

STEFAN LAMI



Besprechungen

mit

MehrWERT

INHALT

1	2	3	4	5	6	7
DIE WELT DER BESPRECHUNGEN	DIE 10 GRUNDSÄTZE FÜR BESPRECHUNGEN MIT MEHRWERT	TEAM- BESPRECHUNGEN	KLIENTEN- BESPRECHUNGEN	7 GRUNDRECHTE DES KLIENTEN	KLIENTEN- ORIENTIERTE KOMMUNIKATION	STEFAN LAMI
Seite 4	Seite 6	Seite 11	Seite 17	Seite 19	Seite 29	Seite 32

© Copyright 2018 – Alle Inhalte, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, einschließlich der Vervielfältigung, Veröffentlichung, Bearbeitung und Übersetzung, bleiben vorbehalten, Stefan Lami.
Titelbild | www.123rf.com

EINLEITUNG

Kommunikation ist Alles. Ohne Kommunikation ist alles nichts.

Kommunikation scheint ganz einfach und ist doch gleichzeitig wahnsinnig schwierig, missverständlich und komplex. Das erleben wir alle nicht nur im privaten Miteinander gelegentlich so, sondern auch, wenn es darum geht, eine Kanzlei zu führen und dabei tagtäglich mit Mitarbeitern und Klienten zu sprechen. Die alltäglichen Missverständnisse, Verwicklungen und Verknotungen im sozialen Miteinander lassen uns bei Zeiten bezweifeln, ob das miteinander Reden überhaupt jemals gelingen kann.

Es kann gelingen! Dabei gibt es aber vieles zu bedenken und zu beachten. Es gibt erfolgsversprechende Wege und ebenso weniger erfolgsversprechende. Letztendlich bin ich fest davon überzeugt, dass die Arbeit und das Verbessern der eigenen, wie auch der Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter, eine lohnende Mühe ist, um Missverständnisse, Fehldeutungen und Verzerrungen bei anderen weniger wahrscheinlich zu machen.

Zwei typische Besprechungssituationen möchte ich besonders bearbeiten: Die internen Besprechungen im Team und die Klientenbesprechungen. Interne Kommunikation im Allgemeinen und Teambesprechungen im Besonderen sind nach meiner Erfahrung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sich nicht um sie zu kümmern bedeutet, dass einerseits die Gefahr von Frustration und Demotivation bei den Mitarbeitern wächst und andererseits enorme Potenziale der Kanzleientwicklung nicht genutzt werden.

Gespräche mit Klienten sind immer ganz besondere Kontaktpunkte in der Klientenbeziehung. Sie verdienen daher Ihre besondere Aufmerksamkeit. Tun Sie und Ihre Mitarbeiter alles nur Mögliche, damit diese Gelegenheiten zu wertvollen Gelegenheiten – im wahrsten Sinne des Wortes – werden. Dieser Praxis-Ratgeber soll Ihnen einen kompakten Überblick über die Bedeutung von internen Besprechungen sowie Klientenbesprechungen geben und Tipps zur erfolgreichen Umsetzung liefern.

1

DIE WELT DER BESPRECHUNGEN

Die **FORMELLE BESPRECHUNG** mit einer relativ großen Teilnehmerzahl: Diese Besprechungen sind meist gut vorbereitet, da sie oft auch gesetzlich vorgeschrieben sind (z.B. Tagesordnung für die Gesellschafterversammlung). Die Wirksamkeit dieser Besprechungen scheitert meist an der Entscheidungsfindung und an der Umsetzung der Beschlüsse.

Die **REGELMÄßIGE BESPRECHUNG** mit einer kleinen bis mittleren Teilnehmerzahl: Der Erfolg dieser Besprechung ist in sehr vielen Fällen dadurch gefährdet, dass zu viele Punkte behandelt werden. Das führt dazu, dass immer wieder dieselben Probleme behandelt und ungelöste Probleme vor sich hergeschoben werden.

Die **BEREICHSÜBERGREIFENDE BESPRECHUNG** mit einer kleinen bis mittleren Teilnehmerzahl: Diese Art der Besprechung ist in den meisten Fällen sehr schlecht vorbereitet. Verschiedenste Spezialisten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen treffen einan-

der, ohne dass sich vor der Besprechung wirklich jemand darüber Gedanken gemacht hätte, wie das Potenzial dieser Besprechung zu nutzen ist. Daher werden diese Besprechungen sehr häufig als ineffizient erlebt.

Die **UNVORBEREITETE "AD-HOC-BESPRECHUNG"** mit einer kleinen Teilnehmerzahl: Das sind all jene Besprechungen, die spontan während des Arbeitstages meist durch ein "...und darüber möchte ich mit Ihnen sprechen..." einberufen werden. Sobald dieser oder ein ähnlicher Satz ausgesprochen wird, treffen sich im Unternehmen zwei oder mehrere Mitarbeiter meist vollkommen unvorbereitet um ein Thema zu erörtern, ohne dass den Beteiligten wirklich klar ist, was mit der Besprechung erreicht werden soll. Lassen Sie das niemals zu. Verlangen Sie als Führungskraft (oder auch als Mitarbeiter), dass Sie wissen, worum es tatsächlich geht und welches Ziel durch die Besprechung erreicht werden soll. Sorgen Sie dafür, dass sich die Teilnehmer auf jede Besprechung vorbereiten und hinterfragen Sie sehr kritisch, ob die Besprechung auch wirklich notwendig ist.

Die UNIVERSALHERAUSFORDERUNG
bei BESPRECHUNGEN?
EFFEKTIVITÄT.

Wollen Sie sich ihr stellen?



2

DIE 10

GRUNDSÄTZE für
Besprechungen
mit **MehrWERT**

1. Ist die Besprechung notwendig?

Teamarbeit ist "IN", Spezialisten werden immer zahlreicher und Lösungen scheinen nur mehr durch Besprechungen gefunden werden zu können. Teamarbeit bedeutet, dass man gut zusammen arbeitet. Das kann man auf vielfältige Weise, wie z.B. durch Memos, E-Mails, Berichte und informelle Besprechungen am Gang oder beim Mittagessen. Seien Sie also bitte sehr vorsichtig und skeptisch, sobald ein Problem auftaucht, für dessen Lösung bisher immer eine Besprechung einberufen wurde. Suchen Sie vorher nach alternativen Möglichkeiten, das Problem zu lösen. Und nur wenn Sie der Überzeugung sind, dass eine Besprechung unbedingt notwendig ist, führen Sie diese durch.

2. Die Vorbereitung und die Nachbearbeitung machen den Erfolg der Besprechung aus

Sowohl die Vorbereitung (= die Erstellung der Tagesordnung) als auch die Nachbearbeitung (= die Umsetzung der Beschlüsse) erfordern Zeit. Planen Sie daher bei jeder Besprechung auch die dafür notwendige Zeit ein und berücksichtigen Sie, dass auch die Besprechungsteilnehmer Zeit zur Vorbereitung und zur Nachbearbeitung brauchen.

3. Zwischen Besprechungen unterscheiden

Besprechungen zur **WEITERGABE VON INFORMATIONEN** und zur Verbesserung von Fähigkeiten sollten den Fokus auf eine zentrale Frage haben: *"Welche Informationen helfen den übrigen Besprechungsteilnehmern tatsächlich und was können diese aus ihnen lernen?"*. Vermeiden Sie bei dieser Art der Besprechung, dass einzelne Teilnehmer endlos über ihre höchstpersönlichen Erfahrungen erzählen, ohne immer wieder zu hinterfragen, was sie selbst aus dieser Erfahrung gelernt haben und wie das Erlernte den anderen in deren Entwicklung hilft.

Besprechungen zur **PROBLEMLÖSUNG** und zur Maßnahmenplanung sollten nur wenige Punkte – am besten nur das anstehende Problem – zum Inhalt haben. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass dieses Problem gelöst wird und auch alle notwendigen Maßnahmen zur Umsetzung definiert werden können. Die Unterscheidung dieser beiden Arten von Besprechungen hilft den Besprechungsteilnehmern bei ihrer Vorbereitung. Sie wissen, was sie erwartet. Einerseits Informationen und andererseits ein Prozess der Problemlösung.

4. Tagesordnungspunkte richtig einsetzen

Die Tagesordnungspunkte müssen allen Teilnehmern vor der Besprechung bekannt sein, damit sie dazu Stellung nehmen oder auch den einen oder anderen Punkt ergänzen können. Machen Sie bei den jeweiligen Punkten auch klar, ob es sich um die Weitergabe von Informationen oder um die Lösung eines Problems handelt. Abhängig von der Art der Besprechung wird es Punkte geben, die bei jeder Besprechung anfallen werden. Diese sind natürlich vom jeweiligen Einzelfall abhängig. Einer gehört aber immer dazu: Der Stand der Dinge nach der letzten Besprechung. Vermeiden Sie den Tagesordnungspunkt "Sonstiges" oder "Allfälliges". Er führt meist nur zu sinnlosen und zeitraubenden Diskussionen über Nebensächlichkeiten. Gewiefte bzw. erfahrene Besprechungsteilnehmer benutzen diesen Punkt oft auch, um am Ende einer Besprechung, wenn vielleicht der eine oder andere Teilnehmer gedanklich schon wieder bei anderen Aufgaben ist, einen für sie wichtigen Punkt durchzubringen. Weiters gibt es Tagesordnungspunkte, die sich deshalb wiederholen, weil sie nie geklärt wurden. Das darf der Besprechungsleiter nicht zulassen. Solch ein Punkt gehört noch einmal auf die Tagesordnung und es muss genug Zeit eingeplant werden, um ihn endgültig zu lösen. Sollte das wieder nicht geschehen, sollte dieser Punkt zur Erledigung an eine Person delegiert werden.

5. Sicherstellen, dass Tagesordnungspunkte durchführbar sind

Mit guten Konzepten und cleveren Ideen ist man bei Besprechungen meist schnell zur Hand. Diese zu beschließen ist dann auch keine große Kunst. Aber sicherzustellen, dass sie durchführbar sind und dass sie auch durchgeführt werden, trennt dann die Spreu vom Weizen bei der Wirksamkeit von Besprechungen. Nehmen wir als Beispiel die Maßnahme, dass ein A-Klienten-Betreuungsprogramm eingeführt werden soll. Jeder wird das begrüßen, der Beschluss ist schnell gefasst. Entscheidend ist aber das WIE! Die Aufgabe des Besprechungsleiters ist es in dieser Situation, alle Teilnehmer aufzufordern, die entsprechenden Maßnahmen so konkret, überprüfbar und nachvollziehbar wie nur möglich zu gestalten. Das Ergebnis jeder Maßnahme muss immer überprüfbar sein. Zum Beispiel in Form eines konkreten Ereignisses oder in der Erstellung und Anwendung einer Checkliste, oder aber auch in der Vorlage eines Berichtes.

6. "Freiwillige" Verpflichtung erhalten

Haben Sie auch schon beobachtet, wie die Teilnehmer einer Besprechung die Köpfe senken und in ihren Stühlen versinken, sobald es darum geht, festzulegen, wer für die Umsetzung einer Maßnahme verantwortlich ist? Bei den wenigsten Mitarbeitern kommt Begeisterung auf, wenn sie eine neue – oft zusätzliche – Aufgabe übernehmen sollen. In einigen Fällen versucht der Besprechungsleiter, die Aufgaben "gerecht" zu verteilen, sodass jeder etwas zu tun hat. In anderen Fällen werden nahezu immer die gleichen Mitarbeiter – und zwar die besten – mit den zusätzlichen Aufgaben betraut. Keiner der beiden Wege ist wirklich effektiv. Damit die Umsetzungsrate von Beschlüssen steigt, braucht es die – freiwillige – Verpflichtung einer Person. Ein Weg, diese zu erreichen, besteht darin, dass der Besprechungslei-

ter die letzten fünfzehn Minuten der Besprechung dafür verwendet, die Beschlüsse noch einmal aufzulisten und dann die Teilnehmer der Reihe nachfragt, wer von sich glaubt, am meisten zu deren Umsetzung beitragen zu können. Die Teilnehmer sollten dabei sagen, was sie für die Umsetzung brauchen und eventuell auch anführen, welche Aufgaben sie abgeben müssten, um Zeit für die neue Aufgabe zu haben. Der Besprechungsleiter muss in dieser Phase dafür sorgen, dass die Gruppe ein Mindestmaß an Eigeninitiative übernimmt.

7. Nicht zu große Verpflichtungen verlangen

Die Aufgaben, die die Mitarbeiter im Rahmen der Maßnahmenplanung übernehmen, sollten nicht zu groß sein. Große und umfangreiche Aufgaben müssen in Teilschritte zerlegt werden, sodass der Erfolg schneller greifbar wird. Es ist für den Mitarbeiter sehr frustrierend und demotivierend, wenn er bis zur nächsten Besprechung nicht über den bisherigen Erfolg bzw. den Fortschritt der beschlossenen Maßnahme berichten kann. Insbesondere bei Freiberuflern gibt es das sogenannte "Mount-Everest-Syndrom". Damit ist gemeint, dass in der Gruppe beschlossen wird, einen Berg zu besteigen. Alle sind ganz begeistert und sagen sich, wenn schon, dann aber gleich richtig, und daher sollte es der Mount Everest sein. Jeder in der Gruppe sieht sich in diesem Moment schon am Gipfel stehen. Dann wird ein Mitarbeiter mit der Organisation betraut. Der wird aber sehr schnell vom Tagesgeschäft eingeholt und stellt fest, dass der Mount Everest doch etwas zu hoch und schwierig für den ersten Berg ist. Die Folge daraus ist, dass die Gruppe nicht einmal bis zum Basislager aufbricht, da die Expedition gar nicht stattfindet. Und genau gleich verlaufen die großartigen Projekte, die während einer Besprechung beschlossen werden, wenn man nicht die jeweilige Aufgabe klein genug und durchführbar hält.

8. Follow-Up's zwischen den Besprechungen machen

Das Scheitern am Umsetzen von Beschlüssen ist extrem schlecht für die Motivation der Gruppe. Schnell wird der Eindruck geweckt, als ob eigentlich nichts wirklich geschehen würde und dass eigentlich immer nur geredet wird, letztendlich aber sehr vieles unerledigt bleibt. Um das zu verhindern, sollte der Besprechungsleiter immer nach der Besprechung bzw. zwischen den Besprechungen die Umsetzung der Beschlüsse überprüfen und seine Hilfe anbieten. Bedenken Sie nur, wie viel Zeit dafür verwendet wird, tolle Pläne zu erstellen, und wie wenig Zeit aufgewendet wird, durch ein Follow-Up deren Umsetzung sicherzustellen.

9. Konsequenz und unnachgiebig hinsichtlich der Regeln bleiben

Selbstverständlich wird es auch bei noch so intensivem Bemühen immer Rückschläge geben. Sie rühren vielleicht daher, dass ein neues Mitglied in die Gruppe kommt, oder dass sich mit der Zeit eine gewisse Sorglosigkeit einstellt. Folglich denkt sich die Gruppe, dass die Regeln auf Dauer doch nicht so streng zu sehen sind und man mit der notwendigen Hartnäckigkeit wieder in die gewohnte "angenehme" Art und Weise von Besprechungen zurückkehren könne. Geben Sie in diesen Momenten nie auf und beharren Sie schon von Beginn an auf die Einhaltung der gemeinsam vereinbarten Regeln. Bleiben Sie hartnäckig. Auch wenn es Sie Mühe kostet, fordern Sie immer wieder von allen Teilnehmern die Einhaltung der Regeln ein. Ausdauer, Konsequenz und Beharrungsvermögen bei der Umsetzung sind wesentliche Erfolgsfaktoren in der Unternehmensentwicklung. Sie gelangen mit ihnen dann wesentlich öfter zum zehnten Grundsatz wirksamer Besprechungen.

10. Erfolge feiern!

Nehmen Sie die erfolgreiche Umsetzung einer Maßnahme durch einen Mitarbeiter nicht als selbstverständlich hin. Feiern Sie mit den Besprechungsteilnehmern schon die ersten kleinen Erfolge. So erzeugen Sie die Begeisterung, die notwendig ist, um Größeres zu erreichen. Lassen Sie alle Mitarbeiter im Unternehmen wissen, wenn ein Mitglied der Besprechungsgruppe etwas gut gemacht hat. Der Besprechungsleiter soll sich Zeit dafür nehmen, sich bei demjenigen zu bedanken, der etwas geleistet hat. Diese Zeit ist sehr gut investierte Zeit.

3

TEAMBESPRECHUNGEN

Wenn Sie wesentliche Schritte in der Entwicklung Ihrer Kanzlei weiterkommen möchten, konzentrieren Sie sich darauf, wie Besprechungen wirksam gemacht werden können.

Es sind nur einige wenige Grundsätze, die Teambesprechungen zu einem echten Führungsinstrument machen – diese werden jedoch erstaunlich wenig beachtet.

"DIE INTERNE KOMMUNIKATION" ist die häufigste Antwort von Kanzleihinhabern und Mitarbeitern auf die Frage, was in der Kanzlei vor allem verbessert werden sollte. Teambesprechungen sind neben Mitarbeitergesprächen, internen Newsletter, Kanzleifeiern, "Flurfunk" etc. ein wesentlicher Bestandteil der internen Kommunikation. Sie zu optimieren bedeutet, bereits vorhandene Erfolgspotenziale zu erschließen.

Die negativen Folgen unprofessioneller Teambesprechungen werden häufig unterschätzt. Kanzleibesprechungen erinnern oft an TV-Serien, bei denen sich der Zuseher bzw. Teilnehmer für eine beliebig lange Zeit verabschieden kann, um dann bei seiner Rückkehr die Diskussion genau dort aufzunehmen, wo er sie verlassen hat. Dies alleine wäre schlimm genug, unprofessionelle Teambesprechungen verursachen noch größere Schäden in der Kanzlei, wie zum Beispiel:



www.stefanlami.com
TEAMBESPRECHUNGEN FÜR DEN
WISSENSAUSTAUSCH

DER SELBSTCHECK | Besteht bei Ihnen Handlungsbedarf?

Vergeben Sie folgende Punkte:
3: Kommt bei uns immer vor
2: Kommt bei uns ab und zu vor
1: Kommt bei uns selten vor
0: Kommt bei uns nie vor

Teambesprechungen beginnen oder enden häufig zu spät.

0 1 2 3

Die Besprechungsteilnehmer kommen nicht oder zu spät.

0 1 2 3

Besprechungspunkte sind nicht vorbereitet bzw. die Teilnehmer erhalten die Besprechungspunkte nicht im Vorhinein.

0 1 2 3

Es gibt zu viele Besprechungspunkte, sodass diese nicht alle behandelt oder beschlossen werden können.

0 1 2 3

Der Besprechungsleiter ist unvorbereitet.

0 1 2 3

Einzelne Besprechungsteilnehmer ziehen die Diskussionen regelmäßig an sich.

0 1 2 3

Nur wenige Teilnehmer reden, der Rest scheint sich gedanklich verabschiedet zu haben.

0 1 2 3

Teilnehmer können nicht ausreden, werden häufig unterbrochen.

0 1 2 3

Es gibt endlose Diskussionen, doch weder Beschlüsse noch Entscheidungen.

0 1 2 3

Die Besprechung endet ohne ein konkretes Ergebnis bzw. ohne Vereinbarung darüber, wer, was, bis wann zu erledigen hat.

0 1 2 3

Die wichtigen und besonderen Themen werden selten rechtzeitig abgeschlossen.

0 1 2 3

Konsequenzen bzw. Sanktionen für unkonstruktives Verhalten der Teilnehmer fehlen.

0 1 2 3

AUSWERTUNG

0 bis 8 Punkte

Gratulation! Ihnen kann man in Sachen Besprechungskultur nichts mehr erzählen. Ihre Kanzlei muss zu den besten der ganzen Branche gehören. Bitte schreiben Sie mir, wie Sie das gemacht haben! (Oder haben sich vielleicht ein paar kleine Notlügen bei der Selbsteinschätzung eingeschlichen?)

9 bis 18 Punkte

Das Ergebnis ist schon ganz passabel. Mit ein bisschen Konsequenz und Anstrengung können Sie wirklich etwas aus Ihren Teambesprechungen machen. Mit ein paar kleinen Tipps und Tricks haben Sie eine ausgezeichnete Besprechungskultur und die besten Grundlagen für die Motivation des gesamten Teams.

19 bis 27 Punkte

So wie Ihnen geht es den Mitarbeitern in den meisten Unternehmen (ist das eine gute oder schlechte Nachricht?). Sie brauchen dringend eine Radikalkur in Sachen Besprechungen. Und das so schnell wie möglich.

28 bis 36 Punkte

Auch Ihnen kann ich nur "gratulieren". Nämlich dazu, dass Sie trotz des Fehlens jeglicher Besprechungskultur noch immer am Markt sind. Wenn Sie wirklich am Fortbestand Ihrer Kanzlei interessiert sind, sollten Sie jetzt und sofort handeln und die Grundsätze wirksamer Teambesprechungen anwenden!

TEAMBESPRECHUNGEN | 7 KLARE REGELN



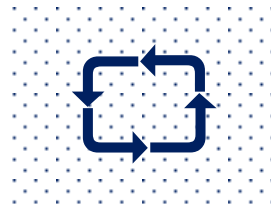
Machen Sie nur
BETROFFENE
auch zu
BETEILIGTEN.



ZEITDISZIPLIN
Besprechungen
starten und enden
immer pünktlich.



INHALTSDISZIPLIN
Jede Besprechung
hat eine Agenda
und diese kennen
die Teilnehmenden
bereits im Vorfeld.



PROZESSDISZIPLIN
Der Moderator
trägt die Verant-
wortung für den
Ablauf, aber jeder
einzelne ist für das
Ergebnis und für die
Atmosphäre mit-
verantwortlich.



STÖRUNGEN
haben
VORRANG,
doch Nebenthe-
men werden ver-
schoben. Jeder
einzelne ist für das
Ergebnis und für
die Atmosphäre
mitverantwortlich.



ERGEBNISDISZIPLIN
Nach einer Bespre-
chung gibt es ein Pro-
tokoll, auf das alle zu-
greifen können.



**UMSETZUNGS-
DISZIPLIN**
Eine To-do-Liste
hält fest: Wer
macht was bis
wann?



www.stefanlami.com

DOWNLOADS » VORLAGEN UND MUSTER
TEAM-MEETINGS – 7 KLARE REGELN

1 | VERTRAULICHKEIT:.....

Behandeln Sie die Inhalte der Besprechung – mit Ausnahme der endgültigen Beschlüsse – vertraulich. Es ist für das Unternehmensklima sehr schädlich, wenn Inhalte und Diskussionen der Besprechungen weitergegeben werden. Es ist für jeden Besprechungsteilnehmer wichtig zu wissen, dass seine Aussagen nicht anderen Mitarbeitern weitererzählt werden. Denn diese würden dann meist nur unvollständig oder aus dem Zusammenhang gerissen werden und vermitteln so in den meisten Fällen ein falsches Bild.

2 | KEINE UNTERBRECHUNGEN:.....

Sorgen Sie dafür, dass es keine Unterbrechungen gibt (Mobiltelefone ausschalten, Telefon umleiten, private Mobiltelefone bleiben privat etc.).

3 | ACHTSAME SPRACHE:.....

Vermeiden Sie Bemerkungen, die die Gruppe auseinanderbringen könnten: Scherze, Sarkasmen, Seitenhiebe, Randbemerkungen, Witze.

4 | ENTSCHEIDUNGEN HABEN GÜLTIGKEIT:.....

Beklagen Sie sich nicht über Entscheidungen, mit denen Sie nicht einverstanden waren.

5 | KLARES JA & KLARES NEIN!:.....

Rasche Übereinstimmung in Besprechungen ist verdächtig. Oft ist fehlender Mut, fehlendes Durchdenken der Umsetzung oder aber auch nur Müdigkeit und Gleichgültigkeit die Ursache dafür. Es gibt nur einen Weg, dauerhafte Übereinstimmung zu erreichen: indem fehlende Übereinstimmung offen ausgetragen wird.

4

KLIENTENBESPRECHUNGEN

Klientenbesprechungen sind für Steuerberater und deren Mitarbeiter Routinesache. Ihre Bedeutung wird meist enorm unterschätzt. Steuerberater werden allerdings an der Qualität der Besprechungen gemessen. Jede Besprechung ist ein so genannter „Moment der Wahrheit“, bei dem es darauf ankommt, exzellent zu sein.

Die große Kunst bei Klientenbesprechungen ist es, die Ziele der Beratung nicht aus den Augen zu verlieren und sich immer seiner Rolle als Berater des Klienten bewusst zu sein.

A word cloud graphic centered on the page, set against a light blue circular background. The most prominent word is 'Klientenzufriedenheit' (Customer Satisfaction) in a large, bold, dark blue font. Other words are scattered around it in various sizes and orientations, including 'Individuen', 'Respekt', 'Verständlichkeit', 'Ziele', 'Ehrlichkeit', 'Inhalt', 'Zeit', and 'Individualität'. The words are in shades of blue and grey.

5

7

**Grundrechte
des Klienten bei
Besprechungen**

Um Besprechungen vom Beginn bis zum Schluss klientenorientiert zu gestalten ist eine ganze Reihe von Fähigkeiten notwendig. Nicht ein einzelner Punkt entscheidet darüber, ob der Klient die Besprechung als wirksam und erfolgreich erlebt, sondern das Zusammenspiel vieler – oft kleiner – Faktoren. Die Wahrnehmung des Klienten ist der Maßstab, an dem der Erfolg gemessen wird. Die sieben Grundrechte des Klienten spiegeln die Perspektive der Klienten wieder.

1. Ziele

Ich (Klient) habe das Recht, die Ziele der Besprechung zu kennen. Ich möchte wissen, was ich nach der Besprechung tun oder denken sollte.

2. Zeit

Ich (Klient) habe das Recht zu wissen, wie lange die Besprechung dauern wird. Es ist mein Recht, dass die Besprechung pünktlich beginnt und endet sowie die Zeit sinnvoll genutzt wird.

3. Inhalt

Ich (Klient) habe das Recht, vor der Besprechung zu wissen, worum es geht, und welche Entscheidungen zu treffen sind. Dazu gehört auch, dass die Besprechung eine für mich klare Struktur hat und ich nicht mit Überraschungen rechnen muss.

4. Verständlichkeit

Ich (Klient) habe das Recht auf eine verständliche Sprache und darauf, dass alle Möglichkeiten genutzt werden, Zusammenhänge, Analysen und Maßnahmen für mich nachvollziehbar zu machen.

5. Individualität

Ich (Klient) habe das Recht, dass auf meine persönliche Situation eingegangen wird. Es ist mein Recht, Fragen stellen zu dürfen, und dass ich auch Antworten auf sie erhalte.

6. Respekt

Ich (Klient) habe das Recht, aufgrund meiner Erfahrung, meiner Intelligenz und meines Wissens respektiert zu werden. Das Recht, Vorschläge abwägen zu können, anstatt zu einer sofortigen Entscheidung gedrängt zu werden.

7. Ehrlichkeit

Ich (Klient) habe das Recht auf Ehrlichkeit. Schmeicheleien und Beschönigungen helfen mir nicht.

Welche

CHANCEN

nutzen **SIE?**

- ■ ■ ■ den Wert der erbrachten Leistungen darzustellen,
- ■ ■ ■ sich als Steuerberater verständlich zu machen,
- ■ ■ ■ die Beziehung zum Klienten zu verbessern,
- ■ ■ ■ den Klienten bei der Unternehmensentwicklung zu unterstützen,
- ■ ■ ■ die Anliegen des Klienten zu erkennen,
- ■ ■ ■ weitere Beratungsaufträge zu erhalten,
- ■ ■ ■ die Klientenbindung zu erhöhen und
- ■ ■ ■ neue Klienten durch Weiterempfehlungen zu gewinnen.

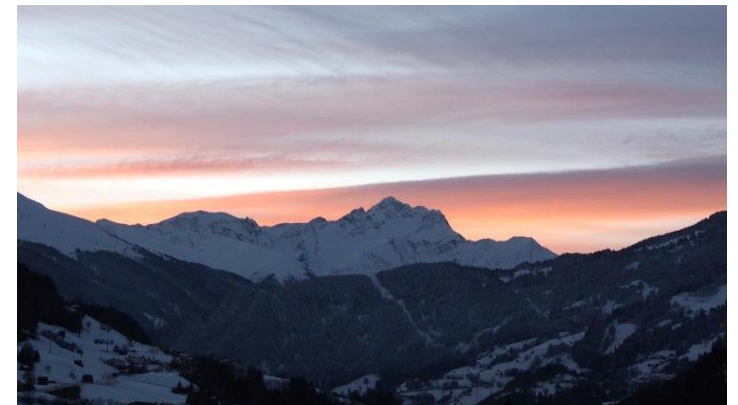


Foto | Stefan Lami

Ans Ziel kommt,
wer eines hat!

6 ERFOLGSKRITERIEN

ZIELE

VORBEREITUNG

INFOS VORWEG

PROTOKOLL

FOLLOW-UP

STANDARDS

1 | ZIELE:.....

Klare und eindeutige Ziele für Besprechungen zu formulieren ist harte Arbeit. Allerdings eine sehr lohnende. Stellen Sie sich im Vorfeld die folgenden Fragen und suchen Sie nach konkreten Antworten. Diese Antworten sind jene Argumente im Verlauf der Besprechung, die Ihre Überzeugungsarbeit erleichtern.



- 1 Was wollen Sie mit der Besprechung erreichen?
- 2 Was sollte nach der Besprechung anders sein?
- 3 Aus welchen Gründen wollen Sie ihr Ziel erreichen?
- 4 Welchen Nutzen hat der Klient von dem Ziel – welchen können Sie ihm nennen?
- 5 Woran können Sie erkennen, dass Sie das Besprechungsziel erreicht haben?

„Wir treffen uns heute zu einem ersten Kennenlern-Gespräch in unserer Kanzlei. Ziel dieser Besprechung ist aus unserer Sicht, dass wir von Ihnen sehr genau erfahren wollen, was Sie sich von uns als Berater erwarten. Umgekehrt wollen wir Ihnen gerne darstellen, was wir für Sie leisten können. Am Ende sollen Sie ein gute Grundlage für Ihre Entscheidung haben, ob wir uns für eine langfristige Zusammenarbeit qualifizieren können.“

PRO TIPP

Treffen Sie eine klare Entscheidung!

Möchten Sie

- ✓ den Klienten nur informieren?
- ✓ dass der Klient eine Entscheidung trifft?
- ✓ dass der Klient einer Empfehlung folgt?
- ✓ mehr über die Anliegen des Klienten wissen?

2 | VORBEREITUNG:

INHALT

Eine inhaltliche Vorbereitung ist keine offene Frage, sondern eine unbedingte Notwendigkeit. Hier gilt es, absolute Professionalität zu erreichen. Dazu gehören perfekte Fach- und Leistungskenntnisse genauso wie das Wissen darüber, was genau diesem Klienten angeboten werden soll. Hier führt kein Weg an brillanter Kompetenz vorbei. Eine professionelle Vorbereitungsarbeit bedeutet immer eine schriftliche Vorbereitungsarbeit. Notizen machen den Unterschied aus. „Schriftliches Denken“ führt zu Klarheit.

„ Kommunikationsforscher sagen, dass Menschen ihre Entscheidungen bis zu 80 % aus emotionalen Gründen treffen. Das ist ein beachtlich hoher Prozentsatz! Klienten wollen sich in Besprechungen wohlfühlen, lautet das *Credo*.

Wohlfühlen wird sich der Klient, wenn Sie:

- Die vereinbarten zeitlichen und sonstigen Rahmenbedingungen einhalten.
- Informationen klar und verständlich darstellen – kein Fachchinesisch!
- Ihren Klienten Anerkennung und Wertschätzung entgegenbringen, auch wenn sie anderer Meinung sind als Sie.
- Ihren Klienten am Überzeugungsprozess durch Fragen, Einwände und sonstige Beiträge teilnehmen lassen.
- **ZUHÖREN** größer schreiben als *zutexten*.
- Auch in Streitgesprächen den Klienten sein Gesicht wahren lassen.
- Selbst hinter Ihrer Arbeit und den Leistungen Ihrer Kanzlei stehen.

GESPRÄCHSPARTNER

Eine ganz andere Seite ist die persönliche oder auch die emotionale Seite einer Besprechung. Diese Seite sollten Sie ganz bewusst sorgfältig vorbereiten und somit alle Klientenbesprechungen weiter professionalisieren. Ihnen gegenüber sitzt immer ein Mensch mit all seinen Wünschen und Erwartungen, und die sind absolut wichtig.

PRO TIPP

Das Ergebnis der professionellen Vorbereitung auf inhaltlicher und persönlicher Ebene ist eine Verknüpfung von **WAS** wollen Sie dem Klienten mitteilen und **WIE** sprechen Sie mit ihm. Am Ende kristallisieren sich bei einer derart sorgfältigen Arbeit die Besprechungspunkte heraus.

3 | INFOS VORWEG:

Teilen Sie Ihrem Gesprächspartner die zu besprechenden Themen oder Punkte unbedingt vorab mit. Das Schreiben, üblicherweise per E-Mail, enthält zudem die Einladung an ihn, sich ebenfalls auf die Besprechung vorzubereiten und die Bitte, Ihnen auch seine offenen Fragen oder weitere Themenpunkte noch vor der Besprechung zukommen zu lassen. Nur dann haben Sie Gelegenheit, auch diese Punkte für ihn vorzubereiten.

Verfahren Sie auf dieselbe Art mit schriftlichen Besprechungsunterlagen. Auch diese bekommt ein Klient vorweg zugesandt. Sie laden ihn ein, sich vorab schon einmal zu informieren und einen Blick auf die geleistete Arbeit zu werfen. Diese Vorgehensweise zwingt Sie dazu, Arbeiten rechtzeitig fertig zu stellen und es garantiert, dass Sie nicht noch in letzter Sekunde an Berichten und Schriftstücken arbeiten müssen bzw. können. Die Zeit für die Vorbereitung auf das Gespräch können Sie damit sicherlich wesentlich besser einteilen.

Streben Sie eine derartige Vorgehensweise an, weil Sie in Klientenbesprechungen eine Gesprächsbeziehung auf gleicher Augenhöhe erreichen wollen. Nicht ein alleswissender Berater und ein scheinbar unwissender Klient treffen aufeinander, sondern es ist eine Begegnung von Klient und Berater, die sich konstruktiv daran machen, eine Aufgabe erfolgreich zu lösen und dabei fair miteinander umgehen. Diese besondere Art der Wertschätzung zeigt sehr deutlich Akzeptanz und Verständnis dem Gesprächspartner gegenüber. Sie ist ein großer Schritt auf dem Weg zu gegenseitigem Vertrauen. Und Vertrauen ist der Stoff aus dem langfristig erfolgreiche Beziehungen bestehen.

Firma
Herr/Frau _____

Liebe/r Herr/Frau _____

wir freuen uns schon auf unser gemeinsames Treffen

am _____, **um** _____ **Uhr**

in unserer Kanzlei.

Wir haben für Sie folgende Themen vorbereitet:

- Ihr Jahresabschluss... – Der Blick zurück
- Steueroptimierende Maßnahmen
- Ihr Gewinnverbesserungspotenzial – Der Blick nach vorn
- _____

Falls Sie Fragen haben oder weitere Themen wünschen, teilen Sie uns diese bitte mit. Bitte schreiben Sie Ihre gewünschten Themen einfach in das Antwort-E-Mail. Vielen Dank!

Herzliche Grüße

Ihr
[NAME DES BETREUERS]



www.stefanlami.com

DOWNLOADS » TOOLS
DIE PROFESSIONELLE KLIENTENBESPRECHUNG

4 | BESPRECHUNGSPROTOKOLL für den Klienten:.....

Sie erstellen üblicherweise für interne Zwecke in Besprechungen (Akten-)Notizen. Sie wissen um den Wert dieser Notizen für die weitere Arbeit für diesen Klienten. Stellen Sie Ihrem Klienten diese wertvollen Notizen zur Verfügung. Machen Sie entweder zu vorbereiteten Fragestellungen oder einfach im Verlauf der Besprechungen zu den wesentlichsten Punkten kurze Notizen. Zeitnah im Anschluss an die Besprechung formulieren Sie daraus ein kurzes Besprechungsprotokoll für Ihre Klienten. Vermeiden Sie dabei unbedingt *Beamtendeutsch*. Ziel ist es, Ihrem Gesprächspartner eine Kurzzusammenfassung der Besprechungsinhalte zu geben.

Das anschließende Zusenden des Protokolls an den Klienten erhöht den Nutzen und damit den Wert der Besprechung für den Klienten. Es geht nicht um ein ausgefeiltes Besprechungsprotokoll, sondern um ein Festhalten der getroffenen Vereinbarungen:

- Das waren unsere Besprechungspunkte ...*
- Das waren die Entscheidungen zu den offenen Fragen ...*
- Diese Punkte sind noch offen geblieben ...*
- Was weiter von wem bis wann zu tun ist ...*

Teilnehmer: _____						
Datum: _____						
Nr.	Besprechungspunkt/ Frage	Beschluss/Maßnahme/ nächster Schritt	Notwend. Zeit	Wer	Bis wann	Erfolgt
1						
2						
3						
4						



www.stefanlami.com

DOWNLOADS » TOOLS

DIE PROFESSIONELLE KLIENTENBESPRECHUNG

5 | FOLLOW-UP der Besprechung.....

Je nach Art und Inhalt der Besprechung nehmen Sie einige Tage nach der Besprechung den Faden wieder auf. Kündigen Sie diese wiederholte Kontaktaufnahme Ihrem Klienten an oder vereinbaren mit ihm einen für ihn passenden Zeitpunkt. Für den Telefonanruf nehmen Sie das Besprechungsprotokoll zur Hand und fragen beim Klienten, ob in Bezug auf die Besprechung die Ziele erreicht wurden, die Maßnahmen umgesetzt wurden etc. Wie viele Tage nach der Besprechung Sie anrufen, hängt vom Inhalt und Ergebnis der Besprechung ab.

Sehen Sie diese Maßnahme nicht als übertrieben an. Ja, es mag den einen oder anderen Fall geben, in dem ein Follow-Up wenig sinnvoll und nicht notwendig ist. Diese Tatsache sollten Sie aber nicht als Ausrede dafür benutzen, um in jenen Situationen, in denen es äußerst sinnvoll ist, genau diesen entscheidenden Anruf zu tätigen. Sie erhöhen damit die Wirkung – und damit letztendlich den Erfolg – der Besprechung um ein Vielfaches.

[LOGO KANZLEI]
[ADRESSE]

Verbesserungsvorschläge für Klient: _____

Bilanzbesprechung am: _____

Wer	Was	Bis wann	Erf.



www.stefanlami.com

DOWNLOADS » TOOLS

DIE PROFESSIONELLE KLIENTENBESPRECHUNG

6 | WIR alle halten uns an STANDARDS.....

„ Die Einhaltung dieser Grundregeln ist für uns Bestandteil professionellen Arbeitens. Wir wollen damit die Zufriedenheit unserer Klienten erhöhen und dafür sorgen, dass die **Momente der Wahrheit** zu **Momenten der Zufriedenheit** für unsere Klienten und uns als Kanzlei werden. “

MITARBEITER bei KLIENTENBESPRECHUNGEN?

Ja,
NATÜRLICH

Warum?



1 | **INFORMATIONSFLOSS**.....

Es sichert den richtigen Informationsfluss. Nur wer die Besprechung 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 | **ZEIT**.....

Es erspart Ihnen Zeit. Und das auf zweierlei Weise: Erstens vorweg, weil Sie sich ansonsten beim Mitarbeiter 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 Mitarbeiter 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 | **MOTIVATION**.....

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“ vollendet zu haben und dann bei der Präsentation bzw. Besprechung dieses Werkes nicht dabei zu sein. Dass sich also die Lorbeeren für die Erstellung jemand anderer (nämlich der Chef) abholt.

4 | **DELEGATION**.....

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 Besprechung, er wird daraufhin eher Verantwortung übernehmen und Ihnen fällt es dadurch auch leichter, zu delegieren.

6

KLIENTENORIENTIERTE KOMMUNIKATION

1. Vermeiden Sie Fachausdrücke
2. Vermeiden Sie Abkürzungen
3. Vermeiden Sie Gesetzeszitationen
4. Konzentrieren Sie sich auf Lösungen
5. Machen Sie keine Beschönigungen
6. Achten Sie auf die Sprechzeit
7. Setzen Sie Sprechpausen bewusst ein
8. Hinterfragen Sie Begriffe
9. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für Antworten
10. Setzen Sie Kommunikationstechniken situativ ein

„ Der **Erfolg** von Besprechungen bedeutet immer ein **miteinander Reden** und **einander Verstehen**.

PRO TIPP

„Problem talking creates problems and solution talking creates solutions.“

„Das ist eine schwierige, herausfordernde Situation und trotzdem haben wir für Sie zwei Optionen vorbereitet, die Ihnen in Zukunft helfen sollen, Ihr Unternehmen wieder erfolgreich zu führen.“

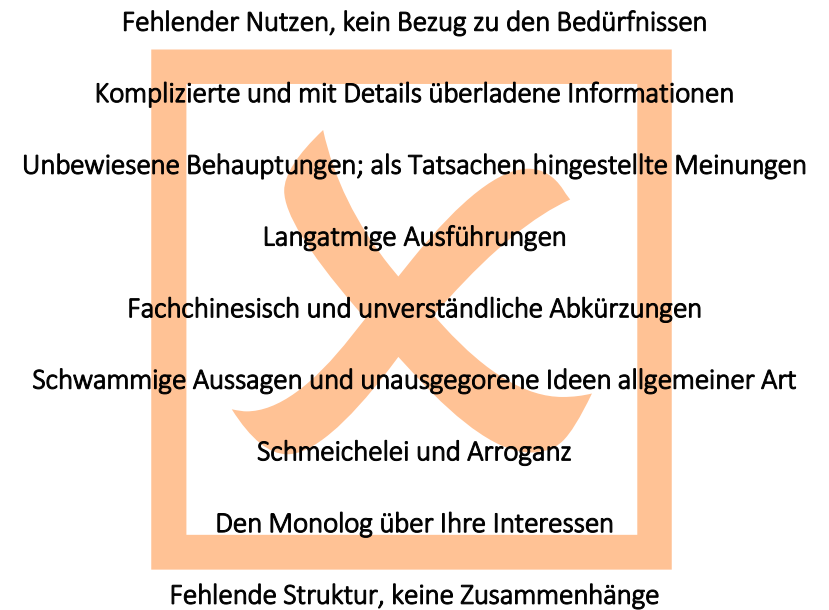
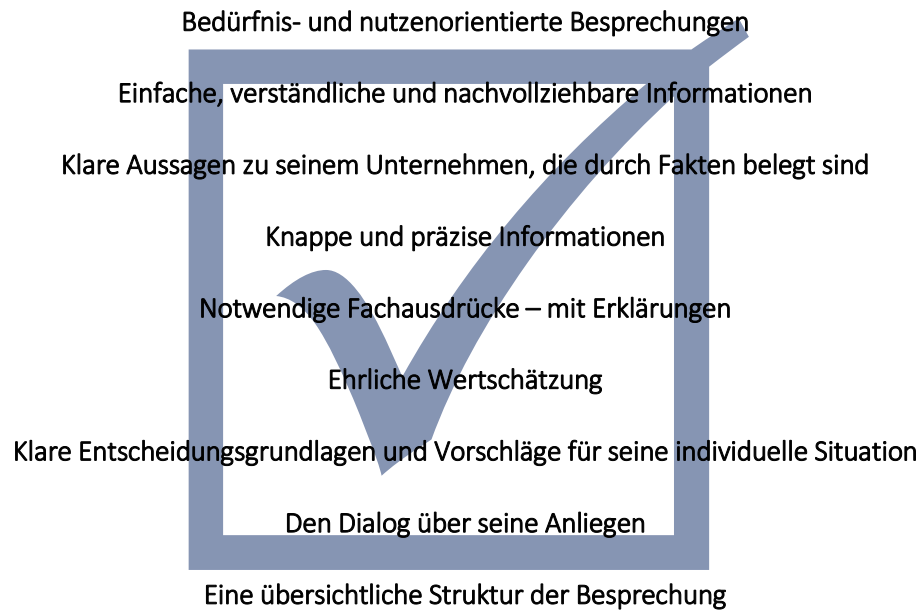
Ziel ist es, dass Berater verstehen, was Klienten von Ihnen erwarten. Nur dann können sie es auch erfüllen und damit erfolgreich sein.

YES ✓

Zufriedenheit sicherstellen, aber wie?

WISSEN SIE, WAS IHRE KLIENTEN ALS WERTVOLL SEHEN?

Die Wünsche und Erwartungen von Klienten sind individuell unterschiedlich und exklusiv. Allerdings gibt es eine ganze Reihe von Verhaltensweisen, die Klienten entweder schätzen oder ablehnen. Eine Übersicht:



REGELN FÜR DEN BESPRECHUNGSRAUM

Störungen haben Vorrang.

Jeder spricht per "ICH" und nicht per "MAN".

Jeder spricht für sich und nicht für andere.

Es spricht immer nur einer.

Den anderen ausreden lassen.

Sachlich bleiben, keine persönlichen Angriffe.

Beim Thema bleiben.

In der Gruppe gibt es keine Hierarchie.

Vermeiden von Killerphrasen und Nebengesprächen.

Kritik ist erlaubt, wenn der Vorredner richtig verstanden worden ist.

Vertrauliches bleibt im Team.

Wortmeldungen erfolgen erst, nachdem der Sprecher aufgehört hat.

Jeder Einzelne ist für das Ergebnis und für die Atmosphäre verantwortlich.

Der Moderator führt durch die Besprechung.



www.stefanlami.com

DOWNLOADS » VORLAGEN UND MUSTER
BESPRECHUNGSREGELN FÜR DEN
BESPRECHUNGSRAUM

7 STEFAN LAMI



Foto | HELGE KIRCHBERGER

Ich widme mich seit mehr als 30 Jahren als Steuerberater, Unternehmensberater, Coach und Referent ausschließlich der Beratung und Weiterentwicklung von Steuerberatungskanzleien. Meine Kenntnisse reichen von der Einzelkanzlei über die mittlere bis zur Großkanzlei (Big4.)

Um mein Wissen, Erfahrungen, Ideen und Konzepte weiterzugeben, veranstalte ich Mitarbeiterseminare, öffentliche Seminare und verfasse regelmäßig informative Beiträge auf meiner Homepage www.stefanlami.com.

Ich arbeite in allen Projekten mit Steuerkanzleien höchstpersönlich, damit der maximale Nutzen erreicht werden kann. Meine zahlreichen Workshops prägen nicht nur den Arbeitsalltag der Mitarbeiter und Führungskräfte von Kanzleien, sondern auch mein stets wachsendes Spezialwissen.

Meine BERATUNGSSCHWERPUNKTE sind:

- Strategieentwicklung und -umsetzung
- Mitarbeiterführung
- Marketing | Klientenbeziehung
- Honorargestaltung

Meine BÜCHER:

- | 101 Fragen zur mandantenorientierten Honorargestaltung (2014)
- | Spitzenleistungen in der Steuerberatung (2011)
- | Klientenwünsche systematisch erkennen und erfüllen (2. vollständig überarbeitete Auflage 2007)
- | Honorargestaltung gegen alle Regeln (gemeinsam mit Gunther Hübner 2005)
- | Bilanzpräsentationen erfolgreich und wirksam gestalten (2005)
- | Content-Reihe 2003-2016 (Booklets, CDs und DVDs)