

Während manche Mandanten „pflegeleicht“ sind, gelten andere wiederum als schwierig. Doch Gesprächstechniken können in solchen Situationen helfen.



Schwierige Mandanten

Gelassen bleiben

Vielredner, Besserwisser, Frevler – manche Beratungsgespräche können irgendwann unerträglich werden. Doch ist das ein Grund, das Mandat langfristig abzugeben? Bevor es so weit kommt, setzen Kommunikationstrainer lieber auf Empathie, deutliche Worte und ein klares Selbstbild.

„Aus meiner Sicht gibt es keine schwierigen Mandanten“, meint Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach, geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für wertschätzende Unternehmensführung in Frankfurt am Main. Wenn eine Gesprächssituation, beispielsweise ein Beratungsgespräch zwischen Steuerberater und Mandant, als schwierig empfunden wird, sei das ein Zeichen, dass die Interaktion gestört ist.

Das habe viel mit der eigenen Einstellung zu tun, so der Universitätsdozent und langjährige Unternehmensberater. „Wenn ich einen Mandanten als schwierig deklariere, bin ich voreingenommen, bringe mich automatisch in eine defensive Haltung“, erklärt Weisbach. Dann werde das Gespräch auch schwierig, es sei eine „selbsterfüllende Prophezeiung“.

Was klein beginnt, kann sich mitunter zu einer belastenden Konfliktsituation entwickeln. Allerdings können die Folgen beträchtlich sein. Eine Konfliktkostenstudie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG von 2009 zeigt, dass in Unternehmen zehn bis 15 Prozent der Arbeitszeit für Konfliktbewältigung verbraucht werden. Schlimmstenfalls führen Konflikte zu Zeitverzögerungen, Krankheiten und existenziellem Schaden.

„Doch zunächst ist ein Konflikt gar nicht per se negativ besetzt, es ist vielmehr das Erleben einer Unvereinbarkeit und kann durchaus ein Antrieb für Veränderung sein“, meint die Hamburger Rechtsanwältin und Mediatorin Melanie Schwarzer. Der erste Schritt zur Veränderung beginne, so ihre Ansicht, immer bei einem selbst.

„Ein Steuerberater legt bestimmte Verhaltensweisen an den Tag, das kann auch mangelnde Wertschätzung und Bevormundung des Mandanten sein“, sagt Prof. Dr. Weisbach. Schon bei der Einhaltung des Beratungstermins werden Zeichen gesetzt. Muss der Mandant warten? Wie entschuldigt sich der Steuerberater? Etliche Berufsträger kommen erst gar nicht auf die Idee, sich zu entschuldigen, weiß der Universitätsprofessor. Es seien die vielen Kleinigkeiten, auf die der Mandant letztendlich verschnupft reagiert, so der Coach.

Seine Beispiele aus der alltäglichen Praxis sind zahlreich: Mancher Berater hört sich selbst gerne reden und erzählt etwas, was gar nicht zum Anliegen gehört. Oder er ist gedanklich bereits zwei, drei Schritte voraus,

was der Mandant nicht nachvollziehen kann. Oder der Mandant muss sich Ratschläge anhören, um die er nicht gebeten hat, er muss Fragen beantworten, die er nicht versteht. Oder aber die Sorgen der Mandanten werden vom Steuerberater bagatellisiert. Eine solche „Unsensibilität“ auf Beraterseite hat der Frankfurter Kommunikationsforscher bei Führungskräften schon häufig erlebt. „Wenn jemand Sorgen hat, hat er Sorgen“, betont Prof. Dr. Weisbach, der viele Jahre Fachkräfte auch in psychologischer Beratung geschult hat. Nicht ernst genommen werden, mangelnde Wertschätzung und Bevormundung stoßen schnell auf Widerstand.

Bestimmte Wörter gegenüber Mandanten vermeiden

Irgendwann spitzt sich die Situation dann zu. „Ein Steuerberater ist ein Berater und kein Befehler, er kann nur Anregungen geben“, meint der Gesprächsexperte. Schon völlig harmlose Hilfwörter, wie „müssen“, „sollen“, „nicht dürfen“ schreiben etwas vor. Es geht somit darum, die eigenen Antennen auszufahren. Wie bin ich, wie ist der andere?

„Zu 90 Prozent ist es nicht notwendig, den Mandanten aufzugeben, wenn man auf die Zwischentöne hört und die Zeichen erkennt, dass der Mandant unzufrieden ist“, erklärt Claudia Jimenez, Kommunikationstrainerin aus Graz in Österreich. Steuerberater sollten bei ihren Mandanten nachfragen, dann lasse sich viel aufklären.

Häufig werde allerdings viel auf sachlicher Ebene herumgehackt, die persönliche und emotionale Ebene des Gesprächs aber vollkommen unbeachtet gelassen, so die Expertin für professionelle Gesprächsführung. „Die deutsche Mentalität ist sehr sachlich und der Steuerberaterberuf ist besonders sachlich“, so die Erfahrung von Jimenez.

Wenn Emotionen jedoch angesprochen werden, zeige sich, so ihre Erfahrung, dass sich vieles entspannt. Zudem könnten die Gesprächspartner feststellen, dass die Unstimmigkeiten, wie so oft, auf Missverständnissen beruhen. „Es ist nicht schwer, diesen Teil des Persönlichen dazuzulernen“, erklärt Jimenez.

Ein Beispiel: Ein Berufsträger könne durchaus eine überraschende Situation beim Namen nennen – „Ich bin jetzt total überrascht“ – und danach gezielt eine Pause machen. Sachlich braucht im ersten Moment nichts hinzugefügt zu werden, der Mandant wird sich dann schon äußern.

Jimenez' Tipp: Nehmen Sie die Veränderung oder Aufregung Ihres Gesprächspartners ernst und sagen Sie dies auch. „Sobald ich

Grenzen setzen

Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach, geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für wertschätzende Unternehmensführung in Frankfurt am Main, (www.iwuf.de) über einen möglichen Steuerberaterwechsel.

SteuerConsultant: Wie sollte ein Berufsträger auf einen Mandanten reagieren, den er als schwierig empfindet?

Prof. Dr. Weisbach: Ein Steuerberater kann seinen Mandanten am Ende des Gesprächs darauf ansprechen. Zum Beispiel: „Ich habe den Eindruck, Sie sind nicht zufrieden.“ Dann wird der Mandant automatisch irgendetwas sagen. Auf diese Weise erfährt der Berater den Stein des Anstoßes. Vielleicht erzählt der Mandant auch, dass er in letzter Zeit viele Schwierigkeiten gehabt hat, die jedoch nichts mit dem Steuerberater zu tun haben.

SteuerConsultant: Wenn die Verstimmung doch an dem Verhalten oder der Persönlichkeit des Steuerberaters liegt und eine weitere Zusammenarbeit undenkbar ist?

Prof. Dr. Weisbach: Auch das kann man klar, direkt und offen ansprechen und die Perspektive des Mandanten einnehmen. Zum Beispiel: „Ich habe den Eindruck, dass es bei unserer Kommunikation Unstimmigkeiten gibt und ich möchte Ihnen anbieten, mit einem Kollegen unbelastet weiterzuarbeiten.“ Das Hauptziel ist, dass der Mandant sich gut aufgehoben fühlt und zufriedengestellt wird. Dann ist es auch ganz legitim, ihn an Kollegen abzugeben.

SteuerConsultant: Das wäre eine interne Weitervermittlung. Was wäre, wenn der Mandant Wünsche äußert, die die Kanzlei nicht ausführen will oder aber darf?

Prof. Dr. Weisbach: In 90 Prozent der Fälle reicht es aus, dem Gegenüber klarzumachen, was er eigentlich verlangt. Ich formuliere den Wunsch ganz ruhig als Frage. Beispiel: „Sie möchten also, dass ich das und das für Sie tue, was ungesetzlich ist?“ Allein durch diese Rückmeldung, wird dem Mandanten bewusst, was er da eigentlich erwartet und



er kann ohne Gesichtsverlust sagen: „So war das nicht gemeint.“

SteuerConsultant: Wenn der Mandant dennoch hartnäckig bleibt?

Prof. Dr. Weisbach: Ein Steuerberater sollte sich stets fragen, ob er diese Sorte Klienten tatsächlich betreuen will. Es ist eine Grundsatzentscheidung. Wer im Rotlichtmilieu arbeitet, muss sich dann auch an die Gesetze dort halten. Ist dem Steuerberater die eigene Position klar, zieht er klare Grenzen und sagt zum Beispiel: „Ich eigne mich nicht für solche Anfragen.“ Er erlaubt seinem Gegenüber enttäuscht zu sein und kann das auch so formulieren: „Ich kann verstehen, dass Sie enttäuscht sind.“

SteuerConsultant: Sollte ein Berufsträger dann helfen, einen anderen Steuerberater zu finden? Oder sehen Sie das als Unterstützung der Konkurrenz?

Prof. Dr. Weisbach: Ich sehe das vollkommen anders. Ich möchte meinen Mitbewerbern diesen Mandanten gar nicht antun. Ich empfehle keinem meiner geschätzten Kollegen einen Mandanten, den ich selbst für untragbar halte.

mich selbst aufrege, haben wir beide Stress“, weiß die Expertin. Es gilt, persönlich nett und gelassen zu bleiben und erste Zeichen eines möglichen Konflikts zu erkennen.

„Das eigene Bauchgefühl sofort ernst zu nehmen, bewährt sich immer“, weiß RA Melanie

Schwarzer. Sie kennt die möglichen Eskalationsstufen eines schwelenden Konflikts (siehe Kasten S. 48). Sie führen eines Tages zum großen Eklat, der nicht nur entzweit, sondern allen Beteiligten auch Schaden zufügen kann. „Doch man kann jederzeit

Tipps zur Gesprächsführung

1. Gut zuhören. Der Redeanteil des Mandanten sollte bei Erstgesprächen wesentlich höher sein als der eigene.
2. Strukturieren Sie das Gespräch und lenken Sie es durch gezielte Fragen.
3. Offene Fragen stellen, um den Mandanten zum Reden zu bringen. Wo? Wie? Wer? Was? Warum? Wozu? Dadurch erhält der Steuerberater wichtige Informationen und erfährt, was der Mandant für ein Typ ist und was er erwartet.
4. Geschlossene Fragen stellen, um den Redefluss des Mandanten zu stoppen. Durch Fragen, die nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden können, lässt sich ein Gespräch gezielt leiten.
5. Wenn der Mandant sich in der Darstellung der Vergangenheit verliert und der Steuerberater diese Informationen nicht unbedingt braucht, sollten die Fragen nach vorne in die Zukunft gelenkt werden. Die Frage „Warum“ führt in die Vergangenheit. Die Frage „Wozu“ lenkt in die Zukunft. Was ist das Ziel? Wohin soll die Reise gehen?
6. Wenn der Mandant alle Unterlagen bereits akribisch vorbereitet hat, sollte der Steuerberater diese Eigeninitiative immer wertschätzen. Zum Beispiel mit lobenden Worten wie: „Es ist prima, dass Sie sich schon darum gekümmert haben.“ Jeder Mensch wird gern gelobt.



Quelle: RA Melanie Schwarzer, Konflikteskalationsmodell nach Friedrich Glasl

» Stufen der Konfliktentwicklung

Rechtzeitig miteinander reden.

In Konfliktsituationen verengt sich das Sichtfeld der Beteiligten. Die eigene Wahrnehmung wird eingeschränkt, die Konfliktteilnehmer neigen dazu, in Schwarz-Weiß-Kategorien zu denken: „richtig-falsch“, „gut-böse“, „wahr-unwahr“. Außerdem ist die Gefahr gegeben, dass sich ein kleiner Konflikt hochschaukeln kann. Folgende Eskalationsstufen sind typisch:

1. Spannung
2. Debatte
3. Taten statt Worte
4. Koalition mit anderen
5. Gesichtsverlust
6. Drohstrategien
7. Begrenzte Vernichtungsschläge
8. Zersplitterung
9. Gemeinsam in den Abgrund

Ab der Konfliktstufe „Koalition mit anderen“, haben sich schon Feindbilder gebildet. Das ursprüngliche Thema und die Ratio sind bereits aus dem Blickfeld gerückt. „Man kann jedoch aus der Eskalation aussteigen – je früher das geschieht, desto einfacher ist es“, so RA Melanie Schwarzer.

Quelle: RA Melanie Schwarzer, Konflikteskalationsmodell nach Friedrich Glasl

Stop sagen“, meint die Konfliktmoderatorin, professionelle Gesprächsführung lasse sich trainieren. Genaues Zuhören steht dabei an erster Stelle, genauso wie Empathie. Schwarzer empfiehlt, sich die Vorgeschichte eines neuen Mandanten genau anzuhören und seine Bedürfnisse zu erfragen:

1. Hatte er bei seinem vorherigen Steuerberater fachliche Kritik?
2. Fühlte er sich schlecht aufgehoben?
3. Was ist ihm an der Zusammenarbeit am wichtigsten?
4. Warum hat er sich jetzt für mich entschieden?

„Die meisten Mandantengespräche scheitern an den unterschiedlichen Erwartungshaltungen, der Häufigkeit und Art und Weise der Kommunikation und daran, dass der Mandant sich nicht gesehen fühlt“, sagt die Anwältin. Hilfreich könne es sein, sich mit ein paar grundlegenden Gesprächscharakteren vertraut zu machen.

Individueller Umgang mit Mandanten notwendig

Mit einem sachlichen Mandanten sollte man anders umgehen als mit einem unsicheren, der sich Zuspruch wünscht, so RA Schwarzer. Auch der Berliner Managementtrainer Stefan Czypionka kategorisiert seine Gesprächspartner nach unterschiedlichen Typen. In seinem Buch „Umgang mit schwierigen Partnern“ gibt er entsprechende Tipps, wie Besserwisser, Selbstgerechte, Nörgler, Negativdenker und

Ärgerliche am geschicktesten zu fassen sind. Konfliktmoderatorin Schwarzer wiederum bietet ihren Seminarteilnehmern einen Rollentausch an, damit auch sie einmal die Perspektive des anderen einnehmen können, Empathie üben.

„Viele Geschäftsleute trauen sich nicht nachzufragen, weil sie die Antworten fürchten und mit der Beschwerde nicht umgehen können“, weiß Kommunikationsfachfrau Jimenez. Diese Schüchternheit und Unsicherheit legt man nicht an einem Tag ab. Deshalb empfiehlt sie ihren Kunden halbjährlich Gelerntes aufzufrischen und Kommunikationsverhalten zu üben. „Schwer ist das alles nicht. Es ist nur ungewohnt“, so die Grazerin.

Mithilfe von Videotraining macht sie ihren Seminarteilnehmern ihre Kommunikationsgewohnheiten bewusst. „Viele stellen dabei fest, dass sie sich gar nicht so verhalten,



Petra Uhe

ist freie Journalistin, Redakteurin und Inhaberin eines Medienbüros.

E-Mail:

info@petra-uhe.com,
www.petra-uhe.com

wie sie immer geglaubt haben“, erzählt die Ausbilderin.

Danach wird geübt, sich anders zu vermitteln. Beispiel: Manche Menschen nehmen alles persönlich und machen damit jede Stresssituation noch schlimmer, statt sie zu entspannen, aufzuklären und zu lösen. „Andere Menschen, die sehr kompetent sind, sprechen sehr leise“, sagt die Trainerin. Da gehe es dann darum, der Stimme mehr Lautstärke zu verleihen, so Jimenez. Ihrer Meinung nach sollten bereits Kinder in der ersten Schulklasse etwas über das Thema „Gesprächsverhalten“ lernen.

Unternehmen lassen eher niedrige Angestellte schulen

Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach sieht das ähnlich. „Es ist geistiger Hochmut, ohne Training souveränes Verhalten aus dem Ärmel schütteln zu wollen“, meint der Unternehmensberater. Den Anmelde Listen für seine

Seminare zufolge werden in Unternehmen und Kanzleien allerdings meist lieber niedrige Angestellte geschult, frei nach dem Motto: Die junge Mitarbeiterin sollte professionelle Gesprächsführung erst noch lernen. „Aber auch die Chefetage braucht regelmäßiges Training für ihren Geschäftsalltag“, meint Prof. Dr. Weisbach.

Einmal jährlich Schulung zur Menschenführung

Seine Empfehlung: Einmal im Jahr eine Schulung zur Menschenführung. Das könnte so manche Situation entschärfen, so der Kommunikationsprofi. Disputexpertin Jimenez trainiert für Konfliktgespräche immer wieder die gleiche Taktik: Aktiv zuhören, den Emotionen Verständnis entgegenbringen, Missverständnisse aufklären. Wenn niemand gezielt auf Streit aus ist, stellt man danach beiderseits zufrieden fest: „Guat, dass ma gredt‘ hamm“, so die Österreicherin. ■

» Gesprächsstruktur in sechs Schritten

Folgende Punkte können dabei helfen, Spannungen vorab zu vermeiden.

- 1. Vorüberlegung:**
 - Was ist Ihr Ziel?
 - Auf welchen Wegen können Sie es erreichen?
 - Welche Alternativen zu einem Gespräch haben Sie?
- 2. Thema klären:**
 - Was ist das gemeinsame Thema?
 - Und was nicht?
 - Wenn es mehrere Themen sind, arbeiten Sie eins nach dem anderen ab.
- 3. Positionen abgleichen:**
 - Machen Sie Ihren eigenen Standpunkt klar.
 - Geben Sie dem anderen Zeit, seinen Standpunkt ebenfalls klarzumachen.
 - Tipp: Den „Vulkan der Empörung“ ausbrechen lassen. Schon nach wenigen Minuten ist der Dampf draußen. Danach kann weitergeredet werden.
- 4. Interessen erforschen:**
 - Was ist beiden Seiten wirklich wichtig?
 - Welche Bedürfnisse oder Ziele stecken hinter den unterschiedlichen Positionen?
 - Wichtig: Hören Sie gut zu und zeigen Sie es dem anderen!
 - Schauen Sie nach vorn auf Ihr Ziel und vergeuden Sie Ihre Zeit nicht mit der Suche nach Schuldigen.
 - Hilfreiche Fragen: Wozu braucht der andere das? Was würde es für ihn bedeuten, wenn er es bekäme / nicht bekäme?
- 5. Lösungsideen entwickeln:**
 - Was können Sie selbst tun?
 - Was können Sie und der andere gemeinsam tun?
 - Was kann der andere tun?
- 6. Lösungen finden:**
 - Bewerten Sie erst jetzt nacheinander die Lösungsideen.
 - Schnüren Sie gemeinsam Ihr individuelles Lösungspaket.

KPMG Konfliktkostenstudie 2009

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG hat 2009 zusammen mit dem Lehrstuhl Controlling der Hochschule Regensburg und dem Kompetenzzentrum Konfliktmanagement der Fachhochschule Bern erstmalig eine Studie zu allen relevanten Konflikten in Industrieunternehmen durchgeführt. Aus der Studie ergaben sich unter anderem folgende Ergebnisse und Schlussfolgerungen:

1. Zehn bis 15 Prozent der Arbeitszeit in jedem Unternehmen werden für Konfliktbewältigung verbraucht.
2. 30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht.
3. Fehlzeiten aufgrund betrieblicher Ängste und Mobbing am Arbeitsplatz belasten Unternehmen jährlich mit ca. 30 Milliarden Euro.
4. Die Kosten pro Mobbingfall betragen im Durchschnitt 60.000 Euro.
5. Fluktuationskosten, Abfindungszahlungen, Gesundheitskosten aufgrund innerbetrieblicher Konflikte belasten Unternehmen jährlich mit mehreren Milliarden Euro.
6. Ein Prozent der Mitarbeiterkosten p. a. gehen für unverarbeitete Konflikte verloren.
7. Ca. 25 Prozent des Umsatzes hängen von der Kommunikationsqualität ab.
8. Die vorliegende Studie zeigt aber auch ein Reduktionspotenzial bei Konfliktkosten pro Jahr von mindestens 25 Prozent.

Fazit: Die Feststellung der Konfliktkosten in Unternehmen ist ein wichtiger Anfang. Für sich genommen, ist sie noch keine Veränderung, sondern ein Anstoß dazu. Die nachhaltige Senkung der Konfliktkosten kann über verschiedene Wege erfolgen: Konflikt-Coaching für nur eine Streitpartei, Mediation für beide Seiten, strukturelle Veränderungen zur Vermeidung künftiger Konflikte, aktiv initiierte Entwicklungsprozesse in der Folge größerer Konflikte bis hin zum Aufbau eines innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystems.

Quelle: KPMG AG 2009

Quelle: RA Melanie Schwarzer, Dialog & Konsens – Mediation, Konfliktmoderation, Coaching