**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 3

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

1. Fachkräftemangel haben attraktive Steuerkanzleien NICHT

2. Phasen von großen Veränderungsprozessen

3. Führungsgrundsätze der Steuerkanzlei Luzius

**Hauptteil**

**1. Fachkräftemangel haben attraktive Steuerkanzleien NICHT**

Ich möchte an dieser Stelle nicht auf das ewige Thema Fachkräftemangel in deutschen Steuerkanzleien eingehen. Ich behaupte viel mehr, dass es keinen Fachkräftemangel gibt, wenn sich die Kanzleien gut und zukunftssicher aufstellen. In diesem KanzleiOptimierungsProgramm findet man so viele Zeitfresser und Fehler, die es abzustellen gilt. Wenn diese Probleme erst einmal beseitigt sind, erübrigen sich die schlimmsten Mitarbeitergewinnungsprobleme innerhalb von Monaten. In einer modernen Steuerkanzlei ist es durchaus möglich, dass ein normaler Vollzeit Mitarbeiter über 130.000 EUR Umsatz im Jahr erzielen kann. Erst wenn diese Umsatzzahlen erreicht sind, ist der Mitarbeiter ausgelastet und es kann über neue Mitarbeiter nachgedacht werden. Diese Zahlen werden nur erreicht, wenn die richtigen Mitarbeiter die richtigen Kunden betreuen. Folgendes Beispiel zeigt, was ein falscher Mitarbeiter die Kanzlei kostet:

In der Kanzlei ist ein so genannter Terrorist beschäftigt. Ein Terrorist ist ein Mitarbeiter, der bewusst und aktiv oder zumindest grob fahrlässig passiv gegen die Kanzlei arbeitet. Er sitzt seine Zeit ab, nervt die anderen Kollegen und die Kanzleileitung und verhält sich oft destruktiv gegenüber den Kunden. Es kann nun sein, dass dies der größte Umsatzbringer oder der langjährigste Mitarbeiter ist. Das darf aber keine Rolle spielen, wie folgende Beispielrechnung zeigt:

10 Mitarbeiter hat Kanzlei inkl. 1 Terrorist x 5 Min./Arbeitstag hält er durch sein Verhalten die anderen vom Arbeiten ab x 220 Arbeitstage x 80 EUR Stundensatz/Mitarbeiter = **14.666 EUR nicht abrechenbare Zeit/Jahr**. Dazu kommt noch der Aufwand, den die Kanzleileitung mit den anderen Mitarbeitern hat, die sich bei ihr beschweren.

Bei 10 Min./Arbeitstag sind dies schon **29.332 EUR** und die kommen schnell zusammen.

Ist das nun immer noch die beste Fachkraft?

An dieser Stelle möchten wir mit einem Vorurteil aufräumen: Viele Mitarbeiter und Chefs klagen über eine übermäßige Arbeitsbelastung und fühlen sich so, als würden sie viel mehr arbeiten als Freizeit haben. Wie viel Prozent der jährlichen Wachzeit arbeiten Sie? Was schätzen Sie?

Berechnung:

24 Std. - 8 Std. Schlaf = 16 Std. pro Tag x 365 Tage = 5.840 Std. Wachzeit pro Jahr.

220 Arbeitstage x 8 Stunden Arbeitszeit = 1.760 Arbeitsstunden pro Jahr.

1.760 : 5.840 = 30% Arbeitszeit

Im Umkehrschluss bedeutet dies: 70% Freizeit

Provokante Frage: Sind wir wirklich mit zu viel Arbeit überlastet? Oder fühlen wir uns nur überlastet? Oder führen wir nur Tätigkeiten aus, die uns keinen Spaß machen?

Im Laufe dieses KanzleiOptimierungsProgramms kann sich jeder diese Frage selbst beantworten.

Das Modul 2 befasst sich mit allen Themen rund um die Mitarbeiter in einer Steuerkanzlei. Die Mitarbeiter Themen kommen in der Rangfolge direkt nach dem Steuerberater und noch vor der Organisation und den Kunden. Warum? Wir sind eindeutig der Meinung, dass Mitarbeiter wichtiger sind als die Kunden. Die Mitarbeiter erledigen die Hauptarbeit in einer Kanzlei, sind die größten Investitionskosten in der Gewinn- und Verlustrechnung und entlassen die Kanzleileitung. Sie haben direkten Kontakt zu den Kunden, betreuen diese umfassend und sind somit viel näher dran als die Kanzleileitung. Die Mitarbeiter haben mehr Wertschätzung als die Kunden verdient, da sie schwieriger zu finden sind als Kunden. Gute Kunden finden Sie an jeder Ecke, gute Mitarbeiter leider nicht. Kanzleien, die Kunden Vorrang vor den Mitarbeitern geben, provozieren ein schlechtes Betriebsklima und sinkende Gewinne.

Daher stehen wir ganz klar zu der Aussage: **Attraktive Steuerkanzleien haben keinen Fachkräftemangel, sondern nur unattraktive.**

**2. Phasen von großen Veränderungsprozessen**

Eine große Kunst ist es, dieses KanzleiOptimierungsProgramm auch seinen Mitarbeitern zu vermitteln, sodass diese anders und besser arbeiten als zuvor. Dies stellt einen großen Veränderungsprozess da, der in jedem Team Angst und Konflikte auslösen wird. Es gibt Teammitglieder, die sind sehr offen für Neues, aber man darf sich keine Illusionen machen, dass diese Mitarbeiter in der Mehrzahl sind. Vielmehr sind die anderen Teammitglieder in der Mehrzahl, die eine eher abwartende oder ablehnende Haltung gegenüber neuen großen Veränderungen in der Kanzlei haben. Hier gibt es vier Phasen, die ein Team im Laufe eines großen Veränderungsprozesses durchläuft:

1. Orientierungsphase:

Die Motivation ist zunächst hoch, fängt aber langsam an zu sinken. Die Produktivität steigt noch, aber das hängt an der Weiterführung der vergangenen Arbeiten. Hier herrscht die unbewusste Inkompetenz, d.h. die Mitarbeiter wissen noch nicht viel über den Veränderungsprozess. Die Kanzleileitung hat in dieser Phase die Aufgabe, zu dirigieren.

2. Konfliktphase:

Die Motivation sinkt in dieser Phase immer weiter und erreicht am Ende der Konfliktphase ihren Tiefpunkt. Das Team fällt sozusagen in ein Loch, weil sie ihre Tagesarbeit weiterhin erledigen müssen und zusätzlich belastet werden durch die ganzen Änderungen und Maßnahmen aus dem Veränderungsprozess. Die Produktivität ist niedrig und fällt sogar leicht zusammen mit der Motivation auf einen Tiefpunkt. Hier spürt das Team und die Kanzleileitung die bewusste Inkompetenz, d.h. ihnen allen wird klar, dass sie noch nicht so weit sind, wie sie planen sein zu wollen. Die Kanzleileitung hat in dieser Phase die Aufgabe zu trainieren (Lösungen zu erarbeiten).

Vorschlag mit dem Umgang von Konflikten:

1. Konflikt anschauen

2. Bemerken, dass man urteilt

3. sich selbst trotzdem wertschätzen

4. bereit sein die Situation so anzuerkennen wie sie ist (es ist wie es ist)

5. sich für Frieden entscheiden.

3. Organisationsphase:

In dieser Phase beginnt die Motivation wieder zu steigen und erreicht am Ende dieser Phase ein gutes Niveau. Die Produktivität steigt ebenfalls wieder in dieser Phase auf ein Niveau, das vor dem Optimierungsprogramm nie erreicht wurde. Allen Teammitgliedern wird in dieser Phase klar, was sie können und wo die Reise hingeht. Dies nennt man bewusste Kompetenz. Die Kanzleileitung hat in dieser Phase die Aufgabe zu coachen (vom Team erarbeitete Lösungen zu begleiten).

4. Hochleistungsphase:

Die Motivation und die Produktivität steigen auf noch nicht gekannte Höhen und dem Team wird jetzt klar, wie gut es ist. Das ist die sogenannte unbewusste Kompetenz, d.h. das Team ist so gut trainiert und gecoacht, dass es die neuen Prozesse und Lösungen unbewusst also blind einsetzen kann. Die Kanzleileitung hat in dieser Phase die Aufgabe zu delegieren. In dieser Phase kann Kanzleileitung und das gesamte Team sagen: wir sind besser als vorher und haben die große Veränderungsphase geschafft. Ab jetzt wird das neue System durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess gefestigt und weiter optimiert.

Die Erfolgsfaktoren eines Top-Teams sind:

1. kritische Auswahl

Die Kanzleileitung sollte nach selbst erarbeiteten und kritischen Auswahlkriterien die neuen Teammitglieder auswählen.

2. Leistungsfähigkeit

Das Teammitglied muss motiviert und kompetent sein, sonst kann es die gestellten Aufgaben nicht erledigen.

3. Begeisterung (nicht Leidenschaft)

Wenn Begeisterung im Spiel ist, ist auch Herzblut im Spiel. Mit Begeisterung wachsen Teammitglieder über sich hinaus und leisten vielmehr als erwartet wird. Früher haben wir dazu Leidenschaft gesagt, aber das Wort ist schlecht für das Unterbewusstsein. Warum? In dem Wort steckt “Leiden“ und das Unterbewusstsein registriert dieses negative Wort. Von daher haben wir Leidenschaft aus unserem Wortschatz gestrichen und durch Begeisterung ersetzt.

4. Spaß

Wer kein Spaß hat, ist nicht leistungsfähig. Spaß auf der Arbeit gehört genauso dazu wie Spaß in der Freizeit.

5. Spielregeln

In einem Team muss es auch Spielregeln geben. Diese dienen der Klarheit und leiten das Team wie es sich die Kanzleileitung vorstellt. In der Steuerkanzlei Luzius haben wir dazu unsere Unternehmenskultur entwickelt, wie Sie in anderen Videos sehen können.

6. Messbare Ziele

Ein Team arbeitet immer besser auf messbare Ziele hin, als einfach nur ins Blaue hinein.

7. regelmäßiges Coaching/Training

Jedes Team muss regelmäßig trainiert und gecoacht werden, das kann durch externe Trainer, Coaches und die Kanzleileitung erfolgen.

8. Wertschätzung

Mitarbeiter lieben es wertgeschätzt zu werden, insbesondere von der Kanzleileitung. Der Spruch: „Nichts gesagt ist gelobt genug“ ist den allermeisten Menschen zu wenig. Also loben Sie bis der Arzt kommt!

9. Klartextkommunikation

Ein gut funktionierendes Team scheut sich nicht untereinander Klartext zu reden. Dies räumt Missverständnisse aus und beschleunigt die Leistung eines Teams.

**3. Führungsgrundsätze der Steuerkanzlei Luzius**

Nachfolgend haben wir wichtige Führungsgrundsätze aufgelistet, die wir selbst in unserer Kanzlei leben:

1. Mitarbeiter haben Vorrang vor Kunden.

Dieser Grundsatz ist unsere felsenfeste Überzeugung und wird tagtäglich in der Steuerkanzlei Luzius gelebt. Viele Unternehmen auf der Welt sind anderer Meinung, allerdings übersehen sie, dass die Mitarbeiter ihre größte und beste Investition in ihre Unternehmen sind.

2. Behandeln Sie alle Mitarbeiter wie Ihre Kunden.

Kunden werden weltweit von guten Unternehmen in der Regel sehr gut und serviceorientiert behandelt. Oft ist der Kunde König und so darf er sich auch fühlen. Den Kunden wird vieles recht gemacht, den Mitarbeitern allerdings vieles oft nicht. In diesen Punkten müssen die Mitarbeiter den Kunden bevorzugt werden.

3. Behandeln Sie alle Mitarbeiter so unterschiedlich wie diese selbst behandelt werden möchten.

Dieser Satz ist selbsterklärend, denn wer möchte schon gerne schlecht behandelt werden? Oder wer möchte gerne unpassend behandelt werden? In der Praxis ignorieren viele Führungskräfte allerdings diesen Grundsatz.

4. Mitarbeiter sind wie Ihre Kinder.

Kinder probieren immer alles aus. Sie testen die Grenzen der Eltern wie weit sie gehen können. Mitarbeiter sind genauso. Auch sie testen ihre Grenzen aus und wenn die Führungskräfte keine Leitplanken im Unternehmen setzen, fliegen die Mitarbeiter aus der Kurve heraus.

5. Unterscheiden Sie zwischen Mitunternehmern, Mitläufern und Terroristen.

Mitunternehmer sind Mitarbeiter, die denken und handeln wie ein Unternehmer. Sie denken unternehmerisch, handeln effektiv und effizient und leisten einen hervorragenden Beitrag für die Kanzlei. Sie machen allerdings nur etwa 15 % der Belegschaft von Steuerkanzleien aus. Diese Mitarbeiter müssen unbedingt von der Kanzleileitung gefördert werden.

Mitläufer sind Mitarbeiter, die denken und handeln wie ein Arbeitnehmer. Sie arbeiten in der Regel gut und leisten einen guten Beitrag für die Kanzlei. Sie sind regelmäßig anwesend, arbeiten Dienst nach Vorschrift ohne viel Herzblut und wachsen deshalb auch nicht über sich hinaus. Sie machen den größten Teil, nämlich etwa 70 % der Belegschaft aus. Diese Mitarbeiter müssen unbedingt von der Kanzleileitung gefördert werden.

Terroristen sind Mitarbeiter, die denken und handeln wie ein Asozialer. Sie denken in der Regel wenig, handeln ineffektiv und ineffizient und behindern sogar die Kanzleiabläufe. Sie stören und arbeiten teilweise aktiv gegen die Kanzlei und richten einen großen Schaden an. Sie machen etwa 15 % der Belegschaft aus. Diese Mitarbeiter müssen unbedingt von der Kanzleileitung entlassen werden, und das so schnell wie möglich. Bei der Entlassung darf keine Rücksicht auf den Terroristen genommen werden, daher ist eine sofortige Freistellung empfehlenswert.

6. Nutzen Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter, kämpfen sie nicht gegen ihre Schwächen an.

Die Kanzleileitung muss der Förderung der Stärken der Mitarbeiter absoluten Vorrang einräumen. In der Praxis wird allerdings oft gegen die Schwächen der Mitarbeiter angekämpft, so wie früher in der Schule. So werden die starken Mitarbeiter ohne Förderung zu Mittelmaß und die schwachen Mitarbeiter durch Förderung ebenfalls zu Mittelmaß. Am Ende hat man in beiden Fällen Mittelmaß. Besser wäre es, wenn man sehr gute Mitarbeiter zu Mitunternehmern macht, sie werden die anderen Mitarbeitern teilweise mit sich ziehen.

7. Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Ihren Fans.

Fans sind begeistert. Das unterscheidet sie von anderen Mitarbeitern. Sie sind mit Herzblut bei der Sache, andere Mitarbeiter eher nicht. Natürlich können nicht alle Mitarbeiter Fans einer Kanzlei sein, allerdings kann ihr Anteil durch die richtigen Führungsmaßnahmen gesteigert werden. Diese Fans wiederum reißen die anderen Mitarbeiter (Mitläufer) mit und führen die Kanzlei zu noch größerem Erfolg.

8. Seien Sie ein Vorbild.

Respektieren Sie sich selbst als guten Menschen – und respektieren Sie alle Mitarbeiter ohne Unterschied. Alle sind Menschen und alle Menschen haben Respekt verdient. Setzen Sie Regeln und Leitplanken für Ihre Mitarbeiter, lachen Sie viel mit ihnen, loben Sie sie und hören Sie ihnen zu. Seien Sie dabei immer ein gutes Vorbild für Ihre Mitarbeiter – beruflich und privat! Mitarbeiter machen Ihnen alles nach, so wie Kinder ihren Eltern alles nachmachen.

Zitat:

Wenn du gewollt hättest, dass deine Mitarbeiter dich lieben, hättest du besser Clown werden sollen. (Patrik Luzius)

**Kurz-Zusammenfassung**

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

1. Fachkräftemangel haben attraktive Steuerkanzleien NICHT

2. Phasen von großen Veränderungsprozessen

3. Führungsgrundsätze der Steuerkanzlei Luzius

**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