**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 2

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

1. Führungsgrundsätze von Fredmund Malik

2. Nutzen der Grundsätze

3. Fazit

**Hauptteil**

**1. Führungsgrundsätze nach Fredmund Malik**

Fredmund Malik hat mit seinem Buch „Führen, Leisten, Leben“ im Jahr 2000 ein wunderbares Standardwerk zum Thema „Führung“ geschrieben. Wir haben kein besseres Buch zu diesem Thema gefunden, von daher übernehmen wir seine folgenden Führungsgrundsätze zum größten Teil und leben diese selbst in der Praxis:

1. Prinzipien wirksamer Führung:

1. Ausrichtung auf Resultate

Jede Tätigkeit in einer Kanzlei sollte sich auf das Endergebnis, also auf das Resultat konzentrieren. Alle Prozesse sollten von den Führungskräften so ausgerichtet werden, dass ein positives Resultat für möglichst alle Beteiligten herauskommt.

2. Beitrag zum Ganzen

Jeder Mensch in der Kanzlei sollte sich als Teil eines Ganzen empfinden. Hiermit ist der Teamgedanke gemeint, der im Vordergrund stehen sollte. Das Ego des Einzelnen sollte gegenüber dem gesamten Team zurückstehen.

3. Konzentration auf Weniges

Weniger ist mehr. Es sollte sich weniger verzettelt und sich mit unwichtigen Randthemen beschäftigt werden. Vielmehr sollten sich alle Teammitglieder einer Kanzlei auf die wenigen wesentlichen Punkte konzentrieren.

4. Stärken nutzen

Die Stärken stärken, statt die Schwächen ausbügeln. Dieses Prinzip ist wirksamer als ständig an den Schwächen herumzudoktern. Jedes Teammitglied hat Stärken und Schwächen, aber sollten die Stärken gefördert und die Schwächen weitestgehend akzeptiert werden.

5. Vertrauen erzeugen

Die Kanzleileitung muss Vertrauen erzeugen. Am besten Sie fängt so früh wie möglich damit an. Ein guter Start hierfür ist das nächste Teamgespräch, in dem die Kanzleileitung vor allen Mitarbeitern ankündigt, dass sie ihnen uneingeschränkt vertraut und in Zukunft danach leben wird. Diese Ankündigung ist der erste Schritt zu einer neuen Vertrauenskultur in der Kanzlei.

6. Positiv denken und fühlen

Wenn Sie positiv denken und fühlen, sagen Sie damit ihrem Unterbewusstsein automatisch, dass das Leben positiv ist. Dies hat weitreichende Folgen für Ihren Alltag: Sie können Ihr Unterbewusstsein so trainieren, dass Ihr Leben positiver und erfolgreicher wird, alleine durch das selbst einreden von positiven Gedanken. Das nennt man Affirmation. Richtig ausgeführt haben diese eine großartige positive Wirkung auf jeden Menschen.

2. Aufgaben wirksamer Führung:

1. Ziele setzen

Eine der ureigensten Aufgaben der Kanzleileitung ist, die Ziele für die Kanzlei, die Kanzleileitungen, die Mitarbeiter und die Kunden zu setzen. Kein Mitarbeiter kann und darf diese Aufgabe übernehmen.

2. Organisieren

Delegation: Die wichtigste Frage zur Delegation lautet: Muss ich das wirklich tun? Oder kann es auch ein anderer? Hier entscheidet sich, ob sie nach dem im MILS-Prinzip (Mach Ich Lieber Selbst) oder dem GMBH-Prinzip (Geh Mal Bier Holen) arbeiten. Ich bevorzuge das GmbH-Prinzip.

3. Entscheiden

Jeder Mensch trifft jeden Tag Hunderte von kleinen und großen Entscheidungen. Die wichtigen Entscheidungen, die die Kanzlei vorwärtsbringen sollen, hat nur die Kanzleileitung zu treffen. Die Mitarbeiter dürfen dazu in den meisten Fällen ihre Meinung sagen, die letztendliche Entscheidungsverantwortung trägt aber immer nur die Kanzleileitung.

4. Kontrollieren, messen, beurteilen

Die Kanzleileitung kontrolliert, misst und beurteilt die Leistungen der Mitarbeiter. Hierbei kommt es auf das richtige Maß an. Johnny Kontrolletti, der permanent und im Übermaß streng kontrolliert, ist nicht die Lösung, sondern belastet das Betriebsklima. Genauso umgekehrt darf es nicht sein, dass alle Tätigkeiten in der Kanzlei ohne Kontrolle oder Messung ablaufen. Ein gesundes und transparentes Mittelmaß wäre hier die Lösung.

5. Mitarbeiter entwickeln und fördern

Es gibt Kanzleileitungen, die Angst haben, dass ihre Mitarbeiter zu gut entwickelt und gefördert werden. Sie denken, dass super ausgebildete Mitarbeiter irgendwann die Kanzlei verlassen und das gesamte Wissen mitnehmen. Diese Angst ist unbegründet, denn das Gegenteil ist der Fall. Mitarbeiter lieben es, entwickelt und gefördert zu werden, eigenverantwortlich zu arbeiten und in einem sehr guten Betriebsklima jeden Tag zur Arbeit zu kommen. Mitarbeiter gut zu entwickeln und zu fördern ist eines der wesentlichen Mitarbeiterbindungsmaßnahmen.

3. Instrumente wirksamer Führung:

1. Sitzungen

Mit Sitzungen sind regelmäßige Teamgespräche gemeint. In der Steuerkanzlei Luzius werden alle 14 Tage ein zwei bis dreistündiges Team Gespräch durchgeführt. Das ist eine extrem wichtige Kommunikationsplattform, dass das gesamte Team immer zeitgleich auf dem aktuellsten Stand ist.

2. Berichte/schriftliche Kommunikation

Hiermit sind interne Controllingberichte oder Benchmarkingzahlen gemeint, die als Grundlage für Führungsentscheidungen herangezogen werden. Je besser ein Zahlenwerk aufbereitet und vorbereitet ist, je erfolgreicher wird die Führungsentscheidung ausfallen.

3. Projektmanagement und Auftragssteuerung

Das Projektmanagement von strategischen Projekten sollte anhand von Projektlisten in welcher Software auch immer erfolgen. Wichtig ist, dass alle beteiligten Personen den Überblick über den Stand aller Projekte haben. Die Auftragssteuerung kann genauso anhand der vorhandenen Software oder auch, wie wir in der Steuerkanzlei Luzius es haben, an einer großen Magnetwand erfolgen.

4. Selbstmanagement und Arbeitsmethodik

Wir in der Steuerkanzlei Luzius bevorzugen das Prinzip des clean desk. Ein leerer aufgeräumter Schreibtisch ist psychologisch sehr wertvoll, da das Bewusstsein und das Unterbewusstsein erkennen, dass keine hohen Arbeitsstapel sie überrollt. So wird viel ruhiger und entspannter das gleiche Arbeitspensum erledigt.

5. Budgets

In den meisten kleinen Steuerkanzleien wird es keine Budgets geben. In größeren Kanzleien ist das durchaus der Fall, da wesentlich größere Zahlen, Chancen und Risiken bewegt werden. Je größer die Kanzlei, je wichtiger werden Budgets.

6. Leistungsbeurteilungen

Die Kanzleileitung sollte ein bis zweimal pro Jahr ausführliche Leistungsbeurteilungen aller Mitarbeiter durchführen. Wir nennen sie Mitarbeiterentwicklungsgespräche. Hier nimmt sich die Kanzleileitung 1 bis 2 Stunden für jeden Mitarbeiter Zeit, um in einem ausführlichen und entspannten Vieraugengespräch alles zu besprechen, was den Mitarbeiter betrieblich und persönlich bewegt. Diese Gespräche stellen eine große Wertschätzung der Kanzleileitung gegenüber ihren Mitarbeitern da und sind daher sehr zu empfehlen.

7. Schwachleister entfernen

Es gibt Mitarbeiter, die sich schlecht bis gar nicht führen lassen, die gegen die Kanzlei arbeiten, die gegen Veränderungsprozesse in der Kanzlei sind, die jammern, die negativ drauf sind usw. Solche Mitarbeiter werden Schwachleister genannt und schaden der Kanzlei nur. Die logische Konsequenz ist, diesen Schwachleistern zu kündigen.

4. Verhaltensweisen der Kanzleileitung zum Vertrauensaufbau:

1. Respekt zeigen

Jeder Mensch hat den größten Respekt verdient, das gilt dann selbstverständlich auch für die Mitarbeiter. Die Mitarbeiter spiegeln unbewusst die Kanzleileitung. Ist die Kanzleileitung respektvoll, sind die Mitarbeiter ebenfalls respektvoll. Aber umgekehrt leider genauso. Von daher liegt es in der Verantwortung der Kanzleileitung, durch einen respektvollen Umgang das Betriebsklima in der Kanzlei zu verbessern bzw. sehr gut zu halten.

2. Kommunikation ehrlich und offen

Jegliche Art von Kommunikation sollte offen und ehrlich erfolgen. Langfristig ist das die beste Strategie im Umgang mit Menschen. Menschen merken sehr schnell, wenn sie belogen oder vor ihnen etwas verheimlicht werden soll. Deswegen lohnt sich ein ehrlicher und offener Umgang immer.

3. Transparenz schaffen

Die Kanzleileitung sollte die größtmögliche Transparenz für die Mitarbeiter schaffen. Das gibt den Mitarbeitern Sicherheit und Vertrauen. Selbstverständlich bedeutet das nicht, dass sämtliche Geschäftszahlen der Kanzlei vor den Mitarbeitern veröffentlicht werden sollen. Es bedeutet vielmehr, dass die Mitarbeiter die wesentlichen Entscheidungen und Strategien der Kanzleileitung nachvollziehen können.

4. Fehler berichtigen

Fehler passieren. Fehler müssen sogar passieren. Der Mensch lernt durch Fehler immer am besten. Daher nimmt eine offene Fehlerkultur in der Kanzlei viele Ängste der Mitarbeiter, Fehler überhaupt zu machen. Wenn offen und ehrlich mit Fehlern umgegangen wird, können diese schnell berichtigt und aus diesen gelernt werden. Wenn sie keine offene Fehlerkultur in der Kanzlei pflegen, werden Fehler vertuscht, unter den Teppich gekehrt und tauchen später in Betriebsprüfungen als Bomben wieder auf.

5. Loyalität zeigen

Wenn Sie eine attraktive Kanzlei haben, werden die Mitarbeiter loyal zur Kanzlei stehen. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter viel länger für eine attraktive Steuerkanzlei arbeiten als für eine unattraktive. Das spart auf lange Sicht enorme Kosten, da jeder Mitarbeiterwechsel viel Zeit und Geld kostet.

6. In Realität bleiben

Die Kanzleileitung sollte stets in der Realität bleiben und es vermeiden, völlig unrealistische Projekte voranzutreiben. Dass die motiviert die Mitarbeiter nahm und senkt das Betriebsklima. Werden dagegen reale und vernünftige Projekte vorangetrieben, die allen dienen, dann ist die Akzeptanz der Mitarbeiter größer und der Erfolg der Kanzlei sicher.

7. Ergebnisse liefern

Mein Motto: Weniger Worte - mehr Transporte. Am Ende sollten Ergebnisse geliefert werden und nicht jahrelang theoretische Debatten über theoretische Probleme geführt werden, ohne etwas auszuprobieren. Am Ende zählen nur die Ergebnisse, an denen der Erfolg der Kanzlei bemessen werden kann.

8. Aus Fehlern lernen

Menschen lernen immer nur aus Liebe oder aus Schmerzen. Leider lernen die Menschen immer viel mehr aus Schmerzen als aus der Liebe. Schmerzen heißt in diesem Fall aus Fehlern zu lernen. Deswegen ist in erfolgreichen Unternehmen es immer ausdrücklich gewünscht, dass viele Fehler gemacht werden sollen. Weil die Unternehmensleitung dieser Firmen weiß, dass wenn viele Fehler gemacht werden, auch viel gelernt wird und am Ende ein Weg gefunden wird, der die Firma erfolgreich macht.

9. Erwartungen klar äußern

Die Kanzleileitung sollte ihre Erwartungen immer klar äußern. Das gehört zum Thema Klartextkommunikation. Hierbei sind immer die Merkmale der Klartextkommunikation zu beachten: wer macht was bis wann in welcher Qualität. Fehlt eines der Merkmale, werden die Erwartungen verfehlt, da es eine Kommunikationsstörung gab. Solche Störungen kosten der Kanzlei immer viel Geld, daher sollten sie stets vermieden werden.

10. Messgrößen klar vereinbaren

Messgrößen klar vereinbaren bedeutet Ziele klar vereinbaren. Die Kanzleileitung gibt die Ziele vor und wie diese gemessen werden. Diese Messung sollte für die Mitarbeiter klar verständlich und transparent sein, da die Ziele ansonsten oft verfehlt werden. Die Messgrößen können zum Beispiel in Euro, Stunden oder sonstigen Kennzahlen gemessen werden.

11. Berechenbar sein

Die Kanzleileitung sollte unbedingt berechenbar für die Mitarbeiter sein. Wenn dies nicht der Fall ist, herrscht Willkür in der Kanzlei und Willkür demotiviert die Mitarbeiter extrem, da sie nicht wissen wie was laufen soll. Eine Kanzleileitung, die sich täglich um entscheidet und einen chaotischen Führungsstil hat, wird auf Dauer die Mitarbeiter nicht halten können.

12. Mehr zuhören als reden

Viele Kanzleileitungen reden mehr als sie zuhören. Das ist ein großer Fehler und wird als mangelnde Wertschätzung von Mitarbeitern empfunden. Mitarbeiter haben wichtige Dinge zu sagen und müssen auch zu Wort kommen können. Daher ist es für eine Kanzleileitung ratsam, wenn sie zuerst zuhört und den Mitarbeiter reden lässt. Erst wenn der Mitarbeiter fertig ist, sollte die Kanzleileitung anfangen zu reden. Dann fühlt sich der Mitarbeiter wertgeschätzt und wird auch immer wieder in Zukunft den Mut haben, seine Themen offen zu kommunizieren.

13. Versprechen halten

Jede Kanzleileitung muss seine Versprechen halten. Ohne Ausnahmen und ohne weitere Worte.

14. Optimismus nicht verlieren

Die Kanzleileitung ist quasi verpflichtet, optimistisch zu sein. Das hört sich vielleicht komisch an, ist jedoch ernst gemeint. Der Optimismus der Kanzleileitung steckt die Mitarbeiter an und führt direkt zu einem besseren oder sehr guten Betriebsklima. Das wiederum macht die Kanzlei insgesamt erfolgreicher. Genauso verhält es sich anders herum, wenn die Kanzleileitung pessimistisch ist. Diesen pessimistischen Fall wollen wir aber an dieser Stelle nicht besprechen, sondern lieber optimistisch sein.

5. Verhaltensweisen der Kanzleileitung zum Vertrauens**ab**bau:

Bitte vermeiden Sie die folgenden Verhaltensweisen so gut Sie können:

1. Zu viel Bürokratie

Zu viel Bürokratie demotiviert Menschen. Die Kanzleileitung ist mithilfe der Mitarbeiter gefragt, die unnötige Bürokratie schnellstmöglich abzuschaffen und ansonsten auf das notwendige Minimum zu reduzieren. Das schafft Zeit und Platz und senkt die Kosten. Gleichzeitig verbessert sich mit jedem Bürokratieabbau das Betriebsklima.

2. Überflüssige Kontrollen

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser, so ein landläufiger Spruch. Da ist selbstverständlich etwas Wahres dran. Kontrolle muss sein, aber darf niemals überflüssig sein. Es gibt einige wenige Punkte in den Prozessen einer Steuerkanzlei, an denen eine stärkere Kontrolle sein muss. An diesen Punkten multipliziert sich entweder der Erfolg oder das Risiko und deshalb muss gerade hier von der Kanzleileitung genauer hingeschaut werden.

3. Ausbeutung

Kein Mensch darf ausgebeutet werden. Eine Ausbeutung zielt immer auf den kurzfristigen und niemals auf den langfristigen Erfolg ab. In diesem KanzleiOptimierungsProgramm steht allerdings der langfristige und dauerhafte Erfolg der Kanzlei im Vordergrund. Zudem ist Ausbeutung ein respektloser Umgang mit Menschen, den wir immer ablehnen.

4. Machtspiele

Machtspiele innerhalb der Kanzleileitung oder zwischen Kanzleileitung und Mitarbeitern oder innerhalb der Mitarbeiter Kosten immer sehr viel Energie, Zeit und Geld. Macht ist für viele Menschen wichtiger als Geld. Von daher tun sie alles, um in ihrer Position noch mächtiger zu werden und nehmen dabei in Kauf, dass andere Menschen darunter leiden. Das ist in der großen Politik so, aber auch in kleinen Steuerkanzleien. Der Effekt ist immer der gleiche: diese Machtspiele rauben den Menschen Energie und sind komplett abzulehnen.

5. Unberechenbarkeit

Eine Kanzleileitung muss immer berechenbar sein. Unberechenbarkeit bedeutet Unsicherheit für die Mitarbeiter und die Kunden und kostet langfristig den Erfolg der Kanzlei.

6. Indiskretion

Indiskretion ist ein weit verbreitetes Problem in jedem Unternehmen. Indiskretionen können erheblichen Schaden anrichten zum einen Vertrauensschäden, zum anderen Geldschäden. Die Beispiele sind sehr vielfältig und können nicht detailliert aufgezählt werden. Indiskretionen sind abzulehnen, da sie immer Vertrauen zerstören.

7. Denunzieren

Eine der schlimmsten Verhaltensweisen ist das Denunzieren von anderen Menschen. Das ist das aktive Runtermachen von Menschen, wenn andere Menschen zuschauen oder zuhören. Für den Denunzierten ist das die reinste Hölle. Beispiel: die Kanzleileitung schreit während des Teamgesprächs vor versammelter Runde einen Mitarbeiter an und wirft ihm schwere Fehler vor. Das ist ein Tabu, das niemals gebrochen werden darf, dann kann man den Mitarbeiter auch gleich kündigen, das hat die gleiche Wirkung.

8. Lügen

Jemand der lügt, vertraut man nicht. So war es schon immer und so wird es immer sein. Von daher sind Lügen immer abzulehnen, da sie Vertrauen Kosten und Schäden anrichten.

**2. Nutzen der Grundsätze**

* Mitarbeiter tun das, was die Kanzleileitung wirklich möchte
* Besseres Betriebsklima
* Mehr Klarheit im Team
* Bessere Kommunikation auf allen Ebenen
* Schnellere Prozesse
* Höhere Gewinne
* Viele Führungsgrundsätze können auch im Privatleben angewendet werden und funktionieren bei Familie und Freunden ebenso.

**3. Fazit**

Führungsgrundsätze sind die Leitplanken der Führung in der Kanzlei. Zwischen den Leitplanken können die Mitarbeiter so gut wie alles machen, was sie wollen. Die Leitplanken sind allerdings die Grenzen, die bei Überschreitung negative Konsequenzen nach sich ziehen. Ohne diese Leitplanken herrscht Führungschaos, Willkür und schlechtes Arbeitsklima.

In der Steuerkanzlei Luzius sind diese Leitplanken in der Unternehmenskultur verankert. Darin sind die Führungsgrundsätze im Detail zu finden (siehe Videos zur Unternehmenskultur der Steuerkanzlei Luzius).

Zitate:

„Was ist Führung? -> Die Umwandlung von Wissen in Kundennutzen.“ (Hermann Scherer Jenseits von Mittelmaß)

„Führungskräfte müssen sich eine bessere Welt vorstellen können.“ (Hermann Scherer Zitate Box)

„Lache nie über einen verrückten, er könnte einmal dein Chef sein.“ (Hermann Scherer Zitate Box)

„Wer anderen die Schuld gibt, gibt anderen die Macht. (Hermann Scherer Zitate Box)

„Je kleiner das Ego, desto leichter das Leben.“ (Hermann Scherer Zitate Box)

„Je intelligenter der Mensch, desto raffinierter seine Ausreden.“ (Hermann Scherer Zitate Box)

**Kurz-Zusammenfassung**

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

1. Führungsgrundsätze von Fredmund Malik

2. Nutzen der Grundsätze

3. Fazit

**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

Literaturempfehlung:

Autor: Fredmund Malik

Titel: Führen, Leisten, Leben