**Begrüßung**

Hallo, liebe Kolleginnen und Kollegen, hier ist Ihr Patrik Luzius. Schön, dass Sie dabei sind, Ihre Steuerkanzlei jeden Tag ein Stückchen zu optimieren.

**Erfolgsimpulse**

Der Titel unseres heutigen Videos heißt: Führungsgrundsätze 1

In diesem Video erhalten Sie die wichtigsten Antworten zu folgenden Themen bzw. Fragen:

1. Führungsgrundsätze in der Theorie

2. Führungsgrundsätze aus einer Studie der Wirtschaftswoche

3. Führungsgrundsätze von Marc Zuckerberg

**Hauptteil**

**1. Führungsgrundsätze in der Theorie**

„A Boss says: Go! A Leader says: Let´s go!” so ein amerikanischer Spruch. Erfolgreiche Führungskräfte schaffen es, ihre Mitarbeiter für die Sache der Kanzlei zu begeistern und sie mitzunehmen. Dazu gehört auch, dass die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz arbeiten und sie bereits bei der Einstellung gut ausgewählt werden. Außerdem sollten die Stärken der Mitarbeiter gefördert und nicht an den Schwächen herumgedoktert werden. Man wird es nicht schaffen, aus einem Ackergaul ein Rennpferd zu machen. Persönliche Integrität und Respekt vor den Menschen zeichnen eine erfolgreiche Führungskraft aus. Gemeinsame Ziele und Visionen machen Druck überflüssig. Den Mitarbeitern müssen Freiräume gelassen werden, und sie müssen immer wieder gelobt. Die Suche nach Schuldigen muss unverzüglich eingestellt werden, da es nicht darauf ankommt, wer Schuld hat, sondern dass viele Fehler in Zukunft nicht mehr passieren. Personalexperten wissen, dass Mitarbeiter zwei Verträge mit ihrem Arbeitgeber schließen: einen schriftlichen juristischen und einen psychologischen emotionalen Arbeitsvertrag. Zu der gerechten Entlohnung müssen weitere Faktoren wie Wertschätzung, Fairness und Respekt hinzu kommen, damit die Mitarbeiter nicht innerlich kündigen und wie Söldner zum nächsten Arbeitgeber weiterziehen, der mehr Geld bietet. Erst die Kombination beider Faktoren (angemessene Entlohnung + emotionale Bindung) schaffen eine Kanzlei mit Seele und bilden eine gute Grundlage für den langfristigen Kanzleierfolg.

**2. Führungsgrundsätze aus einer Studie der Wirtschaftswoche**

Eine Studie, die in der Wirtschaftswoche erschienen ist, sagt folgendes zum Thema „Unternehmensführung“:

1. Keine Verantwortung übernehmen oder abgeben

[Eine Studie](http://www.information-factory.com/fileadmin/user_upload/studien/Deutschland_fuehrt_Studie.pdf) zeigt: Bei deutschen Chefs lassen viele Führungsqualitäten zu wünschen übrig. Was Verantwortung betrifft, gibt es zwei negative Extreme: Während manche Schwierigkeiten damit haben, Probleme offen anzusprechen und einen ehrlichen Dialog mit den Mitarbeitern zu führen, geben andere sehr ungern Verantwortung ab. Beide Verhaltensweisen können Mitarbeiter abschrecken. Alle Herausforderungen allein in Angriff zu nehmen, nützt Chefs und dem Rest des Unternehmens ebenso wenig, wie sich von jeglicher Verantwortung frei zu machen. Nur wer Verantwortung für unternehmensinterne Maßnahmen übernimmt und seine Entscheidungen sinnvoll begründen kann, wird Verständnis seiner Mitarbeiter für sein Handeln bekommen.

Weil moderne Mitarbeiter mehr Freiraum fordern und mitbestimmen wollen, muss auch mehr Verantwortung für den Unternehmenserfolg von Seiten der Mitarbeiter möglich sein. Trotz allem gilt: Die Hauptverantwortung trägt der Chef.

*Quelle: Studie* [*Deutschland führt?! - Information Factory*](http://www.information-factory.com/fileadmin/user_upload/studien/Deutschland_fuehrt_Studie.pdf)

*Methode: Im Rahmen der Studie wurden von März bis Juli 2015 bundesweit insgesamt 1952 Personen über alle Branchen hinweg befragt. 1095 Angestellte ohne Führungsverantwortung, 640 Führungskräfte und 217 Human Resources-Mitarbeiter.*

2. Fehlende soziale Kompetenz, mangelnde Motivationsfähigkeit

Kompetenz und ein großes Fachwissen reichen als Führungskraft noch lange nicht aus. Fast nichts ist für Mitarbeiter schlimmer als ein Chef, der seine Begeisterung für Projekte, Erfolge und Ziele nicht weitergeben kann. [Wer regelmäßig cholerisch wird und seine Mitarbeiter mit Beschimpfungen zurechtweist](http://www.wiwo.de/erfolg/management/tipps-fuer-gute-fuehrung-wie-sie-ein-besserer-chef-werden/12536908.html#image), läuft Gefahr, sich von einigen Angestellten verabschieden zu müssen.

Ein guter Chef setzt nicht auf Zuckerbrot und Peitsche als kontrollierte Führungsstrategie, sondern mobilisiert seine Mitarbeiter für ein gemeinsames Ziel. Immerhin drei Viertel der Führungskräfte ist nach eigenen Angaben von diesem Ratschlag überzeugt. Sie behaupten mit Begeisterung über das zu sprechen, was sie erreicht haben und in Zukunft erreichen wollen. Diese Begeisterung nehmen jedoch nur 36 Prozent der Mitarbeiter auch wahr.

3. Kein offenes Ohr für Mitarbeiter

Wie aus der Befragung von rund 2000 Teilnehmern hervorgeht, wünschen sich Mitarbeiter neben sozialer Kompetenz und der Fähigkeit zur Motivation vor allem kommunikative Kompetenzen zur Teamförderung.

Doch zwischen Wunsch und Wirklichkeit liegen Welten: Nicht einmal die Hälfte (42 Prozent) der Mitarbeiter gibt an, dass Führungskräfte einen offenen und ehrlichen Dialog suchen. Das steht im Kontrast zur Aussage der Chefs, von denen ganze 93 Prozent überzeugt sind, stets ein offenes Ohr für die Belange der Angestellten zu haben.

4. Sich zurückziehen, kein Feedback geben

Chefs, die sich aus dem Team zurückziehen und kaum noch blicken lassen, sind nicht gerne gesehen. Der Rückzug der Führungskraft fördert auch den Rückzug der Angestellten, die von nun an die Schonhaltung einnehmen. Unbeteiligte Chefs sind ein schlechtes Vorbild. Sie wirken demotivierend und machen so unproduktiv.  
Gerade mal ein Viertel der Mitarbeiter gibt an, regelmäßig Feedback von ihrer Führungskraft zu erhalten (25 Prozent). Noch bedenklicher: Fast die Hälfte (46 Prozent) gibt an, keinerlei Feedback zu erhalten. In Abteilungen, die sich im Vergleich zu anderen als weniger erfolgreich einstufen, sind es sogar 70 Prozent der befragten Mitarbeiter. Auch hier klafft zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung eine Lücke: 74 Prozent der Führungskräfte sind davon überzeugt, regelmäßig Rückmeldung zur Leistung zu geben.

So geht es besser: Gehen Sie auf Ihre Mitarbeiter ein, zeigen Sie Anerkennung, Lob und Wertschätzung. Ein ausführliches Feedbackgespräch zeigt der Führungskraft die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild, ermöglicht eine Standortbestimmung und bietet eine gute Basis für die Weiterentwicklung der Führungsleistung.

5. Unwirksame Zusammenarbeit

Ein schlechtes Arbeitsklima ist Kündigungsgrund Nummer eins. Zu diesem Ergebnis kommt eine [Studie der Unternehmensberatung Hay Group](http://www.perspektive-mittelstand.de/Studie-Mitarbeitermotivation-Arbeitsklima-wichtiger-als-Gehalt/management-wissen/4561.html) in Zusammenarbeit mit StepStone. Wer unfruchtbar zusammenarbeitet, riskiert mittel- bis langfristig eine schlechte Unternehmensperformance. 90 Prozent der Führungskräfte geben zwar an, wirkungsvoll mit ihren Mitarbeitern zusammenzuarbeiten. Auf der Mitarbeiterseite sehen das jedoch nur 43 Prozent so. Noch schlechtere Erfahrungen haben Angestellte aus weniger erfolgreichen Abteilungen gemacht. Hier geben nur 18 Prozent der Befragten an, effektiv mit ihren Chefs zusammenzuarbeiten.   
Da Menschen soziale Wesen sind, ist ein ["Wir-Gefühl" besonders wohltuend](http://www.wiwo.de/erfolg/management/tipps-fuer-gute-fuehrung-wie-sie-ein-besserer-chef-werden/12536908.html?p=10&a=false&slp=false#image). Wo Zusammenarbeit wichtig ist, bildet sie den Wesensgrund wirksamer Führung und legt die Basis für den Unternehmenserfolg.

6. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser?

Führungsexperten sind sich einig: [Zu strenge Kontrollmechanismen tragen wesentlich zu einer angespannten Arbeitsatmosphäre bei](http://www.wiwo.de/erfolg/management/tipps-fuer-gute-fuehrung-wie-sie-ein-besserer-chef-werden/12536908.html?p=5&a=false&slp=false#image). Chefs, die moralischen Druck ausüben oder das Vertrauen ihrer Angestellten offensiv einklagen, sollten ihre Führungsstrategie schnellstens überdenken. Denn zu hohe Kontrollmaßnahmen wirken einschüchternd und mindern offene Kommunikation und die Mitarbeitermotivation.

7. Ziele werden nicht klar definiert

Vielen Chefs fehlt es an der Fähigkeit, Ziele nicht nur für die oberen Etagen, sondern auch für die Mitarbeiter zu definieren. Zwar stellen 89 Prozent der Führungskräfte an sich selbst die Anforderung, Unternehmensziele zu kommunizieren, doch nur bei 38 Prozent der Mitarbeiter kommen diese auch an. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter nicht im Dunklen, vor allem dann nicht, wenn es um unpopuläre Entscheidungen geht. Das beugt Unverständnis und Unmut vor.

8. Spaß am Job bremsen

Besorgniserregend ist ein Chef, der seinen Mitarbeitern die Freude an der Arbeit raubt. Laut [Studie](http://www.information-factory.com/fileadmin/user_upload/studien/Deutschland_fuehrt_Studie.pdf) scheint dies eine gängige Praxis zu sein, denn gerade einmal 45 Prozent der Mitarbeiter geben an, Freude an ihrem Job zu haben. Eine traurige Erkenntnis. Demgegenüber stehen knapp drei Viertel (73 Prozent) der Führungskräfte, die betonen, Spaß an ihrer derzeitigen Arbeit zu haben.

Entsprechend der hohen Zustimmung zur Führungsrolle ist Führung also keine undankbare Aufgabe, mit der nur Anstrengung verbunden ist. Im Gegenteil: Führen motiviert und kann die Zufriedenheit erhöhen. Vielleicht werden aber auch vor allem motivierte Mitarbeiter Führungskraft? Nutzen Sie diese Erkenntnis als Chef und stecken Sie Mitarbeiter mit Ihrer Freude an, anstatt nur an Ihren eigenen Spaß zu denken.

9. Nur aus der Unternehmerperspektive denken

Führungskräfte, die alles nur aus Unternehmersicht betrachten, werden blind. Denn aus dieser Perspektive übersehen sie häufig die Tatsache, dass sie Projekte ohne ihre Teams und Experten nicht meistern können. Eine gelungene Führungsbeziehung entsteht dann, wenn sowohl Mitarbeiter als auch Chefs ihre eigenen Bedürfnisse und Motivationen ab und an in den Hintergrund stellen, gemeinsam Verantwortung übernehmen und so „das große Ganze“ im Blick behalten.

Quelle:

<http://app.wiwo.de/erfolg/unternehmensfuehrung/fuehrungsqualitaet-fehlanzeige-wie-miese-chefs-ihre-mitarbeiter-vergraulen/13003540.html?mwl=ok>

**2. Führungsgrundsätze von Mark Zuckerberg (Gründer und Chef von Facebook):**

Nicht nur Mark Zuckerberg ist binnen zwölf Jahren vom Studenten zum Top-Manager gereift, auch sein Unternehmen Facebook hat sich zu einem der wichtigsten Tech-Konzerne der Welt entwickelt. Dem Amerikaner, der am Donnerstag in Berlin den erstmals vergebenen Axel Springer Award entgegennimmt, gelang die Transformation nur, weil er trotz des rasanten Wachstums die Philosophie eines Start-ups am Leben erhalten konnte. Zuckerbergs Management-Grundsätze sind die Zauberformel, die Facebook erfolgreich macht.

1. Hol nur die Besten

Zuckerberg ist wählerisch, wenn es um Mitarbeiter geht – und der 31-Jährige traut sich, Manager einzustellen, die erfahrener sind als er selbst. Das gilt vor allem für den Kreis, der direkt mit dem Facebook-Gründer zu tun hat. "Ich werde jemanden nur dann einstellen, wenn ich selbst auch für diese Person arbeiten würde", sagte er im vergangenen Jahr auf dem Mobile World Congress in Barcelona. "Ich denke, mit dieser Regel bin ich bisher ziemlich gut gefahren." Sein größter Glücksgriff: Sheryl Sandberg. Sie hat Facebook zur Geldmaschine gemacht und mit an die Börse gebracht.

2. Lass dich nicht kaufen

Es gab Momente, die beinahe alles geändert hätten. Im Jahr 2006 hatte Yahoo eine Milliarde Dollar für den Kauf von Facebook angeboten. Das Netzwerk war gerade zwei Jahre alt und hatte rund zehn Millionen Nutzer, ausschließlich Studenten. Zuckerberg lehnte ab. Was wäre aus Facebook geworden?

**Mehr zum Thema**: [Facebooks geniale Frage im Vorstellungsgespräch](http://www.n24.de/n24/Wissen/Job-Karriere/d/8121228/facebooks-geniale-frage-im-vorstellungsgespraech.html)

Yahoo bezahlte vor knapp drei Jahren für die Blogging-Plattform Tumblr eine ähnliche Summe – und musste im Februar 230 Millionen Dollar davon abschreiben. Mittlerweile sucht Yahoo für sein Internet-Geschäft einen Käufer. Facebook ist dagegen an der Börse 223 Milliarden Dollar wert. Zum Leidwesen Zuckerbergs beherzigen auch andere Gründer die Regel: Evan Spiegel, 23-jähriger Chef der Foto-App Snapchat, lehnte sein Drei-Milliarden-Dollar-Übernahmeangebot ab.

3. Gib nie auf

Während einer "Ask-me-anything-Session" auf Facebook gab Zuckerberg sein wichtigstes Erfolgsgeheimnis preis: "Nie aufgeben." Wer ein Unternehmen gründe, werde "einige schwere Entscheidungen" treffen und vielleicht Menschen entlassen müssen. Die besten Gründer gäben aber niemals auf.

Zuckerberg ist hartnäckig. Bis heute hat er es nicht geschafft, Facebook nach China zu tragen. Und doch trifft er sich mit Chinas Staatschef Xi Jinping und lernt sogar Mandarin. Auch der jüngste Rückzug seines kostenlosen Internet-Dienstes Free Basics aus Indien wird ihn nicht aufhalten, die nächste Milliarde Menschen zu erreichen. Indiens Telekom-Aufsicht hatte die Internetzugänge kritisiert, weil über sie nur ein Teil des Webs gratis erreichbar ist.

4. Erst handeln, dann denken

Das klingt bei Facebook so: "Move fast and break things." Mitarbeiter finden die Worte an ihrer Bürowand. Bewegt euch schnell, und macht Dinge kaputt. In dieselbe Richtung geht: "Done is better than perfect" (Erledigt ist besser als perfekt). Projekte wie Facebooks Smartphone-Oberfläche Home werden auf den Markt geworfen, sobald sie einigermaßen funktionieren, und dann in kurzen Abständen weiterentwickelt. Das hilft beim schnellen Wachstum, was für eine Plattform einen Wettbewerbsvorteil bedeutet.

Andererseits bleiben manchmal Regeln auf der Strecke. Facebook nahm beispielsweise deutsche und europäische Datenschutzgesetze nicht immer ernst genug. Erst nach Protesten und Gerichtsverfahren passte der Konzern seine Software an. So hatte das Netzwerk schon 2011 in Deutschland die automatische Gesichtserkennung auf Fotos eingeführt, musste diese Funktion aber auf Druck von Datenschützern deaktivieren.

5. Akzeptiere keine Konkurrenz

Zuckerbergs Konzern hält aktuell Barreserven in Höhe von 18 Milliarden Dollar. Wird ihm jemand zu gefährlich, schafft er ihn aus dem Weg, indem er dafür bezahlt. Die Foto-App Instagram hat Facebook etwa eine Milliarde Dollar gekostet. Für den Chat-Dienst WhatsApp musste Zuckerberg sogar 22 Milliarden Dollar bezahlen. Dabei spielt es keine Rolle, ob sich der Zukauf in absehbarer Zukunft direkt finanziell auszahlt. Wichtig ist, eine Gefahr beiseite geräumt zu haben.

Mit WhatsApp und dem Facebook Messenger besitzt der Konzern die zwei erfolgreichsten Chat-Apps der Welt. Die Bilderplattform Instagram hat mittlerweile mehr Nutzer als das Konkurrenz-Netzwerk Twitter. Wichtiger noch: Was Zuckerberg aufkauft, kann nicht von Google gekauft werden. Das beruhigt die Investoren, die mit Sorge auf neue Konkurrenten wie Snapchat blicken. Und es zahlt sich aus: Seit dem Kauf von Instagram hat sich der Kurs der Facebook-Aktie mehr als verdoppelt.

6. Folge deinen Visionen, nicht dem Geld

Vor allem bei den Zukäufen geht Zuckerberg enorme Risiken ein. Die Umsätze, die Instagram oder WhatsApp einbringen, rechtfertigen die enormen Kaufpreise nicht. Auch das Virtual-Reality-Start-up Oculus, das er im vergangenen Jahr für zwei Milliarden Dollar erwarb, verdient bislang kein Geld. Zuckerberg behauptet stets, dass Ziel von Facebook sei nicht, möglichst viel Geld zu verdienen. Stattdessen wolle man alle Menschen auf der Welt miteinander verbinden. In diese Vision investiert der Konzern, auch wenn in absehbarer Zeit keine unmittelbare Rendite zu erwarten ist, zum Beispiel in die Drohne Aquila, die einst Funk-Internetverbindungen bis in die entlegensten Winkel der Erde tragen soll.

7. Höre auf die Nutzer

Zuckerberg ist besessen, wenn es um die Frage geht, was die Nutzer wollen. Immer wieder diskutiert er mit ihnen. Er liebt "Townhall Meetings", "Fireside Chats", "Ask-me-anything-Sessions". Er fragte die Facebook-Nutzer auch, welche persönliche Aufgabe er jeweils für ein Jahr erfüllen solle. Er solle, kam zurück, Mandarin lernen (tut er jetzt) und jeden Tag eine Krawatte tragen (tut er nicht). Über sein Netzwerk fragt er immer wieder nach persönlichen Geschichten der Nutzer und antwortet auf Facebook-Kommentare. Auch bei seinem Deutschland-Besuch in der kommenden Woche sind solche Gespräche fest eingeplant. Schon vorher sammelt er dafür [Fragen](https://www.facebook.com/zuck?fref=nf).

8. Vertrau in deine Leute

Die Gründer von WhatsApp und Instagram verkauften auch deswegen an Zuckerberg, weil er ihnen weitgehende Unabhängigkeit innerhalb des Konzerns versprach. Beide Firmen treten weiterhin getrennt von Facebook auf und agieren selbstständig. Zuckerberg vertraut den Gründern Mike Krieger, Kevin Systrom und Jan Koum.

Warum sind Milliardäre so großzügig? Diese Freiheit gewährt er jedoch nicht nur seinen Top-Managern – sie ist eines der Grundprinzipien für Facebooks Erfolg und gilt für jeden Angestellten. "Bei Facebook ist kein Problem das Problem von jemand anderem", ist ein Motto, mit dem Neueinsteiger früh vertraut gemacht werden. Eigenverantwortung wird großgeschrieben, wer ein Problem entdeckt, darf es selbst angehen. Umgekehrt dürfen Angestellte sich bei Fehlern nicht hinter Vorgesetzten verstecken. Zuckerberg verlangt von ihnen, dass sie sich konstant selbst fordern und nicht vor großen Herausforderungen zurückschrecken: "Setzt euch Ziele, die ihr nur mit 50-prozentiger Wahrscheinlichkeit erreichen werdet", postuliert er.

9. Du bist nie fertig

Wer zum ersten Mal ein Facebook-Büro betritt, wird sich beim Blick an die Decke wundern: Unter dem nackten Beton hängen Lüftungsrohre und Netzwerkkabel, Verkleidungen gibt es nicht. Jedes Facebook-Gebäude wirkt, als sei es noch nicht ganz fertig gebaut – und das ist Absicht. "Diese Reise ist erst zu einem Prozent abgeschlossen", lautet das interne Motto, mit dem Zuckerberg seine Mitarbeiter ermahnt, nicht träge zu werden.

Der Rohbau-Look erinnert konstant die Belegschaft daran, dass sich Facebook weiterhin als Start-up begreift und sich immer wieder selbst erneuern und hinterfragen will. Diese Philosophie soll den Konzern vor dem Schicksal früherer Tech-Riesen bewahren – die eher früher als später von schnelleren und jüngeren Konkurrenten überholt wurden.

Quelle: n24-App, März 2016

**Kurz-Zusammenfassung**

Fassen wir nochmal kurz zusammen: Was waren die 3 wesentlichsten Punkte von heute:

1. Führungsgrundsätze in der Theorie

2. Führungsgrundsätze aus einer Studie der Wirtschaftswoche

Deutsche Grundsätze

3. Führungsgrundsätze von Marc Zuckerberg

Amerikanische Grundsätze

**Umsetzung in Ihrer Kanzlei (siehe unten im Downloadbereich)**

Ich möchte Sie noch auf den Downloadbereich unterhalb dieses Videos aufmerksam machen. Dort finden Sie alles Wichtige zur Umsetzung der Inhalte dieses Videos. Je mehr Ideen und Maßnahmen Sie in Ihrer Kanzlei umsetzen, desto erfolgreicher werden Sie!

**Verabschiedung**

Herzlichen Dank fürs Zuschauen. Ich wünsche Ihnen ganz viel Spaß und Erfolg bei der Umsetzung! Setzen Sie möglichst viel schon in der nächsten Woche um! Es lohnt sich! Und denken Sie immer daran:

Weniger Worte, mehr Transporte!

Ihr Patrik Luzius

**Downloadbereich**

Ihr Umsetzungsplan (To-Do-Liste) als Excel-Datei

Video-Zusammenfassung