Wiedervereinigung Deutschlands bildete sich deren Bewusstsein von Frieden und Umwelt aus. Die Generation der Babyboomer ist bekannt für ihren Aktivismus.³⁹ Die Babyboomer bilden die Jahrgänge mit den höchsten Geburtenraten. Im Regelfall wuchsen sie mit Geschwistern auf und kannten Konkurrenz nicht nur innerhalb der eigenen Familie. Schulklassen waren überfüllt. In späteren Jahren mussten sie in der Berufswelt immer wieder ihren Platz beweisen, angesichts der hohen verfügbaren Arbeitnehmerzahl und des damaligen Arbeitgebermarktes.⁴⁰ Vor dem Hintergrund dieser Ereignisse innerhalb der formativen Phase der Babyboomer, bildeten sie Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Gleichberechtigung und Fairness aus.⁴¹ Die Babyboomer sind konflikt- und konkurrenzerprobt. Sie akzeptieren

³⁴ Vgl. Frankowski, 2013, S. 51

³⁵ Vgl. Frankowski, 2013, S. 51f

³⁶ Vgl. ebd.

³⁷ Vgl. Frankowski, 2013, S. 51f

³⁸ Vgl. Eberhardt, 2016, S. 36

³⁹ Vgl. Eberhardt, 2016, S. 39f

⁴⁰ Vgl. ebd.

⁴¹ Vgl. ebd.

Regeln und Autoritäten und sichern sich ihren Arbeitsplatz mit Hilfe ihrer überdurchschnittlichen Leistungsfähigkeit. Ihre Wechselneigung ist gering.⁴² Die Babyboomer werden in den nächsten zehn Jahren in Rente gehen. Mit der *Generation X* etablierte sich bereits eine andere Einstellung zur Arbeit. So arbeitet der in den Jahren 1966 – 1980 geborene Bevölkerungsanteil in erster Linie, um zu leben und leben nicht um zu arbeiten.⁴³ Der Name dieser Generation wurde durch den im Jahre 1991 erschienenen Roman Douglas Couplands geprägt. In dem gleichnamigen Roman beschreibt Coupland die Post-Babyboomer als eine Generation, die sich durch ein geringes Streben nach Wohlstand auszeichnet und sich wünscht ein anderes Leben, als ihre Eltern einzuschlagen.⁴⁴ Primär bezieht sich dies auf ihre Freiheit und Freizeitgestaltung des Lebens. Die Generation X hat den Mauerfall als Kind bzw. junge*r Erwachsene*r miterlebt. Neben dem Mauerfall prägten sie die Ölkrise und die Anschläge der linksextremistischen terroristischen Vereinigung der Roten Armee Fraktion (RAF). Erste technische Neuerungen wie der Walkman kamen auf den Markt und veränderten das Freizeitverhalten. Ebenso eroberte das Musikfernsehen (MTV) den Markt der Freizeitgestaltung und die Musikwelt wurde durch die „Neue Deutsche Welle“ geprägt. Die Generation X beginnt damit ein Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben herzustellen. Arbeitsmodelle verändern sich und passend dazu entsteht der Begriff der Work-Life-Balance.⁴⁵ Trotz des vergleichsweise geringen Strebens nach Wohlstand, gemessen an dem Streben der Elterngeneration, ist die Generation X die erste Generation, die im Wohlstand aufgewachsen ist. Wohlstand bedeutet für diese Generation es sich leisten zu können einmal im Jahr in den Urlaub zu fahren und etwas Teures zu kaufen, auf das man länger gespart hat.⁴⁶ Einhergehend mit dem Freiheitsdrang der Generation steigt gleichermaßen die Scheidungsrate. Bei zugleich sinkender Geburtenrate verkleinern sich die Familien. Kinder wachsen mit wenigen Geschwistern oder sogar als Einzelkind auf.⁴⁷ Wichtig für diese Generation ist die Balance zwischen Beruf und Privatleben. Wenngleich sie als karriereorientiert und materiell eingestellt gelten, ist ihnen ihre Freiheit grundsätzlich wichtiger als Geld oder ein besonderer Titel.⁴⁸ Sie arbeiten ambitioniert und selbstständig, orientieren sich an Ergebnissen. Sie wünschen sich einen respektvollen Umgang miteinander und sind ihrem Arbeitgeber

⁴² Vgl. Ruthus, 2014, S. 7

⁴³ Vgl. Zemke, 2013, S. 21

⁴⁴ Vgl. Schenk, 1980.

⁴⁵ Vgl. Siegmann, 2021, S.74

⁴⁶ Vgl. Weigert, Kunde, & Scholz, 2021, S. 16 - 17

⁴⁷ Vgl. ebd.

⁴⁸ Vgl. Ruthus, 2014, S. 12 - 13

gegenüber, in einem ähnlichen Maße wie die Babyboomer, loyal eingestellt.⁴⁹ Das Kollegium der Steuerkanzlei setzt sich in etwa hälftig aus Kolleg*innen der Generation X zusammen. Sowohl in der Steuerkanzlei als auch in anderen Branchen, profitiert die folgende Generation Y stark von ihren Vorgänger*innen. Die Generation X ist gut ausgebildet und kann durch langjährige Berufserfahrung hohe Fachkompetenz nachweisen.⁵⁰ Sie geben der Kanzlei dadurch Sicherheit und unterstützen im besten Fall junge Fachkräfte in ihrem beruflichen Aufstieg und der weiteren Ausbildung von Fachwissen.

3.3. Generation Y

Geboren wurde diese Generation in den Jahrgängen 1981 - 1995. Der Begriff *Generation Y* wird mit der englischen Aussprache „why“ begründet.⁵¹ So neigt diese Generation dazu alles kritisch zu hinterfragen und sich nicht auf bewährte Strukturen zu verlassen.⁵² Eine weitere Bezeichnung für diese Alterskohorte bildet das Wort *Millennials*, abgeleitet von ihren Geburtsjahrgängen um die Jahrtausendwende.⁵³ Neben diesen Begriffen für die Generation Y wird in dieser Arbeit noch der Begriff *Digital Natives* verwendet werden. Die Generation Y ist die erste Generation, die mit dem Internet aufgewachsen ist.⁵⁴ Daraus resultierend hohe Technologieaffinität verschafft der Generation im digitalen Zeitalter erstmals einen Fortschritt gegenüber einer älteren Generation. Dennoch trifft die Annahme mit technischen Endgeräten und digitalen Medien effektiver und effizienter umgehen zu können nicht zwingend auf alle Mitglieder der Generation zu. Wie im Kapitel der Generationsforschung beschrieben, gibt es immer Abweichungen in der Stereotypisierung einer Generation, die sich z. B. in der Sozialisierung oder der geografischen Herkunft begründen. Neben der Digitalisierung sieht sich die Generation Y durch den stark ausgeprägten demografischen Wandel in Deutschland in einer enorm vorteilhaften Situation.⁵⁵ Mit sinkenden Geburtenraten stehen dem Arbeitsmarkt weniger Arbeitnehmer*innen zur Verfügung. Es resultiert ein Ungleichgewicht und der Arbeitgebermarkt, auf dem sich in früheren Jahren beispielsweise die Babyboomer noch behaupten mussten, hat sich derzeit zu einem Arbeitnehmermarkt verschoben. In diesem Zusammenhang fällt

⁴⁹ Vgl. Weigert et al., 2021, S. 19

⁵⁰ Vgl. Weigert et al., 2021, S. 16

⁵¹ Vgl. ebd.

⁵² Vgl. Moskaliuk, 2016, S. 1

⁵³ Vgl. Frankowski, 2013, S. 54

⁵⁴ Vgl. Weigert et al., 2021, S. 16

⁵⁵ Vgl. Werding, 2019, S. 3

häufig der Terminus *war for talents*.⁵⁶ Der *war for talents* beschreibt den Kampf der Arbeitgeber um gut ausgebildete Arbeitnehmer*innen.⁵⁷ Der Krieg um gute Fachkräfte wird in den nächsten Jahren mit Beginn des Renteneintrittsalters der Babyboomer beginnen. Es verlassen mehr Arbeitnehmer*innen den Arbeitsmarkt, als mit den Folgegenerationen in den Arbeitsmarkt eintreten werden.⁵⁸ Die Generation Y befindet sich in dieser Phase voll im Erwerbsleben. Unternehmen können es sich nicht erlauben jetzt Arbeitnehmer*innen zu verlieren und müssen ihre Personalpolitik in den nächsten Jahren entsprechend neu auf diese folgende Generation zugeschnitten ausrichten, um sich am Markt als attraktiver Arbeitgeber positionieren zu können. In den folgenden Unterkapiteln wird die Generation Y mit Hilfe von literaturgestützter Analyse näher beschrieben, um Werte, Bedürfnisse und Präferenzen dieser Generation herauszuarbeiten.

3.3.1. Gesellschaftlich prägende Ereignisse

Die Generation Y ist im wiedervereinten Deutschland aufgewachsen. Neben der Wiedervereinigung ist diese Generation in einem sehr schnelllebigen und unsicheren Zeitalter groß geworden. Geprägt war jenes Zeitalter durch die Globalisierung und von Terroranschlägen wie 9/11. Der ständige Wandel und die Veränderung werden folglich als natürlich angesehen und macht diese Generation flexibel.⁵⁹ Die hohe Flexibilität der Millennials bildet einen Vorteil für ihre Arbeitgeber. Im Umkehrschluss fordern sie diese Flexibilität ebenso bei ihrer Arbeit z. B. in Form von flexibler Arbeitszeit ein.⁶⁰ Die Globalisierung führte zur Deregulierung von Märkten, dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt und ermöglichte fortan ein länderübergreifendes Studieren, Arbeiten und Reisen. Die Generation Y genießt die kulturelle Vielfalt.⁶¹ Fallende Grenzen prägten die Generation in ihrem Freiheitsverständnis. Es hat sich eine Fülle an Möglichkeiten entwickelt, welche diese jungen Menschen in ihrer Selbstbestimmtheit und der Verwirklichung ihrer Träume fördert. Ihr Bedürfnis selbstbestimmt zu leben, schließt den Mitbestimmungsanspruch in Unternehmen ein. Hieraus ergibt sich ebenso der Begriff der Work-Life-Balance, dem Anspruch Arbeit und Freizeit gleichermaßen gerecht zu werden.⁶² Die hohe

⁵⁶ Vgl. Eberhardt, 2016, S. 43

⁵⁷ Vgl. Hansen & Hauff, 2019, S. 36

⁵⁸ Vgl. Werding, 2019, S. 3f

⁵⁹ Vgl. Eberhardt, 2016, S. 42

⁶⁰ Vgl. Schulenburg, 2016, S. 14

⁶¹ Vgl. Ruthus, 2014, S. 14

⁶² Vgl. Schulenburg, 2016, S. 16

Globalität beeinflusst die Millennials in ihrer Weltoffenheit und Toleranz. Unterschiedlichkeiten von Menschen verstehen sie als Inspiration. Sie erwarten von ihrem Arbeitgeber Toleranz, Akzeptanz und einen fairen Umgang mit Diversität, bezogen auf jedes Individuum. Zugleich arbeiten sie sehr teamorientiert und können sich zumeist gut in heterogenen Teams einfügen.⁶³ Neben der Globalisierung wurde die Generation Y durch die Digitalisierung nachhaltig geprägt. Als erste Generation wuchsen die *Digital Natives* mit dem Internet auf und sind entsprechend technologieaffin.⁶⁴ Das Internet ist für diese Generation das wichtigste Informations- und Kommunikationsmittel. Soziale Netzwerke veränderten die Kommunikationsstrukturen und gewährleisteten den permanenten Austausch. Die schnelle Rückmeldung, ermöglicht via soziale Netzwerke, macht die Generation Y extrem feedbackbezogen.⁶⁵ Einhergehend mit dem Wunsch nach Feedback erfolgt das Bedürfnis der transparenten Kommunikation.⁶⁶ Daneben wählen sie eine wertschätzende Kommunikationsform, die sich auf Augenhöhe ereignet. Die Generation Y diskutiert gerne und hat viele Fragen, welche sie sich beantwortet wünscht. Infolgedessen kann es zum Spannungsverhältnis mit älteren Generationen kommen. Sie nehmen die Millennials in diesem Charakterzug als aufmüpfig und nervig wahr. Letztendlich drückt die jüngere Generation damit, zumindest aus ihrer Sichtweise, ihr Engagement aus.⁶⁷ Hierarchien und die ungleiche Verteilung von Macht werden nur schwer akzeptiert.⁶⁸ Die tägliche Nutzung von sozialen Medien steigert die Bedeutung der sozialen Interaktion in Gruppen. Die Generation Y ist stark gemeinschaftsorientiert. In Zeiten der Internationalisierung und dem damit einhergehenden gesteigerten Wettbewerb finden die Millennials in der sozialen Gruppe Sicherheit und Orientierung. Der Freundeskreis hat eine höhere Relevanz angenommen, als es in den vorherigen Generationen der Fall war. Soziale Kompetenzen stärken sich durch die Zugehörigkeit einer Gruppe. Ihre Sozialkompetenz bringen sie mit ins Unternehmen. Beziehungen zu Kolleg*innen und Vorgesetzten sind oft vielschichtiger als früher. Die Generation Y möchte nicht mehr nur Zwecks Aufgabenerfüllung mit ihren Kolleg*innen kommunizieren. Sie finden sich in freundschaftlichen Beziehungen am Arbeitsplatz wieder und möchten sich auch gern nach Feierabend noch verabreden, um die Bindung durch gemeinsame Aktivitäten zu stärken. Die Vielzahl an

⁶³ Vgl. Schulenburg, 2016, S. 17

⁶⁴ Vgl. Weigert et al., 2021, S. 16 - 21

⁶⁵ Vgl. Frankowski, 2013, S. 54

⁶⁶ Vgl. Moskaliuk, 2016, S. 2

⁶⁷ Vgl. Siegmann, 2021, S. 79 - 80

⁶⁸ Vgl. Schulenburg, 2016, S. 15

Kontakten, die die Generation Y durch soziale Medien knüpfen und pflegen kann, ist nicht zu unterschätzen. Zwar bestehen einige diese Kontakte nur virtuell und sind vergleichsweise eher oberflächlicher Natur, dennoch schätzen auch Unternehmen die kurzen Wege, welche die Art der Kontaktpflege offerieren kann.⁶⁹ Auf gesellschaftlicher Ebene hat sich auch der Arbeitsmarkt für diese Generation gewandelt. Mit dem Strukturwandel von industrieller Arbeit zum Dienstleistungssektor hat sich die Bedeutung von geistiger Arbeit gesteigert. Eine fachgerechte Ausbildung und das lebenslange Lernen sind heutzutage unerlässlich, um sich auf dem Arbeitsmarkt beweisen zu können. Die gering qualifizierte Arbeit, wie einfache Aushilfstätigkeiten, verliert an Relevanz, nicht zuletzt durch Automatisierungen im Zuge der Digitalisierung. Mit dem Wissen der Wandlung zum Arbeitnehmermarkt hält die Generation Y die Macht der Demografie inne. Sie sind wählerisch bei der Wahl ihres Arbeitgebers.⁷⁰ Parallel dazu ist die junge Generation stark leistungsorientiert und hat in der Regel ein hohes Ausbildungsniveau genossen.⁷¹ Diese beiden Attribute begründen sich auf persönlicher Ebene der Generation.

3.3.2. Soziale Prägungen und persönliche Ebene

Die Generation Y ist mit Eltern der Generation X oder auch den Babyboomern in vergleichsweise wohlständigen Verhältnissen aufgewachsen. Die Gleichberechtigung für die Frau und den Mann war für sie selbstverständlich, haben doch schließlich beide Elternteile gearbeitet. Die Mehrheit von ihnen wurde von fürsorglichen Eltern partnerschaftlich erzogen.⁷² Dennoch bringt der Wohlstand und die Fürsorge der Eltern nicht nur positive Prägungen mit sich. Die Bezugspersonen der Millennials werden in der Literatur oft als Helikopter-Eltern betitelt. Dieser Begriff soll zum Ausdruck bringen, dass Eltern ihre Kinder überfürsorglich behandeln und permanent präsent sind, um ihre Kinder zu schützen, indem sie ihnen sämtliche Konflikte abnehmen. Die Generation Y wird infolgedessen als nicht konfliktfähig und durchsetzungsfähig beschrieben. Sie vermeiden nach Möglichkeit die direkte Konfrontation.⁷³ Durch den Wohlstand der Elterngeneration stand ihnen eine Vielzahl an beruflichen Optionen und der Weg zu einer guten Ausbildung offen. Der durchschnittliche Millennial kann einen Hochschulabschluss nachweisen

⁶⁹ Vgl. Schulenburg, 2016, S. 13 - 14

⁷⁰ Vgl. Ruthus, 2014, S. 15 - 16

⁷¹ Vgl. Schulenburg, 2016, S. 11 - 12

⁷² Vgl. Weigert et al., 2021, S. 17

⁷³ Vgl. Siegmann, 2021, S. 75

und hat keine finanziellen Zukunftssorgen. Resultierend ergibt sich ein niedriges Sicherheitsbedürfnis in dieser Generation.⁷⁴ So wird der Arbeitgeber schnell gewechselt, sollte dieser ihren Ansprüchen nicht genügen. „Die Arbeitswelt muss im Hier und Jetzt attraktiv sein“.⁷⁵ Überforderung und die Angst davor die falsche Entscheidung zu treffen ist in der Generation mit den vielen Möglichkeiten weit verbreitet. Die junge Generation fühlt sich orientierungslos.⁷⁶ Sie sind dauerhaft auf der Suche nach Sinn. Dabei streben sie nicht zwingend eine Führungskarriere an, sondern fordern in erster Linie interessante Arbeitsinhalte ein und wollen Anerkennung für ihre Leistung ernten.⁷⁷ Da die Grundbedürfnisse durch den Wohlstand der Eltern gesichert sind, empfindet diese Generation Arbeit nicht als Erfordernis um ihre Existenz zu sichern. Vielmehr geht es darum seine eigenen Wünsche und Ansprüche zu verwirklichen. Die intrinsische Motivation der Generation Y findet sich in ihrer permanenten Selbstoptimierung wieder.⁷⁸ Ein einziger Bildungsabschluss ist für sie oftmals nicht ausreichend. Millennials wenden eine deutlich längere Zeit für ihren Bildungsweg auf. Nach einer Ausbildung folgt oft ein Studium. Da mit einem längeren Bildungsweg mehr Zeit zum Lernen einhergeht, verfügt diese Generation bereits in jungem Alter über einen höheren Wissenstand als vorherige Generationen. Ein Übriges tut die Entwicklung der Bildungslandschaft. Studiengänge sind facettenreicher geworden. Seit den Achtzigerjahren gibt es das duale Studium. Das Lernen wird nicht mehr nur als Belastung empfunden, sondern als Werkzeug zur Persönlichkeitsentwicklung.⁷⁹ Verantwortungsvolle und hochwertige Arbeiten sowie Karriereperspektiven fordert die Generation Y vor dem Hintergrund ihres Bedarfs zur stetigen Selbstoptimierung ein.⁸⁰ Allgemein ist diese Generation optimistisch eingestellt. Mit dem Glauben, dass alles möglich sei und sich schon irgendwie zum Guten wenden würde, verfügen sie über ein hohes Selbstbewusstsein. Geprägt sind sie in dieser Eigenschaft durch die ständige Umwerbung ihrer Person. Nach dem Umwerben durch Eltern, erfolgte das Werben um diese Generation durch Konsumgüteranbieter aufgrund der Verschiebung zum Käufermarkt. Mit dem Umbruch infolge des Fachkräftemangels zum Arbeitnehmermarkt wiederum, umwerben sie nun auch ihre (zukünftigen) Arbeitgeber. Unter ansonsten gleichbleibenden Bedingungen herrscht eine gesteigerte Nachfrage an dieser Generation vor. Mit diesem Wissen stellt

⁷⁴ Vgl. Moskaliuk, 2016, S. 2

⁷⁵ Eberhardt, 2016, S. 43; Hervorhebung im Original

⁷⁶ Vgl. Moskaliuk, 2016, S. 2

⁷⁷ Vgl. Ruthus, 2014, S. 12

⁷⁸ Vgl. Schulenburg, 2016, S. 11

⁷⁹ Vgl. Schulenburg, 2016, S. 12

⁸⁰ Vgl. ebd.

die Generation ihre Vergütungsansprüche auf und fordert die individuelle Behandlung und Betreuung ihrer Person ein. Monetär und ideell gelten sie als anspruchsvoll.⁸¹

3.3.3. Werte und Bedürfnisse

Aus den vorgestellten Unterkapiteln wird abschließend zusammengefasst und festgehalten welche Werte und Bedürfnisse die Generation Y allgemein verkörpert, die sie in ihrem Umfeld bzw. Arbeitgeber wiederfinden möchte. Werte stehen für Ideale und Gebräuche, die der Generation Y zu diesem Zeitpunkt in ihrem Leben wichtig sind. Sie werden von ihnen als allgemeingültig angesehen.⁸² Sich dem anschließend, stehen Bedürfnisse für etwas, was diese Generation bekommen, besitzen oder erleben möchte. Einhergehend damit ist das Gefühl der Zufriedenheit oder Befriedigung verbunden. Bedürfnisse unterscheiden sich in Grund- und Wachstumsbedürfnisse. Da die Grundbedürfnisse wie Überleben, Sicherheit und soziale Beziehungen im Wesentlichen für die Generation Y erfüllt sind, geht es ihnen mit Sicht auf ihren Arbeitgeber um Wachstumsbedürfnisse. Diese zielen auf Veränderung, Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung.⁸³ Zur besseren Übersicht werden Werte und Bedürfnisse als einfache Aufzählung dargestellt.

- Flexibilität
- Freiheitsorientierung (Work-Life-Balance)
- Selbstbestimmung und Mitbestimmungsanspruch
- Weltoffenheit, Toleranz und Kontaktfreude
- Technologieaffinität
- Nicht-Akzeptanz von Hierarchien
- Fairer Umgang
- Hohe Teamorientierung
- Kommunikation und Feedback sind wichtig
- Gute Sozialkompetenz und Gemeinschaftssinn
- Gute fachliche Aus- und Weiterbildung
- Starke Leistungsorientierung (lebenslanges Lernen)
- Gleichberechtigung
- Geringe Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit
- Geringes Sicherheitsbedürfnis
- Hohe Wechselneigung und -bereitschaft
- Orientierungslosigkeit und Überforderung
- Sinnhaftigkeit muss gegeben sein

⁸¹ Vgl. Schulenburg, 2016, S. 15 - 16

⁸² Vgl. Barrett, 2016, S. 17

⁸³ Vgl. Barrett, 2016, S. 19 - 20

- Optimierung, auch Selbstoptimierung
- Optimistische Einstellung
- Hohes Selbstbewusstsein
- Umwerben ihrer Person gewohnt, betreuungsintensiv
- Hohe monetäre und ideelle Ansprüche

Aus den obenstehenden Werten und Bedürfnissen sollen für den weiteren Verlauf dieser Arbeit lediglich ausgewählte Punkte berücksichtigt werden, die ohne großen monetären Aufwand umsetzbar sind. Berücksichtigt werden soll ebenso, dass diese Bedürfnisse durch die Kanzleileitung allein umsetzbar bleiben müssen. Um welche Werte und Bedürfnisse es sich dabei handeln soll, wird in den nächsten Kapiteln konkret benannt.

4. Wertorientierte Führung

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick darüber, wie sich Führung definiert und wie wertorientierte Führung aussehen kann. Anhand der ergründeten Bedürfnisse und Werten der Generation Y werden Attraktivitätsfaktoren zutreffend auf den Verantwortungsbereich der Führung herausgearbeitet, die später die Grundlage für die Handlungsmaßnahmen des nachgestellten Kapitels bilden sollen.

4.1. Definition von Führung und Führungsansätze

In der Literatur ist keine einheitliche Erklärung für den Begriff *Führung* vorhanden.⁸⁴ Vorhandene Definitionen lassen sich in dem Rahmen eingrenzen, dass sich Führung mit der Einflussnahme auf andere Personen beschäftigt. So definiert Weibler Führung als „[...] andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei dem Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt“.⁸⁵ Im Vergleich definiert Baumgarten Führung vereinfacht als „[...] jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mithilfe von Kommunikationsprozessen“.⁸⁶ Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass Führung passiert, indem eine Person wiederum eine andere Person direkt beeinflusst. Das Verhalten der führenden Person wirkt sich auf das Verhalten des*der Geführten aus. Akzeptanz bildet eine zentrale Komponente,

⁸⁴ Vgl. Neuberger, 1995, S. 2ff

⁸⁵ Weibler, 2016, S. 22, Hervorhebung im Original

⁸⁶ Baumgarten, 2019, S. 9, Hervorhebung im Original

um Führung wirksam zu gestalten. Führen lässt sich nur, wer akzeptiert geführt zu werden.⁸⁷ Akzeptanz erfordert, dass sich Entscheidungen und Verhalten der Führungskraft in einem allgemeingültigen Rahmen- und Wertesystem bewegen, welches die geführte Person versteht und darüber hinaus in seiner Form so weit begründet und kommuniziert wird, dass es Zustimmung findet.⁸⁸ Untergliedern lässt sich Akzeptanz in Akzeptanz im engeren Sinne, bei dem die Führungskraft in ihrem Dasein und Handeln allein durch die positive Einstellung ihr gegenüber von dem*der Geführten akzeptiert wird. Wohingegen Akzeptanz im weiteren Sinne bedeutet, dass die aktive Handlung in Form von Unterstützung gegenüber dem*der Mitarbeiter*in, die Akzeptanz hervorruft. Sollte Akzeptanz passiver Natur sein, gilt es als besondere Aufgabe der Führungskraft auf Frühwarnzeichen sensibilisiert zu sein. Es muss rechtzeitig eingegriffen werden, bevor es zur Nicht-Akzeptanz kommt und Mitarbeiter*innen in Resignation gehen. Schließlich wirkt sich eine negative Bewertung der Führungskraft in Kombination mit passiver Handlung negativ auf Betriebsklima und Arbeitsleistung aus.⁸⁹ Erstrebenswert ist immer die aktive Akzeptanz (Akzeptanz im weiteren Sinne). Engagement und aktive Unterstützung gegenüber Mitarbeiter*innen begründet den Führungserfolg.⁹⁰

Ähnlich wie mit der Definition der Führung verhält es sich mit *Führungsansätzen*. Es besteht keine allgemeingültige Führungstheorie oder Führungsstil, welche den Führungserfolg versprechen.⁹¹ Der Begriff Führungsansatz steht in der Literatur für Theorien und Modelle der Führung. Unterschieden werden Führungstheorien und -modelle nach eigenschaftsorientierten, verhaltensorientierten und situativen Ansätzen.⁹² Im Folgenden werden ausgewählte Führungsansätze vorgestellt, die für den weiteren Verlauf der Arbeit relevant sind, da ein Bezug zur wertorientierten Führung besteht. Dabei wird davon ausgegangen, dass in Präsenz geführt wird. Umstände wie Home-Office-Phasen, die dauerhaft oder zeitweise Führung auf Distanz erfordern, werden nicht berücksichtigt. Der wertorientierte Führungsansatz ist grundsätzlich ein eigenschaftsorientierter Ansatz. Die Führungskraft handelt durch ihre Eigenschaften, indem sie sich an bestimmten Werten orientiert und diese für ihren Handlungsspielraum als Rahmenkonzept nutzt. Eine

⁸⁷ Vgl. Moser, 2019, S. 3 - 4

⁸⁸ Vgl. ebd.

⁸⁹ Vgl. Moser, 2019, S. 4 - 5

⁹⁰ Vgl. Moser, 2019, S. 6

⁹¹ Vgl. Lippold, 2019, S. 29

⁹² Vgl. Lippold, 2019, S. 30

eigenschaftsorientierte Führungstheorie, die sich mit der wertorientierten Führung verbinden lässt, ist die *Theorie der charismatischen Führung*. Jene Führungstheorie stellt die Ausstrahlungskraft einer Führungsposition in dem Mittelpunkt. Mit ihrem Charisma beeinflusst sie das Verhalten der von ihr geführten Mitarbeiter*innen. Nach dem deutschen Soziologen Max Weber, der die Charismatheorie der Führung begründete, löst Charisma bei Geführten Autorität aus und kann zu überdurchschnittlichen Leistungen führen, indem sie motivierend wirkt.⁹³ Die Führungskraft zeichnet sich als charismatisch aus, durch Eigenschaften wie visionäre Kräfte, Dominanz, Einflussstreben, Selbstbewusstsein und den Glauben an die eigenen Werte.⁹⁴ Verbindung zum wertorientierten Führungsansatz bildet hier die letztgenannte Eigenschaft. Der Glaube an die eigenen Werte baut auf Werten, welche die Führungskraft für ihr Unternehmen, im Optimalfall zusammen mit ihren Mitarbeiter*innen, aufgestellt und etabliert hat. Da Visionen mit Risiken verbunden sind, erfordert es seitens der Führungskraft einen bewussten und reflektierten Umgang.⁹⁵ Weitere eigenschaftsorientierte Führungstheorien bilden die *Theorien der transaktionalen und der transformationalen Führung*. Die *transaktionale Führung* versteht Führung als Austauschprozess zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskraft. Nach dem Prinzip des *Gebens und Nehmens* transportiert die Führungskraft festgelegte Unternehmensziele so, dass die erwarteten Leistungen durch Mitarbeiter*innen erbracht werden können. Die Werte des Unternehmens werden in diesem Kontext während der Führung übermittelt. Im Gegenzug werden Anreize für Leistungen geschaffen. Dagegen ist die *transformationale Führung* wiederum eng mit der Charismatheorie verbunden. Mitarbeiter*innen erbringen in der Theorie durch diese Führungsform überdurchschnittliche Leistungen, da sie im Commitment zur Führungskraft stehen. Sie empfinden Bewunderung, Respekt und Vertrauen gegenüber der Führungskraft. Die transformationale Führung kennzeichnet sich als die höchste Form der Loyalität, die ein*e Mitarbeiter*in gegenüber seiner*ihrer Führungskraft empfinden kann.⁹⁶ Freiwillig in der Pflicht des Arbeitgebers stehend, so sehen sich die Mitarbeiter*innen. Neben Engagement entsteht emotionale Bindung.⁹⁷ Während die transaktionale Führung von klaren Zuständigkeiten und Belohnungen nach dem Prinzip der Leistung und Gegenleistung aufgebaut ist, zielt die transformationale Führung zusätzlich darauf ab das Verhalten und Bewusstsein der Mitarbeiter zu schulen

⁹³ Vgl. Weber, 1974, S. 140 - 147

⁹⁴ Vgl. Lippold, 2019, S. 33

⁹⁵ Vgl. Hauser, 2000, S. 69

⁹⁶ Vgl. Finckler, 2017, S. 131

⁹⁷ Vgl. Finckler, 2017, S. 188

und weiterzuentwickeln. Damit baut die transformationale Führung auf der transaktionalen auf.⁹⁸ Die Führungskraft fungiert als Vorbild. Eigenschafts- und verhaltensbezogen beeinflusst sie ihre Mitarbeiter*innen nachhaltig. Zeitgleich lebt sie Erwartungen vor, indem sie diese sogar selbst erfüllt. Rahmenbedingungen für ihr integriertes Handeln bilden ethische Werte. Durch Visionen überliefern sie Motivation. Sie verbreiten auf diese Weise Sinnhaftigkeit für zukünftige Entwicklungen, spenden Hoffnung und Vertrauen. Bei alledem bleiben sie zuversichtlich. Sie suchen neue Lösungen und regen dadurch zum Hinterfragen von Bestehendem an. In diesem Zuge fördern Führungskräfte das innovative Denken ihrer Mitarbeiter*innen. Die Beteiligung und das Einbringen von Ideen sind ausdrücklich gewünscht.⁹⁹ Die Führungskraft berücksichtigt in ihrer Funktion als Mentor*in oder Coach die Individualität der Mitarbeiter*innen. Potentiale werden systematisch, Schritt für Schritt gefördert. Sie differenzieren nach Bedürfnissen wie Autonomie oder klaren Vorgaben und passen ihr Führungsverhalten selektiv der Situation an. Eine effektive Kommunikation rundet diese Führungstheorie ab. Die Beziehungen untereinander sind von klaren Regelungen geprägt, die in Fairness und ethischen Werten ihren Ursprung finden.¹⁰⁰ Für diese Arbeit ist die transformationale Führungstheorie von hoher Bedeutung, da sie sich durch die Übermittlung von Werten wie Sinnhaftigkeit, Weiterentwicklung, Hinterfragen von bestehenden Formen, Berücksichtigung der Individualität und Kommunikation stark mit den Werten der Generation Y deckt und mit ihrer Transformation von Werten in die wertorientierte Führung mündet.

4.2. Der wertorientierte Führungsansatz

Die wertorientierte Führung ist grundsätzlich ein eigenschaftsorientierter Führungsansatz. Nach transformationaler Führungstheorie kann Wertorientierung ebenso im Verhalten der Führungskraft begründet liegen (verhaltensorientierter Führungsansatz). Mit dem Fachkräftemangel etabliert sich ein Umdenken in Führungsbeziehungen. Die Rahmenbedingungen von Führung verändern sich unter steigender Bedeutung von Werten.¹⁰¹ Werte dienen als soziale Orientierung innerhalb einer Organisation. Sie legen Erwartungen fest und sorgen für die Stabilisierung bestimmter, gewünschter, Verhaltensmuster. Wertorientierte Führung kann in Rahmen von direkt kommunizierten Unternehmenswerten, z. B.

⁹⁸ Vgl. Finckler, 2017, S. 131 - 132

⁹⁹ Vgl. Finckler, 2017, S. 132

¹⁰⁰ Vgl. Finckler, 2017, S. 133

¹⁰¹ Vgl. Lange, 2021, S. 1

in der Form eines Leitbilds, erfolgen.¹⁰² In der wertorientierten Personenführung, dem Gegenstand dieser Arbeit, geht es um das Verständnis der Werte der Mitarbeiter*innen sowie dem der Führungskraft selbst. Die wertorientierte Unternehmensführung hingegen, die hier keine weitere Berücksichtigung findet, beschäftigt sich mit der Schaffung von Unternehmensstrukturen und ist im weitesten Sinne nicht mitarbeiterorientiert.¹⁰³ Die Führungskraft besitzt in der wertorientierten Personenführung, neben der Erfolgsverantwortung, dass alle Mitarbeiter*innen Leistungsanforderungen gerecht werden und die Unternehmensziele erreicht werden, die Verantwortung für jedes geführte Individuum. Deren Bedürfnisse müssen ebenso hinsichtlich Arbeitsbedingungen und -faktoren gedeckt werden.¹⁰⁴ Unternehmenswerte sollten mit den Werten der Mitarbeiter*innen und den eigenen Werten in Einklang gebracht werden. Dies ist die besondere Herausforderung der wertorientierten Personenführung, die ansonsten stark der transformationalen Führung ähnelt. Wieder werden Werte transformiert, indem die Führungskraft als Vorbild handelt.¹⁰⁵ Ziel ist es Mitarbeiter*innen mittels fairen Umgangs langfristig zu motivieren und zu binden. Denn Anerkennung und Wertschätzung greift auf Dauer höher und länger als materielle Anreize wie bspw. ein höheres Monatsgehalt.¹⁰⁶

4.3. Attraktivitätsfaktoren eines Unternehmens nach Generation Y

Aus den Werten der Generation Y wurden drei zentrale Ansatzpunkte der Personalpolitik ausgewählt, die in Resonanz mit den Werten einer kleinen Steuerkanzlei stehen. Berücksichtigt wurde bei dieser Auswahl neben der Bedeutsamkeit für die Generation Y, die Umsetzbarkeit für die kleine Steuerkanzlei unter der Beachtung von zumeist geringen monetären Mitteln und wenig verfügbare Zeit der Kanzleileitung.

4.3.1. Employer Branding

Die Schaffung eines Employer Brandings verspricht Chancen Rahmenbedingungen für die Führung zu entwickeln, Mitarbeiter*innen zu motivieren und Bewerber*innen anzuziehen.¹⁰⁷ Bei einem Employer Branding handelt es sich um eine Arbeitgebermarke,

¹⁰² Vgl. Lange, 2021, S. 2

¹⁰³ Vgl. Lange, 2021, S. 7

¹⁰⁴ Vgl. Lange, 2021, S. 10 - 11

¹⁰⁵ Vgl. Lange, 2021, S. 13

¹⁰⁶ Vgl. Lange, 2021, S. 14

¹⁰⁷ Vgl. König, 2010, S. 41

welche den Arbeitgeber für aktive und potenzielle Arbeitnehmer*innen als attraktiv darstellen lässt.¹⁰⁸ Eine Unternehmensidentität erschafft sich zwangsläufig automatisch, unabhängig davon, ob dies gewollt ist oder nicht. Die Arbeitgebermarke besteht sowohl im Innen als auch im Außen. Sollte sie passiv geschaffen sein, läuft die Kanzlei Gefahr z. B. aufgrund von übler Nachrede im Außen falsch dargestellt zu werden. Auf das Bewerbermanagement der Kanzlei kann sich dies negativ auswirken und ist möglicherweise ein Grund, warum keine Bewerbungen eingehen. Besser ist es stets die Arbeitgebermarke aktiv zu gestalten und dazu in den Dialog mit seinen Angestellten zu treten.¹⁰⁹ Niemand kennt das Unternehmen und die Werte, für die es steht, so gut wie seine Mitarbeiter*innen selbst. Externe Beratungsunternehmen können zur Hilfe bei der aktiven Schaffung der Unternehmensidentität hinzugezogen werden. Bezogen auf die Generation Y bedeutet dies, dass Werte wie Mitbestimmungsanspruch und Gemeinschaftssinn im Rahmen des Employer Brandings angesprochen werden. Ebenso findet ein Umwerben der Mitarbeiter*innen statt. In der Unternehmensidentität können weitere Werte wie Toleranz, Gleichberechtigung, Teamorientierung und Kommunikation geregelt werden. Die Identität kann Hilfestellung im Umgang mit Schwächen der Mitarbeiter*innen geben. Betreffend der Generation Y sind der Umgang mit Hierarchien, ein faires Miteinander, Konfliktsituationen und Orientierungslosigkeit relevante Themen.

4.3.2. Konzept des lebenslangen Lernens

Die Generation Y wünscht sich von ihrem Arbeitgeber den Zugang zu Weiterbildungen für ihre berufliche und persönliche Entwicklung. Der Wertansatz der Optimierung deckt sich mit den Anforderungen der Steuerkanzlei an ihre Mitarbeiter*innen. Durch ständige Gesetzesänderungen bieten Steuerkanzleien im Regelfall eine Vielzahl an Fort- und Weiterbildungen für ihre Mitarbeiter*innen an.¹¹⁰ Die Wertvorstellung der Leistungsorientierung ist demnach beiderseits gegeben. Um die Millennials erfolgreich zu umwerben und dauerhaft dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter*innen mit den neuesten Gesetzesänderungen vertraut sind, bietet es sich an, die Führung im Bereich des Kompetenzerwerbs entsprechend zu gestalten. Mithilfe von intern erarbeiteten Kanzleikzepten kann das lebenslange Lernen gefördert und erleichtert werden. Die Konzepte sollten sich an der

¹⁰⁸ Vgl. Weigert et al., 2021, S.71

¹⁰⁹ Vgl. Rademacher, 2013, S. 1

¹¹⁰ Vgl. Weigert et al., 2021, S. 117

derzeitigen Lebensphase des*der Mitarbeiter*in orientieren. Wünsche und Bedürfnisse während der Familienplanung sind andere als jene kurz vor dem Eintritt des Rentenalters und sollten in der heutigen Zeit auch mit dem Beruf vereinbar sein. An dieser Stelle sei auf die von der Generation Y geforderte Work-Life-Balance verwiesen.¹¹¹ Lernkompetenz ist nicht angeboren und deshalb ist es wichtig die Lernfähigkeit seiner Mitarbeiter*innen zu fördern und zu erhalten.¹¹² Individuell zugeschnittene Konzepte sollen als Orientierung dienen und Lernenden die Entscheidung für die Weiterbildung erleichtern. Ein passendes Konzept würde die Leitung der Steuerkanzlei ebenso bei der Ressource der Mitarbeiterplanung entlasten. Die Leitung weiß dadurch wie sie weiterhin mit dem*der Lernenden planen kann. Lernen kann auch informell gestaltet sein, bezogen auf die Arbeitssituation. In diesem Fall hat der*die Vorgesetzte vielfältigen Spielraum, um durch Führung den Arbeitsalltag sinnvoll und lehrreich zu gestalten.¹¹³ Konzepte sollten für die Generation Y Werte wie Flexibilität, Work-Life-Balance, Selbstbestimmung und Sinnhaftigkeit berücksichtigen. Besonders optimal ist die Arbeit mit Lebensphasenkonzepten, wenn dadurch die hohe Wechselneigung der Generation Y eingedämmt werden kann, weil sie sich in ihren Bedürfnissen ausreichend berücksichtigt fühlt und die Kanzlei langfristig mit diesen Mitarbeiter*innen planen kann.

4.3.3. Kommunikationsregeln

Eine effektive Kommunikation und der ständige Austausch bilden sich als wichtige Werte der Generation Y und ihren Anforderungen an Unternehmen heraus. Für die Steuerkanzlei ist es ebendarum von hoher Bedeutung Kommunikationsstrukturen zu schaffen, in der sich diese Generation verstanden und wertgeschätzt fühlt. Ein offener und regelmäßiger Austausch ist für die Zielerreichung und das Arbeitsklima der Kanzlei gleichermaßen von Vorteil. Der zeitnahe Austausch von Informationen begünstigt einen reibungslosen Ablauf von Prozessen.¹¹⁴ Gute Beziehungen finden ihre Grundlage oft in effektiver und effizienter Kommunikation begründet. Durch ehrliche Worte und eine offene Haltung der Teammitglieder untereinander etabliert sich ein gutes Betriebsklima.¹¹⁵ Handlungsfähig bleibt ein Unternehmen, indem es einen wertschätzenden Umgang pflegt. Die

¹¹¹ Vgl. Hasebrook, J., Zinn, B., Schletz, A., 2018, S. 6

¹¹² Vgl. Loos, 2017, S. 1

¹¹³ Vgl. Loos, 2017, S. 3

¹¹⁴ Vgl. Weigert et al., 2021, S. 25

¹¹⁵ Vgl. Weigert et al., 2021, S. 78

Mitarbeiter*innen üben dabei dieselben Kommunikationsregeln aus. Sie sprechen eine gemeinsame Sprache.¹¹⁶ Kommunikation kann erlernt werden sowie Unternehmen Kommunikationsregeln für sich festlegen und gestalten können.

5. Handlungsmaßnahmen

Nach der Feststellung in welchen Werten sich die Generation Y und die kleine Steuerkanzlei treffen und Grundlagen für eine gemeinsame Wertevorstellung entstehen, auf denen die wertorientierte Führung zukünftig aufbauen kann, werden Handlungsmaßnahmen abgeleitet. Weitere Voraussetzung bei der Erstellung von Handlungsmaßnahmen ist, dass das ganze Team generationenübergreifend miteinbezogen wird und, dass sich die Führung für die Kanzleihinhaber*in grundsätzlich einfach gestaltet. Einfach steht in diesem Kontext für Handlungsmaßnahmen die täglich ohne großen zusätzlichen Aufwand umsetzbar sind. Ressourcen wie monetäre Mittel und Zeitaufwand der Führungskraft sollen sparsam verwendet werden, da diese der kleinen Steuerkanzlei nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen.

5.1. Leitbild erstellen

Ein Leitbild ist Teil des Employer Brandings, der Arbeitgebermarke. Es dient dem Unternehmen als Orientierung für das Handeln innerhalb seiner Einheit. Verschriftlicht werden hier das Selbstverständnis eines Unternehmens und seine Grundprinzipien ausgedrückt. Alle Mitarbeiter*innen und Führungskräfte handeln im Rahmen jener festgelegten Prinzipien.¹¹⁷ Das Leitbild gliedert sich in drei große Fragen, mit denen sich ein Unternehmen bei seiner Erstellung beschäftigen muss. Diese lauten wohin, warum und wofür. Die Vision klärt die Frage wohin sich ein Unternehmen entwickeln soll. In der Warum-Frage überlegt das Team des Unternehmens sich die Mission, warum es das Unternehmen eigentlich gibt. Mit den Werten eines Unternehmens wird in der Wofür-Frage gearbeitet. Die Frage wofür das Unternehmen steht wird geklärt.¹¹⁸ Da die Entwicklung eines Leitbilds in den Bereich des Change Managements fällt und jede Veränderung für Mitarbeiter*innen eine Herausforderung mit sich bringt, ist es wichtig, dass alle zeitgleich die relevanten Informationen erhalten. Ein Change-Prozess ist nach innen gerichtet und

¹¹⁶ Vgl. Siegmann, 2021, S. 14

¹¹⁷ Vgl. Werther, 2020, S. 16 - 22

¹¹⁸ Vgl. Bittner-Fesseler & Häfelfinger, 2018, S. 132

betrifft die Mitglieder des sich verändernden Unternehmens. Um konkurrenzfähig bleiben zu können, werden Unternehmen durch äußere Faktoren dazu veranlasst Veränderung innerhalb ihrer Organisation zu implementieren, die sich in der Außenpräsenz widerspiegeln. Die Mitglieder sind nicht nur betroffen, sondern es bedarf ihrer aktiven Beteiligung am Veränderungsprozess.¹¹⁹ Die kleine Steuerkanzlei sieht sich durch den Fachkräftemangel und der geringen Anzahl an eingehenden Bewerbungen gezwungen ihr Personalmanagement zu überdenken. Sie wollen sich im Außen als attraktiver Arbeitgeber präsentieren, der die Werte der folgenden Generation beachtet und vertritt.

Die Mitarbeiter*innen der Kanzlei sollten langsam an diesen Prozess herangeführt werden. Zunächst sollte in einer allgemeinen persönlichen Besprechung mit allen Kanzleimitarbeiter*innen die Information ausgegeben werden, dass in naher Zukunft ein Leitbild erstellt wird. Sinnvoll wäre es neben der Definition des Leitbilds, das Leitbild eines allgemein bekannten Unternehmens zu präsentieren, um den Mitarbeiter*innen ein Gefühl für den Output des zukünftigen Prozesses zu vermitteln. Es sollte die Möglichkeit gegeben werden Fragen zu stellen, jedoch in einem zeitlich begrenzten Maß. Um den Prozess der Leitbilderstellung langsam einzuleiten, könnte man dem Team als Aufgabenstellung mitgeben, dass jede*r sich allein drei *Werte* überlegt, welche die Kanzlei ihrer Meinung nach im Innen- und Außenverhältnis vertritt. Die Werte können durch die Kanzleiführung gesammelt und zusammengetragen werden. In der Sammlung sollten alle Werte des Teams aufgeführt werden. Die Ordnung erfolgt nach Häufigkeit der Nennung absteigend. Ist beispielsweise Wertschätzung der häufigste genannte Wert, steht dieser in der Liste ganz oben. Wichtig bei dieser Vorgehensweise ist, dass die Wertvorstellung in der Fremd- und Eigenwahrnehmung reflektiert wird.¹²⁰ Dazu empfiehlt es sich die Kanzlei in einem bestimmten Zeitraum durch Mitarbeiter*innen und durch externe Partner wie z. B. ausgewählte Mandant*innen beobachten zu lassen, um zu sehen, ob die ausgewählten Werte wirklich gelebt werden. Sich mit einem Leitbild eine Identität zu schaffen die für ein Unternehmen nicht existiert, wäre kontraproduktiv. Es bedarf der Authentizität, um glaubwürdig zu erscheinen und ernst genommen zu werden.

„Nehmen die Mitarbeiter zu große Abweichungen zwischen der durch die Unternehmensleitung angestrebten und der organisationalen Identität wahr, werden die

¹¹⁹ Vgl. Lauer, 2019, S. 3 - 8

¹²⁰ Vgl. Besser, 2020, S. 23 - 24

Mitarbeiter beim Ausdrücken der Identität durch Verhalten und Kommunikation nicht angemessen mithelfen können oder auch nicht dazu bereit sein.“ (Einwiller, 2014, S. 378: Hervorhebung im Original).

Werte unterscheiden sich in drei Kategorien: Basiswerte, Kernwerte und Differenziatoren. Die Basiswerte stehen für Werte, die ein Unternehmen in der Branche zwingend nachweisen muss, um am Markt bestehen zu können. Die Kernwerte dagegen sind Werte, die das Unternehmen im Kern ausmachen, jedoch auch anderen Konkurrenten zugeschrieben werden können. Gekrönt werden diese Wertekategorien von den Differenziatoren, welche jene Werte ausmachen, die kein anderer Wettbewerber nachweisen kann.¹²¹ In der Steuerkanzlei bildet bspw. Genauigkeit einen Basiswert. Jede Steuerkanzlei muss die Belege der Mandant*innen sorgfältig bearbeiten, um den größtmöglichen Nutzen, im besten Fall eine Steuererstattung, zu schaffen. Um auf dem Markt erfolgreich bestehen zu können, ist es für Steuerberater*innen unumgänglich genau zu arbeiten. Ein Kernwert, den tatsächlich aus Praxiserfahrungen nicht jedes Steuerbüro leistet, ist z. B. die Einsatzbereitschaft für Mandant*innen. Die Branche spaltet sich an der Aufgabe über die Anforderungen des*der Mandant*in hinaus zu beraten. Oft ist eine tiefgreifende Beratung mit höheren Kosten verbunden, die Mandant*innen nicht zahlen möchten oder die Steuerkanzlei aus verschiedenen Gründen nicht zusätzlich in Rechnung stellen kann. Die Einsatzbereitschaft gegenüber Mandant*innen und dem Team bewirkt jedoch Loyalität, aus der eine langfristige Bindung entstehen kann. Ein Beispiel für einen Differenziator ist die Wertschätzung. Die Steuerkanzlei kann sich durch Wertschätzung so positionieren, dass der Mensch im Mittelpunkt ihrer Tätigkeit steht. Diese Positionierung umfasst u. a. einen fairen Umgang miteinander, Freundlichkeit, Interesse und die gegenseitige Begegnung auf Augenhöhe.

Nach den Werten kann die Frage nach der *Vision* erfolgen. Eine Vision gibt an, wohin sich ein Unternehmen entwickeln will. Aus der Vision lassen sich klare Ziele ableiten, welche dem Unternehmen für die Zukunft eine sinnvolle Grundausrichtung geben. Sie dient als Leitidee zur Planung von zukünftigen Handlungen.¹²² Das Team der Steuerkanzlei kann wieder zusammenkommen und sich gemeinsam überlegen, wo sie in den nächsten zehn Jahren stehen will. Beachtet werden sollten dabei aktuelle Entwicklungen und Trends wie z. B. die Digitalisierung oder der Fachkräftemangel. In welchem Rahmen von

¹²¹ Vgl. Bittner-Fessler & Häfelinger, 2018, S. 142 - 143

¹²² Vgl. Blickhan, 2020, S. 28 - 29

Möglichkeiten befindet sich die Kanzlei und was sind Anpassungen, die unbedingt nötig sind, um weiter am Markt bestehen zu können. Die Vision sollte immer noch zu den Werten des Unternehmens passen und die Zukunft der Organisation nicht komplett neu erfinden. Die Kanzleiführung kann den groben Rahmen der Vision vorgeben. Ideen könnten sein sich räumlich zu vergrößern, die Mitarbeiteranzahl zu erhöhen oder digital nach Lösungen zu suchen, um Mitarbeiter*innen zu entlasten. Ebenso kann sich die Vision auf den Aufgabenbereich der Kanzlei beziehen. Präzise Formulierungen nach der SMART-Formel erleichtern die Findung und spätere Umsetzung der Mission. Nach der SMART-Formel sollten Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein.¹²³ Möglichkeiten wären hier alle größeren Mandate in den nächsten zehn Jahren digitalisiert zu haben oder umfassendere Beratungsleistungen anzubieten, um die Region wirtschaftlich zu stärken.

Die *Mission* ergibt sich schlussendlich aus dem Sinn und Zweck, welchen die Organisation verfolgt. Zentrale Fragestellung ist hier was zu tun ist, um gegenwärtige und in der nahen Zukunft liegende Ziele zu erreichen.¹²⁴ Fokus der Steuerkanzlei liegt auf dem gründlichen und individuellen Einsatz für Mandant*innen. Ein wertschätzender Kontakt ist der Kanzlei ebenso wichtig. Daraus lässt sich in der Mission ableiten, dass sich die Kanzlei in ihrer Dienstleistung der individuell zugeschnittenen Beratung und der fairen Behandlung innerhalb und außerhalb der Organisation auszeichnet.

Nach diesen Vorgaben könnte ein Leitbild wie folgt formuliert sein:

- Werte: Die Kanzlei X steht für Genauigkeit. Wir setzen uns für unsere Mandanten ein. Bei uns steht der Mensch im Vordergrund. Wir pflegen einen wertschätzenden Umgang und begegnen jedem Individuum mit Respekt.
- Mission: Wir bieten Ihnen eine individuell zugeschnittene Beratung auf Augenhöhe mit persönlichem Einsatz für Ihre Interessen.
- Vision: Wir wollen die Wirtschaft in unserer Region für die folgende Generation erhalten und stärken. Deshalb fördern wir in den nächsten zehn Jahren Unternehmen durch unsere Beratungsleistung in den Bereichen Gründung und Unternehmensführung in Form der Erweiterung unserer Kanzlei.
(*SMART formuliert*)

¹²³ Vgl. Blickhan, 2020, S. 34

¹²⁴ Vgl. Bittner-Fessler & Häfelfinger, 2018, S. 134

5.1.1. Verhaltenskodex

Der Verhaltenskodex baut auf den Grundlagen und Werten des Leitbilds auf. Losgelöst vom Leitbild bildet dieser eine eigene Einheit für das tägliche betriebliche Handeln innerhalb der Organisation und ist somit stark mitarbeiterorientiert. Auf die interne Zielgruppe der Mitarbeiter*innen bezogen, geht der Verhaltenskodex tiefer ins Detail und ist länger ausformuliert als das Leitbild. Um als Führungskraft die Vorbildfunktion zu wahren, kann für Führungskräfte eine gesonderte oder erweiterte Version des Verhaltenskodex festgelegt werden. Führungskräfte können Werte durch ihre leitende Position proaktiv kommunizieren. Ein Kodex kann sie dabei unterstützen. Ziel ist es die Unternehmenswerte im Verhalten der Mitarbeiter*innen widerzuspiegeln.¹²⁵ Der Verhaltenskodex kann mit den Kommunikationsregeln zusammengefasst werden. Das folgenden Unterkapitel gibt ein stichpunktartiges Beispiel.

5.1.2. Kommunikationskultur

Die Kommunikationskultur sollte ebenso wie das Verhalten gesondert festgelegt werden. Hierzu gehört wann, wie und in welchem Rahmen Informationen fließen. Bevor sich über die Regelungen der Kommunikation im Team Gedanken gemacht wird, kann darüber gesprochen werden wie häufig und in welchem Umfang Besprechung abgehalten werden sollten. Neben Besprechungen, die mit dem gesamten Team abgehalten werden, um fachliche oder kanzleiinterne Informationen weiterzugeben, besteht die Möglichkeit Zusammentreffen abzuhalten, welche die Zusammengehörigkeit des Teams stärken können. So könnte man sich jeden letzten Freitag des Monats gemeinsam zu einem einstündigen Frühstück versammeln, um den Austausch zwischen allen Mitarbeiter*innen zu fördern. Eine erfolgreiche Kommunikation basiert auf Empathie und einem dauerhaft friedlichen Miteinander.¹²⁶ Die Besprechungen im Team stärken den Zusammenhalt und das Zugehörigkeitsgefühl.¹²⁷ Small Talk bildet hier eine gute Methode ab, um im täglichen Kontakt zu bleiben.¹²⁸ Führungskräfte sollten die interne Kommunikation unterstützen, denn sie bildet ein wichtiges Führungsinstrument. Mitarbeiter*innen lassen sich durch einen offenen und empathischen Führungs- und Kommunikationsstil binden, da dieser ihnen

¹²⁵ Vgl. Lange, 2021, S. 10

¹²⁶ Vgl. Siegmann, 2021, S. 39

¹²⁷ Vgl. Siegmann, 2021, S. 90

¹²⁸ Vgl. Siegmann, 2021, S. 138

Wertschätzung vermittelt.¹²⁹ Demzufolge sollte das persönliche Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument genutzt werden. Im Vieraugengespräch kann neben der zukünftigen Entwicklung des*der Mitarbeiter*in über persönliche Bedürfnisse und Erwartungen gesprochen werden. Die Führungskraft hat die Option Orientierung zu geben und die Unternehmensziele des Leitbilds zu verdeutlichen. Sehen sich Mitarbeiter*innen nicht nur als Aufgabenerfüller*in, sondern, dass ihre persönlichen Interessen berücksichtigt werden, so steigt die Arbeitszufriedenheit.¹³⁰ Mit einer höheren Arbeitszufriedenheit geht eine höhere Leistungsbereitschaft einher.

„Die mündliche Kommunikation hat trotz der vielen neuen Medien kaum an Bedeutung eingebüßt. Gerade das Gespräch im kleinsten Kreise, vor allem das Zweiergespräch, ist nach wie vor erste Wahl, wenn es darum geht, die Ideen, Wünsche, Vorstellungen oder gar Ängste einer Person [...] aufzuarbeiten.“ (Klöfer u. Nies, 2003, S. 42: Hervorhebung im Original).

Als weitere Maßnahmen um einen schnellen und für alle zeitgleichen Informationsfluss bieten zu können, eignet sich die Einführung eines schwarzen Bretts. Das schwarze Brett eignet sich als klassisches Medium besonders gut zur schnellen Informationsweitergabe. Empfehlenswert ist es das schwarze Brett hinter einer Glaswand zu verwahren, um dies vor dem Zugang von Unbefugten zu schützen.¹³¹ Ein Rundmails Schreiben ist immer eine gute Maßnahme für die kurzfristige und schnelle Verbreitung von Informationen. Durch diese Konzepte sollte nach der Festlegung von Grundsätzen der Kommunikation auch die Verbreitung der Informationen fair und für alle Mitarbeiter*innen zeitgleich ablaufen können. Eine gute Basis zum Erreichen der Unternehmensziele und für eine nachhaltige Kommunikation ist geschaffen.

Um die Kommunikation in der Steuerkanzlei fair zu gestalten, sollten ganzheitliche Regelungen geschaffen werden, um die Abläufe in der Kommunikation für alle Mitarbeiter*innen transparent werden lassen.

„Wer als Führungskraft Erfolg haben will, muss in der Lage sein, Probleme durch Kommunikation zu lösen.“ (Zielke, 2017, S. 79: Hervorhebung im Original).

¹²⁹ Vgl. Siegel, 2018, S. 2

¹³⁰ Vgl. Siegel, 2018, S. 9

¹³¹ Vgl. Klöfer & Nies, 2003, S. 48 - 49

Prof. Dr. Christian Zielke beschreibt „warum Kommunikation in einem Unternehmen so wichtig ist“.¹³² Eine offene Kommunikation verhindere, dass zwischen Mitarbeitern*innen und Führungskräften unterschiedliche Perspektiven in Bezug auf das Unternehmen entstünden. Führungskräfte sollten proaktiv das Gespräch suchen und Rückmeldungen an Mitarbeiter*innen geben. Der banale Grund warum Mitarbeiter*innen und Führungskräfte zu wenig voneinander wüssten, sei, dass man zu wenig kommuniziere.¹³³ Dadurch entstehen Konflikte.

Es sollte ein *gemeinsamer Grundsatz für den Ablauf der Kommunikation* geschaffen werden, welcher sämtliche Mitarbeiter*innen erreicht und deren Bedürfnissen entspricht. Zur Festlegung von fairen Kommunikationsprinzipien, verweist Wiek auf eine „Definitionsklärung im Team.“¹³⁴ Die Aufforderung zur gemeinsamen Überlegung von Kommunikationsprinzipien könnte in der nächsten Mitarbeiterbesprechungen angestoßen, in der folgenden Mitarbeiterbesprechung zusammengetragen und somit verbindlich festgelegt werden. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass alle Mitarbeiter*innen anwesend sind oder zumindest in einer anderen Form (z. B. Einzelgespräch) angehört wurden und ein Mitspracherecht eingeräumt wird. Die Besprechung der Unternehmensziele kann, durch den geschaffenen Orientierungsrahmen, bereits zu einer offeneren Kommunikation verhelfen. Die Mitarbeiter*innen sind gut durch die Grundsatzfragen, welche Gedanken/Gefühle sie mit einer erfolgreichen Kommunikation verbinden, abzuholen. Begriffe können auf Moderationskarten gesammelt und zusammengetragen werden. Bestimmte Begriffe lassen sich zusammenfassen, um so einem gemeinsamen Verständnis näher zu kommen. Der Vorgang kann hier ähnlich wie bei der Schaffung des Leitbilds gestaltet werden.

Kanzleiinterne Umgangsformen für die Kommunikationskultur könnten z. B. sein:

- Positive Wortwahl
- Kommunizieren in Lösungen
- Offen für innovative Ansätze, zukunftsorientiertes Handeln
- bei Auftreten von Schwierigkeiten direkt das Gespräch suchen
- Zuhören
- Klärung auf rationaler Ebene (soweit möglich), höflich und sachlich
- Wertschätzender Umgang, u. a. durch Lob zum Ausdruck bringen
- Verschwiegenheit wahren
- Kollegialer Umgang, Teambewusstsein stärken

¹³² Zielke, 2017, S. 79; Hervorhebung im Original

¹³³ Vgl. Zielke, 2017, S. 79f

¹³⁴ Vgl. Wiek, 2018, S. 32

- Persönliche Grenzen beachten
- offene Fehler- und Feedbackkultur (bei Fehlern fördern, nicht diskriminieren)
- Sensibilität für Unterschiedlichkeiten zwischen Mitarbeiter*innen entwickeln

Trotz der anfänglich höheren Zeitinvestition zwecks Umsetzung der Regelungen, sollten die Beteiligten keine Bedenken haben. Durch die Schaffung jener Regeln entsteht eine Form von Berechenbarkeit innerhalb der Kommunikationskultur.¹³⁵ Dies bedeutet die Mitarbeiter*innen sind nicht verunsichert, sollten Fehler entstehen. Durch die Schaffung einer offenen und fair gestalteten Fehlerkultur wird das Verhalten der Führung abschätzbar. Mit der frühzeitigen Festlegung zur Orientierung von gerechten bzw. ungerechten Handelns wird das Verhalten der Mitarbeiter*innen positiv beeinflusst. Grenzen werden geschaffen und damit sogar die Entwicklung möglicher Konflikte verhindert.¹³⁶

5.1.3. Reflexion des eigenen Handelns

Kommunikation ist facettenreich und findet selten nur auf der sachlichen Ebene statt. Nach dem Vier-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun lässt sich dieselbe Nachricht aus vier unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Diese verschiedenen Perspektiven liegen in der Sachebene, der Selbstoffenbarung, der Beziehungsebene und dem Appell begründet (siehe Abbildung 3).¹³⁷

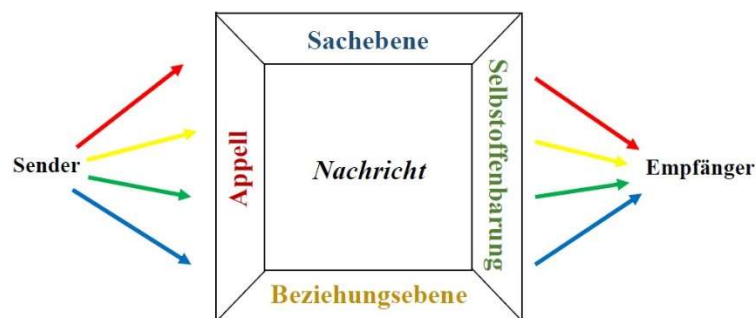


Abbildung 4: Vier-Ohren-Modell nach Friedemann Schulz von Thun, eigene Darstellung

¹³⁵ Vgl. Wick, 2018, S. 32 - 36

¹³⁶ Vgl. ebd.

¹³⁷ Vgl. Siegmann, 2021, S. 32 - 33

Bei der Erläuterung dieser Perspektiven soll beispielhaft die Situation zweier Menschen, die mit dem Auto vor der Ampel stehen aufgeführt werden, während einer der beiden zu dem anderen sagt: „Es ist grün.“ Über die Sachebene nimmt der*die Empfänger*in Zahlen, Daten und Fakten auf. Die Kommunikation wird hier objektiv und rational verstanden.¹³⁸ Verstanden wird der Beispielsatz als sachliche Aussage, dass die Ampel grün sein. In der Selbstoffenbarungsebene dagegen wird der emotionale Zustand und die innere Haltung des*der Empfänger*in offenbart.¹³⁹ Hält sich der*die Empfänger*in an jenem Tag für zu träge und erschöpft wird der Beispielsatz ihm*r sagen er*sie sei zu langsam. Bei der Beziehungsebene wird die Beziehung der beiden Personen berücksichtigt.¹⁴⁰ Deutlich wird, wie die Personen zueinanderstehen. Gab es im Vorfeld ungelöste Konflikte, wird ebenso jede weitere Form der Kommunikation als konfliktgeladen aufgefasst. Der Beispielsatz wird als Beleidigung und Kundgabe, dass man nicht Auto fahren könne, interpretiert. Der Appell versteht sich als Aufforderung etwas zu tun oder zu unterlassen.¹⁴¹ Der Beispielsatz könnte als Aufforderung das Autofahren zu unterlassen gedeutet werden. Die Komplexität des Vier-Ohren-Modells gibt einen guten Überblick wie unterschiedlich und missverständlich Mitarbeiter*innen Kommunikation verstehen können. Deshalb ist es wichtig sich als Führungsperson selbst zu kennen und gegenseitiges Verständnis für die Mitglieder seines Teams zu entwickeln.¹⁴² Das Eingeständnis von Stärken und Schwächen fördert eine offene Fehlerkultur, die wiederum für ein angenehmes Betriebsklima sorgt. Durch das Bewusstsein und dem Äußern der eigenen Gefühle steigert die Führungskraft ihre Authentizität. Menschlichkeit erleichtert es den Mitarbeiter*innen einen Zugang zu finden. Vertrauen entsteht, was sich wiederum auf die Leistungsbereitschaft auswirkt.¹⁴³ Für den täglichen Umgang empfiehlt es sich seine Mitarbeiter*innen zu kennen. Eine Typisierung der Charaktere kann dabei helfen situative Führungsentscheidungen zu treffen und den Führungsstil den Mitarbeiterbedürfnissen individuell anzupassen. Es kann Aufschluss darüber gewonnen werden, wo die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter*in liegen. In kritischen Arbeitsphasen können psychologische Tools und Kenntnisse sich als Frühwarnsystem für Stress oder im schlimmsten Falle die bevorstehende Kündigung bezahlt machen. Die folgende Tabelle (siehe Tabelle 1) gibt ein

¹³⁸ Vgl. Siegmann, 2021, S. 33

¹³⁹ Vgl. Siegel, 2018, S. 24

¹⁴⁰ Vgl. Siegmann, 2021, S. 33

¹⁴¹ Vgl. Siegel, 2018, S. 24

¹⁴² Vgl. Siegmann, 2021, S. 38

¹⁴³ Vgl. Siegel, 2018, S. 25 - 28

Beispiel für vier verschiedene Arbeitertypen. Sie ist hier als Beispiel für ein unterstützendes Tool des Mitarbeiterverständnisses aufgeführt und soll als Hilfe bei der Reflexion der Mitarbeiterbedürfnisse dienen, dennoch nicht als allgemeingültiger Ansatz verstanden werden. Proaktives Handeln der Führungskraft und die Beobachtung der eigenen Haltung dem zu führenden Menschen gegenüber sind von Vorteil.

Typ Eigen- schaften	rational extrovertiert	emotional extrovertiert	emotional introvertiert	rational introvertiert
Charakteristisch	<ul style="list-style-type: none"> • Hektisch, wenig Zeit • Dominant • Präzise Kommunikation • Intuitive Entscheidung, wenig Planung • Kurzfristige Sprints im Vollgas-Modus • Aufgeben undenkbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskutiert gern • Mag Abwechslung • Offen und spontan • Emotional • Lässt sich gern ablenken • Zugänglich, lacht gern • Kann gut vermitteln bei Streit 	<ul style="list-style-type: none"> • Idealistisch • Unterstützt andere, lobt • Baut starke Bindung auf • Offen, erzählt Persönliches • Fleißig • Rückzug, Konflikte meiden • Familiärer Umgang 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Fachwissen • Führt Checklisten • Mag Regeln, Kontrolle • Genau und detailverliebt • Einzelkämpfer-Mentalität • Perfektionistisch • Kommuniziert wenig direkt • Distanziert, wirkt pingelig
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzungsstark • Übernimmt Verantwortung • Trifft Entscheidungen • Problemlösend 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativ/ innovativ • Kooperativ • Kommunikativ • Empathisch • Flexibel • Motiviert 	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfsbereit und sozial • Familiär • Vertrauensvoll • Verlässlich • Wertorientiert • Zurückhaltend 	<ul style="list-style-type: none"> • Vernünftig • Pflichtbewusst und zuverlässig • Berechenbar • Sachlich • Gewissenhaft • Pünktlich
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> • Ungeduldig • Arrogant • Wenig sozial • Schnell gelangweilt 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht entscheidungsfreudig • Impulsiv • Trödelt, verliert sich im Prozess/in Gesprächen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht kritikfähig • Bietet unnötige Hilfe an • Schnell enttäuscht • Nachtragend • Negativ beeinflussbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Braucht 100% Sicherheit • Neues = ängstlich, kritisch • Zeitintensiver Arbeitsstil • Unflexibel
Bedürfnisse im Job	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbestimmt • Verantwortung übernehmen • Verlangt zügige und korrekte Bearbeitung von anderen 	<ul style="list-style-type: none"> • Viel Kommunikation • Möchte gemocht werden • Abwechslungsreiche Tätigkeiten • Anleitung bei Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Möchte geschätzt/verstanden werden • Ruhe zum Arbeiten und Kontakt zu Team • Beständige Aufgaben und Anleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachvollziehbare Entscheidungen • Risiken vermeiden • Ruhe zum Arbeiten • Mag Ordnung/Klarheit
Verhalten im Job	<ul style="list-style-type: none"> • Analytisch • Erledigungsorientiert • Zielorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamplayer • Ausgleichend • Aufgeschlossen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertorientiert • Empfindsam • Hilfsbereit 	<ul style="list-style-type: none"> • Analytisch • Kompetent • Qualitätsorientiert

Demotivation Anzeichen	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Entscheidungsfreiraum • Keine Entwicklung/ Änderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Anerkennung • Einzelkämpfer 	<ul style="list-style-type: none"> • Disharmonie im Team • Ungerechtigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinge laufen nicht nach Plan • Ständige Neuerungen • Keine Vorbereitung
Signale für Stress	<ul style="list-style-type: none"> • Aggressiv • Arrogant 	<ul style="list-style-type: none"> • Zickig • Streitsüchtig 	<ul style="list-style-type: none"> • Zickig • Schmollen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachdenklich • Übervorsichtig

Tabelle 1: Charakteristika der Mitarbeitertypen nach Weigert, S., Kunde, P., und Schulz, I. (2021, S. 28 – 33, eigene Darstellung)

Je nachdem welcher Mitarbeitertyp von der Führungskraft zu betreuen ist, kann diese wiederum ihre Führungsrolle reflektieren und situativ anpassen. Die Führungskraft kann sich selbst als Manager, Coach oder Leader verstehen. Der*die Manager*in gibt klare Vorgaben und Strukturen, die sich an den Zielen des Unternehmens orientieren. Diese Form der Führung bietet sich für junge Fachkräfte oder noch einzuarbeitende Mitarbeiter*innen an. Eine beratende und begleitende Rolle nimmt der Coach ein. Die geführte Person wird dazu animiert eigenständige Lösungen zu entwickeln. Das Potential der Mitarbeiter*innen wird so gefördert. Die Führungskraft bietet Raum für die eigene Entwicklung. Seine Mitarbeiter*innen zu coachen ist eine gute Führungsmethode für Arbeitnehmer*innen, die den Betrieb bereits lange kennen und in den nächsten Jahren fachlich weiter gefördert werden sollen. Gemeinsame Werte und Vision des Unternehmens werden durch den Leader transparent gemacht. Dieser tritt als übergeordnete Rolle zum Manager und Coach auf. Fokus des Leaders liegt auf den Unternehmenszielen. Im Wesentlichen wird sein Führungsverhalten von der Unternehmensvision begründet.¹⁴⁴ Er*sie motiviert und inspiriert jede*n Mitarbeiter*in durch kreative und visionäre Ansätze. Im Feingefühl und flexiblen Umgang der Führungskraft mit den unterschiedlichen Mitarbeitertypen liegt die besondere Herausforderung für eine wirksame Kommunikation.¹⁴⁵ Grundvoraussetzungen bilden das Interesse am Menschen, Wohlwollen und Empathie.¹⁴⁶

5.2. Lebensphasenmodelle anbieten

Durch die ständige Erreichbarkeit, welche die Digitalisierung mit sich bringt, ist der Wunsch nach einem Ausgleich zur Arbeit groß. Die Generation Y fordert eine Work-

¹⁴⁴ Vgl. Moskaliuk, 2016, S. 26 - 27

¹⁴⁵ Vgl. Siegel, 2018, S. 7

¹⁴⁶ Vgl. Siegel, 2018, S. 30

Life-Balance (vgl. Kapitel 3). Nach erledigter Arbeit wollen sie sich privaten Themen widmen. Mit immer stärker verschwimmenden Grenzen, die sich mit der Einführung des Home-Offices noch weiter verstärkt haben, fällt es manchen Mitarbeiter*innen schwer sich ausreichend Zeit für private Bedürfnisse zu nehmen. Hinsichtlich auf deutsche Steuerkanzleien fällt nach eigener Erfahrung auf, dass Arbeitszeitmodelle oft nur akzeptiert sind, soweit dafür ein triftiger Grund besteht, der auch gesellschaftlich anerkannt ist. Das beste Beispiel dafür ist die Frau, die nach Geburt des Kindes nur noch in Teilzeit arbeitet. Weitere Arbeitszeitmodelle sind unter anderen Kolleg*innen selten vertreten. Gründe weshalb eine Fünftagewoche in bestimmten Lebensabschnitten nicht mehr attraktiv ist, sind vielfältig und stets aus individueller Sicht zu betrachten. Neben Familienplanung können Weiterbildung, Pflege von Familienangehörigen, der Wunsch nach Altersteilzeit, aber auch der einfache Wunsch nach mehr Freiraum, Gründe für ein verändertes Arbeitszeitmodell bilden. Abhängig von der aktuellen Lebensphase, in der sich Mitarbeiter*innen befinden, bestehen unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse.¹⁴⁷ Zur Überlegung steht, Arbeitsmodelle zu schaffen, welche auf diese unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen eingehen, jedoch ebenso die Steuerkanzlei in der Planbarkeit ihrer Aufgabenverteilung nicht einschränkt. Dazu könnten die Mitarbeiter*innen in drei verschiedene Planungsmodelle eingeteilt werden. Modell 1 steht für jene*n Arbeitnehmer*in, der*die aufsteigen möchte. Der Fokus liegt auf dem Ausbau von Fähigkeiten und Kenntnisse. Diese Person ist bereit schwierige Aufgaben zu lösen, um beruflich voranzukommen. Er*sie setzt ihren derzeitigen Schwerpunkt in der Arbeit. Das Modell 2 fokussiert die Work-Life-Balance. Hier möchte jemand vermehrt den eigenen Interessen nachgehen. Grund kann die Familiengründung sein, aber ebenso gut der Wunsch nach persönlicher Entwicklung. Unterbrechungen wie Elternzeit oder ein Sabbatical sind möglich. Während sich Modell 1 auf eine Vollzeitkraft bezieht, geht Modell 2 davon aus, dass die Arbeitskraft in der aktuellen Lebensphase nur eingeschränkt verfügbar ist als Teilzeitkraft. Für Mitarbeiter*innen, die beruflich bewusst kürzertreten wollen, gedacht ist hierbei der vorbereitende Eintritt ins Rentenalter wie auch die Pflege von Angehörigen, bietet sich Modell 3 an. Absicht ist es, Mitarbeiter*innen in diesem Modell zu entlasten und ihnen dennoch die Möglichkeit geben sie in der Kanzlei zu halten, um von ihrem Wissen zu profitieren und die nächste Generation fit zu machen. Diese Modelle erfordern interne Kommunikation und Abstimmung aller Beteiligten. Bereits während der

¹⁴⁷ Vgl. Eberhardt, 2016, S. 143

Bewerbungsphase könnte man diese Form der Wertorientierung gleichermaßen im Außenverhältnis kenntlich machen, um sich so von anderen Kanzleien hervorzuheben. In der Praxis können Mitarbeitergespräche gut genutzt werden, um darüber zu sprechen, welche Lebensphase vorliegt oder angestrebt wird. Außerdem bieten Lebensphasenmodelle eine Grundlage für das lebenslange Lernen, das in Betrieben betreffend der Steuerkanzlei von elementarer Bedeutung ist. Zusammenfassend werden in Modell 1 Talente gefördert. Das Modell 2 liefert Rahmen für persönlichen Wachstum, während durch Modell 3 wichtiges Expertenwissen länger im Unternehmen gebunden werden kann.

6. Diskussion der Ergebnisse

Zielsetzung der Arbeit war es Handlungsmaßnahmen für die kleine Steuerkanzlei zu empfehlen, welche die Generation Y in ihren Bedürfnissen und Werten berücksichtigt, um für die folgende Generation ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, an den sich diese Generation auch langfristig binden möchte. Für die Kanzleileitung sollten die Maßnahmen möglichst kostengünstig und im Zeitaufwand gering gestaltet sein. Neben den durch die Generation Y begründeten Attraktivitätsfaktoren, ging es darum das gesamte Team mit den Vorschlägen zur Veränderung der Kanzlei abzuholen und in den Prozess miteinzubeziehen. Innerhalb dieses zuvor bestimmten Rahmens wurden die, in diesem Kapitel zur Diskussion stehenden, Handlungsmaßnahmen vorgeschlagen.

Zunächst wurde vorgeschlagen ein Leitbild samt Verhaltenskodex und Regeln der Kommunikation zu schaffen. Die Erstellung dieser Maßnahmen erfolgt im Team. Der Generation Y werden Möglichkeiten zur Mitbestimmung geboten. Weitere Bedürfnisse wie Gleichberechtigung, Toleranz, Fairness und Gemeinschaftssinn lassen sich durch diese Regelwerke in der Steuerkanzlei etablieren. Als weiterführende Frage sollte die Steuerkanzlei für sich mitnehmen, wie dieses Regelwerk im betrieblichen Alltag dauerhaft umgesetzt werden kann und was bei Verstößen dieser orientierungsschaffenden Maßnahmen passieren soll. Das Führungstool Mitarbeiterbesprechung kann als Rückmeldung eingesetzt werden, um jeden einzelnen die Chance zu bieten sich dazu frei äußern zu können. Ein bis zwei jährliche Besprechungen im Team sollten eingeplant werden, um zu reflektieren, ob die festgelegten Werte in der Kanzlei noch gelebt werden oder neu zu überdenken sind. Hierbei muss nicht zwingend ein Regelverstoß der Grund sein. Die Organisation kann sich ebenso weiterentwickeln und bemerken, dass einige Regelungen für sie aufgrund der neuen Größenordnung nicht mehr zutreffen. Selbst eine Vision kann

irgendwann erreicht werden und ein neues Ziel muss geschaffen werden. Neben der Schaffung von Regelwerken zur Identität der Kanzlei, der internen Kommunikation und dem Verhalten, zählt die Reflexion des eigenen Handelns der Führungskraft zu den vorgeschlagenen Handlungsmaßnahmen. Betrachte man geführte Konversationen aus zwei verschiedenen Blickwinkeln, lassen sich Missverständnisse ausmachen. Aufgabe der Führungskraft ist es Kommunikation wertfrei und unmissverständlich zum Ausdruck zu bringen. Besonders herausfordernd können stressige Phasen werden. Nicht jede*r behält in dieser Zeit einen klaren Kopf und schafft es seine Emotionen nicht auf andere abzuwälzen. Doch welche Führungstools helfen in diesen Phasen bei der Orientierung? Ziel führend kann es sein, seine Gefühle frei und offen zu äußern. Wie bereits beschrieben, fördert das Ansprechen von eigenen Schwächen Menschlichkeit und ermöglicht den Mitarbeiter*innen einen offeneren Zugang zur Führungskraft. Vorsicht sei geboten, dass die Führungskraft bei zu häufigem Schwächeneingeständnis gegenüber den Mitarbeiter*innen nicht als inkompetent eingestuft wird. Die vorgestellte Typisierung der Mitarbeiter*innen kann als Einschätzungstool dienen. Völlig außen vor hierbei steht jedoch, dass ein Charakter niemals klar introvertiert oder extrovertiert ist. Beispielsweise kann ein introvertierter Mensch unter ihm*ihr vertrauten Menschen den extrovertierten Teil seiner*ihrer Persönlichkeit entfalten. Damit würde er*sie wieder anders kategorisiert werden müssen. Grundsätzlich dient dieses Tool als Beispiel dazu, sich als Führungskraft mit Psychologie zu beschäftigen, um sich selbst und andere Charaktere zu reflektieren. Angeboten werden hierzu zahlreiche Mittel. Es ist Aufgabe der Führungskraft diese wahrzunehmen. Der Vorschlag der Einteilung der Mitarbeiter*innen in die unterschiedlichen Lebensphasenmodelle bildet eine große Herausforderung bezogen auf interne Prozesse. Nicht zuletzt müssen für dieses Modell sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter*in eine offene Haltung einnehmen. In der Praxis ist das oftmals nicht praktikabel. Zur Frage steht hier, ob man seinen Arbeitgeber tatsächlich jeden Schritt mitteilen möchte, den man privat plant und wie planbar letztendlich ein Leben ist. Nach den beschriebenen Modellen befinden sich im Modell 1 die Hauptleistungsträger*innen des Betriebs. Ist die gesamte Arbeit der Kanzlei wirklich allein von deren Schultern tragbar und was passiert, wenn einer dieser Leistungsträger*innen ausfällt? Grundsätzlich ist es nicht verkehrt sich als Arbeitgeber offen für andere Arbeitsmodelle als der Vollzeittätigkeit zu präsentieren. Für die Planung der kleinen Steuerkanzlei bleibt es von Vorteil die Verfügbarkeit seiner Arbeitskräfte so vollständig wie eben möglich auszuschöpfen. Die Möglichkeit zum Home-Office oder dem Mobile Office kann als Kompromiss für beide Parteien gewählt werden.

Der*die Arbeitnehmer*in spart sich ohne Fahrtweg den zeitlichen und finanziellen Aufwand für die Fahrt zur Arbeit. Im Mobile Office kann er*sie gleichzeitig Abwechslung genießen und bspw. einen Schreibtisch in einem Co-Working-Space anmieten, um neue Kontakte zu knüpfen. Trotzdem kann der Arbeitgeber die Zeit seiner Arbeitskraft voll ausschöpfen, während seine Arbeitnehmer*in Freiheiten genießt. Als Ausblick für weitere Forschungen wäre es denkbar mit einer Masterarbeit an diese Thematik anzuknüpfen, die stärker auf die Etablierung des Leitbilds innerhalb der Steuerkanzlei eingeht. Gegenstand könnte die Schaffung ausgewählter Werte wie z. B. Fairness sein. Sinnvoll abrunden ließe sich dieses Thema mit einer repräsentativen Umfrage einer Kanzlei, die bereits ein Leitbild für sich erstellt hat. Zentrale Fragestellung wäre was sich für Mitarbeiter*innen und Führungskraft geändert hat. Haben sich Fluktuationsraten gelegt? Sind Mitarbeiter*innen zufriedener? Hat die Kanzlei mehr Bewerbungen erhalten? Konnte die Kanzlei ihre Reputation verbessern? Diese Fragen wären denkbar für die weitere Forschung.

7. Fazit

Zielsetzung dieser Literaturarbeit war es die Forschungsfrage, wie die wertorientierte Führung einer Steuerkanzlei gestaltet sein sollte, um für Mitarbeiter*innen der Generation Y ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, zu ergründen und beantworten. Nachdem zunächst die Steuerkanzlei in ihrem Aufbau samt Aufgaben, Organisation und Personalmarketing mit Hilfe von Studien abgebildet wurde, erfolgte die Charakterisierung der Generation Y durch intensive Literaturrecherche. Während sich bei der Analyse der Steuerkanzlei herausstellte, dass diese Branche in ihrem Personalmanagement oftmals unsystematisch und konzeptlos vorgeht, präsentierte sich die Generation Y dagegen sehr klar in ihren Werten und Bedürfnissen. Eine offene und gerechte Kommunikation und die Möglichkeit sich ständig weiterzuentwickeln, bildeten sich als Anforderungen an den Arbeitgeber deutlich heraus. Die Bedeutung der wertorientierten Führung wurde durch eine Auswahl an theoretischen Modellen von Führungsansätzen veranschaulicht und durch die Verknüpfung mit den Werten der Generation Y letztendlich ein Ausblick gegeben, wie diese Form der Führung, bezogen auf jene Generation, aussehen könnte. Grundlage für die vorgeschlagenen Handlungsmaßnahmen bildeten die prägnantesten Werte und Bedürfnisse der Generation, unter Berücksichtigung des geringen finanziellen Budgets und Zeitmangels der kleinen Steuerkanzlei. Neben einem vorgeschlagenen Konzept zur Leitbilderstellung, welches für die, sich oft orientierungslos fühlende, Generation Y eine

Identität zum Unternehmen herstellen soll, werden Verhaltenskodex und Kommunikationsregeln der ständig im Austausch stehenden Generation gerecht. Mit den vorgestellten psychologischen Tools zur Reflexion des eigenen Handelns, können sich Führung und Mitarbeiter*innen der Steuerkanzlei noch weitreichender in ihrer Gerechtigkeit üben, um dem Bedürfnis der Millennials nach Fairness und Gleichberechtigung angemessen entgegenzukommen. Lebensphasenmodelle geben einen Ausblick für das lebenslange Lernen und schaffen Rahmenbedingungen für den Wunsch der ständigen Optimierung der Digital Natives. Infolgedessen werden die Mitarbeiter*innen der Steuerkanzlei gefördert, mit dem Gedanken ein Team aus qualifizierten Arbeitnehmer*innen aufzubauen und diese Menschen langfristig im Unternehmen zu binden.

Auch mit geringen Mitteln besitzt die kleine Steuerkanzlei durchaus Handlungsspielraum, um ihre Personalpolitik im Sinne der folgenden Generation ansprechend zu gestalten. Voraussetzung hierfür ist sich der Herausforderung des Fachkräftemangels bewusst zu sein und die eigene Aufstellung der Kanzlei zu reflektieren. Mit Interesse an der Generation Y und einem branchenübergreifend gerichteten Blick auf andere Unternehmen, lassen sich neue Impulse für die eigene Kanzlei gewinnen. Veränderungen und Alleinstellungsmerkmale lassen sich nicht schaffen, indem man bei alten Strukturen bleibt. Als Beispiel sei hier, für eine Steuerkanzlei eher unüblich, die Erstellung eines Leitbilds aufgeführt. Impulsgeber waren nicht etwa andere Steuerkanzleien, sondern Unternehmen der freien Wirtschaft in Verbindung mit dem Wunsch der Generation Y nach Orientierung in Form der Identität ihres Arbeitgebers. Darüber hinaus hat es sich wieder einmal bestätigt, dass Kommunikation innerhalb einer Organisation von elementarer Bedeutung ist. Der permanente und offene Austausch fördert nicht nur das Betriebsklima, sondern gibt der Führung die Möglichkeit Mitarbeiter*innen besser zu verstehen. Mit der Kombination aus Interesse, Reflexion und einer offenen Haltung gegenüber den Veränderungen der Zeit, ist die Führung der kleinen Steuerkanzlei wertorientiert gut aufgestellt, um den Anforderungen der kommenden Generation gerecht zu werden. Die kleine Steuerkanzlei kann mit dieser Einstellung zuversichtlich in die Zukunft blicken.

Literaturverzeichnis

- Barrett, R. (2016). *Werteorientierte Unternehmensführung: Cultural Transformation Tools für Performance und Profit* (1. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Baumgarten, R. (2019). *Führungsstile und Führungstechniken: Mit Fragen zur Lernkontrolle u. Lösungshinweise* (Reprint): Berlin. De Gruyter.
- Besser, R., (2020). ...dann führen wir mal Werte ein..., in Werther, D. (Hrsg.). *Vision – Mission – Werte: Die Basis der Leitbild- und Strategieentwicklung*: Weinheim Basel: Beltz, S. 16 - 27.
- Bittner-Fessler, A., & Häfelinger, M. (2018). *Kommunikation für junge Unternehmen: Das Praxishandbuch für Existenzgründer und Start-ups*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Blickhan, C., (2020). Visionen - Ziele - Erfolge, in Werther, D. (Hrsg.). *Vision – Mission – Werte: Die Basis der Leitbild- und Strategieentwicklung*: Weinheim Basel: Beltz, S. 28 - 51.
- Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.
- Degel, M. (2013). *Zukunftsstudie kleine Steuerkanzlei - Teil 1*. [Online im Internet.] URL: <https://www.steuerberaterseite.de> (Stand: 21.08.2021, 14:43).
- Degel, M. (2013). *Zukunftsstudie kleine Steuerkanzlei - Teil 2*. [Online im Internet.] URL: <https://www.steuerberaterseite.de> (Stand: 21.08.2021, 15:04).
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V., (2020). Vorwort, in Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V. (Hrsg.). *DGFP PraxisEdition: Vol. 100. Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 7 - 10.
- Eberhardt, D. (2016). *Generationen zusammen führen: Mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten* (1. Auflage). Freiburg: Haufe Gruppe.
- Einwiller, S., (2014). Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management, in Zerfaß, A. & Piwinger, M. (Hrsg.). *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung*. (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 371 - 391.

- Finckler, P. (2017). *Transformationale Führung: Wegweiser für nachhaltigen Führungs- und Unternehmenserfolg*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Frankowski, S. (2013). *Erfolgreiche Personalführung der Generationen Y und Z: Mitarbeiterpräferenzen und ihre Auswirkungen auf den Führungserfolg*. Hamburg: Diplomica-Verlag.
- Hann, V. (2021, October 20). «Traurige Gen Alpha»: Warum Generationenforschung kritisch sein kann. [Online im Internet.] URL: <https://www.watson.ch/international/schweiz/861579826-traurige-gen-alpha-warum-generationenforschung-kritisch-sein-kann>. (Stand: 07.11.2021, 18:47).
- Hansen, N., Hauff, S., (2019) Talentmanagement - Trends, Herausforderungen und strategische Optionen, in Busold, M. (Hrsg.). *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Auflage). Hamburg: Springer Gabler, S. 35 - 46.
- Hasebrook, J., Zinn, B., Schletz, A. (2018). Lebenslang kompetent: Lebensphasenorientiertes Kompetenzmanagement zwischen Anforderung und Überforderung, in Hasebrook, J., Zinn, B., Schletz, A. (Hrsg.) *Lebensphasen und Kompetenzmanagement: Ein Berufsleben lang Kompetenzen erhalten und entwickeln*: Springer, S. 1 - 16.
- Hauser, M. (2000). *Charismatische Führung: Ein Schlüssel für radikalen Wandel in Unternehmungskrisen*. Zugl.: Zürich, Univ., Diss., 1998. *Gabler Edition Wissenschaft*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Gabler.
- Hausmann, U. & Dietz, S. (2014). *Personalmarketing in Steuerkanzleien 2014: Erfolgsfaktoren für den Personalmarkt*. Retrieved September 12, 2021 from <https://silo.tips/download/personalmarketing-steuerkanzleien-2014>.
- Klöfer, F., & Nies, U. (2003). *Erfolgreich durch interne Kommunikation: Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren* (3. Auflage). Neuwied, München, Unterschleißheim: Luchterhand.
- Lange, J. (2021). Einführung in die wertorientierte Führung, in Lange, J. (Hrsg.), *Wertorientierte Führung in Theorie und Praxis: Konzepte – Studienergebnisse – Praxis-einblicke* (1. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer, S. 1 - 22.
- Lauer, T. (2019). *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (3. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lippold, D. (2019). *Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft ein Überblick* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Loos, J. (2017). *Lebenslanges Lernen im demografischen Wandel*: Wiesbaden. Springer Gabler.
- König, A., (2010). Markenbildung und -führung, in Schieblon, C. (Hrsg.). *Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer: Ein Praxishandbuch für Anwalts-, Steuerkanzleien und Wirtschaftsprüfungsunternehmen* (2. Auflage): Wiesbaden. Springer Gabler, S. 31 - 45.
- Moser, M. (2019). *Führungsakzeptanz im Wandel: Wie veränderte Erwartungen der Mitarbeiter den Führungserfolg beeinflussen*. Köln: Springer Gabler.
- Moskaliuk, J. (2016). *Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte: Psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Müller, M., Müller, N., (2020). Schöne neue Steuerberatung, in Tewes, S., Niestroj, B., & Tewes, C. (Hrsg.). *Geschäftsmodelle in die Zukunft denken: Erfolgsfaktoren für Branchen, Unternehmen und Veränderer*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 105 - 119.
- Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden* (5. Auflage). *Basistexte Personalwesen 3*: Enke.
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rademacher, S. (2013). Die Herausforderungen des Employer Brandings, in Künzel, H. (Hrsg.). *Erfolgsfaktor Employer Branding: Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 1 - 16.
- Ruthus, J. (2014). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schenk, D. (1980). *Generation X*. [Online im Internet.] URL: <https://www.deutschlandfunk.de/generation-x-100.html>. (Stand: 14.11.2021, 10:23).
- Schieblon, C., (2010). Marketing für Kanzleien - Ein Überblick, in Schieblon, C. (Hrsg.). *Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer: Ein Praxishandbuch für Anwalts-, Steuerkanzleien und Wirtschaftsprüfungsunternehmen* (2. Auflage): Wiesbaden. Springer Gabler, S. 19 - 30.
- Schulenburg, N. (2016). *Führung einer neuen Generation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Schwab, H. (2021). *Berufsstatistik 2020*. [Online im Internet.] URL: <https://www.bstbk.de>. (Stand: 04.02.2022, 17:12).
- Siegel, T. (2018). *Mitarbeitergespräche in Steuerkanzleien: Erfolgreich kommunizieren und motivieren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Siegmann, C. (2021). *Kommunikationskultur in der Steuerkanzlei: Praktische Anwendungsmöglichkeiten im Kanzleialltag*. Freiburg: Schäffer-Poeschel.
- Tewes, S., Tewes, C., (2020). Megatrends und digitaler Einfluss, in Tewes, S., Niestroj, B., & Tewes, C. (Hrsg.). *Geschäftsmodelle in die Zukunft denken: Erfolgsfaktoren für Branchen, Unternehmen und Veränderer*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 21 - 34.
- Weber, M. & Winckelmann, J. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. Auflage). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen.
- Weigel, S. (2005) Familienbande, Phantome und die Vergangenheitspolitik des Generationsdiskurses. Abwehr von der Sehnsucht nach Herkunft, in Jureit U., & Wildt, M. (Hrsg.). *Generationen: Zur Relevanz eines wissenschaftlichen Grundbegriffs* (1. Auflage). Hamburg: Hamburger Edition, S. 108 - 127.
- Weigert, S., Kunde, P., & Scholz, I. (2021). *Mitarbeiterführung in der Steuerkanzlei: Employer Branding - Wie Sie Ihre Kanzlei als attraktiven Arbeitgeber positionieren*. Freiburg: Schäffer-Poeschel.
- Werding, M. (2019). Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt, in Bussold, M. (Hrsg.). *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Auflage). Hamburg: Springer Gabler, S. 3 - 18.
- Wiek, U. (2018). *Fairness als Führungskompetenz: Strategie und Leitfaden für Führungskräfte und Unternehmen der Zukunft* (1. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace* (2nd ed.). Nashville: AMA-COM.
- Zielke, C. (2017). *Führungstechniken: Richtig kommunizieren - Mitarbeiter motivieren - Teams führen* (1. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass

- die Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt wurden,
- alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht wurden,
- die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Lüneburg, 31.03.2022