

Kanzleien im Dauerstress

Praxiserprobte Maßnahmen zur effektiven Entlastung im Steuerberater-Alltag

Stress, Belastung, Beanspruchung und die gesundheitlichen Folgen

Darum müssen Sie sich als Kanzleihinhaber mit Stress auseinandersetzen	1
Basiswissen – Stress und Stressbewältigung	1
Belastung und Beanspruchung	3
Die Spirale beruflicher und privater Belastungsfaktoren ..	5
Fallstudie: Kanzleimitarbeiter.....	6

Proaktiver Umgang mit Stress – Der Weg zur resilienten Kanzlei

Drei Impulse für das richtige Mindset.....	10
Sieben Quick-wins zur schnellen Entlastung	12
Sieben Strategiemeasures für den nachhaltigen Resilienzaufbau	16



Wir helfen Ihnen gern!

Es ist unsere Aufgabe, Sie mit praktischem Wissen und konkreten Empfehlungen im Beruf zu unterstützen. Manchmal bleiben dennoch Fragen offen oder Probleme ungelöst. Sprechen Sie uns an! Wir bemühen uns um schnelle Antworten – sei es bei Fragen zur Berichterstattung, zur Technik, zum digitalen Angebot oder zu Ihrem Abonnement.



Für Fragen zur Berichterstattung:
Jürgen Derlath
Stellv. Chefredakteur (verantwortlich)
Telefon 02596 922-29
Fax 02596 922-80
E-Mail derlath@iww.de



Für Fragen zur Technik (Online und Mobile):
Susanne Kreutzer
Projektleiterin Online
Telefon 02596 922-42
Fax 02596 922-99
E-Mail kreutzer@iww.de



Für Fragen zum Abonnement:
IWW Institut, Kundenservice
Max-Planck-Straße 7/9
97082 Würzburg
Telefon 0931 4170-472
Fax 0931 4170-463
E-Mail kontakt@iww.de

GESUNDHEITSMANAGEMENT

Stress, Belastung, Beanspruchung und die gesundheitlichen Folgen

von Ralf Ecker, Bexbach

| „Hamsterrad Steuerkanzlei“ – viele Kanzleien leiden nicht unter Belastungsspitzen, sondern sind im Dauer-Spitzenlastbetrieb. Das ist nur mit extremem, persönlichem Einsatz von Kanzleileitung und Team möglich und macht auf die Dauer krank. In diesem Beitrag möchte ich das Basiswissen über die Zusammenhänge von kritischer Arbeitsbelastung und Gesundheit darstellen. Gleichzeitig erhalten Sie als Leserin bzw. Leser die Möglichkeit, die Verhältnisse in Ihrer Kanzlei daran zu spiegeln. |

Darum müssen Sie sich als Kanzleihinhaber/in mit Stress auseinandersetzen

In meiner Tätigkeit als Coach führe ich viele Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitenden in Steuerkanzleien und merke dabei, dass immer mehr Menschen an ihrer Belastungsgrenze angekommen sind. Denn neben den beruflichen Herausforderungen nehmen auch die privaten vermehrt zu. Inzwischen erlebe ich sogar, dass Menschen keinen anderen Ausweg mehr sehen, als ihr langjähriges Arbeitsverhältnis zu kündigen, um einfach aus dem Hamsterrad auszusteigen und endlich mal zur Ruhe zu kommen. Derartige Dramen spielen sich meist genau in den Kanzleien ab, die sowieso schon am Rande des Wahnsinns stehen, weil die Kapazität des Kanzleiteams und der Arbeitsanfall in einem völlig unsymmetrischen Verhältnis stehen. Jede Kündigung oder jeder Krankheitsfall verstärkt das Drama nur noch.

Deswegen ist es zwingend notwendig, sich proaktiv und handlungsorientiert mit den Themen Stress, Belastung und (Über-)Beanspruchung auseinanderzusetzen, da sonst irreparable Kollateralschäden drohen – sowohl auf Kanzleiebene als auch auf menschlicher Ebene.

Basiswissen – Stress und Stressbewältigung

Der Begriff Stress wird im privaten wie im beruflichen Umfeld verwendet. Es besteht allgemein Einigkeit darüber, dass ein gewisses Maß an Druck den Menschen zu besseren Leistungen verhelfen kann. Wenn jedoch der Druck die Fähigkeit zur Bewältigung übersteigt, kann dies zu Stress führen.

■ Definition Stress (Lazarus & Folkman, 1984)

Lazarus und Folkman (1984) definieren psychologischen Stress als „eine bestimmte Beziehung zwischen der Person und der Umwelt, die von der Person als Belastung oder Überschreitung ihrer Ressourcen und Gefährdung ihres Wohlbefindens bewertet wird“.

Immer mehr
Kanzleien können
nicht mehr

Stress proaktiv
angehen

Herausforderung >
Bewältigungsmöglichkeiten = Stress

Das Individuum empfindet also Stress, wenn es aufgrund der Bewertung einer konkreten Situation zu dem Ergebnis kommt, dass es mit den Herausforderungen der Situation voraussichtlich nicht fertig wird, weil ihm die Mittel dazu fehlen.

■ Definition Stress (Lazarus & Folkman, 1984)

In Umfragen wird häufig die Arbeit von vielen Menschen als eine bedeutende Stressquelle genannt. Häufige Ursachen für Stress am Arbeitsplatz sind z. B.:

- Niedrige Gehälter
- Übermäßige Arbeitsbelastung
- Wenig Möglichkeiten für Wachstum und Aufstieg
- Arbeit, die nicht ansprechend oder herausfordernd ist
- Mangel an sozialer Unterstützung
- Keine ausreichende Kontrolle über arbeitsbezogene Entscheidungen
- Widersprüchliche Anforderungen oder unklare Leistungserwartungen

Was passiert mit dem Körper bei Stress?

Es werden zwei körperliche Stressreaktionen unterschieden: eine kurzfristige (fight or flight) und eine langfristige (wear and tear).

Die kurzfristige
Stressreaktion
(fight or flight)

- Die kurzfristige Stressreaktion mobilisiert in Sekundenbruchteilen den Körper, indem das Gehirn im Körper die Produktion des Hormons Adrenalin ankurbelt. In der Folge wird der Körper mit mehr Sauerstoff versorgt (schnellerer Herzschlag, höherer Blutdruck, erweiterte Atemwege) und die Energiereserven werden verfügbar gemacht. Der zusätzliche Sauerstoff erhöht die Wachsamkeit und schärft die Sinne wie Sehen, Hören. All das geht so schnell, dass der Mensch es nicht wahrnimmt. Noch bevor die visuellen Zentren des Gehirns das Geschehen verarbeitet haben, sind wir vor dem Auto zur Seite gesprungen. Ist die Stresssituation vorüber, fährt der Körper wieder runter. Bestehen keine Vorerkrankungen, ist diese Reaktion nicht gesundheitsbeeinträchtigend.

Die längerfristige
Stressreaktion
(wear and tear)

- Erfordert es die Situation aber, dauerhaft auf dem Gaspedal zu stehen, setzt die längerfristige Stressreaktion ein. Das Gehirn veranlasst über Zwischenschritte die Ausschüttung eines weiteren Hormons (Cortisol). So bleibt der Körper auf Hochtouren und in höchster Alarmbereitschaft. Wenn die Bedrohung vorüber ist, sinkt der Cortisolspiegel. Das parasympathische Nervensystem – die „Bremse“ – dämpft dann die Stressreaktion. Wenn eine Person unter langfristigen (chronischem) Stress steht, führt die fortgesetzte Aktivierung der Stressreaktion zu einer Abnutzung des Körpers. Es kommt zu körperlichen, emotionalen und verhaltensbezogenen Symptomen.

Während Menschen also mit kurzfristigen Belastungsspitzen in der Regel gut zurechtkommen, bedroht chronischer Stress mittel- bis langfristig die physische und psychische Gesundheit und kann zu irreversiblen Schäden führen.

■ Beispiele für Folgen von chronischem Stress

körperlich	seelisch
<ul style="list-style-type: none"> ■ Schmerzen und Unwohlsein ■ Schmerzen in der Brust oder das Gefühl, dass Ihr Herz rast ■ Erschöpfung oder Schlafstörungen ■ Kopfschmerzen, Schwindel oder Zittern ■ Hoher Blutdruck ■ Muskelverspannungen oder Zusammenpressen des Kiefers ■ Magen- oder Verdauungsprobleme ■ Schwierigkeiten beim Sex ■ Schwaches Immunsystem 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ängstlichkeit oder Reizbarkeit ■ Depressionen ■ Panikattacken ■ Traurigkeit

Strategien der Stressbewältigung

Die Bewältigung kann als ein Prozess verstanden werden, bei dem der Einzelne kognitive und verhaltensbezogene Anstrengungen unternimmt, um sowohl externe als auch interne Stressquellen zu bewältigen. Es werden zwei grundlegende Ansätze unterschieden: Annäherungsbewältigung und Vermeidungsbewältigung.

- **Annäherungsbewältiger** konzentrieren sich auf das vorliegende Problem und unternehmen kognitive und verhaltensbezogene Anstrengungen, um Stressoren zu kontrollieren oder zu beseitigen.
- **Vermeidungsbewältiger** neigen dazu, sich auf die Emotionen zu konzentrieren und dieselben Anstrengungen zu unternehmen, um zu vermeiden, über die Stressquelle und ihre Folgen nachzudenken.

Es hat sich gezeigt, dass der Einsatz problemorientierter Bewältigungsstrategien (ein Beispiel für Annäherungsbewältigung) die Zahl der psychologischen oder Verhaltensprobleme verringern kann. Der Einsatz von Vermeidungsbewältigungsstrategien, die sich auf Emotionen konzentrieren, kann zu einem höheren Maß an Drogenmissbrauch (Alkohol, Tabak), zu gesundheitsschädlichem Verhalten und verstärkten Suizidgedanken führen. Es ist zu beachten, dass gesundheitsschädliche Verhaltensweisen miteinander verknüpft sind. So wirkt sich beispielsweise Alkoholkonsum negativ auf die Essgewohnheiten, das Rauchen und die körperliche Aktivität aus.

Belastung und Beanspruchung

DIN EN ISO 10075-1 ist eine internationale Norm. Sie definiert psychische Belastung als „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Belastungen sind im beruflichen Kontext Arbeitsbedingungen, die an einem Arbeitsplatz vorzufinden sind. Sie können folgendermaßen kategorisiert werden:

- Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe
- Arbeitsumgebung
- Arbeitsorganisation
- Soziale Beziehungen.

Zwei grundlegende Bewältigungsstrategien

Problematische Bewältigungsstrategien

Definition: Psychische Belastung

**Januskopf:
New Work**

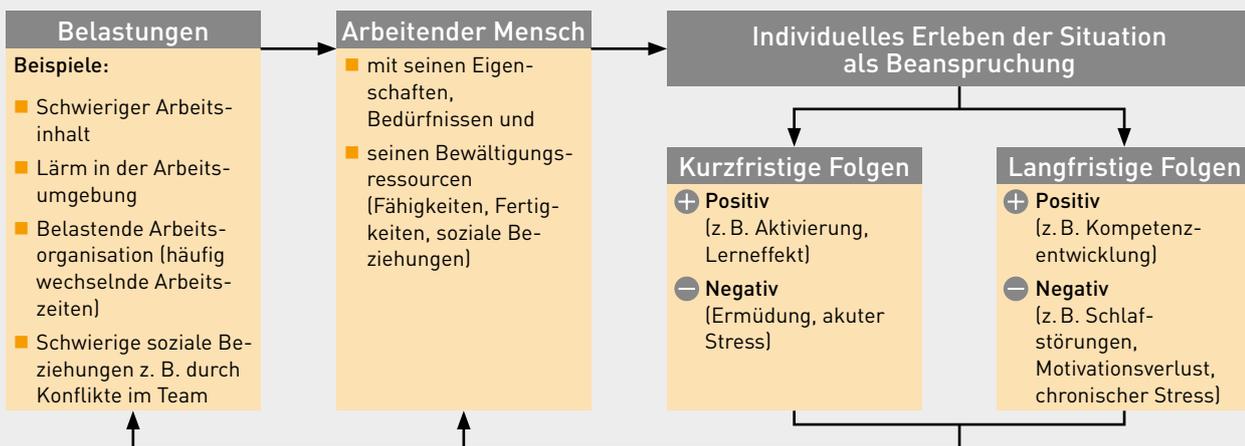
Dabei dürfen auch die neuen Arbeitsformen („New Work“) nicht vergessen werden. Sie sind ambivalent zu sehen: Die Arbeit im Homeoffice z. B. ist für den einen eine echte Entlastung, da berufliche und private Anforderungen besser unter einen Hut gebracht werden können. Für den anderen ist es eine zusätzliche Belastung, weil er unter dem Verlust der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz leidet oder zu Hause nicht ungestört arbeiten kann.

**Definition:
Beanspruchung**

Beanspruchung wird als Konsequenz von Belastung gesehen: Beanspruchung ist die „unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich individueller Bewältigungsstrategien“.

Zusammen ergeben Belastung und Beanspruchung das Belastungs-Beanspruchungs-Modell. In diesem Modell wirken die Belastungen auf den arbeitenden Menschen ein, der je nach Eigenschaften, Bedürfnissen oder Bewältigungsressourcen die belastende Situation unterschiedlich erlebt. In der Folge kann dies positive oder negative Folgen haben. Bewältigungsressourcen schützen den arbeitenden Menschen vor Fehlbeanspruchung. Neben den in der Person liegenden Ressourcen (z. B. langjährige Erfahrungen, erfahrener Umgang mit Stress) gibt es auch betriebliche Ressourcen (angemessene Handlungsspielräume, ein intaktes Betriebsklima, soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte, regelmäßiges Feedback zu den Arbeitsergebnissen).

Abb. 1: Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell



Grafik: IWW Institut 2022

■ Beispiel: Ein Stressor – verschiedenes Stresserleben

Ein und dieselbe Tätigkeit kann von erfahrenen Beschäftigten als Routinearbeit bewertet werden, während Berufseinsteiger/innen sich durch dieselben Anforderungen überfordert fühlen. Routinierte Beschäftigte erleben als Folge der Beanspruchung möglicherweise einen Übungseffekt und fühlen sich kompetent durch die erfolgreich bewältigte Aufgabe. Für weniger Erfahrene führt die Überforderung eher zu erhöhtem Stress.

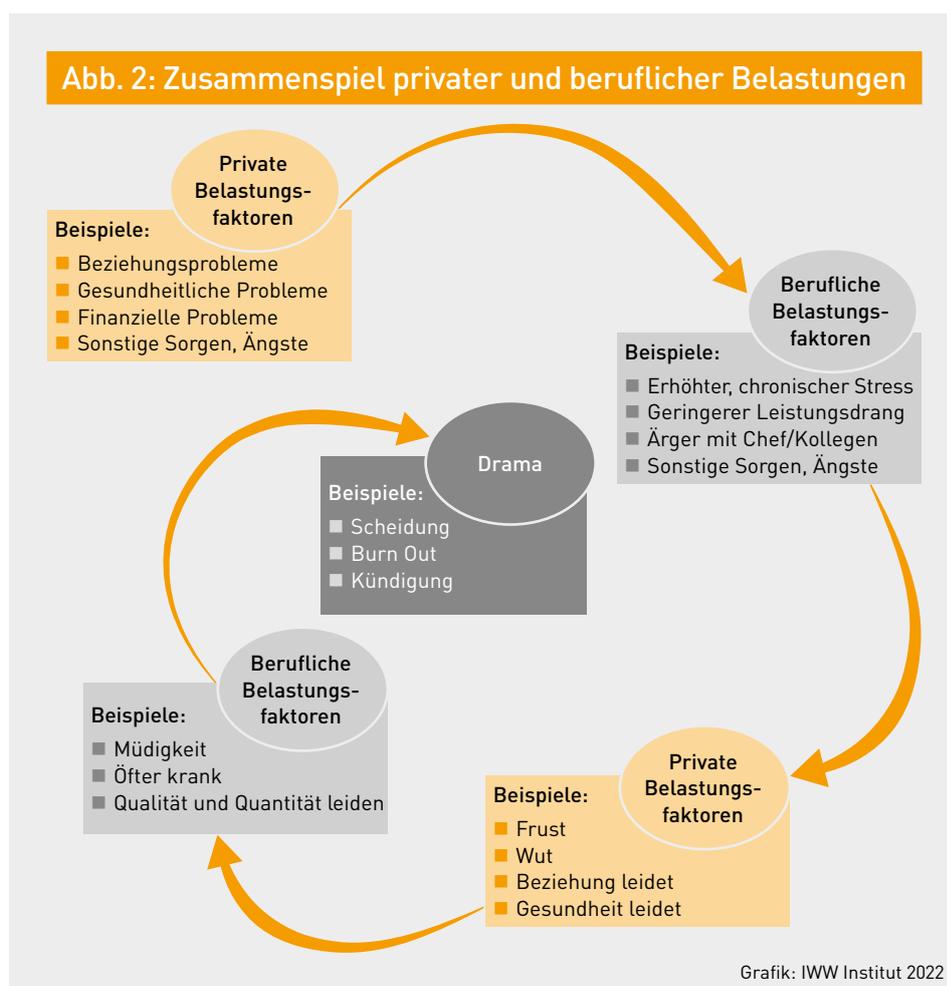
Die Spirale beruflicher und privater Belastungsfaktoren

Belastungsfaktoren können objektiv festgestellt werden. Die daraus subjektiv resultierende psychische Belastung ist jedoch höchst individuell, was dieses Thema komplex und herausfordernd gestaltet. Bei objektiv gleichen Belastungsfaktoren kommt der eine so langsam auf Betriebstemperatur, während der andere schon im roten Bereich läuft. Beide haben auf ihre Weise recht, denn die individuelle psychische Belastung des betroffenen Menschen ist real sowie körperlich und psychisch messbar.

Private und berufliche Belastungsfaktoren hängen viel stärker zusammen, als es viele Menschen tatsächlich wahrhaben wollen. Außerdem verstärken sie sich wechselseitig. Sie können als Kanzleihinhaber eher selten etwas für die privaten Belastungsfaktoren der Mitarbeitenden. Sie haben jedoch häufig mit den Folgen zu kämpfen und sind dann auch wieder mitverantwortlich, inwieweit Sie eher menschlich empathisch oder empathielos mit diesen Herausforderungen umgehen. Abbildung 2 zeigt die Spirale der wechselseitigen Interdependenzen privater und beruflicher Belastungen.

Belastungsfaktoren sind objektiv, die Belastung ist subjektiv

Wechselwirkung privater und beruflicher Belastungsfaktoren



Verhältnis zu den Mitarbeitenden ist entscheidend

PRAXISTIPP | Versuchen Sie eine möglichst gute Beziehung zu den Mitarbeitenden zu pflegen, damit sie sich offen an Sie wenden. Versuchen Sie verständnisvoll mit deren privaten Problemen umzugehen. Es ist definitiv nicht Ihre Aufgabe, diese für ihn zu lösen. Die Art und Weise, wie Sie auf die Herausforderungen reagieren, macht einen großen Unterschied. Laut dem Prognoseinstitut Gallup haben insbesondere dort Mitarbeitende innerlich und faktisch gekündigt, wo Führungskräfte deutliche Defizite in sozialen Kompetenzen zeigen. Die Mitarbeitenden sind bereit für einen Jobwechsel oder schauen sich bereits nach einem neuen Arbeitgeber um. Unternehmen hingegen, die sich in der letzten Zeit um ihre Beschäftigten nicht nur als reine Arbeitskräfte, sondern als Menschen gekümmert haben, profitieren von einer hohen emotionalen Bindung.

Belastungsfaktoren und Stressauswirkungen

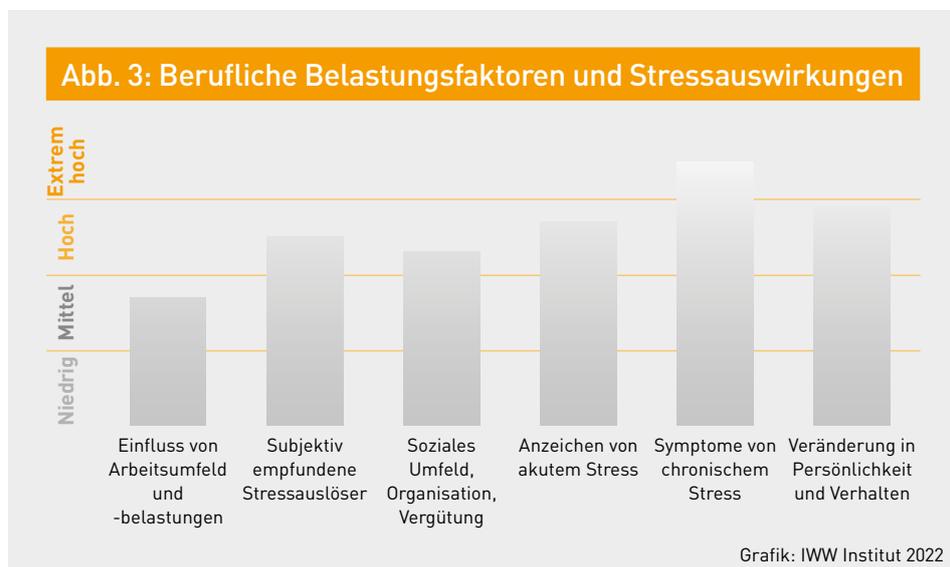
Fallstudie: Kanzleimitarbeiter

Abbildung 3 zeigt die beruflichen Belastungsfaktoren und Stressauswirkung eines Mitarbeiters einer mittelständischen Steuerkanzlei. Die der Grafik zugrunde liegenden Daten wurden durch Befragung des Mitarbeiters erhoben. Das Ganze beruht auf dem DNLA-Ansatz (Discovering Natural Latent Abilities), der sich an wissenschaftlichen Forschungsergebnissen des Max-Planck-Instituts orientiert und als Methodik psychologisch validiert wurde (Gaugler, KP 19, 198).

Fünf von sechs Faktoren sind kritisch

- In diesem realen Fall eines Kanzleimitarbeiters sind von den sechs Faktoren
1. Einfluss von Arbeitsumfeld und -belastungen
 2. Subjektiv empfundene Stressauslöser
 3. Soziales Umfeld, Organisation, Vergütung
 4. Anzeichen von akutem Stress
 5. Symptome von chronischem Stress
 6. Veränderung in Persönlichkeit und Verhalten

bereits fünf außerhalb des Normbereichs, sodass gezielte Intervention dringend notwendig ist. Insbesondere zeigt der Mitarbeiter starke Symptome chronischen Stress, die sich bereits in seiner Persönlichkeit und seinem Verhalten niederschlagen.



Im Folgenden möchte ich näher die sechs stressrelevanten Felder veranschaulichen,

Faktor 1: Einfluss von Arbeitsumfeld und -belastungen

- Einfluss des Arbeitsumfeldes: Ist das Umfeld aufbauend, wertschätzend oder eher belastend und unfreundlich?
- Arbeitsbedingungen: Passen die Arbeitsbedingungen zum Tätigkeitsfeld oder liegen Belastungsfaktoren wie Lärm, körperliche oder geistige Anstrengungen, häufige Überstunden, häufige Störungen vor?
- Arbeitsbelastungen: Herrscht eine hohe mentale oder emotionale Belastung?
- Arbeitsinhalte: Hohe Kontaktraten, komplexe Aufgaben, enge Fristen, Reisetätigkeit, Kompetenzen, die nicht zur Tätigkeit passen, können als belastend empfunden werden.
- Arbeitsorganisation: Lässt sich die Arbeit nicht richtig strukturieren, weil es zu viel oder die Aufgabe zu komplex ist? Gibt es permanente Änderungen und Unterbrechungen, die jede Struktur im Keim ersticken?

Als Führungskraft können Sie diese Dinge allenfalls erraten. Wie die Mitarbeitenden sie individuell wahrnehmen, erfahren Sie nur von den Mitarbeitenden selbst. Deswegen ist es so wichtig, dass Sie sich als Führungskraft mit den Mitarbeitenden auseinandersetzen und immer wieder ausreichend Kommunikation pflegen:

- Machen Sie sich den Einfluss dieser berufsbedingten Belastungsfaktoren auf die Mitarbeitenden bewusst.
- Überlegen Sie (gemeinsam), wie Belastungsfaktoren abgemildert oder abgestellt werden können.
- Ein Lösungsansatz sind SMARTe Ziele (spezifisch, messbar, erreichbar (achievable), relevant und terminiert).

Faktor 2: Subjektiv empfundene Stressauslöser

- Aufgabenvielfältigkeit: Sind die Aufgaben vielfältig und von hoher Qualität oder monoton und lösen Langeweile aus?
- Aufgabenkomplexität: Passen die Kompetenzen und der vorhandene Zeitrahmen zu den Aufgaben oder müssen komplexe Aufgaben unter hohem Zeitdruck bearbeitet werden?
- Aufgabenbedeutung: Eine hohe Verantwortung und die Gefahr negativer Konsequenzen wirken belastend.
- Entscheidungsfreiheiten: Wird die Arbeit eng vorgeschrieben oder kann bzw. muss alles selbst entschieden werden?

Die wahrgenommene Belastung ist subjektiv, was es für viele Vorgesetzte schwierig macht, den unterschiedlichen Mitarbeitenden gerecht zu werden. Häufig höre ich, dass die Person doch noch Ressourcen haben müsste, da andere bei gleicher Arbeitszeit noch mehr Mandate betreuen. Das Beispielgutachten zeigt jedoch deutlich auf, dass die subjektiv empfundenen Stressauslöser bereits so hoch und außerhalb der gültigen Norm sind, obwohl der Einfluss von Arbeitsumfeld und -belastungen „nur“ mittel hoch ist und noch keine „Gefahr“ vermuten lässt. Als Führungskraft sollten Sie u.a. auf Folgendes achten:

Mit den Mitarbeitenden kommunizieren

Vergleiche der Mitarbeitenden nur bedingt zielführend

- Identifizieren Sie die subjektiven Stressauslöser der Mitarbeitenden Ihrer Kanzlei durch ausreichende Kommunikation.
- Objektivieren Sie diese, so gut Ihnen das möglich ist. So werden Sie tendenziell eher allen Ihren Mitarbeitenden gerecht und schützen deren Gesundheit.

Faktor 3: Soziales Umfeld, Organisation, Vergütung

- Soziale Beziehungen: Die sozialen Beziehungen sind einer der wichtigsten Faktoren für das Wohlbefinden überhaupt. Liegt hier eine Störung vor, ist das ein massiver Belastungsfaktor für viele Menschen.
- Einkommen/Vergütungen und Karriereperspektiven: Es ist weniger die absolute Höhe des Einkommens entscheidend, sondern vielmehr die wahrgenommene Fairness und Angemessenheit des Einkommens und ob andere für dieselbe Arbeit mehr bekommen. Unzufriedenheit mit dem Gehalt oder mangelnde Karriereperspektiven belasten gerade die leistungsorientierten Mitarbeitenden mehr.
- Feedback: Mangelndes Feedback reduziert massiv die Selbstsicherheit der Mitarbeitenden und führt zu grüblerischem „Kopfkino“, zu Unsicherheit und zu dem Bestreben, keine Fehler zu begehen, was auf die Leistung schlägt.
- Leistungskontrolle: Übermäßige Leistungskontrolle kann als mangelndes Vertrauen ausgelegt werden, gar keine Leistungskontrolle als mangelndes Interesse. Beides ist ein negativer Belastungsfaktor. Hier gilt es, das richtige Maß zu finden.

Faktor 4: Anzeichen von akutem Stress

Negative Auswirkungen von hohem und akutem Stress sind u. a.:

- Eine Verringerung unserer analytisch-kognitiven und sprachlichen Fähigkeiten
- Eine Reduzierung unserer sozialen Kompetenzen
- Bei häufig auftretendem, akutem Stress eine massive Beeinträchtigung des Immunsystems und der Gesundheit und damit unter anderem auch der Leistungsfähigkeit
- Körperliches Unwohlsein
- Kognitive und emotionale Spannungen
- Kommunikationsprobleme
- Verhaltensstörungen
- Gestörtes subjektives Wohlbefinden

Akuter Stress hemmt Denkprozesse

Bei akutem Stress ist das Gehirn auf Kampf oder Flucht programmiert und nicht auf kognitive oder rhetorische Höchstleistungen. In einer Prüfungssituation sind die Auswirkungen gerade das Gegenteil von dem, was angemessen wäre: Es fehlt an Konzentrationsfähigkeit, die richtigen Argumente kommen nicht in den Sinn etc. Manche dieser Auswirkungen sind sichtbar und erkennbar. Inwieweit nehmen Sie derartige Auswirkungen bei sich selbst oder den Mitarbeitenden bereits wahr?

Faktor 5: Symptome von chronischem Stress

Chronischer Stress äußert sich unter anderem in diesen Symptomen:

- Sorgen/Ängste
- Aggressionen
- Depressionen
- Abgeschlagenheit
- Psychosomatische Reaktionen
- Schlafstörungen

Ist Stress schon chronisch geworden, bringen schon unscheinbare Belastungstropfen das bis an den Rand gefüllte (Stress-)Fass zum Überlaufen. Schauen Sie sich Abbildung 3 an. Hier sind bereits alle Normbereiche signifikant überschritten. Es ist 5 nach 12. Manche dieser Auswirkungen sind für Sie als Führungskraft sichtbar und erkennbar. Achten Sie bitte darauf, ob Mitarbeitende leistungsschwächer, nervöser, öfter krank oder aggressiver werden oder sich mehr zurückziehen und abkapseln, und sprechen Sie mit den Menschen, offen und einfühlsam – von Mensch zu Mensch.

Faktor 6: Veränderung der Persönlichkeit und des Verhaltens

Folgende Auswirkungen können auftreten (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- Einseitige Fixierung auf beruflichen Erfolg. Alles andere im Leben wird unwichtig und die Umstellung von Beruf auf Privatleben funktioniert nicht mehr.
- Psychische Belastungsreaktionen und Veränderungen
- Nicht adäquate Bewältigungsstrategien: Suboptimaler Umgang mit Stressoren und Belastungen (z. B. Probleme verdrängen/leugnen oder kompensieren)
- Substanzmissbrauch (Alkohol, Tabak, Medikamente, andere Drogen)
- Neurosen
- Gestörtes Essverhalten
- Burnout-Merkmale

Diese krank machenden Verhaltensweisen führen zu massiven Problemen für das Individuum und seine Umwelt und es ist häufig schwierig die Grenze zu ziehen, ab wann besser Fachleute (wie Ärzte, Therapeuten oder spezialisierte Coaches) konsultiert werden sollten. Daher: Wehret den Anfängen.

FAZIT | Viele Faktoren können Stress auslösen und nicht jede/r in der Kanzlei reagiert auf diese Faktoren gleich. Wer am Erhalt der langfristigen Arbeitskraft seiner Mitarbeitenden interessiert ist, tut gut daran, sich mit dem Thema Stress auseinanderzusetzen. Denn nur ein Teil der Stressoren kommt von außen. Der andere Teil ist „hausgemacht“ und resultiert z. B. aus einer inadäquaten Arbeitsorganisation, vermeidbaren Reibereien im Team, verbesserbarem Führungsverhalten oder ausbaufähigen Kenntnissen der Mitarbeitenden im Umgang mit Stress. Wer diesen Beitrag aufmerksam liest, findet eine Fülle an Ansatzpunkten, um ganz konkret „etwas Druck rauszunehmen“.

Deutlich kleinere Tropfen bringen das Fass jetzt zum Überlaufen

Oft ist hier die Lösungskompetenz der Kanzlei überschritten

GESUNDHEITSMANAGEMENT

Proaktiver Umgang mit Stress – Der Weg zur resilienten Kanzlei

von Ralf Ecker, Bexbach

Chronischer Stress macht krank und Arbeitsüberlastung ist häufiger Stressor in Kanzleien (Ecker, KP-Sonderausgabe 2/22, S. 1–9). Doch was können Sie dagegen tun? In diesem Beitrag gebe ich Ihnen drei Arten von Maßnahmen an die Hand: Quick-wins sind die schnelle Lösung für Kanzleileitung und Kanzleiteam, um den Kopf so weit freizubekommen, dass wieder an selbstbestimmtes Arbeiten zu denken ist. Strategemaßnahmen sorgen für nachhaltige Veränderung, damit die Kanzlei bei der nächsten Belastungsspitze nicht wieder in inadäquate Stressbewältigungsmuster verfällt. Und die Impulse sollen Ihnen helfen, das erforderliche Umdenken zu fördern, denn ...

„... Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ (Albert Einstein)

Aus diesem Grund kann die Lösung bzw. Bewältigung der Herausforderungen nicht im Außen gesucht werden, sondern nur im Inneren der Kanzleien und der agierenden Menschen gefunden werden. Fristen, Digitalisierung, Informationsflut, Steueränderungen, wirtschaftliche Herausforderungen, Fachkräftemangel, Krisen usw. müssen genommen werden, wie sie kommen. Die Kunst der Bewältigung liegt nicht in der Negierung oder der Ablehnung der Fakten, sondern in der konsequenten Annahme und in einem lösungsorientierten Umgang mit diesen Herausforderungen.

Drei Impulse für das richtige Mindset

Impuls 1: Sich selbst wertschätzen und resilient werden

Menschen neigen – mit Ausnahme von Narzissten – dazu, sich tendenziell zu unterschätzen. Gerade weil in Familie, Schule, Arbeit Lob oft seltener geäußert wird als Kritik, verinnerlichen viele diesen Hang zur Selbstunterschätzung, was dann zu einer verzerrten Wahrnehmung der eigenen Leistung führt.

■ Beispiel: Verzerrte Selbstwahrnehmung

Wir erledigen unsere Aufgaben meist zu über 90 % korrekt und nehmen das nicht groß wahr, denn es ist ja „selbstverständlich“. Darüber verliert keiner ein Wort. Sobald aber etwas schiefgeht, bekommen wir negatives Feedback, das wir uns noch selbst verstärken! Wir sind oft selbst unsere schärfsten Kritiker und „schlimmer“ als jeder Chef oder die Eltern oder die Lehrer, auf die wir es gerne schieben.

Das führt zu einer Überbetonung der Fehler und zu einer Verschleierung dessen, was wir alles Gutes geleistet und erreicht haben. Die Wahrnehmung wird vor allem auf die Fehler gelenkt, nicht auf das Erreichte, was uns ganz erheblich stresst und unsere Resilienz erschüttert. Gerade in Steuerkanzleien kommt dies häufig vor; denn das Steuerrecht ist derart komplex und der

Problemlösen
erfordert Umdenken

Verzerrte Selbst-
wahrnehmung ...

... führt zu wenig
hilfreicher Defizit-
orientierung

Fristendruck so hoch, dass ein latentes Gefühl der Unsicherheit besteht. Lernen Sie deswegen, sich selbst Empathie zu geben und machen Sie sich immer wieder bewusst, was Sie leisten.

■ Fünf Empfehlungen gegen Wahrnehmungsverzerrungen

Fünf Empfehlungen der positiven Psychologie für mehr Resilienz i. S. d. Ansatzes nach Martin Seligman:

- Erfolgstagebuch führen,
- Objektiv die Erfolge täglich den Misserfolgen gegenüberstellen,
- Sich selbst immer wieder ermutigen und positives Feedback geben,
- Abends vor dem Schlafengehen drei Ereignisse des Tages notieren, die mit positiven Emotionen erlebt wurden oder die Sie mit Stolz erfüllt haben,
- Positive Emotionen, wie Liebe, Dankbarkeit, Hoffnung, Freude bewusst leben und auskosten.

Impuls 2: Den Fokus wieder richtig justieren

Wie viel wertvolle Zeit wird durch belanglose Ablenkung verschleudert (Handy, Social Media, Klatsch und Tratsch, Grübeln, Jammern über Vergangenes, negatives Kopfkino etc.)? Alle diese Ablenkungen ziehen Energie aus der Gegenwart ab und kosten Zeit und Kraft. Flowprozesse entstehen dagegen ausschließlich im Jetzt, wenn wir mit dem verschmelzen, was wir tun und Raum und Zeit vergessen. Eine Grundvoraussetzung zum Erreichen von Flowzuständen ist die Eliminierung aller Ablenkungen und die Fokussierung, ohne jedoch verkrampft zu sein. Das Gestern ist belanglos und das Morgen spielt noch keine Rolle. So erledigen wir unsere Arbeit um ein Vielfaches effizienter, als wenn wir mit unseren Gedanken überall und damit nirgends sind. Und dies Fokussierung kann man trainieren – mit der VGZ-Technik.

■ Die VGZ-Technik

Die V(ergangenheit)-G(egenwart)-Z(ukunft)-Technik kann in unendlich vielen Facetten angewendet werden. Sie ist simpel anzuwenden und doch braucht es Bewusstsein und Haltung, um sich immer wieder im Jetzt zu fokussieren. Kennen Sie nicht auch viele Menschen, die entweder in der Vergangenheit oder in der Zukunft leben und fast nie dort sind, wo die Musik spielt? Im Hier und Jetzt. Die VGZ Technik fordert Sie auf, konsequent in der Gegenwart zu leben!

- V – Schließen Sie mit der Vergangenheit (Misserfolge, Groll etc.) Frieden.
- G – Erledigen Sie Ihre Angelegenheiten mit Fokus in der Gegenwart.
- Z – Freuen Sie sich auf eine erfolgreiche und schöne Zukunft.

Impuls 3: Wieder zu sich selbst finden (buchstäblich)

Wenn wir atmen, dann lenken wir die Energie aus unserem Kopf weg und erden uns. Wir sind dann präsent in unserem Körper und in der Gegenwart. Unser Gehirn wechselt von einem hochfrequenten, auf das Außen fokussierten Zustand in einen ruhigen, mehr auf das Selbst fokussierten Zustand. Ein klarer(er) Geist hilft dabei, wieder Boden unter den Füßen zu spüren. Anbei gebe ich Ihnen die Anleitung für eine Atemübung, die von Menschen genutzt wird, die hohen Anforderungen ausgesetzt sind. Dieses Box-Breathing sorgt dafür, dass Sie gleichzeitig sehr wach und sehr ruhig werden.

Den Fokus auf das Jetzt legen und den Flow wiederfinden

Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft

Atemübung bei akutem Stress

Viele Maßnahmen
betreffen die
Kanzleiführung

PRAXISTIPP | Atemübung – Box Breathing

- Vier Sekunden durch die Nase tief einatmen
- Vier Sekunden die Luft „sanft“ anhalten
- Vier Sekunden die Luft tief ausatmen
- Vier Sekunden die Luft „sanft“ anhalten

Wiederholen Sie die Schritte fünf Minuten lang, bis Sie sich ruhig und gelassen fühlen.

Sieben Quick-wins zur schnellen Entlastung

Ein Großteil der Maßnahmen betrifft insbesondere die Kanzleileitung, denn sie ist dafür verantwortlich, wie die Dinge laufen und sie darf die strategischen Rahmenbedingungen und die Kommunikation so anpassen, dass Quick-wins nicht verpuffen, sondern langfristige und nachhaltige Wirkungen entfalten können. Das individuelle Stressempfinden hängt stark mit der Kanzleikultur und der Führungsqualität der Führungskräfte zusammen, weswegen ich Sie, liebe Kanzleihinhaber und Führungskräfte, dazu ermuntern möchte, proaktiv zu führen und permanent an der Kanzleikultur zu arbeiten. Bei allen Quick-wins geht es mir vor allem um Praktikabilität und um kurzfristige sowie wirksame Umsetzbarkeit bei überschaubarem, strukturellem und finanziellem Aufwand, um die reale Gefahr von signifikanten Überlastungen und damit einhergehenden psychischen und psychosomatischen Erkrankungen sofort und andererseits zu reduzieren.

■ Die sieben Quick-wins im Überblick

1. Dem Kanzleiteam den Rücken stärken
2. Im eigenen Kommunikationsverhalten die Bedürfnisse der Mitarbeitenden beachten
3. Durchbrechen Sie Verhaltensweisen gezielt mit Time-outs
4. Stille Stunden einführen
5. Sprechstunden und Kalenderstrukturen einführen
6. Spaß und Freude in der Kanzlei aktiv fördern
7. Holen Sie sich Unterstützung für sich und das Team

Die Quick-wins bleiben allerdings nur Quick-wins, wenn Sie diese nach ersten Erfolgen nicht weiterführen, denn alte Verhaltensmuster sind stark. Bleiben Sie also mit den Strategemaßnahmen an der Veränderung dran!

Ressource statt
Stressor

Quick-win 1: Dem Kanzleiteam den Rücken stärken

Stehen Sie hinter Ihren Mitarbeitern. So reduzieren Sie deren psychische Belastung. Diese Maßnahme ist die Wichtigste und Lohnenswerteste von allen, da sie sofort umsetzbar, sehr kostengünstig und stark motivations- und leistungsfördernd ist! Eine der wichtigsten prophylaktischen und resilienzbildenden Maßnahmen besteht darin, dem Stress seine psychische Belastung zu entziehen und ihm damit einen Teil seines Nährbodens zu entreißen. Das gelingt Ihnen dadurch, dass Sie Ihre Mitarbeiter mental unterstützen und psychisch stärken. Wenn ich als Mitarbeiter weiß, dass der Chef meine Leistung wertschätzt und hinter mir steht, dann wird zumindest ein Teil meiner psychischen Belastung reduziert, da interne Rechtfertigungen und daraus

resultierende Ängste vor negativen Konsequenzen vermieden oder zumindest reduziert werden. Konsequenter Rückhalt durch Vorgesetzte reduziert Ängste und fördert Motivation, Einsatzfreude und Selbstsicherheit, was wiederum Resilienz und Arbeitszufriedenheit fördert.

■ Beispiel

In einer Mitarbeiterbesprechung in einer mittelständischen Steuerkanzlei, die zum damaligen Zeitpunkt unter akutem Personalmangel litt (Herbst 2021), hatte der Chef mehrfach eindringlich betont, dass es kein Mandant wert sei, dass die Mitarbeiter krank würden und dass lieber Mandate gekündigt würden, als dass die Mitarbeiter dauerhaft überlastet seien. Sollten Mandanten gegenüber Mitarbeitern ungehalten reagieren, dann sollten diese an die Geschäftsleitung verwiesen werden. Diese Aussage, die mehrfach und eindringlich wiederholt und auch im Tagesgeschäft gelebt wurde, hatte enorm positive Auswirkungen. Etwa neun Monate später hat sich der Personalengpass spürbar reduziert, da gute Fachkräfte, vom Steuerberater über Abschluss- und Lohn- und Fibu-Kräfte gewonnen werden konnten.

Beachten Sie | Strategiemeasures 1 schließt unmittelbar hieran an.

Quick-win 2: Im eigenen Kommunikationsverhalten die Bedürfnisse der Mitarbeitenden beachten

Kommunikation ist der Lebensnerv einer jeden Organisation! Wichtige Kommunikation muss dorthin fließen, wo sie benötigt wird. Viele Führungskräfte kommunizieren allerdings immer noch zu wenig. Häufig sind sie in ihren Sachaufgaben gefangen und sehen dann die Kommunikation als einen Zeitkiller. Finden Sie die passende Balance. Es gibt Mitarbeiter, die weniger Kommunikation und Feedback benötigen und Mitarbeiter, die mehr Feedback und Kommunikation benötigen. Gerade die jüngeren Mitarbeiter aus der Generation Z (Jahrgänge ab 1996) brauchen, meiner Erfahrung nach, erhöhtes Feedback in Form von Anleitung und Unterstützung, da sie zwar über sehr gute Potenziale verfügen, ihnen jedoch noch die Erfahrung und Umsetzungskompetenz sowie die Selbstsicherheit fehlt.

PRAXISTIPP | Erstellen Sie eine Datei oder Liste Ihrer Mitarbeiter und notieren Sie sich, wie Sie deren Kommunikations- und Feedback-Bedarf einschätzen.

- Wer braucht öfter Feedback (fachlich/menschlich)?
- Wer reagiert positiv auf positives (ehrliches, konstruktives) Feedback?
- Wer will eher seine Arbeit erledigen und empfindet lange Reden als nervig?

Wir Menschen haben völlig unterschiedliche Bedürfnisse, weswegen Führungskräfte nicht alle Mitarbeiter gleich behandeln müssen, sondern vielmehr die unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen ihrer Mitarbeiter herausfinden und beachten sollten.

Beachten Sie | Strategiemeasures 2 schließt unmittelbar hieran an.

Balance zwischen Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung finden

**Pause machen, statt
mit dem Kopf durch
die Wand zu wollen**

**Den Druck raus-
nehmen =
Stresslevel senken**

**Der Sägeblatteffekt
vieler kleiner
Störungen**

Quick-win 3: Durchbrechen Sie Verhaltensmuster gezielt durch Time-outs

Machen Sie häufiger eine kurze Pause und unterbrechen Sie Ihre Arbeit bewusst! Das mag sich jetzt wahrscheinlich sehr banal anhören und ja – machen Sie es trotzdem bzw. bieten Sie es Ihren Mitarbeitern konkret an! Der Erfolg liegt immer im Umsetzen und Handeln und nicht im theoretischen Wissen. Ich will Sie hier nicht als Schlaumeier belehren, sondern fast schon eindringlich bitten, hin und wieder einmal durchzuatmen. Gerade in akuten Stressmomenten ist es sinnvoll, das Muster zu unterbrechen und nicht mit dem Kopf durch die Wand zu wollen.

In akuten Stressmomenten ist unser Gehirn mit Stresshormonen geflutet, was häufig zu kognitiven Spannungen sowie Konzentrations- und Aufmerksamkeitsproblemen führt, was gerade in Wissensberufen, die hohen Wert auf Quantität und Qualität legen, zu Problemen führt. Eine kurze Unterbrechung hilft, wieder schneller und strukturiert denken zu können und damit Stress direkt zu reduzieren. Mit dieser einfachen Übung aktivieren Sie den Bereich Ihres vegetativen Nervensystems, der für die Entspannung zuständig ist.

PRAKTISCHE ÜBUNG | Bedecken Sie mit den Handflächen leicht die Augen. Dann reiben Sie die Handflächen aneinander, bis sie ein wenig kribbeln und legen sie wieder auf die Augen. Stützen Sie sich dabei auf dem Tisch ab, sodass Sie entspannt sind. Atmen Sie etwa drei bis fünf Minuten in dieser Position ein und wieder aus. Machen Sie eine kurze Pause und wiederholen Sie den Prozess so lange, bis Sie sich ruhiger fühlen.

Quick-win 4: Stille Stunden einführen

Jeder kennt diese kleinen und nervtötenden Unterbrechungen, die einen aus einem konzentrierten Arbeitsfluss herausreißen und häufig als völlig unnötig empfunden werden. Schaffen Sie deswegen Strukturen, die zumindest die internen Störungen spürbar reduzieren und arbeiten in Blöcken ermöglicht. Etablieren Sie stille Stunden, in denen das Telefon umgestellt, Mails ignoriert, die Tür und der Mund geschlossen werden und ungestört gearbeitet wird, und feste Sprechstunden bzw. Jour-fixes, in denen anfallende Fragen und Probleme besprochen werden (Quick-win 5).

Solche stillen Stunden („Fokusstunden“) können je nach Kanzleigröße und Struktur täglich oder mehrmals die Woche erfolgen. Eine kleine strategische Maßnahme, die operativ große Wirkung entfalten kann, jedoch auch von den räumlichen und technischen Kapazitäten abhängig ist. In Kombination mit Homeoffice und immer digitaleren Prozessen reduzieren sich jedoch Abhängigkeiten vom eigenen Arbeitsplatz und angespannte räumliche Kapazitäten, sodass stille Stunden mit etwas Kreativität und gutem Willen ermöglicht werden können.

PRAXISTIPP | Eventuell ist es sinnvoll einen speziellen Raum mit mehreren Arbeitsplätzen für stille Stunden einzurichten? Es werden nicht alle Mitarbeiter darauf zurückgreifen. Es sollte aber jenen ermöglicht werden, die eher lärmempfindlich bzw. in komplexen und dringenden Aufgaben gebunden sind.

Quick-win 5: Feste Sprechstunden und Kalenderstrukturen einführen

Denken Sie zusätzlich über Sprechstunden und Kalenderstrukturen nach, um häufige Unterbrechungen zu verringern. Auch wieder so eine Maßnahme, die recht simpel erscheint, jedoch gute Wirkung entfalten kann, wenn sie smart und konsequent umgesetzt wird. Bei derartigen Strukturen werden den Mitarbeitern feste Terminblöcke zur Verfügung gestellt, um mit der Kanzleileitung oder den Teamleitern zu sprechen. Notfälle und dringende Angelegenheiten sind hiervon explizit ausgenommen. Kalenderstrukturen reduzieren permanente Unterbrechungen (insbesondere irrelevante Impulsunterbrechungen) und das Gefühl, dass der Chef nicht greifbar ist.

Kalenderstrukturen bieten zwei große Vorteile: Sie disziplinieren dahingehend, nur Termine einzustellen, die eine gewisse Relevanz haben. Wie häufig merken wir selbst, dass viele Fragen oder Unterbrechungen völlig irrelevant sind und nie gestellt würden, wenn wir uns dafür einen Termin buchen müssten? Sie ermutigen auch eher zurückhaltende Mitarbeiter, die sich scheuen, den Chef zu unterbrechen, dahingehend, Ihre Anliegen vorzubringen, wenn diese Sprechstunden explizit genau dafür bereitstehen.

Quick-win 4 und 5 entfalten bei konsequenter Umsetzung, eingebettet in einer Gesamtstrategie, nachhaltige Wirkung.

PRAXISTIPP | Beachten Sie bitte folgende wichtige Tatsache: Menschen haben völlig unterschiedliche Bedürfnisse an Ruhe und Stille sowie an Austausch und Kommunikation. Deswegen wird es Menschen geben, die diese Angebote ausschöpfen, und solche, die diese Angebote weder benötigen noch je in Anspruch nehmen. Deswegen möchte ich anregen, diese Angebote zwar anzubieten, sie jedoch nicht verpflichtend zu machen.

Ärgern Sie sich nicht, wenn diese Angebote zunächst nur von wenigen in Anspruch genommen werden. Wenn dadurch 10 % Ihrer Belegschaft effektiver arbeiten kann und weniger Stress empfindet, dann lohnt es sich doch! Manchmal brauchen derartige Maßnahmen auch eine gewisse Anlaufzeit, denn Menschen sind häufig in ihren Mustern und Gewohnheiten gefangen. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter deswegen immer wieder, derartige Angebote auch in Anspruch zu nehmen.

Quick-win 6: Spaß und Freude in der Kanzlei aktiv fördern

Fördern Sie aktiv den Spaß und die Freude in Ihrer Kanzlei und gehen Sie selbst mit gutem Beispiel voran. Emotionen wie Angst, Trauer, Enttäuschung und auch eine gefühlsneutrale Befindlichkeit gehen mit einem deutlich niedrigeren Muskeltonus einher als die Emotionen Freude oder Begeisterung. Freude fördert unsere Leistungsfähigkeit und unsere Resilienz. Seien Sie kreativ und fördern Sie den Spaß in Ihrer Kanzlei!

Quick-win 7: Holen Sie sich Unterstützung für sich und das Team

Coaching hilft, die Substanz zu schützen, indem die coachende Person den Menschen als Zuhörer zur Seite steht, Ihnen hilfreiche Tipps gibt, Mitarbeiter ermutigt, Ressourcen öffnet und Lösungskompetenzen fördert und dadurch die interpersonellen Kompetenzen und Potenziale stärkt. Die interpersonellen

Terminslots für
Besprechungen
einrichten

Vorteile von
Terminslots

Freude an der Arbeit

Überlegen Sie, sich
und die Kanzlei
coachen zu lassen

len Kompetenzen haben eine außerordentlich hohe Relevanz für den persönlichen Umgang mit Stress. Menschen, die unter psychischen Erkrankungen oder tiefgehenden Traumata bzw. an Depressionen leiden, sollten allerdings therapeutische Hilfe in Anspruch zu nehmen.

WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- Sechs gute Gründe, warum eine Kanzlei einen Kanzlei-Coach haben sollte (Ecker, KP 22, 131)

Sieben Strategiemeasures für den nachhaltigen Resilienzaufbau

Die strategischen Maßnahmen knüpfen teilweise an die Quick-wins an. Idealerweise verschaffen die Quick-wins die nötige Luft, um die strategischen Aufgaben anzugehen.

Die sieben Strategiemeasures im Überblick

1. Vertrauenskultur aufbauen
2. Kommunikationsprozesse strukturieren
3. Neue Arbeitsformen zulassen und bewusst nutzen
4. Bewusst führen Sie und die eigene Rolle als Führungskraft finden
5. Werte, Sinn, Mission und Vision
6. Smarte Ziele definieren und ausreichend berichten
7. Sich von Mandanten ohne ausreichende Deckungsbeiträge trennen

Maßnahme 1: Vertrauenskultur aufbauen

Diese Maßnahme ist die konsequente Fortführung und Vertiefung von Quick-win 1 und unerlässlich, um Belastungsfaktoren und psychische Belastung tatsächlich dauerhaft und nachhaltig zu reduzieren. Der Aufbau und die Pflege einer Vertrauenskultur sind eine wesentliche strategische Aufgabe der Kanzleileitung, um die eigene Arbeitgebermarke zu pflegen.

Kulturaufbau und Kulturpflege erfordern Agilität, Authentizität, eine entsprechende Haltung und ständige Kommunikation. Es ist eine der wirkungsvollsten Maßnahmen überhaupt, um objektive Belastungsfaktoren nachhaltig zu reduzieren, die individuelle subjektive psychische Belastung im Rahmen zu halten und die Attraktivität der eigenen Kanzlei dauerhaft zu erhöhen.

Eine Investition in die Verbesserung der Kanzleikultur verbessert Kommunikation und Beziehungen in der Kanzlei. Die verbesserte wahrgenommene Wertschätzung, die verbesserte Motivation und geringere psychische Belastung führen zu einer erhöhten Arbeits- und Lebenszufriedenheit, die auch auf das private Umfeld abstrahlt und die Widerstandskraft stärkt. Insgesamt profitiert die Kanzlei von der höheren Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit sowie der gesteigerten Arbeitszufriedenheit.

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- „Brauche ich für meine Kanzlei überhaupt eine Kanzleikultur?“ (Ecker, KP 22, 25)
- So positionieren Sie sich sichtbar als attraktiver Arbeitgeber (Ecker, KP 22, 92)
- Problematische Mitarbeiter und die Kanzleikultur (Ecker, KP Beitrag vom 12.3.21)

Auch im Hinblick auf Arbeitgebermarke wichtig

Kanzleikultur beeinflusst die Arbeitsleistung und Zufriedenheit

Maßnahme 2: Kommunikationsprozesse strukturieren

Mit einer proaktiven Kommunikationsstruktur können Sie Ihre internen Kommunikations- und Informationsflüsse sowohl schlagartig als auch nachhaltig verbessern. Ich lege Ihnen eine proaktive Kommunikationsstruktur generell ans Herz. Sie ist jedoch zwingend notwendig, wenn

- sich die Kanzlei in einer Umbruchs- oder in einer Umstrukturierungsphase befindet oder
- unter Kapazitätsengpässen leidet.

In derartigen Phasen ist eine strukturierte und transparente Kommunikation massiv wichtig, um Ängste, Unsicherheiten, Gerüchte und einseitige Überlastungen abzubauen und interne und externe Beziehungen strukturiert zu pflegen. Welche proaktiven Kommunikationsmaßnahmen können Sie innerhalb der nächsten vier Wochen einführen?

■ **Beispiele**

Mit wem?	Wozu/wie oft?	Gefördert werden
mit Führungskräften (strenger Zeitplan, roter Faden, kein Plauderstündchen)	Proaktive Fallplanung und Prioritätenplanung sowie Umsetzungsplanung: Mindestens monatlich und zwingend	Planungssicherheit, Schaffung freier Kapazitäten durch mehr Klarheit und Fokus, Abbau von Unsicherheiten und Nebenkriegsschauplätzen (emotional aufgeladener „Kampf um Prioritäten“ – welcher Abschluss hat Vorrang, der von Partner A oder Partner B oder der von dem Mandanten, der am lautesten schreit?)
	In kleineren Kanzleien ggf. wöchentliche/monatliche Prioritätenliste Strategische und operative Status-Updates und Jour-Fixes: „Wo stehen wir und wohin wollen wir?“ Mindestens monatlich und zwingend.	
mit dem Team, in den Teams, zwischen den Teams	Kleinere Kanzleien: fachlicher und organisatorischer Austausch aller Mitarbeitenden Größere Kanzleien: Verwaltung, Fibu, Lohn und Abschlussteams untereinander; Schnittstellenmeetings für den Austausch der Teams untereinander	Informationsaustausch, fachliche Weiterbildung, Verbesserung des Team-Geistes bzw. des Wir-Gefühls in der Kanzlei, individuelle Wertschätzung, vernetztes Denken, Abbau von Barrieren und Vorurteilen („die vom Abschluss halten sich für was Besseres“; „die von der FiBu arbeiten nicht genau genug“), besseres Onboarding bei Personalneuzugängen!
mit allen (auch den Mitarbeitenden im Homeoffice)	Jour-fixes und stille Stunden nach Bedarf (z. B. mehrmals die Woche)	Reduktion von Störungen, effizienteres Arbeiten, Reduktion von subjektivem Stress
	Beziehungsm Meetings (also bewusst nicht auf der Sachebene, wie in den Kommunikationsformen davor) Beispiele: Einmal pro Woche eine (Online-)Frühstücks- oder eine Mittagspause oder einmal pro Monat ein (Online-)Stammtisch	Team-Geist, Wir-Gefühl in der Kanzlei, Zusammenhalt, Spaß, Personal-Onboarding, bessere Diversität, weniger Konflikte

New Work

Maßnahme 3: Neue Arbeitsformen zulassen und bewusst nutzen

„New Work“ ist ein Oberbegriff für die unterschiedlichen arbeitsspezifischen Antworten auf die unterschiedlichen Lebensentwürfe und Bedürfnisse der Menschen und um die Kreativität und die Agilität der Unternehmen zu verbessern. Generell sollte jede Kanzlei einen pragmatischen Umgang mit dem Thema „New Work“ pflegen und sich an den tatsächlichen Wünschen und Bedürfnissen der Menschen und an der unternehmerischen Machbarkeit orientieren. New Work ist eine wesentliche strategische Maßnahme, mit der Sie einerseits die wahrgenommene Attraktivität Ihrer Arbeitgebermarke verbessern können und andererseits auch die Belastung und den subjektiv empfundenen Stress positiv beeinflussen können. Die wahrscheinlich relevanteste und etablierteste New Work Arbeitsform in Steuerkanzleien ist das Homeoffice, das sich in den letzten Jahren gut bewährt hat.

Homeoffice: Für manche Teil der Lösung, für andere Teil des Problems

Einer der wesentlichen Belastungsfaktoren in Kanzleien besteht darin, dass komplexe oder (fachlich/zeitlich) knifflige Arbeiten häufig nicht ungestört erledigt werden können. Da kann das Homeoffice eine Lösung sein. Bei allen Vorteilen ist Homeoffice jedoch tatsächlich nicht das Allheilmittel, denn es ist nicht für alle Mitarbeitenden gleich gut geeignet. Es stellt recht hohe Anforderungen an fachliche Kompetenzen und soziale Kompetenzen (Eigenständigkeit, Leistungsdrang, Motivation, Initiative, Systematik, Disziplin, mit „Isolation“ klarkommen). Deswegen ist Homeoffice zwar ein bedeutender Baustein der Belastungssteuerung, jedoch nur einer von vielen.

Führung und Unternehmenserfolg

Maßnahme 4: Bewusst führen und die eigene Rolle als Führungskraft finden

Das ist eine wichtige strategische Aufgabe, die häufig auf dem Altar der Zeit geopfert wird. Der Erfolg eines Unternehmens ist eine Interaktionsaufgabe zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und hängt davon ab, wie gut sie zusammenarbeiten, Aufgaben teilen und den übergeordneten Gemeinschaftserfolg im Sinn haben. Führung ist hierbei ein Rollen- und Kompetenzset, das weit über fachliche Fragen hinausgeht. Das Rollenset einer Führungskraft ist zudem stark im Wandel begriffen, was Führungskräfte vor Herausforderungen stellt, insbesondere in Branchen, in denen ein eklatanter Engpass an Fachkräften herrscht. Gerade die Steuerung der individuellen Belastungsfaktoren kombiniert mit einer auf die unternehmerischen Notwendigkeiten und individuellen Potenziale abgestimmten Leistungsforderung ist eine wesentliche Führungsaufgabe. Die Aufgabe kann umso besser bewältigt werden, je klarer die Führungskraft ihre Führungsrollen definiert und damit auch ihre Rollenkonflikte kennt und bewältigt.

■ Führungsrollen

- | | |
|---|-----------------------|
| ■ Arbeitsrechtlicher Arbeitgeber (Chef) | ■ Leader/Strategie |
| ■ Weisungsbefugter Vorgesetzter | ■ Freund/Vorbild |
| ■ „Beurteiler“ | ■ Coach/Mentor |
| ■ Leistungsforderung | ■ Motivator |
| ■ („Beste“) Fachkraft | ■ Belastungssteuerung |

Der wichtigste Baustein, um unterschiedliche Führungsrollen zu integrieren und Rollenkonflikte proaktiv zu bewältigen, ist die Pflege von Beziehungen und ausreichende leistungsfördernde Kommunikation. Ausreichendes konstruktives Feedback mit Beziehungspflege verringert das subjektive Stressempfinden der Mitarbeitenden und reduziert Rollenkonflikte.

Maßnahme 5: Werte, Sinn, Mission und Vision

Dies ist kein Beitrag über Mission und Vision (ggf. meine Beiträge verlinken), weswegen ich bei Ihnen lediglich einen kurzen Impuls dahingehend setzen möchte, sich mit diesen Themen zu befassen. Gerade für die Generationen Y (Jahrgänge ab 1980) und Z (Jahrgänge ab 1996) werden Themen wie Work-Life-Integration, Partizipation, Agilität, Werte und Sinn immer wichtiger. Können diese Aspekte nicht ausreichend gelebt bzw. umgesetzt werden, dann führt das zu Frustration und Stress. Nehmen Sie die Mitarbeitenden mit und lassen Sie sie an Ihren Visionen teilhaben und vermitteln Sie ihnen das Gefühl, dass sie einen bedeutenden Beitrag auf dieser Reise leisten.

Das Gefühl der Zugehörigkeit und der eigenen Bedeutung stärkt die emotionale Grundhaltung und reduziert Stress merklich und fördert wiederum Motivation und Leistungsdrang.

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Mission und Vision der Kanzlei gegenüber Mitarbeitenden und Mandanten kommunizieren (Ecker, KP 22,60)
- Mission und Vision als Erfolgsfaktoren in der VUKA-Welt (Ecker, KP 21, 146)

Maßnahme 6: Smarte Ziele definieren und ausreichend berichten

Es ist wissenschaftlich bewiesen und in meiner Praxis zigfach bestätigt, dass subjektiv empfundener Stress und mangelnde Selbstsicherheit vieler Mitarbeitender recht eng mit unklarer Erwartungshaltung, unklarer Zielformulierung und mangelndem Feedback zusammenhängen, weswegen Zieldefinition und Feedback über den Zielerreichungsgrad wichtige Instrumente sind, um Mitarbeitende zu stärken und um Stressempfinden zu reduzieren.

Smarte Ziele helfen, Unsicherheiten zu reduzieren und damit subjektiven Stress zu verringern. SMARTe Ziele erfüllen folgende Bedingungen:

S = Spezifisch (konkret formuliert, vorstellbar, greifbar, spürbar)

M = Messbar – validierbar – nachprüfbar

A = Attraktiv/Alternativlos/Aktiv beeinflussbar/Akzeptiert

R = Realistisch (mit dem eigenen Verhalten und Kompetenzen erreichbar)

T = Terminiert

Die meisten Mitarbeitenden in Steuerkanzleien schätzen es, eigenverantwortlich, mit verlässlichen Abläufen, Strukturen und Standards zu arbeiten und sich an Fristen und Termine zu halten, weswegen SMARTe Ziele eine gute Akzeptanz finden und Missverständnisse und Unklarheiten und damit auch subjektiven Stress verringern. Insbesondere ein als stimmig empfundenes Reporting der Ergebnisse verstärkt die positiven Aspekte.

Sinnstiftende Arbeit

Unsicherheit schafft Stress

SMARTe Ziele schaffen Sicherheit

Meist quälen sich
ohnehin beide Seiten
miteinander ab

PRAXISTIPP | Was sind alle Anstrengungen wert, wenn wir uns nicht über die Erreichung unseres Ziels freuen können und schon wieder gestresst zum nächsten Ziel hetzen? Ein kleines Ritual bei Zielerreichung verstärkt und verankert die positiven Effekte noch zusätzlich. Bsp. für Rituale:

- Versenden der fertigen und kontrollierten BWA mit einer freundlichen Mail
- ein kleines angebrachtes Selbstlob
- Ein Reporting an die Kanzleileitung, das mit einem aufrichtigen Feedback oder Lob erwidert wird.

Derartige Rituale entfalten eine große Wirkung, da sie uns bewusst machen, dass wir ein Ziel erreicht haben. Das erhöht unsere Selbstsicherheit und macht uns stolz, reduziert Stress und erhöht Resilienz.

WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- Das Selbstvertrauen der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor in besonderen Zeiten (Ecker, KP 20, 105)

Maßnahme 7: Sich von Mandanten ohne ausreichende Deckungsbeiträge trennen

Nicht jede/r wird dieser Maßnahme sofort zustimmen können. Und doch ist sie eine wesentliche strategische Maßnahme, um objektive Belastungsfaktoren und subjektiv empfundenen Stress zu reduzieren. Ich gehe an dieser Stelle nicht zu tief auf das Thema ein, sondern möchte Ihnen lediglich einige Impulse in Form von Fragen geben:

- ABC Analyse: Welche Mandate erwirtschaften Ihnen wirklich gute Deckungsbeiträge, die ggf. noch ausgebaut werden könnten und welche Mandate binden so viel Kapazität, dass keine oder kaum Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden?
- Welche Mandate stressen das Kanzleiteam über Gebühr und führen es an den Rand des Wahnsinns?
- Welche zusätzlichen Leistungen könnten Sie abrechnen, wenn Sie mehr Zeit (mehr Kapazität/weniger C Mandate) zur Verfügung hätten?
- Würden diese zusätzlichen Erträge die wegfallenden Mandate überkompensieren?

PRAXISTIPP | Einer meiner Kunden hat eines seiner größten Mandate bewusst freigesetzt. Dieses Mandat hatte ihn und die Mitarbeiterin fast jeden Monat an die Belastungsgrenze gebracht. So war es möglich, die Mandate untereinander „gerechter“ zu verteilen und die individuellen Belastungen jedes Einzelnen spürbar zu verringern. Zudem hat es dem Kunden einen riesigen Respekt seines Kanzleiteams eingebracht. Intern wurde auch sehr offen darüber gesprochen und miteinander vereinbart, dass alle im Team die freien Kapazitäten dahingehend nutzen sollen, zusätzliche Leistungen abzurechnen, um den fehlenden Umsatz zu kompensieren.

WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- Aktive Mandantenpolitik schlägt „Gier“ nach neuen Mandanten (Ecker, KP 20,180)

REDAKTION | Sie haben Fragen oder Anregungen zur Berichterstattung? Schreiben Sie an IWW Institut, Redaktion „KP“

Aspastr. 24, 59394 Nordkirchen

Fax: 02596 922-80, E-Mail: kp@iww.de

Als Fachverlag ist uns individuelle Rechtsberatung nicht gestattet.

ABONNENTENBETREUUNG | Fragen zum Abonnement beantwortet Ihnen der

IWW Institut Kundenservice, Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg

Telefon: 0931 4170-472, Fax: 0931 4170-463, E-Mail: kontakt@iww.de

Bankverbindung: DataM-Services GmbH, Postbank Nürnberg

IBAN: DE80 7601 0085 0007 1398 57, BIC: PBNKDEFFXXX



IHR PLUS IM NETZ | Online – Mobile – Social Media

Online: Unter kp.iww.de finden Sie

- Downloads (Checklisten, Musterverträge/Musterschreiben u.v.m.)
- Archiv (alle Beiträge seit 1998)
- Rechtsquellen (Urteile, Gesetze, Verwaltungsanweisungen u.v.m.)

Vergrößern Sie Ihren Wissensvorsprung: Registrieren Sie sich auf iww.de/registrieren, schalten Sie Ihr Abonnement frei und lesen Sie aktuelle Fachbeiträge früher. Rufen Sie an, wenn Sie Fragen haben: 0931 4170-472

Mobile: Lesen Sie „KP“ in der myIWW-App für Smartphone/Tablet-PC.

- Appstore (iOS)
- Google play (Android) → Suche: myIWW oder scannen Sie den QR-Code



Social Media: Folgen Sie „KP“ auch auf facebook.com/kp.iww



NEWSLETTER | Abonnieren Sie auch die kostenlosen IWW-Newsletter für Steuerberater auf iww.de/newsletter:

- KP-Newsletter
- BFH-Leitsatz-Entscheidungen
- BGH-Leitsatz-Entscheidungen
- IWW kompakt für Steuerberater
- BFH-Anhängige Verfahren



SEMINARE | Nutzen Sie das IWW-Seminarangebot für Ihre Fortbildung: seminare.iww.de

KANZLEIFÜHRUNG PROFESSIONELL (ISSN 1432-4903)

Herausgeber und Verlag | IWW Institut für Wissen in der Wirtschaft GmbH, Niederlassung: Aspastraße 24, 59394 Nordkirchen, Geschäftsführer: Dr. Jürgen Böhm, Günter Schürger, Telefon: 02596 922-0, Fax: 02596 922-80, E-Mail: info@iww.de, Internet: iww.de, Sitz: Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg

Redaktion | RA Dipl.-Finw. Horst Rönnig (Chefredakteur); StB Dipl.-Volksw. Jürgen Derlath (stellv. Chefredakteur, verantwortlich)

Bezugsbedingungen | Der Informationsdienst erscheint monatlich. Er kostet pro Monat 16,90 EUR einschließlich Versand und Umsatzsteuer. Das Abonnement ist jederzeit zum Monatsende kündbar.

Hinweise | Alle Rechte am Inhalt liegen beim IWW Institut. Nachdruck und jede Form der Wiedergabe auch in anderen Medien sind selbst auszugsweise nur nach schriftlicher Zustimmung des IWW Instituts erlaubt. Der Inhalt des Informationsdienstes ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität des Themas und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d). Dies beinhaltet keine Wertung.

Zitierweise | „Müller, KP 11, 20“ oder „KP 11, 20“

Bildquelle | Titelseite: © olly- stock.adobe.com; Umschlagseite 2: René Schwerdtel Fotodesign (Derlath, Kreutzer)

Druck | H. Rademann GmbH Print + Business Partner, 59348 Lüdinghausen

Ihr Abonnement

Mehr als eine Fachzeitschrift



Print: das Heft

- Kurz, prägnant, verständlich
- Konkrete Handlungsempfehlungen
- Praxiserprobte Arbeitshilfen

Online: die Website

kp.iww.de

- Aktuelle Ausgabe bereits eine Woche vor Heftauslieferung verfügbar
- Ergänzende Downloads
- Ausgabenarchiv mit Urteilsdatenbank

Mobile: die myIWW-App für Apple iOS und Android

iww.de/s1768

- Funktionen der Website für mobile Nutzung optimiert
- Offline-Nutzung möglich, z. B. im Flugzeug

Social Media: die Facebook-Fanpage

facebook.com/kp.iww

- Aktuelle Meldungen aus der Redaktion
- Forum für Meinung und Diskussion
- Kontakt zu Experten und Kollegen

