

Mandantengespräche

Genau zuhören

Beim Steuerberater zeigen Mandanten oft ihr wahres Gesicht. Denn es geht ans Eingemachte, ans Geld und den persönlichen Lebensstil. Manches Gespräch wird sehr emotional, schlimmstenfalls eskaliert es. Nicht jeder Berufsträger kann damit umgehen. Doch professionelle Souveränität lässt sich trainieren.

„Setzen Sie Ihrem Kunden gedanklich eine rote Clownsnase auf oder stellen Sie ihn sich einfach nackt vor, wenn es schwierig wird.“ Solche und ähnliche Stammtisch-Tipps stehen tatsächlich in einigen Ratgeberbüchern. Maria Anna Musold, Gründerin und Inhaberin des Weiterbildungsinstituts Straßenberger Konsens Training aus dem baden-württembergischen Aalen, kann darüber nur den Kopf schütteln: „Ich halte nichts von solchen Techniken. Wer so etwas tut, hat kein wirkliches Interesse an seinem Mandanten. Und wo bleibt der Respekt? Kein Mensch möchte gedanklich in dieser Form betrachtet werden.“ Für die erfahrene Trainerin sind solche Versuche der Konfliktbewältigung völlig inakzeptabel. Für sie steht stets die Wertschätzung des Kunden im Vordergrund, auch wenn es heikel wird.

Steuerberater müssen mit unterschiedlichsten Typen umgehen
Unangenehme Mandantengespräche kennen viele Steuerberater zur Genüge: Dauerredner, die einem die Zeit stehlen, aggressive Gesprächspartner, Menschen, ganz gleich aus welcher sozialen Schicht, die sich gern in den Vordergrund spielen. Es gibt auch beherrschende Typen, die – vermeintlich – alles

besser wissen, die es gewohnt sind, Autorität zu haben, und die versuchen, den Gegenüber einzuschüchtern oder ihn gar beschimpfen und beschuldigen.

Manche Mandanten behaupten, so Musolds Erfahrungen, auch gern etwas, was nicht der Realität entspricht, was sie gelesen oder im Freundeskreis erfahren haben. „Widerlegt der Steuerberater solche Behauptungen, werden einige Mandanten schnell unsachlich und argumentieren nur noch mit Killerphrasen“, erzählt die Expertin.

Die Entgegnungen klingen alle ähnlich, so Musold: „Das Finanzamt zieht doch nur den Schwächeren das Geld aus der Tasche“ oder „Es lohnt sich heutzutage nicht mehr ehrlich zu sein.“ Seit 2002 hat das Musolds Weiterbildungsinstitut drei Studien durchgeführt,

die die Mandantenzufriedenheit untersucht haben. Die Ergebnisse zeigten, so Musold, dass es immer wieder und überall Mandanten gibt, die unzufrieden sind.

Beratungsgespräche eskalieren, wenn der Berater nicht zahlt

Anke Sommer, Konfliktexpertin und Gründerin des Berliner Kooperatia Instituts, hört ebenfalls häufig Geschichten von eskalierenden Beratungsgesprächen in Kanzleien. Ein typisches Beispiel ist für sie der Mandant, der die Rechnungen seines Steuerberaters über längere Zeit nicht mehr zahlt.

Allerdings weiß der Steuerberater, dass sein Mandant sich einen neuen Mercedes kaufen will und mit der Freundin eine Reise nach Brasilien plant. Was tun? „Wenn diese Stö-

» Buch-Tipps

Maria A. Musold.
Außergewöhnliche Kundenbetreuung.
ISBN: 978-3-938358-88-7
Preis: 24,80 Euro

Dr. Bernd LeMar.
Menschliche Kommunikation im Medienzeitalter.
ISBN: 3-540-41111-9,
Preis: 49,95 Euro



Bei Gesprächen zwischen Steuerberatern und Mandanten ist neben dem Steuerrechtswissen häufig auch Psychologie gefragt.

nung nicht offen ausgesprochen und aufgehoben wird, vergiftet sie das Verhältnis zueinander“, weiß die Geschäftsführerin.

Aus Angst vor dem Verlust des Mandanten schweigen jedoch viele Steuerberater, oder der Missstand wird kurz angedeutet, aber nichts passiert. Die Folge ist, so Sommer, ein Gefühl der Wut und Machtlosigkeit. Mancher Berufsträger versucht, diese Gefühle zunächst zu unterdrücken. Er kennt seinen Mandanten wie kaum ein anderer, möchte dieses Vertrauen wahren und den Mandanten nicht anschwärzen.

Das bringt Steuerberater, die ein hohes Berufsethos vertreten, in eine schwierige Situation. „Es gibt keine Vertrauensbasis mehr, der Konflikt verstärkt sich und im zwischenmenschlichen Bereich stapeln sich negative Gefühle“, sagt Kooperations- und Konflikt-Coach Sommer. Eines Tages kommt es dann zum großen Knall. Der Mandant geht, der Ruf wird geschädigt und auch der Kanzleipartner macht Druck.

In Extremfällen zieht diese Konfliktschleife bestimmte Krankheitsbilder nach sich wie Herzinfarkt, Hörsturz, Bandscheibenvorfall, früher Tod oder ein sogenannter Burnout. „Es ist ein Prozess, eine Atmosphäre der Vergiftung, die immer unerträglicher wird. Meist werden erst ganz am Schluss Konsequenzen gezogen, verbunden mit harten Restriktionen“.



Klassische Fehler vermeiden

Anke Sommer, Diplom-Sozialpädagogin und Gründerin des Berliner Kooperatia Instituts, nennt die drei größten Schwachpunkte der Berufsträger.

1. Fachliche Fehler: Fachliche Fehler resultieren aus der Komplexität des Fachwissens, das ein Steuerberater überschauen muss. Sein Fokus liegt meist allein auf dem Jahr, das gerade bearbeitet wird. Er vergisst dabei leicht den Blick in die Zukunft und schadet dadurch möglicherweise dem Mandanten. Das kann zu Störungen führen.

2. Fehlendes Einfühlungsvermögen: Steuerberater brauchen bei ihren Zahlenwerken ein hohes Maß an Rationalität. Auch in Beratungsgesprächen sehen viele oft nur die Akten hinter dem Mandanten und blenden Zwischenmenschliches weitgehend aus. Mit dieser distanzierten

Haltung finden sie jedoch nicht immer Zugang zur Lebenswelt des Mandanten. Eine erfolgsfördernde Beratungsleistung ist somit kaum umsetzbar.

3. Zu wenig Flexibilität: Spricht der Steuerberater nicht die Sprache seines Mandanten, stößt so manche Aussage auf Unverständnis. Beispiel: Im Zimmer A sitzt ein Unternehmer, der gern zotige Witze reißt. In Zimmer B sitzt ein politisch Interessierter, der aktuelle Regierungsentscheidungen diskutieren will. Wenn der Steuerberater es nicht schafft, sich auf unterschiedliche Charaktere einzustellen, sind Störungspotenziale und Missverständnisse programmiert.

Gestörte Arbeitsbeziehung wieder bereinigen

Auszüge aus dem Kurzzeit-Konflikt-Entstörungsprogramm des Berliner Kooperatia Instituts.

1. Identifizieren Sie das Problem.
Achten Sie auf die Atmosphäre.
Setzen Sie Ihre „Störungsbrille“ auf.
Lernen Sie zwischenmenschliche Störungen schnell zu identifizieren.
Alles was eine Beziehung gefährdet, gilt als Störung.
Was ist die Störung?
Was hält die Störung?
Was sind die Konsequenzen der Störung?

2. Ent-Emotionalisieren Sie die Beziehung. Verhindern Sie, dass sachliche Themen auf der Beziehungsebene ausgetragen werden.
Untersuchen Sie jedes eigene Verhalten, ob es zielführend ist.
Vermeiden Sie Machtkämpfe!
Machtkämpfe bringen immer das Verlassen einer gemeinsamen Augenhöhe mit sich.

3. Entstören Sie das Steuerberater-Mandanten-Verhältnis.
A. Thematisieren Sie kurz das Problem (die Störung), ohne persönlich zu werden.
B. Bieten Sie Lösungen an.
C. Bleiben Sie konsequent bei der Durchsetzung des störungsauffösenden Verhaltens. Je klarer Sie eine Position beziehen, die zur Störungsauflösung führt, desto größer ist die Chance, eine gesunde und dauerhafte Steuerberater-Mandanten-Beziehung aufzubauen.
4. Atmosphäre verbessern. Werden Sie freundlich. Geben Sie Ihrem Mandanten Anreize, sich Ihnen anzuvertrauen. Sprechen Sie die Sprache des Mandanten. Je freundlicher und klarer Sie sich dabei verhalten, desto reibungsloser wird das Verhältnis.

Dr. Bernd LeMar bereitet Steuerberater unter anderem auf schwierige Situationen mit ihren Mandanten vor.



Interview

Zusammenhänge erkennen

Betriebswirt, Dipl.-Psychologe Dr. Bernd LeMar ist Coach für Familienunternehmen und beschäftigt sich mit psychologischen Faktoren in der Steuerberatung. Wichtig ist ihm, dass seine Seminarteilnehmer die Zusammenhänge zwischen den Einzelphänomenen erkennen und ihr Verhalten ändern.

SteuerConsultant: Sie bieten Steuerberatern Seminare zur Konfliktregelung an. Wie läuft so ein Seminar ab?

Dr. Bernd LeMar: Bei diesen Seminaren kommen mehrere Steuerberater zusammen. Ich bitte sie, sich ihre schwierigen Mandanten vor Augen zu führen und diese – so sie das möchten – auch der Gruppe vorzustellen.

Wir sprechen nicht nur über diese konkreten Fälle, sondern machen zum Beispiel auch eine Aufstellung mit Stühlen, die die Problemlage deutlicher darstellt. So können die Kursteilnehmer die Situation visualisieren und sich in sie hinein fühlen.

SteuerConsultant: Was bewirkt so eine Visualisierung – kann der Steuerberater so den Mandanten besser verstehen?

Dr. Bernd LeMar: Es geht hierbei nicht nur um die Psyche des Mandanten. Es geht auch um die Frage: Gibt es bei dieser konkreten Steuerberater-Mandanten-Beziehung ein bestimmtes Verhaltensmuster? Dieses herauszuarbeiten und zu erkennen, ist schon ein Teil der Lösung.

Die meisten Berufsträger haben vorher immer nur auf Einzelphänomene geschaut und sich über diese geärgert. Wenn sie aber nach zwei Tagen Seminar die Zusammenhänge und das Beziehungsmuster an sich erkennen, ist die Grundlage für ein verändertes Verhalten gelegt.

SteuerConsultant: Wie geht es weiter?

Dr. Bernd LeMar: Es ist entscheidend, sich bewusst zu werden: „Ich bin in der Situation auch involviert.“ Der Berufsträger sieht, dass er mit zur kritischen Situation beigetragen hat und sei es auch durch Schweigen oder Zurückhaltung. Einmal erkannt, kann er an seinem eigenen Kommunikationsverhalten arbeiten und den Beziehungsaspekt in der Interaktion mit dem Mandanten bewusster gestalten. Das Ziel ist, auf der Basis einer besseren Eigenwahrnehmung und Selbstreflexion den emotionalen Kontakt zum Mandanten zu stärken, im Sinne einer besseren Mandantenbindung. Dies stärkt auch das Vertrauensverhältnis. Und Vertrauen ist ja bekannterweise das größte Potenzial des Steuerberaters.

» Ansprechpartner

Dr. Bernd LeMar
Wesendonkstraße 64
81925 München
Tel.: 089/38329495
info@lemar.de
www.lemar.de

Kooperatia Institut GbR
Akazienstraße 9
10823 Berlin
Tel.: 030/500 14 036
Fax.: 030/500 14 037
E-Mail: institut@kooperatia.de,
www.kooperatia.de

Straßenberger Konsens Training
Pleuerstraße 44
73434 Aalen
Tel.: 07366/92 13 - 27
Fax.: 07366/92 13 - 28
E-Mail:
musold@strassenberger.com,
www.strassenberger.com

tionen“, weiß die Diplom-Sozialpädagogin. Ähnlich gehe es Steuerberatern, wenn ein sehr guter Mandant vehement und lautstark überzogene Forderungen stellt – frei nach dem Motto: „Das kannst du doch mal eben unterschreiben!“ Anke Sommer: „Der Steuerberater möchte seinem Kunden den größtmöglichen Nutzen zukommen lassen. Aber manche Mandanten wollen ein bestimmtes Steuersparmodell, das die Grenzen der Legalität überschreitet“, so die Expertin. Dann kann es brenzlig werden.

Bestes Beispiel: Der gut verdienende Apotheker, der verlangt, dass Formulare zu seinen Gunsten gefälscht werden. So viel Entgegenkommen könne der Steuerberater doch zeigen, schließlich verdiene er viel Geld durch das Mandat, mahnt da gern mal der fordernde Kunde.

Neben Steuerrechtswissen ist auch Psychologie gefragt

Konflikte wachsen, wo das Problem des Steuerberaters die Grenzen seines Profils erreicht, wobei dies nicht nur im rechtlichen Bereich liegt: Auch psychologische Aspekte spielen eine entscheidende Rolle in der Beziehung zwischen Mandanten und Steuerberater. Der Berufsträger weiß sehr viel von seinem Mandanten, davon vieles, was er gar nicht

wissen will oder zufällig nebenbei erfährt. Das kann belastend sein. „Es betrifft jeden Lebensbereich. Und diese Offenlegung betrifft auch die mit dem Mandanten“, sagt der Münchner Psychologe und Betriebswirt Dr. Bernd LeMar.

Mandanten projizieren im Laufe der Zeit bestimmte Bilder, Vorstellungen, Erwartungen und Befürchtungen auf ihren Steuerberater, mitunter auch etwas, das noch mit der Primärbeziehung zu tun hat, also mit dem Verhältnis zu den eigenen Eltern, so der Fachmann. Dies könnten sowohl gute wie schlechte Erfahrungen sein, etwa der prügelnde Vater oder der tröstende Beichtvater. Das alles trägt der Mandant an seinen Steuerberater heran.

Steuerberater projiziert Vorgeschichten auf den Mandanten

Genauso gibt es Gegenübertragungen. Der Berufsträger projiziert auch seine Vorgeschichten auf den Mandanten. Nach dem Motto: Dieser Mandant ist wie mein ausbeuterischer Vater, alles soll immer möglichst kostenfrei sein. „Menschen aus steuerberatenden Berufen sollten lernen, nicht förderliche Projektionsprozesse und Verhaltensmuster zu erkennen“, meint Dr. LeMar, der seit über 20 Jahren Familienunternehmer und Steuerberater coacht.

Auch zu einzelnen psychologischen Aspekten bietet er entsprechende Workshops an. Denn während der Ausbildung werden Steuerberater ausschließlich auf der Sachebene konditioniert. In der Praxis spielt der Beziehungsaspekt jedoch eine immer bedeutsamere Rolle. „Der Mandant möchte heutzutage hofiert und verwöhnt werden“, weiß Maria Anna Musold durch die verschiedenen Studien ihres Weiterbildungsinstituts. Sachliche Standardgespräche reichen nicht mehr aus. Denn Mandanten können diese sachliche Ebene nicht prüfen. „Aber über die emotionale Ebene erfahren sie, wie sie wahrgenommen werden“, sagt Dr. LeMar.

Mancher Mandant fühle sich beispielsweise in einer schnell wachsenden Kanzlei auch schnell vernachlässigt, wenn die Beratungszeiten immer kürzer werden. Das kränkt. Und diese emotionale Schiene lädt sich über die Jahre immer mehr auf, so der Coach. „Das ist wie in einer Ehe, im verflixten siebten Jahr knallt's, weil der Mandant unbewusst immer mehr emotionale Aspekte mit reinbringt“, sagt der Psychologe. Bevor das Verhältnis allerdings völlig zerbricht, sollte das Mandat kanzleiintern weitergegeben werden oder ein Kollege oder externer Berater übernimmt die Rolle des Mediators. Dadurch kann vieles

wieder ins Lot kommen. Schwierige Mandantengespräche sind dabei nicht nur Chefsache, auch die Mitarbeiter können vieles abfangen. „Von ihnen kommt dann auch meist irgendwann der Wunsch, entsprechend geschult zu werden. Chefs sind da eher zurückhaltender. Aber ein halbes Jahr später finden dann doch Inhouse-Seminare statt“, erzählt Trainerin Maria Anna Musold.

Rationale Beziehung mit Herz auf Augenhöhe als Ziel

Das Berliner Kooperatia Institut bietet ebenfalls Coaching und Seminare zur Konfliktschärfung für Steuerberater an. „Ziel ist es, eine rationale Beziehung mit Herz zu erreichen, die stets auf Augenhöhe bleibt“, sagt Anke Sommer. Die Kanzleivertreter nehmen

dabei die Rolle des Wissenden ein, so die Geschäftsführerin. Der Steuerberater sei jedoch auch stets für eine Entstörung verantwortlich. Und entstören kann er nur auf der zwischenmenschlichen Ebene. Dann wird es auch wieder rational.

» Beschwerden sofort erledigen

Auszüge aus dem Leitfaden für Beschwerdemanagement von Maria Anna Musold, Gründerin und Inhaberin des Weiterbildungsinstituts Straßenberger Konsens Training, Aalen.

1. Als Faustregel für Steuerberater gilt: Unzufriedene Mandanten brauchen zwei bis drei Minuten, um sich zu beruhigen. Wenn sie immer wieder von vorne anfangen, zeigt das, dass Sie zu schnell einschreiten. Verärgerte Mandanten geben nicht alle Informationen, die Sie brauchen.
2. Hören Sie aktiv zu. Gehen Sie nicht davon aus, schon zu wissen, was der Mandant sagen will. Und gehen Sie auch nicht auf Provokationen ein.
3. Sehen Sie eine Beschwerde nicht als persönlichen Angriff an. Mandanten, die sich beschweren, sind kostenlose Unternehmensberater, weil sie zeigen, was nicht funktioniert. Sehen Sie eine Beschwerde somit als Chance. Denn Mandanten, die etwas sagen, drücken aus, dass sie unter anderen Umständen eigentlich gerne bleiben würden. Unzufriedene Mandanten, die nichts sagen, gehen einfach.
4. Sie müssen Ihrem Mandanten nicht Recht geben. Aber Sie können zeigen, dass Sie seine Situation verstehen, nach dem Motto: „In Ihrer Situation ginge es mir genauso.“
5. Verlagern Sie dann das Gespräch wieder auf die Sachebene.
6. Suchen Sie gegebenenfalls gemeinsam eine Lösung.
7. Falls Sie merken, dass Sie selbst den Fehler verschuldet haben, entschuldigen Sie sich sofort. Wenn es nicht so ist, machen Sie einfach weiter.
8. Nehmen Sie sich Zeit, sich Luft zu verschaffen und vereinbaren Sie gegebenenfalls einen weiteren Termin. So können Sie in Ruhe recherchieren und sich mit Kollegen austauschen.
9. Holen Sie sich die Bestätigung Ihres Mandanten ein, dass er mit der Vorgehensweise einverstanden ist. Dieses „Ja“-Einholen ist wichtig.
10. Auch das Bedanken wirkt wahre Wunder, besonders bei Mandanten, die sehr laut geworden sind.



Petra Uhe

ist freie Journalistin, Redakteurin und Inhaberin eines Medienbüros.

E-Mail:

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