

## Mandantengespräche

# Klartext reden

*Die Kommunikation mit Kunden ist das Herzstück jeder Beratungstätigkeit. Wenn das Gesagte jedoch missverstanden und Bedürfnisse nicht erkannt werden, ist ein Vertrauensverhältnis schnell getrübt. Durch gezielte Schulungen lassen sich verfahrenere Gesprächssituationen und verbale Konflikte dauerhaft vermeiden.*

„Kommunikationstraining? Was soll ich da denn lernen? Ich kann kommunizieren.“ Solche skeptischen Reaktionen bekommt Christine Lindenthaler, Trainerin für professionelle Gesprächsführung aus dem österreichischen Landeck, oft zu hören. Doch die mehrjährige Erfahrung in dem Bereich zeigt ein anderes Bild. Am Anfang des Seminars sind die Menschen zögerlich. Spätestens beim Videotraining und der Reaktion anderer Teilnehmer kommt die Überraschung: „Was, so wirke ich?“ Lindenthaler weiß: Wer einen Berater aufsucht, tut das nicht grundlos.

vBP/StB Fritz Schardt, Gesellschafter der Sozietät Kriebühl-Schardt-Wagner aus dem rheinland-pfälzischen Oppenheim, kann das bestätigen. Über negative Erfahrungen in Verhandlungen und Gesprächen ist er zu der Erkenntnis gelangt, dass eine vermittelnde Kommunikation sehr viel zielführender ist. „In 30 Jahren selbstständiger Tätigkeit schlei-

fen sich Gesprächsformen ein – auch mit Mitarbeitern, die unter Umständen zu unerwünschten Resultaten führen. Und man fragt sich, warum bestimmte Ziele nicht erreicht werden“, so der Oppenheimer.

## Steuerberater hat sich für Mentorenausbildung entschieden

Schardt besuchte Rhetorikseminare, die ihm aber nichts Wesentliches vermittelten. Erst eine Mediatorenausbildung bildete eine breite Grundlage für eine konstruktive Kommunikation, so Schardt: „Es ist wichtig, Gesprächsabläufe und das eigene Gesprächsverhalten stets zu reflektieren – ‚Wie ist die Situation und wie bin ich.‘“

Heute ist Schardt nebenberuflich Seminar-Referent für Kommunikation. Anlass für diese Weiterbildung war, so der Steuerberater, ein schlechtes Gefühl, das sich nach einem entsprechenden Gespräch entwickelte. „Wenn

man jedoch ständig ein bisschen am Ball bleibt, sich selbst reflektiert und über etwas Handwerkszeug verfügt, entwickelt man im Laufe der Zeit eine andere Gesprächskultur“, sagt der Mediator. Negative Gefühle verpuffen schneller, so Schardt, Eskalationen ließen sich dadurch vermeiden. Sein Muster für eine aggressionsfreie Kommunikation:

1. Sachliche und wertfreie Darstellung der Situation.
2. Ich sage, was diese Situation mit mir macht.
3. Ich sage, was ich für ein Bedürfnis habe.
4. Ich bitte um Abhilfe.

Die Basis sei und bleibe jedoch die Wertschätzung des Gesprächspartners, so StB Schardt.

„Die innere Haltung zu sich selbst und den Gesprächspartnern ist entscheidend“, meint auch Rhetoriktrainerin Carolin Fey aus Stuttgart. Denn die innere Haltung wirke sich auf die Sprache und auf das gesamte Verhalten



## » Kommunikation

### Zehn Tipps für richtiges Zuhören

1. Verwenden Sie eine entspannte und offene Körperhaltung
2. Gewöhnen Sie sich einen guten Augenkontakt an
3. Zeigen Sie eine adäquate Mimik
4. Nicken Sie mit dem Kopf oder zeigen Sie andere bestätigende Gesten
5. Vermeiden Sie Ablenkungen
6. Erzeugen Sie keine Ablenkungen, trommeln Sie nicht mit den Fingern auf dem Tisch oder spielen mit der Brille
7. Verwenden Sie akustische Signale wie „mmh“, „aha“ etc.
8. Machen Sie Notizen, wenn es passend ist
9. Fördern Sie den Gesprächsfluss mit offenen Fragen
10. Holen Sie sich und geben Sie Feedback

Quelle: [www.i-communication.at](http://www.i-communication.at)

aus, dies lasse sich schulen. Wichtig sei es zudem, nicht alles persönlich zu nehmen. „Besonders Frauen neigen tendenziell dazu. Sie geben auch eher nach und lassen sich bei Honorarverhandlungen leichter über den Tisch ziehen“, erklärt Fey. Werde eine Gesprächssituation unangenehm, so die Expertin, wirke sich das entsprechend auf die Antworten aus, die Körpersprache und der Tonfall änderten sich. Ein Zurücklehnen im Stuhl, ein flackernder Blick oder eine dünne Stimme signalisierten beispielsweise Unbehagen.

Darum bietet Fey, etwa über die Haufe Akademie, Kommunikationstraining speziell für Frauen an. Sie könnten, so Fey, gut zuhören, hätten meist ein sehr umfangreiches Vokabular und einen kooperativen Gesprächsstil.

### Zusammenspiel zwischen Gesprächspartnern muss stimmen

Wichtig sei es für Steuerberater, darauf zu achten, ob der Gesprächspartner aktiv nachhake oder einfach nur abnicke. Das Zusammenspiel müsse stimmen, so Fey. „Frauen treten durch gelernte Glaubenssätze eher höflicher und zurückgenommener auf. Sie sprechen manchmal lieber durch die Blume, machen sich dünn und kommen dadurch schlecht ‚rüber‘. Kritik zu äußern, klar und direkt Rückmeldung zu geben, fällt vielen schwer. Doch das lässt sich üben“, weiß die Trainerin für Persönlichkeitsentwicklung.

Andreas Kirberger, Kommunikationsberater aus Schleswig in Schleswig-Holstein, bietet über das Bildungsinstitut des Steuerberaterverbands Schleswig-Holstein in Kiel ein Seminar mit dem Titel „Mandantengespräche. Bildhaft, logisch, prägnant“ an. Kirberger kennt das Problem: „Körpersprachlich haben Frauen tendenziell öfter als Männer Schwierigkeiten, raumgreifend zu gestikulieren. Den Raum lebendig einzunehmen ist aber ein wichtiges Element eines souveränen und selbstbewussten Auftritts.“

Überbewerten will er den Geschlechterunterschied allerdings nicht, letztendlich dominiere die Persönlichkeit. Komplexe Sachverhalte lassen sich, so der Experte, am besten über sprachliche Bilder verständlich machen. „Um zum Beispiel eine hohe Geldsumme zu illustrieren, kann man einen anschaulichen Vergleichswert nehmen, etwa die Anzahl der Kinderkrippen, die durch diese Summe bezahlt werden könnten.“

Neben sprachlichen Kniffen umfassen seine Schulungsmethoden Kameratraining, simulierte Gespräche, Impulsvorträge sowie Punkte wie „Feedback annehmen“ und „Kritik äußern“. Ziel sei es, ein gegenseitiges,

## Vier Regeln für den Feedback-Geber

### 1. Seien Sie möglichst beschreibend, nicht wertend

Beziehen Sie sich in Ihrem Feedback nur auf das von Ihnen sichtbare Verhalten. So kommen Sie weniger in Versuchung, darüber zu reden, was Ihnen gefällt oder missfällt. Interpretation und Bewertung bleiben damit außen vor.

### 2. Seien Sie konkret, nicht allgemein

Feedback anzunehmen ist einfacher, wenn Sie ganz konkret eine Sache ansprechen. Das braucht Mut – Mut zur Deutlichkeit. Unsere Botschaft muss exakt zu verstehen sein, damit klar ist, wo wir uns Veränderung wünschen.

### 3. Sprechen Sie verbindlich per „Ich“-Botschaften

Sprechen Sie von Ihren Eindrücken und Wahrnehmungen und nicht von denen ande-

rer. Also keinerlei Formulierungen mit „wir“ oder „man“. Eine vollständige Ich-Botschaft ist eine emotionale Äußerung. Sie benennt, wie ich das Verhalten des anderen erlebe und was es für mich bedeutet. Gerade diese emotionale Komponente macht das Feedback geben schwer, löst aber gleichzeitig auch beim Angesprochenen Betroffenheit aus.

### 4. Geben Sie konstruktives Feedback

Feedback darf nicht verwechselt werden mit Nörgeln und Lästern. Beim Feedback geht es darum, den anderen so „rückzufüttern“, dass es ihm gut bekommt und ihn anreichert. Feedback soll sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger ändern kann. Es überlässt jedoch dem Angesprochenen die Entscheidung, ob er letztendlich sein Verhalten ändert oder nicht.

## Vier Regeln für den Feedback-Nehmer

### 1. Hören Sie einfach zu

Lassen Sie den anderen zunächst einfach einmal ausreden. Sie können ja nicht wissen, was er sagen will, bevor er nicht zu Ende gesprochen hat. Zuhören bedeutet immer Wertschätzung dem anderen gegenüber.

### 2. Rechtfertigen Sie sich nicht

Der andere beschreibt, wie Sie auf ihn wirken. Er spricht von seiner Meinung und die gilt es zu respektieren, auch wenn sie nicht der eigenen entspricht. Sie können, wenn Sie wollen, daraus lernen. Wichtig ist, zu verstehen, was der andere meint. Sie können durchaus Ver-

ständnisfragen stellen, aber versuchen Sie nicht, sich zu rechtfertigen.

### 3. Danke

Bedanken Sie sich für das Feedback, das Sie bekommen, auch wenn es nicht in der richtigen Form gegeben wurde. Es hilft Ihnen, sich selbst und die Wirkung auf andere kennenzulernen.

### 4. Entscheidung treffen

Lassen Sie das Feedback wirken und sortieren Sie zu einem späteren Zeitpunkt, was Sie annehmen wollen oder nicht.

Quelle: [www.i-communication.at](http://www.i-communication.at)

langfristiges Vertrauensverhältnis aufzubauen, nicht aber den Gesprächspartner zu manipulieren. „Es geht nicht darum, jemanden gegen seinen Willen irgendwo hinzubringen, wo er nicht hin will“, sagt der Kommunikationsprofi.

Wie wichtig richtiges Reagieren im Gespräch ist, zeigt ein Blick in den Beratungsalltag, denn auch Steuerberater werden mit Beschwerden konfrontiert. In solchen Fällen gilt es, souverän und freundlich die Situationen zu meistern, so die Erfahrung von StB Schardt. „Ein wütender Mandant will erst einmal seine Wut loswerden. Er möchte, dass seine negativen Gefühle ernst genommen

werden und sein Ego ein Stück weit gestreichelt wird“, ergänzt Christine Lindenthaler. Sie bezieht sich auf die Studie „Brennpunkt Steuerberater“ des Weiterbildungsinstituts Strassenberger, wonach die Mehrheit der Mandanten unzufrieden mit der zwischenmenschlichen Behandlung war.

Lindenthalers Tipp: „Wenn wir nicht mehr weiterkönnen, tun wir gut daran, darüber zu sprechen, wie man sich fühlt. Man muss nicht alles einfach hinnehmen.“ Das gelte für Berufsträger genauso wie für ihre Mitarbeiter. Denn gerade die Damen am Kanzleiempfang seien gefordert, vieles abzufangen, auch das lasse sich schulen.

## Zehn Grundsätze für wirksame Kritikgespräche

### 1. Konstruktive Kritik ist zeitnah

Je schneller Sie kritische Rückmeldung geben, umso erfolgreicher ist sie. Es gibt allerdings auch zu frühe Reaktion, z.B. in Lernsituationen.

### 2. Kritik wird unter vier Augen ausgesprochen

Kritikgespräche sind am wirkungsvollsten in einem Vieraugengespräch. Kritik vor Teamkollegen ist beschämend und respektlos. Niemand wird gerne vor anderen bloßgestellt.

### 3. Kritik ermöglicht es, aus Fehlern zu lernen

Wer Fehler oder Fehlverhalten kritisiert, hilft das Handeln und Verhalten zu verbessern. Wer die Person kritisiert, verletzt oder entmutigt („Sie sind faul, nachlässig“ etc.), erzeugt Angst, Demotivation, Ärger oder Widerstand.

### 4. Kritik ist konkret, sachlich und präzise

Der Sachverhalt muss im Kritikgespräch möglichst exakt und klar verständlich angesprochen werden. Wer nur sagt, dass „etwas“ falsch gemacht wurde, ohne Fakten und Beispiele zu nennen, vernebelt mehr als er klärt.

### 5. Kritik ist begleitet von Emotionen

Wer Ärger, Enttäuschung, Wut verspürt, tut gut daran, das auch seinem Gesprächspartner zu sagen. All unsere Gefühle sind real vorhanden und wollen auch zur Sprache kommen. Aber Vorsicht: Emotionen haben

ihre Berechtigung – aber lassen Sie den ersten Zorn verrauchen.

### 6. Kritik enthält keine Verallgemeinerungen, Unter- und Übertreibungen

Kein „immer, nie, ständig, alles, jedes Mal, manchmal, ein bisschen, eigentlich, ein wenig ...“

### 7. Kritik braucht ein Gespräch

Warum ein Mitarbeiter handelt wie er handelt, welche Hintergründe, Ursachen, Motive es dafür gibt, erfahren Sie nur, wenn der Betreffende die Möglichkeit hat, es Ihnen zu sagen. Nur wer im Gespräch mit dem anderen ist und bleibt, der kann auch verstehen.

### 8. Kritik bietet Hilfe an

Es geht darum, eine Veränderung zum Positiven zu bewirken, und nicht darum, den anderen zu „entwerten“. Im Kritikgespräch wird gemeinsam nach Lösungen gesucht. Beide, Kritisierender, wie auch Kritisierter, sind aufgefordert, ihren Beitrag zu leisten. Konstruktive Kritik enthält Vorschläge zur Verbesserung.

### 9. Kritik fordert Verbindlichkeiten

Gemeinsam vereinbarte Lösungen oder Ziele bedürfen einer verbindlichen Abmachung.

### 10. Vermiedene Kritik ist eine vergebene Chance

Wer auf Kritik verzichtet, verhindert, dass Mitarbeiter sich verbessern können und Arbeiten – wie erwartet – erledigt oder Fehler in Zukunft vermieden werden.

2. Was können die Besucher aus der Steuerkanzlei von der Spitzengastronomie kopieren?
3. Auch die Räumlichkeiten „sprechen“ mit den Kunden – sind sie gut gelüftet?
4. Stehen die Stühle bereit oder wurde schnell noch auf die letzte Minute improvisiert? Zudem setzt Lindenthaler auf eine gute Gesprächsvorbereitung, dies zeige die Wertschätzung des Kunden: „Ein Gespräch kann nur so gut sein, wie die Vorbereitung.“ Dies müsse auch in der Kanzlei immer wieder von der Chefetage vorgelebt und angesprochen werden.

## Kommunikationsverhalten ständig überprüfen

Auch StB Schardt plädiert dafür, das Kommunikationsverhalten von Partnern und Mitarbeitern sowie Mandantengespräche ständig zu überprüfen. Gleiches gelte für die kanzleiinterne Transparenz, bei Abläufen sowie personellen und technischen Änderungen. Schardt selbst tauscht sich einmal pro Woche mit seinen Partnern und einmal im Monat mit dem restlichen Team aus. Einmal hatte der Gesprächsexperte in seiner Kanzlei auch eine interne Schulung zur Optimierung des Kommunikationsverhaltens durchgeführt. „Zur Vermittlung von Grundkenntnissen reichte das zwar aus. Wiederholte Trainings sind jedoch sehr empfehlenswert“, meint der Mediator.

Gute Gesprächskultur macht sich bezahlt. Eine Studie der Organisationsberatung Ormsby im deutschsprachigen Raum zeigte 2007, dass interne Besprechungen im Schnitt 15 Prozent der Arbeitszeit ausmachen. Aber nur die Hälfte aller Mitarbeiter weiß danach, was konkret zu tun ist. „Ein Kommunikationstrainer kann dafür sorgen, dass Besprechungen sehr viel kürzer werden und jeder weiß, was zu tun ist – auch bei schwierigen Mandantengesprächen“, so Kirberger. Letztendlich hängt es jedoch vom individuellen Bedarf ab, wie häufig sich jemand schulen lässt.

Quelle: [www.i-communication.at](http://www.i-communication.at)

Im passenden Moment „Entschuldigung“ und „Danke“ zu sagen, trotz des anstehenden Ärgers noch zuzuhören und den anderen willkommen zu heißen, lasse sich lernen. Ein entsprechendes Seminar mache sich mehrfach bezahlt. Denn „wenn schon vorne am Empfang schlechte Stimmung ist, dann kann der Sachbearbeiter das kaum noch ausbügeln“, weiß die Branchenkennerin. Zusammen mit Kanzleiberater StB Stefan Lami ist sie in Deutschland und Österreich

im Einsatz und weiß, dass es oftmals um Nuancen geht. Ein hervorragendes Vorbild bietet ihrer Meinung nach die Spitzengastronomie. Deshalb gibt Christine Lindenthaler Steuerberatern gern folgenden Rat: Steuerberater sollten mit einem ihrer Mitarbeiter in ein 5-Sterne-Restaurant oder 5-Sterne-Hotel gehen und das Erlebte gemeinsam aufarbeiten. Folgende Fragen sollten als roter Faden dienen:

1. Was ist den Besuchern aufgefallen?



### Petra Uhe

ist freie Journalistin, Redakteurin und Inhaberin eines Medienbüros.

#### E-Mail:

[info@petra-uhe.com](mailto:info@petra-uhe.com),  
[www.petra-uhe.com](http://www.petra-uhe.com)



# AKTUELLES STEUERRECHT 2010

Weiterbildungsmaßnahme i. S. des § 15 der FAO



## Kennenlernangebot 119 Euro (anstatt 250 Euro)

In dieser Seminarreihe werden alle wichtigen Steuerrechtsänderungen, praxiswichtige BFH-Urteile und Verwaltungsentscheidungen anschaulich dargestellt.

Die Teilnehmer erhalten in jeder Veranstaltung zahlreiche Beratungs- und Gestaltungshinweise sowie umfangreiche schriftliche Unterlagen und eine CD-ROM.

Deutschlandweit vertrauen uns jedes Jahr mehr als 15.000 Teilnehmer in 18 Städten.

## Jetzt neu in: Hannover, Bremen, Kiel und Hamburg

Ich melde mich/uns an für die Seminarreihe  
**AKTUELLES STEUERRECHT 2010**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Aschaffenburg 09.09. + 09.12. | <input type="checkbox"/> Hofheim 02.09. + 16.12.   |
| <input type="checkbox"/> Berlin 08.09. + 15.12.        | <input type="checkbox"/> Kassel 26.08. + 18.11.    |
| <input type="checkbox"/> Bremen 16.09. + 23.11.        | <input type="checkbox"/> Kiel 17.09. + 19.11.      |
| <input type="checkbox"/> Darmstadt 10.09. + 17.12.     | <input type="checkbox"/> Leipzig 30.08. + 29.11.   |
| <input type="checkbox"/> Frankfurt 18.09. + 27.11.     | <input type="checkbox"/> Mainz 03.09. + 10.12.     |
| <input type="checkbox"/> Gießen 28.08. + 18.12.        | <input type="checkbox"/> Oberursel 11.09. + 11.12. |
| <input type="checkbox"/> Hamburg 18.09. + 20.11.       | <input type="checkbox"/> Offenbach 27.08. + 26.11. |
| <input type="checkbox"/> Hanau 31.08. + 07.12.         | <input type="checkbox"/> Osnabrück 25.08. + 01.12. |
| <input type="checkbox"/> Hannover 15.09. + 17.11.      | <input type="checkbox"/> Wiesbaden 04.09. + 04.12. |

Uhrzeit und Veranstaltungsort entnehmen Sie bitte unserer Homepage.

Die Seminargebühr i. H. von Euro

- begleiche ich durch Überweisung bis spätestens 14 Tage vor Beginn des Seminars auf das Konto Nr. 457 624 604 bei der Postbank Frankfurt (BLZ 500 100 60).
- begleiche ich durch beigefügten Verrechnungsscheck.

## IHRE FAXANTWORT BITTE AN 06171-699610

Name, Vorname

Straße

PLZ Wohnort

**AWS ARBEITSKREIS FÜR WIRTSCHAFTS- UND STEUERRECHT OHG**  
ADENAUERALLEE 32 | 61440 OBERURSEL  
TELEFON 06171-69960 | TELEFAX 06171-699610  
POST@AWS-ONLINE.DE | WWW.AWS-ONLINE.DE