

## Die Delegationsautomatik

### Mitarbeiter bei Klientenbesprechungen

Delegieren gehört nicht unbedingt zu den Stärken von Inhabern, Partnern und Teamleitern von Steuerberatungskanzleien. Im Beitrag „Wer durchführt, führt nicht“ habe ich nicht nur die Vorteile der Delegation ausführlich dargestellt, sondern auch die Gründe für ausbleibende Delegation sowie die Grundsätze wirksamen Delegierens beschrieben.

Ein „Generalschlüssel“ für die Delegation wird häufig übersehen. Die Beteiligung von Mitarbeitern bei den Klientenbesprechungen. Ist der Mitarbeiter nämlich dabei, nicht nur in Form des mehr oder weniger passiven Zuhörers, sondern in einer aktiven Rolle, ist die Delegation am Ende der Besprechung schon so gut wie erledigt. Im Buch „Bilanzpräsentationen erfolgreich und wirksam gestalten“ habe ich anhand der Bilanzbesprechung die Frage der Teilnahme der Mitarbeiter ausführlich behandelt.

### Beispiel Bilanzbesprechung

Die Frage der Teilnahme der Mitarbeiter bei den Bilanzbesprechungen ist ein Thema, das extrem polarisiert. Da gibt es die eine Gruppe der Steuerberater, die sagt, dass Sie auf jeden Fall Mitarbeiter bei der Bilanzbesprechung haben wollen. Auf der anderen Seite gibt es eine große Anzahl von Steuerberatern, deren Überzeugung es ist, Mitarbeiter nur in Ausnahmefällen oder nie in Klientenbesprechungen mit einzubeziehen.

Die Gründe, Mitarbeiter nicht bei der Bilanzbesprechung zu beteiligen, sind vielfältig. Am öftesten werden folgende genannt:

- „Dafür haben wir keine Zeit.“
- „Die Klienten wollen das nicht. Sie möchten den Jahresabschluss nur mit mir (Steuerberater) besprechen.“
- „Das könnten wir nicht verrechnen. Der Klient ist nicht bereit, dafür etwas zu bezahlen.“
- „Die Mitarbeiter sind nicht ausreichend qualifiziert.“
- „Die Mitarbeiter wollen nicht mit zur Besprechung.“

Jeder dieser Gründe hat seine Berechtigung. Ich bin aber der Überzeugung, dass die Vorteile, die eine Teilnahme der Mitarbeiter bei der Bilanzbesprechung bietet, die möglichen Nachteile mehr als aufwiegen.

Es gibt vier wesentliche Gründe, warum Sie IMMER den Mitarbeiter, der die Bilanz erstellt hat, zur Bilanzbesprechung hinzuziehen sollten:

1. Es **sichert den richtigen Informationsfluss**. Nur wer die Bilanzbesprechung persönlich erlebt hat, weiß genau, worum es gegangen ist, welche Themen besprochen wurden, welche Argumente ausgetauscht wurden, etc. Die Situation, dass Sie vor der Besprechung mit dem Mitarbeiter reden, Sie dabei erfahren, was es „Besonderes“ in diesem Jahr gab, dies dann an den Klienten weitergeben (ohne Beisein des Mitarbeiters), der Klient dazu Stellung nimmt, und Sie dessen Meinung wieder an Mitarbeiter weitergeben, kann nur dazu führen, dass die Informationen verlässlich nicht richtig ankommen. Wer jemals in seinem Leben „Stille Post“ gespielt hat, weiß, wovon hier die Rede ist.
2. Es **erspart IHNEN Zeit**. Und das auf zweierlei Weise: Erstens vorweg, weil Sie sich ansonsten beim Bilanzersteller sehr genau über viele Details informieren müssen, die der Klient in der Besprechung fragen könnte. Zweitens danach, weil Sie ja sonst alle beschlossenen Maßnahmen und Inhalte dem Sachbearbeiter erklären müssen. Beides erfordert – wenn Sie es wirklich gewissenhaft machen möchten – eine Menge Zeit. Und vor allem kostet es Ihre Zeit als Inhaber, Partner oder Teamleiter.
3. Es **motiviert den Mitarbeiter**. Versetzen Sie sich bitte in die Lage des Mitarbeiters. Das dürfte nicht so schwierig sein, weil wir alle ja einmal Mitarbeiter waren. Was kann es für einen Mitarbeiter Ärgeres geben, als ein „Werk“ (den Jahresabschluss) gemacht zu haben und dann bei der Präsentation dieses Werkes nicht dabei zu sein. Dass sich also die Lorbeeren für die Erstellung jemand anderer (nämlich der Chef) abholt.
4. Es **hilft Ihnen zu delegieren**. Ich empfehle Ihnen, den Mitarbeiter bei der Besprechung auch zu Wort kommen zu lassen. Denn genau dadurch erkennt der Klient, dass er einen kompetenten Ansprechpartner hat, und er wird beim nächsten Anruf wahrscheinlich gleich den Mitarbeiter verlangen oder zumindest, wenn Sie nicht erreichbar sind, den Mitarbeiter ansprechen und nicht auf Ihren persönlichen Rückruf bestehen. Der Mitarbeiter lernt in der Bilanzbesprechung, er wird daraufhin eher Verantwortung übernehmen und Ihnen fällt es dadurch auch leichter zu delegieren.

Bedenken Sie bitte auch, dass immer Sie als Steuerberater der sogenannte Flaschenhals in der Kanzlei sind. Alles was Ihnen hilft, diese Situation zu verbessern, ist ein unmittelbarer Erfolg für die Entwicklung der Kanzlei.

Ich empfehle Ihnen sogar, dass der Mitarbeiter, der den Jahresabschluss erstellt hat, diesen auch präsentieren sollte. Es ist ja seine Arbeit, die präsentiert wird. Ihre Aufgabe als Steuerberater ist, sich darauf zu konzentrieren, ob der Klient auch wirklich alles verstanden hat und ob das Gespräch etwas gebremst oder beschleunigt werden soll.

Und falls sich Ihr Mitarbeiter einmal nicht so hundertprozentig ausdrückt, vermeiden Sie bitte Killerphrasen gegenüber dem Mitarbeiter wie:

- ... nein, eigentlich bedeutet das ja ...
- ... so einfach ist das auch wieder nicht. Man muss nämlich ...
- ... um genau zu sein, sollte ...

Dadurch demotivieren Sie Ihren Mitarbeiter nur und zeigen Ihrem Klienten, dass er sich nicht auf den Mitarbeiter verlassen kann.

Sehr viel besser wären in diesen Fällen doch

- ... habe ich Sie (Mitarbeiter) richtig verstanden, dass die Sache so ist ...
- ... was Sie (Mitarbeiter) damit sagen wollen, ist doch ...
- ... und das heißt für Sie (Klient) konkret an einem Beispiel ...

Ein gekonntes Wechselspiel zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter zeugt von Teamwork und ist für den Klienten eine attraktive Form der Besprechung.

### Jede Klientenbesprechung

Die für die Bilanzbesprechung geltenden Grundsätze zählen für jede Klientenbesprechung. Die Delegationsautomatik setzt ein, wann immer Sie als Inhaber, Partner oder

Teamleiter jenen Mitarbeiter, der den Klienten betreut, mit in die Besprechung nehmen. Natürlich wird es die berühmte Ausnahme geben. Das sind jene Situationen, in denen der Klient ausdrücklich ein 4-Augen-Gespräch wünscht. Die Regel bleibt jedoch aufrecht: Keine Klientenbesprechung ohne Mitarbeiter!

Wenn Sie dann auch noch den Tipp beherzigen, keine Unterlagen mit aus der Besprechung zu nehmen – Sie kennen den Satz „Wer den Ordner/Akt hat, hat die Arbeit“ – , dann ist in der Besprechung bereits die Delegation erfolgreich geschehen.

Und wenn Sie nach der Klientenbesprechung auch noch 3-5 Minuten in ein Feedback-Gespräch (Manöverkritik) investieren, haben Sie gleichzeitig auch höchst wirkungsvolle Mitarbeiterentwicklung betrieben.

Das sind doch einmal viele Zusatznutzen auf einmal! Viel Erfolg bei Ihrer zukünftigen Delegationsautomatik.

Diesen Beitrag anhören, bitte klicken Sie [hier>>>](#)

[mobile Version](#)

**Stefan Lami** Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24 [stefan@stefanlami.com](mailto:stefan@stefanlami.com)