LESEPROBE

Wirkungsvoller führen in der Steuerberatung

Wie Ihre Kanzlei läuft,
ohne dass alles an Ihnen hängt.

Florian Jenewein · Stefan Eisl

Diese Leseprobe enthält den Anfang des Buches und Kapitel 1 vollständig.

151 Seiten · zwölf Kapitel und ein Epilog
StefanEisl.com GmbH, Klagenfurt

Impressum

Alle Ratschläge in diesem Buch wurden von den Autoren und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren beziehungsweise des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.

Sollte diese Publikation Links und Websites Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Verlag: StefanEisl.com GmbH
Österreich, Waffenschmiedgasse 46, 9020 Klagenfurt
www.stefaneisl.com
Gedruckt in Österreich von druck.at

ISBN 978-3-9505209-7-2

Copyright © 2026 StefanEisl.com GmbH. Das vorliegende Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien.

Inhalt

Kapitel 1: „Wir haben keine Zeit“ 7
Kapitel 2: „Der Ferrari im zweiten Gang“ 14
Kapitel 3: „Schwert und Arm“ 21
Kapitel 4: „Wer verstehen will, bewegt“ 33
Kapitel 5: „Die laufen auch ohne den Chef“ 45
Kapitel 6: „Das Ende der Ausreden“ 54
Kapitel 7: „Der Markt lügt nicht“ 65
Kapitel 8: „Wir haben gelogen“ 76
Kapitel 9: „Die graue Maus“ 92
Kapitel 10: „Hab ich’s nicht gesagt?“ 108
Kapitel 11: „Der Feuerwehrmann“ 121
Kapitel 12: „Das Verbindende“ 131
Epilog: „Richtung vor Geschwindigkeit“ 139
Über die Autoren 146

Zur Entstehung dieses Buches

Dieses Buch erzählt eine Geschichte, und die Geschichte ist erfunden. Lena, Reinhard und alle, die Ihnen auf den folgenden Seiten begegnen, gibt es so nicht. Was es sehr wohl gibt, ist alles, was ihnen widerfährt.

Wir, Florian Jenewein und Stefan Eisl, haben in über zwanzig Jahren Kanzleialltag mit vielen anderen zusammen erlebt, wovon dieses Buch handelt. Damit daraus eine Geschichte wurde, die man gern liest, haben wir diese Erfahrungen zu einer einzigen, erfundenen Kanzlei verdichtet. Lena ist keiner von uns beiden, und sie ist auch keiner von Ihnen. Sie ist die Figur, durch deren Augen wir zeigen wollten, was wir selbst erst nach und nach begriffen haben.

Wenn Sie sich an der einen oder anderen Stelle wiedererkennen: Das ist kein Zufall. Aber es sind nicht Sie, es ist das, was wir alle teilen.

Und ein Wort noch, damit es gesagt ist: Wenn wir von Mandanten, Mitarbeitern oder Kollegen sprechen, meinen wir Menschen jeden Geschlechts. Wir haben der Lesbarkeit den Vortritt gelassen, nicht der Ausgrenzung.

Kapitel 1: „Wir haben keine Zeit“

Es ist mein erstes Jahr als Steuerberaterin, und ich sitze in der vorletzten Reihe eines Salzburger Hotelsaals und koche innerlich.

Ich bin mit Abstand die Jüngste im Raum, und man lässt es mich auf die freundlichste Art spüren. Der Herr neben mir fragt, in welcher Kanzlei ich denn gerade lerne. Ich sage, dass ich Lena Egger heiße und seit einem Jahr fertige Steuerberaterin bin, mit Examen und allem. „Aha“, sagt er anerkennend, „sehr schön“, in genau dem Ton, in dem man jemandem zum bestandenen Führerschein gratuliert, und wendet sich wieder seinem Kaffee zu.

Vorne redet ein Mann über die Zukunft der Kanzlei, und um mich herum nicken zweihundert Köpfe so freundlich, wie man nickt, wenn man ganz sicher ist, dass sich am Montag nichts ändern wird. Ich kenne dieses Nicken. Ich sehe es jeden Tag in unserer Kanzlei. Es ist das Nicken, mit dem gute Ideen beerdigt werden, ohne dass jemand sie offen ablehnen müsste. Eine Beerdigung erster Klasse, mit Beileidsbekundung und allem.

Ich bin hierhergefahren, weil ich etwas anderes wollte als dieses Nicken. Ein Jahr ist es her, dass ich das Examen bestanden habe, und ich brenne noch. Ich sehe in unserer Kanzlei überall Möglichkeiten: Abläufe, deren Durchlaufzeiten man halbieren könnte, Mandanten, denen wir so viel mehr sein könnten, eine ganze Zukunft, die irgendwo zwischen Aktenordnern und

„das haben wir immer so gemacht“ eingeklemmt ist. Ich habe Vorschläge gemacht. Viele. Ich habe sie sogar in Ordnern abgeheftet, was in unserem Haus die höchste Form der Ernsthaftigkeit ist.

Und jedes Mal bekam ich denselben Satz zurück, freundlich, fast väterlich, von Reinhard.

* * *

Über Reinhard muss ich kurz etwas sagen, sonst klingt er gleich wie der Schurke, und das wäre ungerecht. Reinhard ist der, dem die Kanzlei gehört. Nicht ganz allein, es gibt zwei weitere Partner, Markus und Andreas, aber die betreuen ihre eigenen Mandate auf der anderen Seite des Hauses, und wenn ich ehrlich bin, habe ich in meinem ersten Jahr mit beiden zusammen weniger Sätze gewechselt als mit Reinhard an einem gewöhnlichen Dienstag. Aufgebaut hat er die Kanzlei jedenfalls allein, vor dreißig Jahren, aus dem Nichts, mit einem Schreibtisch, einem Telefon und einer Hartnäckigkeit, die ich insgeheim bewundere, auch wenn ich es ihm nie sagen würde. Er kommt als Erster, geht als Letzter, kennt von jedem unserer Mandanten den Hund beim Namen, und wenn irgendwo etwas brennt, ist Reinhard mit dem Löscher da, bevor man den Rauch gerochen hat.

Und (das ist wichtig, sonst stellt man ihn sich falsch vor) Reinhard ist kein Mann von gestern. Im Gegenteil. Unsere Kanzlei hat jede Software, die der Markt hergibt; Reinhard war auf jeder Messe, hat jedes Modul gekauft, jede Schnittstelle freischalten lassen. Auf dem Papier

sind wir hochmodern. Sein fester Glaube ist nur: Die Werkzeuge lösen das Problem. Man kauft die richtige Technik, drückt den richtigen Knopf, und der Rest ergibt sich von selbst. Dass wir trotz all der schönen Software jeden Abend auf dem Zahnfleisch nach Hause gehen, bringt ihn ehrlich zur Verzweiflung. Er versteht es nicht, und er ist müde davon, es nicht zu verstehen.

Denn Reinhard ist kein böser Mensch. Er ist ein müder. Und das ist ein großer Unterschied, der eigentliche Anfang dieser Geschichte. Wenn ich ihm meine schönen Ideen bringe, schaut er mich an mit einer Mischung aus Wohlwollen und Erschöpfung und sagt:

„Schöne Idee, Frau Kollegin. Aber dafür haben wir keine Zeit."

Keine Zeit. Ich habe diesen Satz inzwischen so oft gehört, dass ich ihn kommen sehe, bevor er ausgesprochen ist, irgendwo zwischen „schöne Idee" und dem kleinen Seufzer davor. Es ist die höflichste Art, Nein zu sagen, die unsere Branche kennt. Und das Heimtückische daran: Er klingt vernünftig. Die Fristen sind echt, die Mandanten sind echt, der Stapel an unerledigten Aufgaben ist echt. Bei uns klagt man morgens an der Kaffeemaschine über zu viel Arbeit, fast ein bisschen stolz darauf. Und Urlaub bedeutet die Zeit, in der man endlich das aufarbeitet, wofür im Alltag keine Zeit war.

Also schluckt man das „keine Zeit". Auch ich hatte angefangen, es zu schlucken, und genau das war mir an diesem Vormittag noch nicht klar.

* * *

Der Mann auf der Bühne (Stefan, wie ich später erfahren werde) tut dann etwas, das die Nicker kurz aus dem Takt bringt. Er hört auf zu reden, was Vortragende selten tun, und stellt eine Frage.

„Sie alle wissen, dass vieles besser ginge“, sagt er. „Schnellere Abläufe, modernere Mandate, ein Team, das nicht jeden Abend auf dem Zahnfleisch nach Hause geht. Sie wissen es längst. Meine einzige Frage ist: Was hält Sie davon ab?“

Ein Raunen, dann, aus mehreren Reihen gleichzeitig, halb belustigt, halb stolz, wie ein Glaubensbekenntnis, der Satz, den ich nicht mehr hören kann:

„Die Zeit. Wir haben keine Zeit.“

Ich verdrehe innerlich die Augen. *Na klar*, denke ich, *die alte Leier. Genau das ist euer Problem.* Ich lehne mich zurück mit der wohligen Gewissheit der Jungen, die noch glauben, sie hätten das Problem der anderen längst durchschaut und müssten nur darauf warten, dass die anderen endlich von selbst draufkommen.

Stefan nickt nicht. Er lässt sich Zeit, ausgerechnet er, der gerade über Zeit redet, und sagt dann einen Satz, der, so kommt es mir vor, für mich allein bestimmt ist, hier in der vorletzten Reihe.

„Und wer“, fragt er, „trägt die Verantwortung dafür, dass ausreichend Zeit zur Verfügung steht?“

Stille. Ich warte auf das erlösende Räuspern, auf die nächste Folie mit dem nächsten Schaubild. Sie kommt nicht. Der Satz bleibt einfach im Raum stehen und dreht sich langsam um die eigene Achse, und der Reihe nach schaut er jedem von uns ins Gesicht.

Und während ich noch genüsslich darauf warte, dass sich endlich jemand *anderes* ertappt fühlt, trifft die Frage mich selbst. Was, wenn auch ich einen Teil der Verantwortung trage?

Denn ich habe meine Vorschläge gemacht. Und mich dann mit „keine Zeit" abspeisen lassen. Jedes Mal. Ich habe gewartet, dass Reinhard mir die Zeit gibt, die Erlaubnis, den Segen. Ich, die angetreten war, die alten Muster zu brechen, hatte das älteste Muster von allen längst übernommen: Ich wartete darauf, dass jemand mir Verantwortung *gab*, statt sie mir zu nehmen.

Das ist ein ausgesprochen unangenehmer Gedanke, wenn man ein Jahr lang felsenfest geglaubt hat, man sei die Lösung und auf gar keinen Fall ein Teil des Problems.

* * *

Ich erinnere mich an die ganze Rückfahrt, weil ich die ganze Strecke über wütend war, und ich brauchte eine Weile, bis ich begriff, dass mein Ärger weniger Stefan galt als der Frage selbst. Es gibt eine bestimmte Art von Ärger, die nur dann entsteht, wenn jemand recht hat und man es noch nicht zugeben will. Ich kenne diese

Art von Ärger inzwischen gut. Sie ist, ehrlich gesagt, meine zuverlässigste Lehrerin.

So vernünftig „keine Zeit“ klingt, es ist eine Lebenslüge, und ich hatte angefangen, sie mitzusprechen. Unsere Arbeit in der Kanzlei ist, wenn man ehrlich hinsieht, erstaunlich planbar: Die Buchhaltung kommt jeden Monat, der Abschluss jedes Jahr, die immer gleichen Werkstücke durch die immer gleichen Hände. Trotzdem rennen alle. Trotzdem ist nie Zeit. Wie passt das zusammen?

Es passt zusammen, wenn man aufhört zu fragen *„Wie viel Arbeit haben wir?“*, und anfängt zu fragen *„Wer entscheidet eigentlich, wann sie getan wird?“* Die Antwort ist unbequem und befreiend zugleich: wir selbst. Niemand sonst. Keine Frist hat uns die Zeit gestohlen. Wir haben unseren Tag so gebaut, wie er ist: randvoll und atemlos, mit der bequemsten aller Ausreden ganz oben drauf. Und wer einen Tag selbst gebaut hat, der kann ihn auch umbauen.

Ich fuhr an jenem Abend mit zwei Erkenntnissen nach Hause, und beide gefielen mir kein bisschen.

Die erste: Mein größter Gegner war nicht Reinhard mit seinem „keine Zeit“. Mein größter Gegner war meine eigene Geduld damit.

Die zweite ahnte ich nur, und sie sollte sich als die ganze Geschichte herausstellen: dass *wollen* und *können* zwei verschiedene Dinge sind. Ich wollte alles verändern, sofort, am liebsten bis Freitag. Ob ich es

konnte (ob ich neben den klugen Ideen auch lernen würde, Menschen mitzunehmen, die gar nicht verändert werden wollten, allen voran einen müden Mann, der fest daran glaubte, dass die nächste Software endlich alles richten würde), das stand auf einem völlig anderen Blatt.

Denn dieser müde Mann sagte sein „keine Zeit“ nicht aus Bequemlichkeit, sondern aus Gründen, die ihm viel tiefer unter die Haut gingen. Das verstand ich erst viel später. Und von diesem Tag an würden seine Geschichte und meine dieselbe werden.

Ich beschloss auf dieser Rückfahrt, aufzuhören zu warten. Ich wusste damals noch nicht, dass das der allerleichteste Teil sein würde.

Hier endet die Leseprobe.

Das ganze Buch hat 151 Seiten, zwölf Kapitel und einen Epilog.

Wirkungsvoller führen in der Steuerberatung

Wie Ihre Kanzlei läuft, ohne dass alles an Ihnen hängt.
Von Florian Jenewein und Stefan Eisl

Direkt beim Verlag bestellen

www.stefaneisl.com/buch-wirkungsvoller-fuehren

© StefanEisl.com GmbH