

Energiegeladene und wirksame Team-Besprechungen

Ein oft unterschätzter Erfolgsfaktor mit viel Potenzial

von Gunther Hübner und Stefan Lami*

„Die interne Kommunikation!“ ist die häufigste Antwort von Kanzleihinhabern und Mitarbeitern auf die Frage, was in der Kanzlei vor allem verbessert werden sollte. Team-Besprechungen sind neben Mitarbeitergesprächen, internem Newsletter, Kanzleifeiern, „Flurfunk“ etc. ein wesentlicher Bestandteil der internen Kommunikation. Sie zu optimieren, bedeutet, bereits vorhandene Erfolgspotenziale zu erschließen.

Die negativen Folgen unprofessioneller Team-Besprechungen werden häufig unterschätzt. Nicht nur erinnern Kanzleibesprechungen 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 Team-Besprechungen** verursachen noch größere **Schäden** in der Kanzlei, wie z. B.

- ▶ Frustration und Demotivation der Mitarbeiter in den vielfältigsten Formen;
- ▶ eine Haltung nach dem Motto „wieder viel geredet und wenig getan“, die auch dazu führen kann, dass die Umsetzung von Maßnahmen insgesamt leidet;
- ▶ immense Kosten für die Kanzlei, wenn Mitarbeiter stundenlang in Besprechungen sitzen, ohne konkrete Ergebnisse zu erzielen;
- ▶ extreme Verlangsamung der Kanzleientwicklung und Verpassen zahlreicher Chancen.

Unsere Erfahrungen aus Beratungsprojekten zeigen, dass sich allein durch eine **systematische Verbesserung der Besprechungskultur** viele Probleme der Kanzlei beheben lassen: Schwierigkeiten beim Qualitäts-Management, Fragen der Zusammenarbeit von Buchhaltung und Jahresabschluss, Missverständnisse bei der Ausrichtung der Kanzlei etc. – diese Probleme können über Teammeetings gelöst werden. Wirksame Team-Besprechungen verhindern auch, dass derartige Probleme überhaupt entstehen.

I. Sind Ihre Team-Besprechungen professionell?

Mit einem Selbst-Check zu Team-Besprechungen können Sie deren Effizienz testen. Wichtig ist, dass Sie das von Ihnen erzielte Ergebnis mit der **Bewertung durch Ihre Mitarbeiter** vergleichen. Dabei werden Sie feststellen, dass sich die Einschätzungen nicht immer decken.

II. Team-Besprechungen – Selbst-Check

Finden Sie heraus, ob auch in Ihrer Kanzlei insoweit **Handlungsbedarf** besteht. Vergeben Sie pro Aussage

- 3 Punkte:** Das kommt bei uns immer vor („Gibt’s das auch anders?“)
2 Punkte: Das kommt bei uns ab und zu vor („Wird wohl so sein müssen?“)
1 Punkt: Das kommt bei uns selten vor („Na, Gott sei Dank!“)
0 Punkte: Das kommt bei uns NIE vor („Wer kommt nur auf diese Idee?“)

Nr.	Aussage	Punkte
1	Team-Besprechungen beginnen oder enden häufig zu spät.	
2	Die Teilnehmer kommen nicht oder zu spät.	
3	Es gibt keine vorbereiteten Besprechungspunkte oder die Teilnehmer erhalten die Besprechungspunkte nicht im Vorhinein.	
4	Es gibt zu viele Besprechungspunkte, sodass selten alle behandelt werden können.	
5	Besprechungsleiter ist nicht gut vorbereitet.	
6	Einige Teilnehmer ziehen die Diskussionen immer an sich.	
7	Nur wenige reden, der Rest hat sich gedanklich verabschiedet.	
8	Teilnehmer werden dauernd unterbrochen.	
9	Es gibt endlose Diskussionen, aber Beschlüsse und Entscheidungen gibt es fast nie.	
10	Die Team-Besprechung endet ohne ein konkretes Ergebnis und ohne Vereinbarung darüber, wer, was bis wann zu erledigen hat.	
11	Die wichtigen und besonderen Themen werden nie rechtzeitig abgeschlossen.	
12	Es gibt keine Sanktionen für unkonstruktives Verhalten der Teilnehmer.	
Gesamt		

* Gunther Hübner ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in Wien; Spezialisierung: Beratung von Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien im deutschsprachigen Raum auf den Gebieten Strategie, Marketing, Mitarbeiterführung und Management. Stefan Lami ist Steuerberater und Unternehmensberater in Landeck/Tirol; Schwerpunkt: Beratung und Coaching von Steuerberatungskanzleien zu Themen der Strategieentwicklung, Mitarbeiterführung, Honorarpolitik und Klientenbeziehungen.

Bewerten Sie nun Ihren Selbst-Check zur Effizienz der Team-Besprechung nach dieser Punktetabelle.

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 uns, 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 Team-Besprechungen 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 Kanzleien (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 können wir 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 Team-Besprechungen anwenden!

III. Was können Sie sofort tun?

Ein guter Start zur Verbesserung der Team-Besprechungen ist, das Thema selbst zum Gegenstand einer Besprechung zu machen. Falls Sie glauben, das wäre Zeitverschwendung, denken Sie an die Vorteile professioneller Besprechungen:

- ▶ Mitarbeiterentwicklung wird erleichtert;
- ▶ geringere Abhängigkeit vom Leiter des Teams (meist der Kanzleihinhaber oder Partner);
- ▶ größere Identifikation mit den Zielen des Teams;
- ▶ Unterschiede zwischen den einzelnen Mitgliedern des Teams werden abgebaut; das führt zu besserer (ehrlicherer) Kommunikation;
- ▶ in vielen Fällen einfach bessere Entscheidungen.

In dieser Veranstaltung können Sie genau diejenigen Bereiche ansprechen, die optimiert werden müssen und die Ursachen für Fehlentwicklungen aufdecken. Der wichtigste Aspekt ist jedoch, dass Sie **offen über das Thema „Team-Besprechung“ reden** und dadurch Verbesserungsmöglichkeiten finden. Oft wird dabei festgestellt, dass

- ▶ die Besprechungstermine langfristig im Voraus – als fixe regelmäßige Termine – festgelegt werden sollten;
- ▶ der Abstand zwischen den Besprechungen bisher nicht stimmte (zu kurz oder zu lang);

- ▶ Informationen ohne Besprechung weitergegeben werden könnten (z. B. durch einen internen Newsletter);
- ▶ es besser ist, einerseits z. B. wöchentliche kurze Fach-Jour-Fixe und andererseits monatliche Gesamt-Kanzlei-Besprechungen zu veranstalten – mit unterschiedlichen Teilnehmerkreisen;
- ▶ Tagesordnung/Protokoll optimiert werden können.

IV. Erfolgsregeln für Team-Besprechungen

Die echten Spitzenkanzleien – dies zeigen die Erfahrungen, die wir in unseren eigenen Kanzleien und in der Beratung von Berufskollegen gesammelt haben – sind nicht intelligenter oder cleverer als der Rest. Nein, sie unterscheiden sich nur dadurch von den anderen Kanzleien, dass sie klar und eindeutig wissen, was sie erreichen wollen. Und sie sind äußerst konsequent darin, die erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen, um das selbst gesteckte Ziel zu erreichen. Dazu gehört auch, intolerant **gegenüber der Verletzung vereinbarter Regeln** zu sein.

In dieser Aussage steckt eine ganze Menge „Sprengstoff“:

- ▶ Klare Ziele und Prinzipien;
- ▶ vereinbarte Regeln (z. B. im Umgang miteinander);
- ▶ Konsequenz, die Zielfixierung und die Einhaltung der Regeln einzufordern.

1. Grundregeln für Team-Besprechungen

Daher sollten frühzeitig verbindliche **Regeln** für **Team-Besprechungen** vereinbart werden. Nur wenn es gemeinsam vereinbarte Regeln gibt, denen sich alle Teilnehmer verpflichtet fühlen, können diese auch eingefordert werden. Folgende Vereinbarungen können wir Ihnen auf jeden Fall empfehlen (s. die nachfolgende Checkliste).

CHECKLISTE

Unverzichtbare Regeln für Team-Besprechungen

- ▶ Jede **Besprechung beginnt pünktlich**.
Auch wenn noch nicht alle Teilnehmer eingetroffen sind, beginnen die Anwesenden mit der Besprechung. Die besprochenen Punkte werden festgehalten (Flip-Chart etc.), und die verspäteten Teilnehmer müssen sich selbst ein Bild über den bisherigen Verlauf machen.
- ▶ Keine Besprechung ohne **Tagesordnung**. Vereinbaren Sie,
 - wer für die Erstellung der Tagesordnung verantwortlich ist und legen Sie ferner verbindlich fest,
 - wie viele Tage vor der Besprechung die Teilnehmer die Tagesordnung erhalten sollen, um die Punkte abzustimmen.
 Sollte keine Tagesordnung erstellt worden sein, findet auch keine Besprechung statt.

- ▶ Keine Besprechung ohne **Protokoll**. Vereinbaren Sie,
 - wer die getroffenen Beschlüsse und Maßnahmen in einem Protokoll dokumentiert.
 - Die Mindestanforderungen an dieses Protokoll sind, dass klar aus ihm hervorgeht, wer für was, bis wann verantwortlich ist, und was notwendig ist, um eine Maßnahme umzusetzen.
 - Vereinbaren Sie darüber hinaus, wann die Teilnehmer das Protokoll erhalten sollen.

Für folgende weiteren Bereiche ist die Vereinbarung von Besprechungsregeln hilfreich (s. die nachfolgende Checkliste).

CHECKLISTE

Hilfreiche Regeln für Team-Besprechungen

- ▶ Definition von Problemen in einer **Negativliste**, die nicht in eine Besprechung gehören.

Das sind z. B. alle Probleme, die nur einige – aber nicht alle – Teilnehmer betreffen.

- ▶ Regeln für die **Entscheidungsfindung**.

– Vermeiden Sie Abstimmungen über Entscheidungen. Es ist immer besser, zu einstimmigen Beschlüssen zu gelangen.

– Wenn das die Zeit nicht erlaubt, legen Sie fest, ob die Entscheidungsfindung an den Besprechungsleiter, einen anderen Teilnehmer oder an eine Untergruppe delegiert werden soll.

- ▶ Regeln für **Wortbeiträge**.

Diese hängen von Ihrer Unternehmenskultur ab. Eigentlich sollten dafür keine Regeln notwendig sein.

Jeder Teilnehmer sollte offen und ohne vorherige Zustimmung des Besprechungsleiters seine Meinung äußern dürfen. Aktives Zuhören, den Teilnehmer ausreden lassen und höfliche Umgangsformen sollten allgemein akzeptierte Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung von Team-Besprechungen sein.

2. Sanktionen bei Nichteinhaltung der Regeln

Diese Vereinbarungen sind so grundsätzlich, dass sie banal erscheinen. Tatsache ist aber, dass in vielen Kanzleien nicht einmal diese elementaren Verhaltensgrundsätze eingehalten werden. Das liegt vielleicht auch daran, dass oft vergessen wird, die folgende **Regel** zu **vereinbaren**:

Beispiel „Wir verpflichten uns, die Regeln einzuhalten, und wir sind sehr intolerant gegenüber Verstößen der von uns gemeinsam vereinbarten Regeln!“

Es ist ja eine Sache, etwas zu vereinbaren, aber zu getroffenen Vereinbarungen zu stehen und die Konsequenzen zu tragen, ist eine ganz andere Angelegenheit. Vereinbaren Sie deshalb gleich zu Beginn, welche **Konsequenzen** ein **Nichteinhalten** der Regeln für jeden Einzelnen bedeutet.

Beispiel Wir kennen die „Fünf-Euro-Strafe“ in die Kaffee-Kasse oder das Ausräumen der Spülmaschine für unentschuldigtes Zuspätkommen zu Besprechungen. „Strafen“ können aus unserer Sicht jedoch nur symbolischen Charakter haben. Die wirksamste Konsequenz ist immer noch ein Vier-Augen-Gespräch des Kanzleihinhabers bzw. Partners mit dem Mitarbeiter.

Mit Besprechungsregeln haben Sie eine wesentliche **Voraussetzung** für Ihren **beruflichen Erfolg** geschaffen. Wir betrachten sie als eine Notwendigkeit. Sie sind aber nur die Eintrittskarte, um überhaupt in der Gruppe erfolgreicher Kanzleien „mitspielen zu können“, nicht mehr.

V. Die Besten trainieren am härtesten

Diese Aussage aus dem Spitzensport gilt uneingeschränkt auch im Wirtschaftsleben. Der echte Profisportler trainiert Abläufe und Bewegungen immer wieder aufs Neue. Besprechungsregeln sind lediglich der – technische – Ausgangspunkt für energiegeladene und wirksame Besprechungen. Der Rest ist hartes Training auf dem Feld der zwischenmenschlichen **Kommunikation**:

- ▶ Richtig zuzuhören;
- ▶ Aussagen auf den Punkt bringen;
- ▶ Spannungen in der Gruppe wahrnehmen;
- ▶ konstruktiv Kritik üben;
- ▶ Kritik nicht persönlich auffassen;
- ▶ Konfliktsituationen meistern;
- ▶ etc.

Die Fähigkeit, mit anderen zu kommunizieren, wird weder in der Ausbildung zum Steuerberater noch in der Ausbildung der Mitarbeiter gelehrt oder gar erprobt. Dies gilt sowohl für Deutschland als auch Österreich. Kommunikation kann man aber nur durch Üben lernen. Erfolgreiche Kanzleien schaffen dafür die Möglichkeiten, u. a. dadurch, dass sie **interne Trainings** durchführen, Mitarbeiter neben **Fachschulungen** auch verpflichtend Persönlichkeitsschulungen besuchen müssen oder in Team-Besprechungen dafür Raum und Zeit zur Verfügung gestellt wird (z. B. Feedbackrunde nach jeder Besprechung).

VI. Praxiserprobte Tipps zu Einzelaspekten von Team-Besprechungen

In unserer Rolle als Kanzleihinhaber, aber auch als Coach von Steuerberatungskanzleien werden an uns immer wieder Probleme herangetragen, die praktische Einzelaspekte bei der Durchführung von Team-Besprechungen betreffen. Einige aus unserer Sicht wichtige Fragen haben wir hier zusammengestellt. Dabei gehen wir davon aus, dass die **praxiserprobten Lösungsvorschläge** Ihnen helfen, den ein oder anderen Fehler zu vermeiden.

1. Gibt es einen idealen Rhythmus für Team-Besprechungen?

Einen idealen Rhythmus – passend für alle Kanzleien – gibt es nicht. Er hängt von der Größe und der Organisationsstruktur der Kanzlei ab. Als Grundregel gilt, Besprechungen eher öfter, aber dafür kürzer zu planen.

- ▶ In einer **Kanzlei bis ca. 15 Mitarbeiter** ist ein wöchentlicher Fach-Jour-Fixe (30 bis 60 Minuten) für die Jahresabschluss-Mitarbeiter sowie eine monatliche Besprechung (eine Stunde) der gesamten Kanzlei ein gutes Modell.
- ▶ In **größeren Kanzleien** sollten sich die einzelnen Teams wöchentlich oder 14-tägig treffen. Eine Besprechung aller Mitarbeiter wird vielleicht nur alle drei Monate möglich sein. Daher sind andere Formen der internen Kommunikation notwendig – wie z. B. interne Newsletter.

2. Wie gehe ich vor, wenn sich Mitarbeiter nicht oder zu wenig an den Diskussionen beteiligen?

Finden Sie zunächst in einem persönlichen Gespräch mit dem Mitarbeiter die **Gründe** für seine Inaktivität heraus. Es mag eine Reihe guter Gründe für einen Mitarbeiter geben, warum er sich nicht an den Diskussionen beteiligt.

Generell kann der Leiter einer Besprechung durch **öffnende Fragen** „für mehr Leben“ in den Treffen sorgen.

Beispiel ▶ So kann er Mitarbeiter direkt ansprechen und nicht nur Fragen an die Runde stellen. Auch Kreativitätstechniken wie Brainstorming oder Metaplan-Karten helfen, die Meinungen aller Teilnehmer zu erfahren.

3. Welche Tipps gibt es für die „richtige“ Tagesordnung?

Vor allem auf drei Dinge sollte man bei der Tagesordnung achten (s. die nachfolgende Checkliste).

CHECKLISTE

Tagesordnung von Team-Besprechungen

1. Die **Ergebnisse** seit der **letzten Besprechung** sind auf die Tagesordnung zu nehmen. Dadurch kann die Umsetzung der Maßnahmen kontrolliert werden.
2. **Vermeiden** Sie den Tagesordnungspunkt „**Sonstiges**“. 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.
3. Stellen Sie sicher, dass **Tagesordnungspunkte durchführbar** sind. Mit guten Konzepten und cleveren Ideen ist man in Besprechungen meist schnell zur Hand. Diese zu beschließen, ist auch keine große Kunst. Aber sicherzustellen, dass die Ideen durchführbar sind und auch rea-

lisiert werden, unterscheidet eine erfolgreiche Besprechung von einem Kreativitätskurs an einer Volkshochschule.

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 Leiters der Besprechung ist es hier, alle Teilnehmer aufzufordern, die **Umsetzungsmaßnahmen** so **konkret, überprüfbar** und **nachvollziehbar** wie nur möglich zu gestalten. Das Ergebnis jeder Maßnahme muss immer überprüfbar sein, z. B. durch den Eintritt eines konkreten Ereignisses, die Erstellung und Anwendung einer Checkliste zur Durchführung des Vorhabens oder auch die Vorlage eines Sachstandsberichtes.

4. Gibt es „das Geheimnis“ für erfolgreiche Team-Besprechungen?

a) Wenn es ein „Geheimnis“ gibt, dann das, dass die Vorbereitung und die Nachbearbeitung den Erfolg der Besprechung ausmachen. 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 Teilnehmer Zeit zur Vorbereitung und zur Nachbearbeitung brauchen.

b) Noch ein letzter Tipp: Machen Sie zwischen den Besprechungen sog. **Follow-Ups**, in denen der Fortgang des Vorhabens kritisch analysiert wird. Denn scheitert die Umsetzung von Beschlüssen, wirkt sich dies auf die Motivation des Teams extrem schlecht aus.

Um das zu verhindern, sollte der Leiter der Besprechung nach bzw. zwischen den Besprechungsterminen die **Umsetzung der Beschlüsse überprüfen** und seine Hilfe anbieten. Bedenken Sie nur, wie viel Zeit dafür verwendet wird, begeisternde Pläne zu erstellen, und wie wenig Zeit investiert wird, um durch ein Follow-Up deren Umsetzung auch sicherzustellen.

FAZIT

1. Interne Kommunikation im Allgemeinen und Team-Besprechungen im Besonderen sind nach unserer 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.

2. Klare **Regeln**, eine solide **Besprechungs-Technik** (Vorbereitung, Durchführung und Follow-Up) sowie laufendes **Training** der kommunikativen Kompetenzen sind die Zutaten für wirksame und energiegeladene Team-Besprechungen.