

# Digitale Transformation in der Steuerberatung

Artikel: Kommunikation & Konfliktkompetenz  
als Schlüssel für erfolgreiche digitale Transformation



Stand Januar 2026

[www.dstv.de](http://www.dstv.de)

Ein gemeinsamer Artikel der Mitglieder des DStV Arbeitskreises Digitalstrategie und  
Dipl.-Kfm. Michael Hein, Steuerberater & Businesscoach ([neuesdenken.net](http://neuesdenken.net))

# Einleitung

Digitale Transformation bedeutet nicht nur Technologieeinführung, sondern Rollenklärung, Veränderungsbereitschaft und die Fähigkeit, Irritationen früh zu erkennen. Der DStV Arbeitskreis Digitalstrategie hat daher Soft Skills und Change-Prozesse bewusst als zentrale Erfolgsfaktoren bestimmt. Denn ohne klare Kommunikation, Konfliktkompetenz und ein gemeinsames Verständnis von Veränderung scheitert jede digitale Innovation an internen Reibungsverlusten, lange bevor die Technik überhaupt implementiert ist. Genau hier entfaltet Konfliktkompetenz ihre Wirkung: Sie übersetzt Wandel in Zusammenarbeit.

Konflikte gehören bei der Digitalen Transformation zum Kanzleialltag, wie die Umsatzsteuer-Voranmeldung. Werden sie übersehen oder ausgesessen, kosten sie Motivation, Zeit und Talente und zwar spürbar. Die digitale Transformation führt zwangsläufig zu einer Reduzierung direkter menschlicher Interaktion. Digitalisierung ermöglicht damit auch den Rückzug aus dem sozialen Leben, was bei Konflikten und Frustration zu verstärkter negativer Eigendynamik führen kann. Wir müssen daher stark darauf achten, bewusst persönliche Kontaktpunkte zu schaffen und wo immer möglich, in direkter Kommunikation face-to-face zu sein. Auch eine Videokonferenz kann diese Kommunikation nicht ersetzen.

Dieser Artikel zeigt, woran Sie Spannungen frühzeitig erkennen, welche einfachen Routinen, Tools und kommunikative Skills helfen und wie Sie Konflikte so bearbeiten, dass aus Reibung, Energie für Entwicklung und gemeinsamen Erfolg wird.

# Frühe Konflikterkennung entscheidet über den Erfolg

Konflikte sind nicht per se schlecht, sie zeigen, dass Menschen unterschiedliche Sichtweisen haben. Problematisch wird es, wenn Verärgerung, Enttäuschung und andere Emotionen unter der Oberfläche schwelen: Leistung sinkt, Übergaben haken, Mitarbeiter:innen ziehen sich zurück oder kündigen. Mandant:innen spüren das ebenfalls. Die Folge: Die Zusammenarbeit leidet, Menschen leiden. Früherkennung verhindert die Eskalation, spart Zeit und bewahrt Teamkultur und kollegialen Zusammenhalt. In hybriden und digitalen Arbeitsformen bleiben viele Signale länger verborgen. Der Arbeitskreis beobachtet, dass Konflikte heute seltener offen eskalieren, aber häufiger „im digitalen Raum“ implodieren: Kameras aus, kurze Chatnachrichten, ausweichende Antworten oder Schweigen, Verzögerungen oder passive Ablehnung von Veränderung.



***„Die digitale Transformation funktioniert nur, wenn wir lernen, Unsichtbares sichtbar zu machen. Konflikte oder Spannungen sagen uns, wo Systeme und Zusammenarbeit nicht funktionieren.“***

*(M.A. Luisa Stalla, DStV Managerin Digitale Transformation)*

Luisa.Stalla@DStV

## Fünf Signale, die alarmieren sollten

1. **Verändertes Verhalten** – Rückzug, knappe Kommunikation, Überlastungszeichen.
2. **Sinkende Kooperation** – Übergaben stocken, Informationen werden zurückgehalten.
3. **Reibung in Meetings** – Themen bleiben ungelöst, Emotionen steigen, fehlende Verantwortung.
4. **Mandantenfeedback** – Hinweise zu Verzögerungen oder inkonsistenten Aussagen.
5. **Messbare Stimmungseinbrüche** – Umfragen zeigen sinkende Zufriedenheit oder Vertrauen.

# Frühwarnsysteme: digital, hybrid und analog

Moderne Kanzleien brauchen mehrere Ebenen der Früherkennung - nicht nur eine. Als gute Praxis hat sich eine Kombination aus kontinuierlichem Monitoring, persönlichen Gesprächen und niedrigschwellingen analogen Formaten erwiesen:

## DIGITAL

Pulse-Umfragen und Engagement-Tools (u.a. Officevibe, Leapsome etc.) liefern regelmäßige, anonyme Feedback-Signale (z. B. sinkende Zufriedenheit in einer Abteilung oder wiederkehrende Kommentare zu Arbeitsbelastung). Solche Plattformen unterscheiden sich: die einen punktet mit Reporting und Ziel-/OKR-Integration, andere mit einfacher Bedienung und regelmäßigen Pulse-Checks. Wählen Sie ein Tool, das zu Kanzleigröße und Kanzleikultur passt.

## HYBRID

Was zur Früherkennung hilft: Kurze strukturierte 1:1 Sessions (15 Minuten). Tägliche oder wöchentliche Mini-Meetings, ein monatliches „Wissenscafé“, geben Raum für informellen Austausch. Gleichzeitig sind sie Gelegenheit, Unstimmigkeiten offen anzusprechen und persönlichen Austausch zu ermöglichen (Frühwarnfunktion).

## ANALOG

Eine „Feedback-Box“ im Teamraum, ein kurzes Stimmungsbarometer auf Papier oder eine anonyme Zettelbox funktionieren in kleinen Teams oft besser als digitale Tools, weil sie niedrigschwellig sind und Vertrauen aufbauen.

Digitale Reife bedeutet also auch, Widerstände und Konfliktdynamiken datenbasiert zu beobachten. Tools ersetzen nie ein persönliches Gespräch, aber sie schaffen Transparenz, bevor Konflikte Mandantenbeziehungen oder Prozesse gefährden. Ein digitales Umfrage-Tool ersetzt nicht den Dialog. Aber es ist eine erste wichtige Grundlage, um Widerstände systematisch anzugehen. Klare Konfliktsignale zu erkennen ist deshalb nicht nur Führungskompetenz, sondern betriebliche Notwendigkeit. Die richtige Früherkennung für diese Führungsaufgabe, ist ein Schlüsselaspekt, die richtige Toolauswahl ist dabei nur zweitrangig.

## TOOL AUSWAHLKRITERIEN

- **Kanzleigröße & Kultur:** Einfache Tools vs. Reporting & Integrationen.
- **Datenschutz & Anonymität:** absolute Priorität.
- **Pilotphase:** 3 Monate testen, dann skalieren.
- **Transparenz:** Wie ist der Umgang mit den Ergebnissen? Wer sieht was?

Der AK Digitalstrategie empfiehlt, Feedback-Tools immer mit Kulturarbeit zu kombinieren, nie als isoliertes Digitalisierungsprojekt. Tools machen sichtbar, was bereits existiert.



***„Die Technik ist selten das Problem,  
es sind Missverständnisse und unterschiedliche  
Erwartungshaltungen, die Prozesse blockieren.  
Miteinander reden hilft.“***

(Dipl.-Kfm. Michael Hein, Steuerberater und Businesscoach [neuesdenken.net](http://neuesdenken.net))

Michael Hein @Michael Hein

## Michael Hein – neuesdenken.net

**neuesdenken.net** ist eine Plattform für Coaching und Beratung von Unternehmern, Führungskräften und Steuerberater:innen. Im Fokus stehen moderne Führung, Kommunikation, Konfliktkompetenz und persönliche Entwicklung. Ziel ist es, Menschen und Organisationen dabei zu unterstützen, Veränderungen bewusst zu gestalten und nachhaltige Lösungen für den Arbeitsalltag zu entwickeln.

Weitere Informationen unter:  
[neuesdenken.net](http://neuesdenken.net)

## Spannungen konstruktiv bearbeiten - ein Stufenmodell

1.	<b>Beobachten &amp; dokumentieren</b>	Notieren Sie beobachtete Signale (Datum, Kontext). Muster zeigen sich meist über mehrere Wochen. Ohne Dokumentation bleiben viele Hinweise „gefühlte Wahrheiten“.
2.	<b>Frühzeitig Kontakt suchen</b>	Kurzes 1:1 Gespräch, neutrales Setting: „Mir ist aufgefallen... wie geht's dir damit?“. Ohne Vorwurf, mit offenem Interesse. Das verhindert die Eskalation.
3.	<b>Moderiertes Teamgespräch</b>	Wenn mehrere Betroffene existieren: Moderiertes Teamgespräch (mediationsanaloge Vorgehensweise) mit klarer Agenda, Gesprächsregeln und Fokus auf konkrete Verhaltensweisen, nicht auf Zuschreibungen und verletzende Bewertungen.
4.	<b>Werkzeuge einsetzen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pulse-Umfragen monatlich, mit offenen Kommentarfeldern.</li><li>- 360°-Feedback bei wiederkehrenden Spannungen, um blinde Flecken zu identifizieren.</li><li>- Externe Moderation / Mediation bei festgefahrenen Konflikten. Tools helfen bei der Messung. Ergänzen Sie sie mit persönlichen Formaten.</li></ul>
5.	<b>Nachhalten &amp; Lernen</b>	Vereinbarte Maßnahmen schriftlich festhalten, Termine zur Nachprüfung setzen. Nutzen Sie die Daten aus Tools und aus der DATEV-Welt, um quantitative Veränderungen zu zeigen. Heben Sie positive Veränderungen hervor.

Wichtig im digitalen Kontext: Je stärker Prozesse automatisiert sind, desto größer wird die Bedeutung menschlicher Gespräche. Automatisierung löst keine Konflikte, sie macht sie nur sichtbarer.

# Führungskompetenz: Zuhören ist Pflicht

Gute Kanzleiführung bedeutet nicht nur Entscheiden - sie bedeutet regelmäßiges Nachfragen, aktives Zuhören und die Bereitschaft, Spannungen offen zu bearbeiten. Kommunikation ist das Führungsinstrument: Klare Regeln, regelmäßige Feedback-Routinen und sichtbare Konsequenzen machen Kommunikation wirksam. Das haben wir in Kanzleien immer wieder erlebt: Wer kommuniziert und Dialogräume schafft, verhindert Konflikt, schafft nachhaltigen Mehrwert.

Insbesondere in Zeiten von KI, Prozessautomatisierung und hohem Veränderungstempo entsteht Unsicherheit. Zuhören ist deshalb nicht ‚nice-to-have‘, sondern Voraussetzung für jede digitale Weiterentwicklung.

## Quick-Checks & Sofortmaßnahmen

- Wöchentliche 15-Minuten-Teamreflexion
- Monatlicher Pulse-Check (3-5 Standardfragen)
- Training zu aktivem Zuhören & Gesprächsführung
- Vertrauensperson bestimmen (interne Anlaufstelle)
- Checkliste für schwierige Gespräche (Ziel – Gesprächsregeln – Maßnahmen – Nachhalten)

# Fazit: Kommunikation als strategische Kanzleikompetenz

Konflikte verschwinden nicht von allein. Sie verbleiben und kosten Zeit, Geld, Nerven und am Ende Talente, wenn Sie sie ignorieren. Wer Spannungen im Team früh erkennt, systematisch misst und gleichzeitig Raum für menschliche Gespräche und persönlichen Kontakt schafft, gewinnt:

- **Motivierte Mitarbeitende**
- **Stabile Prozesse**
- **Bessere Mandatsbeziehungen**
- **Schnellere Digitalisierung**
- **Resilienz in Zeiten von Wandel**

Der DStV Arbeitskreis Digitalstrategie ist sich einig, dass Konfliktkompetenz der unsichtbare Motor digitaler Transformation ist: Nur wenn Teams in der Lage sind, Spannungen anzusprechen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln, können technische Innovationen nachhaltig wirken.

Moderne Tools sind starke Indikatoren, doch ohne gelebte Feedbackkultur, Kommunikation auf Augenhöhe und Führungskompetenz bleiben sie wirkungslos. Kommunikation ist deshalb kein „Weichspülthema“, sondern löst Konflikte und ist die Kernkompetenz jeder zukunftsfähigen Kanzlei.



@DStV

### **Eine Anknüpfung an den Artikel „Verantwortung teilen“**

Dieser Beitrag knüpft direkt an den bereits veröffentlichten Artikel „Verantwortung teilen in Zeiten digitaler Transformation & die Zukunft sichern“ an. Er zeigt, wie Konfliktkompetenz die dort beschriebenen Prinzipien ergänzt und stärkt: Verantwortung teilen funktioniert nur, wenn Kommunikation gelingt.

Dieser Artikel ist zu finden unter:

[www.dstv.de](http://www.dstv.de) / Themen / Digitale Transformation

Stand: Januar 2026

## **Impressum**

Verantwortlich für den Inhalt:

Deutscher Steuerberaterverband e.V.  
Littenstraße 10  
10179 Berlin

Telefon: 030 27876-2  
Telefax: 030 27876-799  
E-Mail: [dstv.berlin@dstv.de](mailto:dstv.berlin@dstv.de)  
[www.dstv.de](http://www.dstv.de)

Stand: Januar 2026

Bildnachweis:

Titelbild und Bilder im Text: siehe jeweils Bildquellen

## **ÜBER DEN DEUTSCHEN STEUERBERATERVERBAND e.V.**

Der Deutsche Steuerberaterverband e.V. (DStV) vertritt als Spitzenorganisation die Angehörigen der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe auf nationaler und internationaler Ebene gegenüber Politik, Exekutive und weiteren Stakeholdern. In seinen 15 Mitgliedsverbänden sind 36.500 - überwiegend in eigener Kanzlei oder Sozietät tätige - Steuerberater, Steuerbevollmächtigte, Wirtschaftsprüfer, vereidigte Buchprüfer sowie Berufsgesellschaften freiwillig zusammengeschlossen.

Alle in dieser Veröffentlichung enthaltenen Begriffe beziehen sich ohne jede Diskriminierungsabsicht auf alle Geschlechter.

## ***Ansprechpartner***

### **Luisa Stalla**

M.A. Managerin Digitale Transformation  
Deutscher Steuerberaterverband e.V.

Littenstr. 10, 10179 Berlin  
030 - 278 76 430  
[luisa.stalla@dstv.de](mailto:luisa.stalla@dstv.de)  
[www.dstv.de](http://www.dstv.de)

