

Dr. Claudia Sies, Institut für Psychodynamische Organisationsentwicklung und Personalmanagement, Düsseldorf (in Zusammenarbeit mit dem Klinischen Institut für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)

**Erschienen in: Deutsches Steuerrecht, Wochenschrift für Steuerrecht, Wirtschaftsrecht und Betriebswirtschaft**

23/2000 S. 988 ff

## **Der Einsatz der Psychotherapeutischen Medizin in der Steuerberatungspraxis**

### **1. Problemstellung**

Man könnte denken, der Steuerberater und die Steuerberaterin seien allein in ihrem finanztechnischen Fachwissen gefordert und bei hohem Wissensstandard und großer Erfahrung ihrerseits seien gute Ergebnisse zur Zufriedenheit ihrer Mandanten gesichert. Tatsächlich aber können Sachkompetenz und Fertigkeiten allein, erfolgreiches berufliches Handeln heute nicht mehr garantieren. Zu beschreibende gesellschaftliche Veränderungen stellen heutzutage höhere Ansprüche an die Persönlichkeit und die Selbststeuerung des Einzelnen bei der fachlichen Problembewältigung als vor einigen Jahrzehnten.

Die individuelle und die zwischenmenschliche Dimension erhalten immer mehr Wichtigkeit. Und wer sie außer acht läßt, ist im Nachteil. Seit einigen Jahren bilden sich immer mehr Fachärzte für Psychotherapeutische Medizin in Organisationsentwicklung und Personalmanagement weiter, um der steigenden Nachfrage nach Unternehmensberatung, in Form von Konfliktmanagement, gerecht zu werden. Auch Steuerberater sind immer öfter als Klienten vorstellig, um komplizierte Interaktionen zu verstehen und zu lösen.

### **2 Die Seele im Unternehmen**

#### **2.1 Begründungen und Beispiele für die Relevanz von psychodynamisch-systemischer Unternehmensberatung**

In unseren hochkomplexen gesellschaftlichen Gefügen ist der Einzelne oft nicht mehr in der Lage, den Austausch mit seiner Umwelt selbst zu regeln und seine eigenen Belange mit denen anderer Menschen in Einklang zu bringen. Er muß dazu Fachleute wie u.a. Steuerberater, Rechtsanwälte oder Coaching-Spezialisten beauftragen, die ihm beim Umgang mit wichtigen Schnittstellen seines ökonomischen, juristischen oder sozialen Lebens helfen.

Steuerberater sind eigentlich für die Schnittstelle zwischen dem Mandanten samt seinem Vermögen und gesellschaftlich geregelten Forderungen an diesen zuständig.

Dabei haben sie es mit unterschiedlichen Feldern zu tun. Einerseits gibt es die berechenbaren und vorausberechenbaren Zahlen-Dimensionen, bei denen zwei und zwei stets vier ist. Auf der anderen Seite aber stehen Menschen (der Steuerberater selbst, seine Mandanten und ihre Kommunikationspartner), deren Charakteristikum es ist, daß sie "lebende Systeme" sind, die keinesfalls nur nach kausalen Gesetzen funktionieren. Man kann bei ihnen nicht durch bestimmte Manipulationen vorhersehbare Reaktionen hervorrufen, da sie (wie auch die moderne Systemtheorie beschreibt) nicht im voraus berechenbar sind. Zusätzlich sind sich inzwischen Gehirnforscher und Psychotherapeuten darin einig, daß der Mensch zu einem hohen Prozentsatz (die Forschungsansätze schwanken zwischen 85 und 98 Prozent) von dem Bewußtsein unzugänglichen Prozessen gesteuert wird. Diese funktionieren nach anderen Gesetzen als unser rationales Bewußtsein. (Wenn man bedenkt, daß die Steuergesetze auch von Menschen gemacht sind, wäre aus dem bisher gesagten der logische Schluß zu ziehen, daß auch diese Gesetze einen nicht unbeträchtlichen Anteil irrationaler Elemente enthalten, die den vernünftigen Umgang mit ihnen zusätzlich erschweren. Von diesem Bereich soll hier aber nicht die Rede sein, obwohl es sicher interessant wäre, ihn zu untersuchen.)

Daß es sich lohnt, sich diesem verborgenen Reservoir menschlichen Erlebens zu nähern und es kennenzulernen, haben für die Wirtschaft sogar große Unternehmensberatungen wie Arthur D. Little schon entdeckt, wie der Bestseller "die heimlichen Spielregeln" anzeigt (Scott-Morgan, 1995)

Zum Verstehen dieser Tiefendimension der menschlichen Persönlichkeit, aus der die wirksamen, uns zumeist unbekanntesten Motivationen zu rationalen Handlungen kommen, sowie zur Durchleuchtung zwischenmenschlicher Beziehungen, ist die Psychoanalyse die älteste, sich stets an modernen Zeitströmungen weiterentwickelnde wissenschaftliche Methode. Ihre Felder waren seit ihren Anfängen am Ende des letzten Jahrhunderts "Liebe" und "Arbeit".

Selbst Führungspersönlichkeiten der Wirtschaft, wie Göran Lindahl, der seit 1997 der weltweiten ABB-Gruppe vorsteht, verpflichtete einen Psychoanalytiker, als ihm die Ursachen der gegenseitigen Nörgeleien der Norweger, der Deutschen und der Schweizer zu undurchsichtig wurden und er das Unternehmen reif für die Durchleuchtung der tieferen Beweggründe geschäftsschädigender Reibereien befand. Er fügte die Vorurteilmatrix des Analytikers zur Grundausstattung der ABB-Führungskräfte hinzu. Und im Konzern war die Überraschung groß über den vorher als "Macher" bekannten Manager, der sich mehr und mehr als Motivator einer bei seinem Amtsantritt untereinander zerstrittenen und orientierungslosen Mannschaft entpuppte.

In Organisationsberatung qualifizierte Berater aus diesem Fachbereich (Fachärzte für Psychotherapeutische Medizin, Psychoanalytiker und Psychotherapeuten) kennen das Zusammenspiel zwischen sachbezogenen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten, das die Innovation behindern oder fördern kann.

Der Vice-Präsident von Rank Xerox und Direktor des Xerox Palo Alto Research Center, John Seely Brown, berichtete 1993 im Einleitungsreferat der Tagung der

"International Society for Psychoanalytic Study of Organisations" darüber, wie ohne psychoanalytische Unternehmensberater die Firma ihre Umstrukturierung und den tourn around gegen die Konkurrenz der Japaner nicht geschafft hätte.

## **2.2 Organisationsentwicklung zwischen erster und zweiter Moderne (Postmoderne)**

Wie kommt es, daß in den letzten Jahrzehnten der menschlichen Seite der Arbeit und damit seelischen Vorgängen - im Individuum selbst und im Kommunikationfeld zwischen den Menschen - vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt wird?

Folgende Erklärung bietet sich an: Dieser Prozeß läuft entlang gesellschaftlicher Umstellungen, bei denen äußere Normen, Regeln und Rituale immer schneller weg brechen und der Mensch unter neuen Normen und Werten nicht mehr als ein angepaßtes, Vorschriften erfüllendes Wesen gefordert ist, sondern als eigenverantwortliches, selbstgesteuertes Individuum, das permanent zu selbstverantworteten Entscheidungen fähig ist, mit der dazugehörigen emotionalen Kompetenz. So erhält die Seele seit den Anfängen dieses Jahrhunderts immer mehr Aufgaben aufgebürdet, zu denen sie nicht herangebildet wurde.

Erzogen wurden die meisten Menschen in autoritären Strukturen, bei denen es auf das Erfüllen von äußeren Erwartungen ankam und bei der Arbeit auf das schnelle Ausführen von befohlenen Handgriffen (z.B. Charlie Chaplin in "Moderne Zeiten"). Heute wird aber gefordert, daß die Menschen ein selbstverantwortetes Leben führen und die Beurteilung, was richtig und falsch, gut und böse ist, selbst übernehmen. Damit wirken sich die Stärken und Schwächen seelischer Strukturen stärker aus als früher, wo die persönliche Entscheidungsfähigkeit weniger wichtig war, als das exakte Ausführen von Befehlen.

Hier eröffnet sich das Feld für psychodynamisch-systemisch arbeitende Berater. Diese beobachten sowohl die innerseelische Dynamik des Menschen, wie auch die Beziehungsdynamik zwischen Mitarbeitern in Organisationen, wie z.B. Unternehmen, Institutionen aber auch in großen Kanzleien und Büros. Gleichzeitig beachten sie, welche Einwirkung die Kommunikationsstruktur der jeweiligen Organisation mit ihren zu großen Teilen unbewußten Werten auf die Befindlichkeit des Einzelnen hat. Und nicht zuletzt beziehen sie die aktuellen Bewegungen in Wirtschaft und Gesellschaft in ihre Beratung ein." (s.a. Sies, 1998)

Wenn wir also davon ausgehen, daß die menschliche Seite der Arbeit als immer wichtiger eingestuft wird, entsteht die Frage, auf welchen Feldern ihres Berufes die Steuerberaterin und der Steuerberater vom Wissen eines Psychoanalytikers und eines Facharztes für Psychotherapeutische Medizin profitieren könnten, wenn dieser zusätzlich in Organisationsentwicklung und Personalmanagement ausgebildet ist?

In der Arbeit mit Steuerberatern haben sich folgende Anwendungsformen und Aufgaben ergeben:

1. Nachfolgeregelungen und Generationenkonflikt
2. Coaching bei eigenen Schwierigkeiten im Umgang mit Mandanten

3. Coaching bei schwierigen Fällen unter den Mandanten
4. Informationsseminare über Persönlichkeitsmerkmale (ihre Stärken und Schwächen) und der Umgang mit ihnen

### **3. Nachfolgeregelungen und Erbschaftsangelegenheiten in Familienunternehmen**

Am häufigsten werden Unternehmensberater, die psychodynamisch-systemisch arbeiten, von Teams (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt, Vertreter der Hausbank usw) engagiert, die Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen erarbeiten müssen und die in ihrer Arbeit nicht weiterkommen, weil Familien, in denen Streitigkeiten herrschen, alle Verträge boykottieren. Bei Nachfolge- und Erbschaftsregelungen liegen die Konflikte in den meisten Fällen zwischen Alt und Jung, Senior und Nachfolgern, aber auch zwischen Geschwistern oder Familienclans.

Bei Ehe-Scheidungen ist bekannt, daß die Konflikte, die die Partner miteinander noch nicht gelöst haben, sich auf die finanzielle Ebene verlagern. Steuerberater und Rechtsanwälte kommen dann mit Versorgungsausgleich und Unterhaltszahlungsverträgen nicht weiter, bevor nicht die Konflikte an den emotionalen Originalstellen gelöst sind.

Ebenso ist die Voraussetzung für den Erfolg aller Nachfolgeverträge die familiäre Klärung wichtiger Probleme, die mit dem Generationenwechsel zusammenhängen. Man kann nicht aus steuerrechtlichen Gründen allein z.B. eine Erbfolge vorwegnehmen. Beachtet man die Familienkonflikte nicht, kann daraus für das Unternehmen eine existenzielle Führungskrise entstehen. (s.a.Hennerkes, 1998)

#### **3.1 Der Blick des psychodynamisch-systemischen Organisationsberaters auf Konflikte bei der Nachfolge in Familienunternehmen**

Gerade in Familienunternehmen ist die Frage oft entscheidend, ob die Beziehungen zwischen Eltern und Kindern eher partnerschaftlich oder eher autoritär waren und sind.

Wenn ein Seniorunternehmer sich Gedanken darüber macht, wer für die Nachfolge geeignet ist, und wie er diese gestalten möchte, stehen nur vordergründig seine Ängste vor dem Alter an erster Stelle. Wenn man genauer nachfragt, geht es in den meisten Fällen um die Ängste vor der Auswirkung, bzw. der Kehrseite eines bislang autoritären Umgangs mit anderen Menschen, der nun im Gegenzug von den Nachfolgern ihm selbst gegenüber gefürchtet wird.

Wir sehen heute allgemein zwei konträre Hierarchieformen

1. die patriarchale, spitze Hierarchieform, bei der es wichtig ist, als einziger an die Spitze zu kommen und die anderen zu verdrängen, da dort nur einer Platz hat.

2. die flache Hierarchieform. Heute besteht eine gesellschaftliche Änderung dieses patriarchalen Umgangs in Richtung Gleichberechtigung, Vernetzung und Teamarbeit, um breitere Ressourcen zur Verfügung zu haben. Heute ist der neue Wert nicht mehr, mit vollem Einsatz an die Spitze zu kommen, sondern das Ziel sollte sein, sich unter Gleichrangigen als kompetenter Mitarbeiter zu beweisen.

Flache Hierarchien werden allenthalben eingeführt. Sie machen den Menschen aber zu schaffen, weil die meisten für autoritäre Hierarchien erzogen worden sind, d.h. insgeheim weiterhin nach dem Aufstieg schießen.

Oft geschieht es, daß die unbewußte Angst des autoritären Vaters, nun seinerseits unterdrückt oder gar gestürzt zu werden, die Nachfolge des Sohnes, einer Tochter oder auch einer fremden Führungskraft zum Scheitern bringt.

Das kann auf vielfältige Weise geschehen.

Beispiel:

Ein Seniorunternehmer (63 Jahre) hatte seit 5 Jahren seinen fähigen Sohn in die Firma geholt, der sich in einem anderen Unternehmen schon in Leitungsfunktionen bewährt hatte. Aus unerklärlichen Gründen begannen plötzlich Unstimmigkeiten und Mißverständnisse die Beziehung zwischen Vater und Sohn zu zerrütten und drohten die gut vorbereiteten Nachfolgeregelungen zu Fall zu bringen. Der Vater war plötzlich mit Entscheidungen des Sohnes nicht mehr einverstanden, fühlte sich übergangen und hatte das Gefühl, der Sohn wolle ihn von seiner Spitzenposition verdrängen. Daraufhin wurde der Vater immer dominierender und der Sohn drohte das Unternehmen jetzt zu verlassen. Jahre zuvor hatten qualifizierte Berater, Steuerberater, Bankfachleute und Treuhänder bei den existenziellen Regelungen geholfen, die gut gelungen waren und die jetzt zu scheitern drohten. Nun wurde eine psychodynamische Organisationsberatung hinzugezogen, um die Konflikte zu verstehen und zu lösen und das Unternehmen nicht zu gefährden.

Zunächst ging es in Gesprächen mit dem Seniorchef um die Auseinandersetzung mit der eigenen Entbehrlichkeit und der Unausweichlichkeit des Alters. Dazu gehörte auch die Thematik der Vergänglichkeit und des Todes. Allerdings ist es günstiger, wenn diese Themen schon wesentlich früher im Leben mitschwingen und verarbeitet werden können.

Die geplanten Aktivitäten für das dritte Lebensalter wurden mit dem Senior besprochen und der bisherige Verlauf seiner Ehe. Es war hier vorauszusehen, daß ein vermehrtes aufeinander Zugehen der Eheleute keine Überlastung der Beziehung zur Folge haben würde, weil diese über all die Jahre "gepflegt" wirkte. Dies konnten also nicht die wahren Gründe für die plötzlich auftauchende Krise zwischen Vater und Sohn sein.

Es wurde immer deutlicher, daß des Seniors Angst - allerdings erst seit ein paar Monaten - die Angst vor dem endgültigen Machtverlust, vor Verlust des Ansehens und vor Unterdrückung durch den Sohn war.

Jahrzehntelang hatte er "recht" gehabt, hatte im Rampenlicht der Öffentlichkeit gestanden und brauchte daher nicht so sehr für die Entwicklung seiner Persönlichkeit

zu sorgen, da er Sympathie aufgrund seiner Stellung geschenkt bekam. Nun fürchtete er, daß der Sohn ihm bald - in etwa zwei Jahren - alles wegnehmen könnte.

Es war in der weiteren Organisationsberatung mit der Psychoanalytikerin eine große Entlastung für Vater und Sohn sich vorzustellen, daß auch in diesem Unternehmen die Möglichkeit bestehen könne, sich nebeneinander aufzuhalten, statt in einer oben-unten Beziehung, in der immer nur einer oben sein kann. Das Gremium für dieses Nebeneinander war hier der Verwaltungsrat (Aufsichtsrat). Aber erstmals wurden auch Aufgaben besprochen, die der Vater weiter übernehmen sollte, wie die Projektleitung bei Entwicklungsaufträgen für Software und die Organisation der Messen. Der Vater hatte aufgrund seiner Alles-oder-nichts-Einstellung die Sorge gehabt, daß bei Machtverschiebungen der Sohn ihm alle Aufgaben abnehmen würde. Der Sohn hatte geglaubt, daß er dem Vater alle Aufgaben "abjagen" müsse, damit dieser nicht einfach "oben an der Spitze" bleiben würde. Die Umwertung: Hierarchie geht auch nebeneinander in Form unterschiedlicher Kompetenzen und nicht durch Weisungsbefugnisse, brachte die Entspannung des Vater-Sohn-Verhältnisses in kurzer Zeit. Durch die neuen Regelungen wurden in einem ersten Schritt dem Unternehmen die Ressourcen des alten erfahrenen Unternehmers erhalten und in der Folge wurde eine Systemumstellung in Richtung flache Hierarchien in Angriff genommen, bei der die Organisationsberatung weiter behilflich war.

Das Team der Steuerberater, Treuhänder, Rechtsanwälte und die Hausbank hatten anschließend ein leichtes Spiel bei der Umsetzung der Nachfolgeverträge, weil Rivalität, Mißtrauen und Machtkämpfe nicht mehr als dauernde Verunsicherungen in sie hinein wirkten. Dieses Team integrierte anschließend routinemäßig die psychologische Beratung in seine Arbeit durch vorgeschaltete Gespräche mit Senior und Junioren über den Machtwechsel und die Beziehungen der Generationen zueinander. (s.a. Sies und Reister, 1995; Sies, 1998)

#### **4. Coaching von Steuerberatern**

Ein weiteres Feld für die Beratung von Steuerberatern bei ihrer Arbeit ist das sogenannte Coaching.

Coaching ist eine Methode, die ursprünglich aus dem Sport stammt und Spitzensportlern persönlich helfen sollte, mit ihrer Isolierung und Einsamkeit umzugehen, damit diese keinen störenden Einfluß auf ihre Leistung hatten. Heute ist diese Methode auch in anderen Berufen etabliert und zielt auf Klärung und Verbesserung der beruflichen und persönlichen Lage. Der Coach wird als Berater und Trainer gesehen. Ist er psychodynamisch orientiert, sieht er seine Funktion darin, die Selbstwahrnehmung und den Handlungsspielraum des Coaching-Partners zu fördern. Erwartungen und Enttäuschungen, die die Beziehungen zu Mandanten behindern und zu Verzögerungen oder Unstimmigkeiten in den Geschäftsbeziehungen führen, können im Einzelgespräch bearbeitet und verändert werden. Automatisch hat die Verbesserung der Berufsrolle auch Auswirkungen auf die persönlichen Beziehungen.

#### **4.1 Beispiel aus einem Coaching-Prozeß eines Steuerberaters für eigene Schwierigkeiten**

Der Steuerberater, Herr H. bemerkt im Umgang mit Mandanten, daß er sich im Gespräch mit ihnen öfters auf eine bestimmte Art und Weise "verhakt": "Ich bin einfach zu allergisch, wenn ein Mandant mir die Unterlagen nicht vollständig und rechtzeitig abliefern. Das kommt in meinem Beruf oft vor, und es geht auch nicht schneller, wenn ich unhöflich, drängend oder gar vorwurfsvoll werde. Es kann mir aber glatt passieren, daß ich sage: "Ach, kriegen Sie Ihre Sachen wieder nicht auf die Reihe." Oder: "So kann ich nicht mit Ihnen arbeiten!" Herr H. nimmt es sich immer wieder vor, gelassen und freundlich die Unterlagen anzunehmen, ertappt sich aber immer wieder bei einer starken Gereiztheit, in der er nicht mehr Herr über das ist, was er sagen will.

Coaching heißt, mit einem Außenstehenden, der sowohl die beruflichen Spezialitäten seines Mandanten kennt, als auch etwas von psychologischen Vorgängen versteht, die Konfliktsituation zu klären und bei einer Lösung behilflich zu sein.

In diesem Fall konnte im Coaching-Prozeß erarbeitet werden, daß Herr H. so gereizt reagierte, weil er innerlich stärker als nötig befürchtete, seine Arbeit nicht perfekt und zum vorgeschriebenen Termin abliefern zu können. Er gehörte zu den leistungsstarken und autoritätshörigen Persönlichkeiten, die als inneres Motto haben: "Ich bin, was ich leiste!" (s.a. Sies, 1999) Sein Selbstwert war so leistungsabhängig, daß er sehr beunruhigt wurde, wenn er seine Leistung behindert oder in Frage gestellt sah. Das alles lief in ihm ab, ohne daß es ihm bewußt war. Und diese Irritation gab er an die Mandanten in Form von Entwertungen oder Drohungen weiter: "So kann ich nicht mit Ihnen arbeiten!"

Der Coaching-Prozeß muß hier nicht notwendigerweise beendet sein. Angeregt durch das Verständnis für diese eine Situation tauchen oft weitere Beispiele auf, in denen die Kenntnis des eigenen spezifischen emotionalen und kognitiven Stils die Steuerberatung reibungsloser verlaufen lassen könnte - vergleichbar mit ein paar Tropfen Öl an der richtigen Stelle eines Getriebes. Diese Stelle war hier die Umstellung des inneren Prinzips von "ich bin, was ich leiste" zu "ich bin, was ich bin". Das bedeutet, daß der Leistungsbereich wieder auf den Platz begrenzt wurde, der ihm zusteht und daher das zentrale Selbstwertgefühl nicht mehr so erschüttern konnte, wenn der berufliche Erfolg schwankte.

#### **4.2 Dem Facharzt für Psychotherapie hilft die Kenntnis steuerlicher Vorgänge bei der Arbeit mit seinen Klienten**

Der Steuerberater kann bei seinen Mandanten nicht als Psychotherapeut wirken - ebensowenig wie der Psychotherapeut bei seinen Klienten als Steuerberater auftreten kann. In der Realität hat es der Psychotherapeut aber sehr wohl in der Behandlung auch mit Geld- und Steuerproblemen seiner Klienten zu tun, z.B. bei Themen wie Betrugsabsichten, Verschwendungssucht, Spielsucht, Ehe- und Scheidungsproblemen und Kommunikationsstörungen in der Beziehung zu Geschäftspartnern. Auch wenn der Psychotherapeut die Steuergesetze und unklare Geldgeschäfte nicht durchschaut, kann er diese existenziellen Probleme, wenn sie in

der Behandlung auftauchen, nicht einfach mangels Kenntnis beiseite schieben. So geht er die emotionale Seite dieser Probleme zusammen mit dem Klienten an: Er bearbeitet die Wünsche und Affekte, die um das Thema "Besitz" kreisen; Gefährdungen bei Betrugsabsichten; Haßgefühle einer Ehefrau gegenüber, mit der der Mann Geld teilen soll. Während seiner therapeutischen Tätigkeit hilft es ihm aber auch, wenn er zusätzlich, über die sachlichen Vorgänge seiner eigenen Steuerangelegenheiten und darüber hinaus Bescheid weiß.

Für die Vorgänge der Steuerberatung ist die Bereinigung der "irrationalen", emotionalen Seite durch einen Psychotherapeuten sehr hilfreich, da die sachliche Ebene dadurch leichter zu bewältigen ist und nicht mehr so leicht durch seelische Verspannungen irritiert wird. In den seltensten Fällen wird der Steuerberater das allerdings erfahren.

### **4.3 Wie können Erkenntnisse der Psychotherapeutischen Medizin über Persönlichkeitsmerkmale und Kommunikationsmuster die Arbeit des Steuerberaters erleichtern**

Wie oben gesagt, begegnet der Steuerberater seinem Mandanten nicht in einer therapeutischen Haltung sondern er agiert auf der rationalen, fachlichen Ebene, der Ebene, wo Zahlen stimmen müssen, Gesetze eingehalten werden und die besten Ergebnisse für den Mandanten erzielt werden sollen. Ohne sich allzu viele Gedanken zu machen, wird der Steuerberater sich auch den unterschiedlichen Menschentypen mit seinem eigenen "gesunden Menschenverstand" anpassen. Der Bedarf nach Beratung durch einen in Organisationsentwicklung erfahrenen Facharzt für Psychotherapeutische Medizin oder einen Psychoanalytiker taucht da auf, wo es um menschliche Schwierigkeiten geht, die nicht mehr mit dem gesunden Menschenverstand zu lösen sind. In großen Kanzleien können solche Fälle gehäuft auftreten, so daß es sich bewährt hat, Workshops durchzuführen, in denen an (anonymisierten) Fällen aus der Steuerberatungspraxis beispielhaft Persönlichkeitsmerkmale mit ihren unterschiedlichen emotionalen und kognitiven Stilen erarbeitet werden und dadurch das Erkennen von Kommunikationsstörungen und deren Verbesserung erleichtert wird. Diese Workshops setzen sich dann fort in kontinuierliche Supervisionsgruppen, in denen für schwierige Mandantenbeziehungen befriedigende Umgangsformungen gefunden werden.

In aller Kürze einige emotional-kognitive Persönlichkeitstypen, wie sie sich in der Praxis der Seminare mit Steuerberatern bewährt haben. Jeder Mensch hat die Möglichkeit zu allen diesen Erlebnisfacetten in sich, es kommt eher auf die Gewichtung an.

#### **4.3.1. Die distanziert-mißtrauische Persönlichkeitsstruktur.**

Menschen, bei denen diese Struktur stärker hervortritt, wirken eher gehemmt, zurückhaltend, mißtrauisch und versuchen hinter allem ein "Indiz" zu finden, welches ihre Erwartung "hinters Licht geführt" zu werden, bestätigt. In entspannten Situationen sind sie sehr sensibel für Zwischenmenschliches. Sie nehmen sehr exakt



wahr, geben den Details aber oft eine andere Bedeutung, als wir es landläufig gewohnt sind, was zu einer Kette von Mißverständnissen führt, die man auch nicht ausräumen kann. Sie verstehen bevorzugt, was zu ihren Ängsten paßt, nämlich daß sie benachteiligt werden sollen; daß jemand sie bedrohen will und daß sie, wenn sie Informationen über sich geben würden, ausgenützt werden könnten.

Auf sachlicher Ebene können sie die Absichten des Steuerberaters verkennen, indem sie vermuten, er stehe auf Seiten der Steuerbehörde gegen sie und nun jede Äußerung nach Indizien dafür absuchen.

Bei Ehestreitigkeiten, in denen es um unterschiedliche Steuersätze gehen kann, wird evtl. Parteinahme für das feindliche Gegenüber vermutet, was zu vermehrten Vorsichtsmaßnahmen, letztendlich aber nur zu höheren Kosten und Verzögerungen führt.

#### **4.3.2 Die einfühlsam-abhängige Persönlichkeitsstruktur**

Ohne es zu wissen und zu wollen, geben diese Menschen dem Gegenüber immer zuviel Gewicht, machen sich lieber kleiner und passen sich zu schnell der Meinung des anderen an. Da ihr unbewußtes Lebensmotto heißt: "Ich bin, was ich bekomme", vermeiden sie es lieber, ein eigenständiges Individuum zu werden, denn als solches bekommt man nicht soviel geschenkt. Sie bleiben unentwickelt, um dadurch das Gegenüber unbewußt anzuregen, für sie zu sorgen.

Der Steuerberater kann hier aufpassen, daß er nicht zu schnell auf die für ihn zunächst vielleicht bequeme schnelle Anpassung seines Mandanten hereinfällt, denn ein zu rasches Nachgeben muß später von der Sache her oft mit viel Aufwand wieder korrigiert werden. Die unbewußte Berechnung dieser Menschen, die zunächst im Kontakt jede Unannehmlichkeit oder gar Aggressivität vermeiden, heißt: "Wenn ich mich so sehr anpasse, nur freundlich gebe, muß ich auch besonders viel bekommen, z.B. bevorzugt behandelt werden." Die Frustrationsmöglichkeiten sind also schon von Anfang an eingebaut, wenn diese Rechnung nicht aufgeht.

#### **4.3.3 Die leistungsstarke und autoritätshörige Persönlichkeitsstruktur**

Diese Menschen haben die heutzutage nach wie vor angesehensten Charaktereigenschaften wie Ordnungsliebe, Sauberkeit, Pünktlichkeit und Sparsamkeit. Unschwer wird man diese Fähigkeiten im besten Fall auch dem Beruf des Steuerberaters zuordnen. Die Vorteile dieser Struktur liegen auf der Hand. Positiv gesehen, können diese Menschen zuverlässig, klar und exakt in ihrer Arbeit sein. Werden die genannten Eigenschaften aber überwertig, dann kann z.B. die Berücksichtigung zu vieler Details den Blick auf das Ganze verstellen. Oder es kommt zu einer Einengung der Wahrnehmung für neue Erkenntnisse über die um uns herum dauernd stattfindenden Veränderungen, z.B. in den Steuergesetzen oder den wirtschaftlichen Veränderungen.

#### **4.4.4 Die dynamisch-visionäre Persönlichkeitsstruktur**

Hier finden sich im positiven Fall die schöpferischen, unternehmerischen, risikofreudigen Menschen wieder, die am Innovativen, Ungewöhnlichen und Fortschrittlichen Freude haben.

An der Kehrseite dieser Persönlichkeitsmerkmale hat der Steuerberater allerdings nicht nur Freude, denn dazu gehört ein etwas impressionistischer Umgang mit Fakten. D.h. es kann zu Ungenauigkeiten in den Unterlagen kommen, zu einem emotionalen Umgang mit Dingen, die exakt behandelt werden müssen und zu Erinnerungslücken, weil es zu ihrem kognitiven Stil gehört, sich die Dinge schon von Anfang an nicht richtig zu merken.

#### **4.4.6 Zum kompetenten Umgang mit Kunden: Workshops mit Steuerberatern**

Was soll es einem Steuerberater nun helfen, wenn er das weiß? Was kann ihm den Umgang mit diesen Menschen erleichtern?

In Workshops mit 5-10 Steuerberatern wird an mitgebrachten Fällen erarbeitet, woran man diese spezifischen Erlebens- und Kommunikationsmuster erkennen und damit professionell und einfach umgehen kann.

Ein Beispiel (für 4.3.1)

Zusammen mit dem Steuerberater Herrn S., der einen Fall vorstellte, bei dem er einen Mandanten bei der Umschichtung seines Vermögens beraten hatte, wurde in einem Workshop erarbeitet, wie man mit einem Menschen, der einem permanent mißtraut, und von dem man sich daher schlecht behandelt, wenn nicht sogar beleidigt fühlt, umgeht. Zu leicht wird man sonst in unfruchtbare Dialoge hineingezogen, weil man im Alltag dagegen einfach nicht professionell gewappnet ist.

Nachdem Herr S. allerdings nun darum wußte, daß sein Mandant schneller als andere Menschen Gefahren wittert und fürchtete, er könne durch Fehler seines Steuerberaters in eine nachteilige Lage kommen und daß er zusätzlich glaubte, Herr S. habe sicher andere, bessere Mandanten, die er zeitlich bevorzuge, kann er mit diesem Wissen anders an die Gespräche herangehen. Herr S. wird den Befürchtungen über Fehler der Kanzlei und dem Thema der Gefahr der Benachteiligung von vornherein vermehrten Raum geben und gerade diesen Mandanten dabei mehr als andere beruhigen. Der zeitliche Aufwand dafür spart an anderer Stelle den Umweg über Mißverständnisse und gegenseitige Feindseligkeiten, die aus dieser Quelle stammen.

Im Workshop wurden folgende Standardmöglichkeiten in Form von Sätzen erarbeitet:

1. "Über diesen schwierigen Punkt muß ich mir noch einmal intensiv Gedanken machen". Dies bezieht sich auf die Sorge, daß seine Steuersache fachlich nicht ernst genug genommen werden könnte.

2. "Das bedeutet aber keinen Mehraufwand für Sie." Bezieht sich auf das permanente Gefühl, übervorteilt zu werden.
3. "Ich habe zwar sehr viel zu tun, aber darum werde ich mich gleich kümmern." Bezieht sich auf die Angst vor Bevorzugung wichtigerer Mandanten.

Gegenüber diesen zusätzlichen beiläufigen Erwähnungen sind Steuerberater unterschiedlich eingestellt. Manche sagen sofort: genau das würden sie sowieso sofort sagen, wenn sie eine ihnen nicht verständliche Zurückhaltung des Mandanten spürten. Andere hatten die Einstellung, wenn der Mandant nicht von selbst weiß, daß der Steuerberater sein Bestes gibt, hätte die Zusammenarbeit sowieso keinen Sinn.

Im Verlauf der Arbeit im Workshop einige man sich aber darauf, daß diese kleinen zusätzlichen Kommunikationsangebote unbemerkt das Vertrauen fördern könnten.

Auch für anderen Persönlichkeiten wurden typische Umgangsmöglichkeiten gefunden.

## **Zusammenfassung**

Wie kommt es, daß immer häufiger Fachärzte für Psychotherapeutische Medizin (Psychoanalytiker, Psychotherapeuten) von Organisationen, Unternehmen und auch von Kanzleien (z.B. Rechtsanwälte, Steuerberater) aufgefordert werden, undurchsichtige Konfliktsituationen zwischen Mitarbeitern, Mitarbeitern und Mandanten oder zwischen Abteilungen zu durchleuchten und aufzulösen?

Durch den gesellschaftlich bedingten rasanten Wechsel von Normen und Werten wird psychischen Prozessen und Fähigkeiten eine Wichtigkeit und Entscheidungsmacht zugeschoben, für die diese nicht gerüstet sind. Dies führt automatisch zu Überlastungen, die sich in Spannungen ausdrücken. Die Art der Überforderung ist abhängig vom Zusammenspiel zwischen Persönlichkeit und Umwelt. Eine bessere Kenntnis dieses Zusammenspiels kann auch die Arbeit von Steuerberatern erleichtern.

## **Literatur**

Hennerkes, B.-H. (1998): Familienunternehmen sichern und optimieren. Campus.

Scott-Morgan, P. (1995): Die heimlichen Spielregeln. Frankfurt: Campus

Sies, C. und Reister, G. (1995): Die verborgenen Gesetze menschlichen Handelns, Süddeutsche Zeitung vom 17.4.95, SZ-Serie: Management des Wandels.

Sies, C. (1998): Ödipus im Unternehmen - Psychodynamisch-systemische Organisationsberatung. Gruppenpsychother. Gruppendynamik 34: 276-289. Vandenhoeck&Ruprecht, Göttingen.

Sies, C. und Loewer-Hirsch, M. (1999): Psychodynamik der Innovation, in Rohe, C. (Hrsg.) Innovations- und Wachstumsstrategien, FAZ Buch.