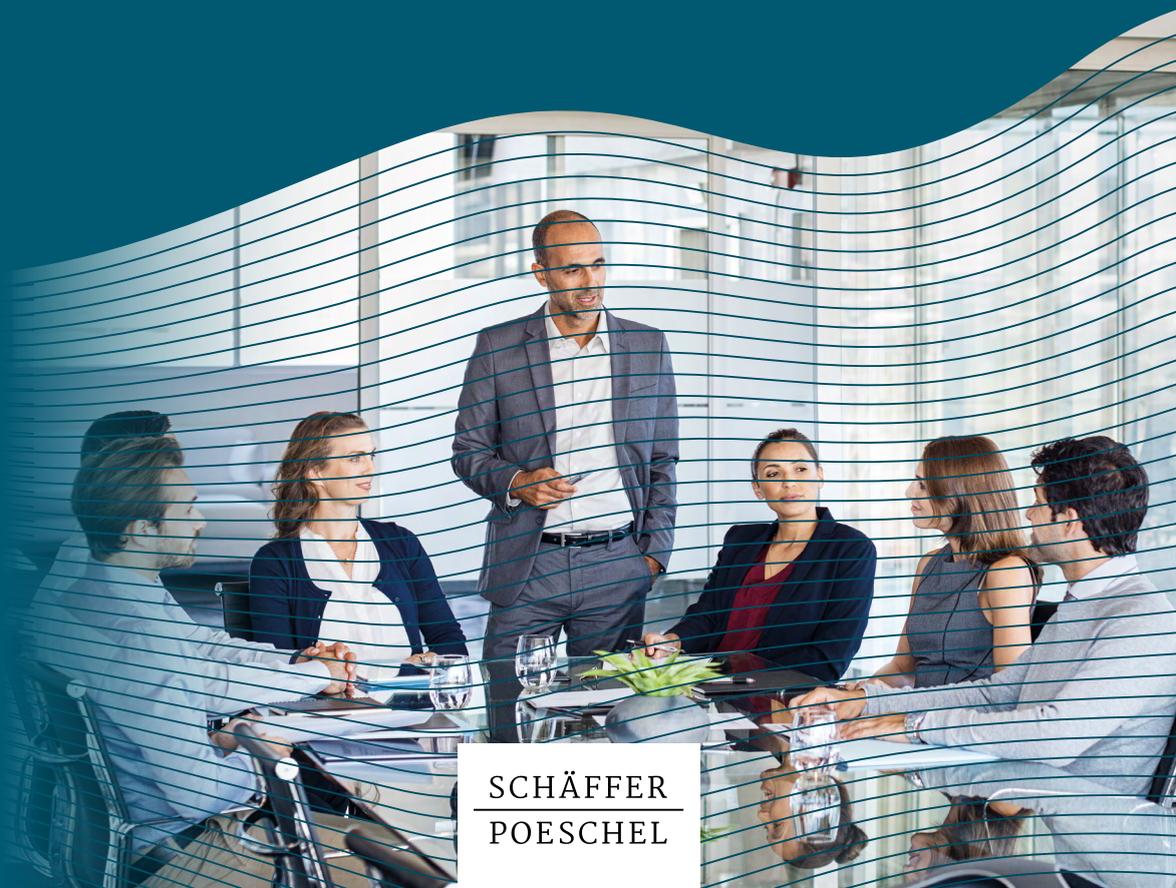


Cornelia Siegmann

Kommunikationskultur in der Steuerkanzlei

Praktische Anwendungsmöglichkeiten
im Kanzleialltag



SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Kommunikationskultur in der Steuerkanzlei

Cornelia Siegmann

Kommunikationskultur in der Steuerkanzlei

Praktische Anwendungsmöglichkeiten im Kanzleialltag

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4956-4 Bestell-Nr. 13031-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-4958-8 Bestell-Nr. 13031-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4957-1 Bestell-Nr. 13031-0150

Cornelia Siegmann

Kommunikationskultur in der Steuerkanzlei

1. Auflage, September 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Rido, Adobe Stock

Produktmanagement: Steinleitner, Rudolf

Lektorat: Bandl, Petra

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Liebe Leserin und lieber Leser,

ich freue mich sehr, dass Sie dieses Buch in den Händen halten und mir damit Ihr Vertrauen schenken. Kommunikationskultur ist wie Hanni und Nanni, ein Zwillingsspärchen aus Kommunikationsfähigkeit und Menschenkenntnis. Und beide können nicht ohneinander.

Dieses Buch habe ich genau für alle diejenigen wie Sie geschrieben, die es reizt, tiefer in die Welt der Sprache einzutauchen. Die in Zukunft Worte wertschätzend und passgenau setzen wollen, um eine Brücke zum Gesprächspartner zu bauen. Es ist für diejenigen, deren hoher Wert eine eindeutige Kommunikation ist und die ihre Menschenkenntnis erweitern wollen.

Sie finden in diesem Buch durchgängig sogenannte »NLP-Toolboxes«, diese geben Ihnen schnell praktikable und alltagstaugliche Impulse zur Verbesserung Ihrer Kommunikationskultur. Sie sind zwar einem bestimmten Kapitel zugeordnet, doch können Sie diese gerne untereinander austauschen. So generieren Sie eine Vielfalt an Kommunikationsmöglichkeiten, gerade so, wie Sie es in bestimmten Situationen brauchen. Ich lade Sie ein, mit den Sprachmustern zu spielen und dabei zu erkennen, welche unterschiedlichen Wirkungen Sie erzielen.

Als zertifizierte NLP-Master-Trainerin bin ich fasziniert, welche Bandbreite an Chancen sich allein über die Nutzung der Sprache ergibt. Es ist mir nicht nur eine Herzensangelegenheit, sondern eine Verpflichtung, mit diesem praktischen Wissen der Kommunikationskultur viele »Sprachfreaks« zu begeistern.

Ihnen allen wünsche ich gutes Gelingen

Im August 2021

Cornelia Siegmann

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Kommunikationskultur und ihre Wirkung	11
2 Grundstrukturen einer eindeutigen Kommunikation	13
2.1 Kommunikation im Alltag	14
2.1.1 Die 4 Säulen der Kommunikation im Alltag im Überblick	14
2.1.2 Setzen Sie einen klaren Rahmen	17
2.2 Gesprächsbeziehung aufbauen mit Kommunikationsebenen	20
2.3 Verschiedene Kommunikationsmodelle	28
2.3.1 Das Sender-Empfänger-Modell von Paul Watzlawick	28
2.3.2 Das Eisbergmodell	31
2.3.3 Das Vier-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun	32
2.3.4 Mediation	34
2.3.5 Gewaltfreie Kommunikation	39
2.4 Neuro-Linguistisches Programmieren	41
2.5 Externe und interne Kommunikation	43
2.5.1 Externe Kommunikation	44
2.5.2 Interne Kommunikation	48
2.6 Verbale und nonverbale Kommunikation	52
2.6.1 Verbale Kommunikation	54
2.6.2 Nonverbale Kommunikation	57
2.7 Humorvolle Kommunikation	63
3 Besondere Kommunikationssituationen erfordern besondere Strategien	69
3.1 Kommunikation: ein Mann, ein Wort – eine Frau, ein Wörterbuch	69
3.2 Kommunikation in den Generationen X, Y und Z	73
3.2.1 Überblick über die Generationen	73
3.2.2 So sprechen Sie jede Generation passend an	76
3.2.3 Überblick über die Kommunikationspräferenzen	81
3.3 Kommunikation zwischen Hierarchieebenen	82
3.4 Kommunikation im Team	89
3.4.1 Kommunikation im Team	90
3.4.2 Kommunikationsstile in der Steuerkanzlei	91

3.5	Kommunikation in Meetings	96
3.6	Kommunikation beim Überbringen von Hiobsbotschaften	102
3.7	Kommunikationsstrategie: Die Leistung der Steuerkanzlei verkaufen	106
4	Kommunikationskompetenzen für Kanzleihinhaber	113
4.1	Verschiedene Rollen des Kanzleihinhabers	114
4.1.1	Ansprechpartner für Mandanten	115
4.1.2	Ansprechpartner für Mitarbeiter	117
4.2	Verschiedene Sprachmuster des Kanzleihinhabers	118
4.2.1	Kommunikation mit Mandanten	119
4.2.2	Kommunikation mit Mitarbeitern	126
4.2.3	Kommunikation mit Partnern	129
4.2.4	Kommunikation als Chef: der Umgang mit Schwierigen	131
4.2.5	Der Teufel liegt im Detail	134
4.2.6	Small Talk – die Kunst des kleinen Gesprächs	138
4.2.7	Feedback: das verbale Geschenk	141
5	Changemanagement	147
5.1	Innovationsmanagement	147
5.2	Kommunikation in der Digitalisierung	151
5.3	Talentmanagement: Schlüsselpositionen neu besetzen	155
5.4	Der Teambildungsprozess: Menschenkenntnis und die passenden Sprachmuster	158
5.4.1	Der Teambildungsprozess	159
5.4.2	Teambuilding unter Berücksichtigung der Persönlichkeitstypen	161
6	Qualitätsmanagement: ein permanenter Verbesserungsprozess	169
6.1	Fehlerkultur	171
6.2	Rhetorik: mit Redekunst überzeugen	176
6.3	Kommunikationssicher: Gespräche erfolgreich führen	178
6.3.1	Reframing und die Umformung von Bedeutung	178
6.3.2	Das Kontext-Reframing	180
6.3.3	Das Inhalts-Reframing	181
6.3.4	Ein-Wort-Reframing	181
6.3.5	Gesprächstechnik: Reframing	183

6.4	Kommunikation im Affekt: mediative Methoden und Gesprächstechniken vermitteln	183
6.4.1	Die Auslöser-Anker	184
6.4.2	NLP-Mediationsmethode: Positionswechsel	185
6.4.3	NLP-Mediationsmethode: die sieben goldenen Regeln für Ziele	186
6.4.4	Das 1x1 des geschickten Konterns: wie aus der Pistole geschossen	187
7	Eine Kommunikationskultur schaffen	191
7.1	Kommunikationszyklus in der Steuerkanzlei fördert die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit	192
7.2	Kommunikationsviereck: Mandant – Kanzleiinhaber – Sachbearbeiter/Team – Finanzamt	195
7.2.1	Der Metarahmen	196
7.2.2	Der Metarahmen für Ihr Kommunikationsviereck	198
7.2.3	Der Metarahmen im Gesamten	201
7.3	Kommunikationsführung	202
7.3.1	Gesprächskunst	203
7.3.2	Diskussion	205
7.4	Das Wesentliche im Überblick	208
7.4.1	Wie der Mensch tickt und Kommunikation gelingt	208
7.4.2	Kommunikationsfähigkeiten	208
7.4.3	Menschenkenntnis	212
	Danke	215
	Stichwortverzeichnis	217
	Die Autorin	221

1 Kommunikationskultur und ihre Wirkung



Abb. 1: Kommunikationskultur in der Steuerkanzlei

Kommunikationskultur ist die Orientierung in Ihrer Steuerkanzlei auf eine zielführende und wertschätzende Kommunikation. Und diese bestimmt mittelbar auch Ihre Kanzleikultur – und zwar maßgeblich. Eine gute Kanzleikultur entscheidet, wenn es drauf ankommt, ob Hopp oder Top. Kommunikation verbindet, Kommunikation trennt. Beides ist leicht und nicht immer beabsichtigt möglich. In diesem Sinne steuert die gelebte verbindende Kommunikation in Ihrer Steuerkanzlei die Gesprächserfolge.

Wenn die »Chemie stimmt«, stellen sich diese wie von selbst ein. Stimmt die Chemie nicht, dann wirkt das wie Sand im Getriebe und keiner weiß so recht, warum und wie die Situation zu beheben ist.

Die Kommunikationskultur ist eine Symbiose aus Kommunikationsfähigkeit und Menschenkenntnis. Wir kommunizieren immer sowohl auf der verbalen als auch auf der nonverbalen Ebene. Die verbale Kommunikation ist unsere Sprache zusammen mit unseren Sprachmustern. Die nonverbale Kommunikation ist unsere Körpersprache, Mimik und die Stimmelmelodie. Darüber hinaus kommunizieren wir auf der Sachebene und auf der Beziehungsebene. In jedem Gespräch gibt es mindestens zwei Partner: den Sender und den Empfänger. Jeder der beiden bringt ein unterschiedliches Modell der Welt mit ins Gespräch. Jeder verfolgt möglicherweise auch noch eine unbewusste Absicht und hat unterschiedliche Erwartungen an das Gesprächsergebnis.

Profunde Menschenkenntnis ist der Schlüssel im Umgang mit anderen. Menschenkenntnis ist die Fähigkeit, aufgrund eigener Erfahrung, Wissenserweiterung und dem Interesse an den Zusammenhängen dieser Welt das Verhalten, den Charakter und die Talente eines Menschen so einzuschätzen, dass es ihm gerecht wird. Menschenkenntnis heißt nicht nur, den anderen in seiner individuellen Art und Weise zu erkennen, sondern darauf auch passend zu reagieren. Das bedeutet, ihn so einschätzen zu können, dass Sie wissen, wie er denkt und dann handelt.

Die Kommunikationskultur ist eine Kombination aus Kommunikationsfähigkeit und Menschenkenntnis und erfordert einen zentralen Erfolgsfaktor: eine offene und ein-

deutige Kommunikation und das Wissen, welchen Menschen Sie vor sich haben. Sie ist der Leitfaden, der in der Steuerkanzlei eine entscheidende Rolle spielt. Ihre eigenen Geschäftsergebnisse hängen auch davon ab, wie eindeutig die Kommunikationsstrukturen in Ihrer Steuerkanzlei sind und wie ausgeprägt die Menschenkenntnis aller ist.

Sie als Kanzleihinhaber haben es in der Hand und bestimmen durch eine starke, offene und eindeutige Kommunikationskultur Ihre Kanzleikultur. Sowohl im Innenverhältnis als auch nach außen. Legen Sie deshalb Ihren Fokus auf diesen Impuls in Ihrer Steuerkanzlei. Das schafft Vertrauen.

2 Grundstrukturen einer eindeutigen Kommunikation

Wenn zwei miteinander reden, ist das noch lange keine Kommunikation. Kommunikation entsteht dann, wenn zwei oder mehrere Personen Informationen austauschen, wenn jeder Gesprächspartner »den Ball« des anderen aufnimmt und die Ursprungsinformation mit seinen Gedanken oder seiner Ansicht anreichert. Kommunikation in der Steuerkanzlei als wesentlicher Faktor des Austausches ist dabei viel mehr als nur das direkte Gespräch.

Eindeutig ist die Kommunikation dann, wenn sowohl die verbalen als auch die nonverbalen Elemente in ihrer Botschaft im Gleichgewicht sind. Die individuelle Ausprägung der Kommunikatoren gibt jedem Gespräch Lebendigkeit und Persönlichkeit. Ob Kommunikation gelingt oder misslingt, hängt davon ab, ob die Gesprächspartner eine Vertrauensebene verbindet. Welche Gesprächsziele verfolgen die Kommunikatoren? Haben sie ein gemeinsames erklärtes Ziel, dann ist die erste Hürde schon genommen. Jetzt geht es noch darum, die Sprache so zu wählen, dass die Gesprächspartner einander auch verstehen.

Nach dem in Österreich geborenen Kommunikationswissenschaftler *Paul Watzlawick* hat jede Kommunikation zwei Ebenen: eine Beziehungs- und eine Inhaltsebene. Der Gesprächserfolg ist davon abhängig, dass beide Kommunikatoren auf der angemessenen Ebene bleiben. Wird in der Steuerkanzlei über die Bilanz eines Mandanten gesprochen, so muss die Kommunikation ausschließlich auf der Inhaltsebene bleiben. Zwischenmenschliche Aspekte, etwa wie sich der Mitarbeiter dabei fühlt, lenken vom Gesprächserfolg ab und sind kontraproduktiv. Werden die zwei Ebenen innerhalb einer Kommunikationsperiode verquickt (und das passiert leicht), dann ist keine eindeutige Kommunikation mehr möglich. Deshalb sagt *Watzlawick*: »In der Kommunikation ist das Missverständnis die Regel – nicht die Ausnahme!«

Die verschiedenen Kommunikationsmodelle zeigen wertvolle Strukturen auf, um besonders im Alltag zielführend und wertschätzend kommunizieren zu können. Schon die Anwendung einer »Handvoll« Grundstrukturen in der Kommunikation ist der Garant für den Gesprächserfolg in der Steuerkanzlei.

2.1 Kommunikation im Alltag

»Man kann nicht nicht kommunizieren«, diesen Satz hat ebenfalls *Paul Watzlawick* geprägt. Ob wir etwas sagen oder nichts sagen, ist dabei unerheblich. Kommunikation geschieht immer auch über das Verhalten. Mimik und Gestik haben genauso Einfluss auf die Kommunikation wie der Klang der Stimme, ob gewollt oder ungewollt. Die Gesprächspartner bestimmen den Verlauf ihrer Kommunikation mit verbalen und nonverbalen Signalen selbst.

Zwei wie Hanni und Nanni

Das erklärte Ziel jeglicher Kommunikation ist es, dass das erfolgreiche Gesprächsverhalten zu **Gesprächserfolg** und **Gesprächsertrag** führt.

Ein **Gesprächserfolg** ist nicht nur ein Informationsaustausch in der Fachsprache, sondern vielmehr das Finden einer gemeinsamen Sprache, um das Verhältnis zueinander zu stärken. Ein Gesprächserfolg ist auch nicht ein einseitiges Durchboxen einer Meinung, sondern eher ein wertschätzendes Aufeinanderzugehen, um handlungsfähig zu bleiben. Er ist auch keine einfache Klärung des Status quo, sondern vor allem der Aufbau einer Kommunikationskultur, die große Chancen für alle Gesprächspartner in der Zukunft zur Folge hat. Gesprächserfolg verbucht ein Gesprächsteilnehmer dann, wenn er denkt: »Oh, jetzt bin ich mit meinem Plan weitergekommen.«

Wir Menschen sind soziale Wesen und somit ist kommunikative Fitness eng mit sozialer Fitness verbunden. Wenn ein Gesprächspartner soziale Fitness besitzt, dann kann er sich ins Gespräch integrieren und sich auf sein Gegenüber einstellen. Das persönliche Erleben jedes Gesprächsteilnehmers gibt ihm Aufschluss darüber, ob auch er einen **Gesprächsertrag** hat. Nickt sein Gegenüber ihm bei seinen Ausführungen zu, so kann er schlussfolgern: »Ich merke, ihm hat mein Plan gefallen.« Ein Gesprächsertrag führt auch dazu, dass der Impuls angenommen und reproduziert werden kann.

2.1.1 Die 4 Säulen der Kommunikation im Alltag im Überblick

Säule 1: Eine Vertrauensebene (Rapport) herstellen

Die wichtigste Rahmenbedingung in der Kommunikation, um einen Gesprächserfolg und einen Gesprächsertrag zu gewährleisten ist, dass die Gesprächspartner in Übereinstimmung, im Vertrauen oder im Einklang sind. Dies geschieht sowohl auf der bewussten als auch auf der unbewussten Ebene. Im Sinne von NLP ist Rapport die Fähigkeit, zu anderen eine Brücke zu bauen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Rapport ist der Garant für eine wertschätzende und zielgerichtete Kommunikation.

NLP-Toolbox: Aus der Praxis für die Praxis

Ihre Aufmerksamkeit ist auf den Gesprächspartner gerichtet, Ihre Mimik ist interessiert und Sie lächeln. Ihre Körperhaltung ist offen und ein Kopfnicken zeigt Ihrem Gegenüber, dass Sie bei der Sache sind. Ein freundliches »Ah, sehr interessant« oder »Da stimme ich Ihnen zu« unterstreicht auf der verbalen Ebene Ihren Entschluss zum gemeinsamen Kommunikationserfolg.
Ergebnis: Wir können miteinander!

Säule 2: Wie der Mensch tickt und Kommunikation gelingt

Unsere fünf Sinne (Sehen, Hören, Fühlen, Riechen und Schmecken) sind unsere Repräsentationssysteme. Über sie nehmen wir unsere Welt wahr. Aus diesen Eindrücken bildet jeder sein eigenes individuelles Modell der Welt. Dieses dient ihm dann wiederum als Filter, wie er die Welt wahrnimmt. Dabei lässt sich unterscheiden, wer mit welchem Sinn schwerpunktmäßig die Welt wahrnimmt:

Ein **Seher** speichert ein Erlebnis als Bild oder als Film ab. Er nimmt feine Farbunterschiede wahr, erinnert sich an Konturen und im Gespräch beobachtet er die Mimik und Körperhaltung seines Gesprächspartners. Das sind die Menschen, die später ohne nachzublättern sagen können: »§ 5 im Vertrag vom 21.11.20 auf Seite 3 steht im Widerspruch zu § 10 im Vertrag vom 19.08.1995 auf Seite 13.«

Ein **Hörer** speichert ein Erlebnis als Ton ab. Er erinnert sich an den genauen Wortlaut eines jeden Gesprächsteilnehmers im Detail. Der Hörer kann sagen: »Herr Dr. Schön hat am 12.08.2002 zu diesem Thema Folgendes erläutert.«

Ein **Fühler** speichert ein Erlebnis als Gefühl ab. War es gut oder schlecht? Nach einer Sitzung hat er entweder die Situation positiv oder negativ abgespeichert. Dieser unbewusst funktionierende Mechanismus bestimmt alle weiteren Gespräche. Der Fühler kann sagen: »Das Gesprächsergebnis fühlt sich für mich stimmig an.«

In der Kommunikationsspeicherung sind das Riechen und Schmecken Luxusinne, die zusätzlich zu den Hauptsinnen hinzugezogen werden.

NLP-Toolbox: Aus der Praxis für die Praxis

Schon allein diese Erkenntnis, dass es drei Hauptsinne in der Kommunikation gibt und dass jeder Mensch seine Welt komplett anders wahrnimmt, gibt Ihnen viel mehr Handlungsspielraum. Sobald Sie die Wahrnehmung haben, dass die »Chemie nicht stimmt«, ist das für Sie ein Indikator, dass Sie mehr auf die Worte Ihres Gegenübers achten müssen.

Säule 3: Verbale und nonverbale Kommunikation

Es ist eine grobe Vorannahme, dass wir bevorzugt auf das reagieren, was unser Gesprächspartner zu uns sagt. Darunter verstehen wir den genauen Wortlaut. Vielmehr reagieren wir tatsächlich mehr als siebenmal mehr auf die Körpersprache, mit der er sein gesagtes Wort verbindet.

So reagieren Menschen auf Informationsinhalte:

- zu 55 % auf die Körpersprache
- zu 38 % auf den Tonfall
- zu 7 % auf das gesprochene Wort

(Quelle: M. Argle et al., in: British Journal of Social and Clinical Psychology, Bd. 9, 1970, S. 222)

Die verbale und nonverbale Kommunikation können nicht ohneeinander. Nur gemeinsam tragen sie zu einer kompletten Wahrnehmung der Situation bei. Dem Kommunikationswissenschaftler *Paul Watzlawick* zufolge hat jede Kommunikation eine Inhalts- und eine Beziehungsebene. Die verbale Kommunikation nimmt die Rolle der Inhaltsebene ein, nämlich das WAS. Auf der Beziehungsebene ist die nonverbale Kommunikation gefragt, die sich dem WIE widmet.

NLP-Toolbox: Aus der Praxis für die Praxis

Nehmen Sie Ihren Gesprächspartner sowohl auf der verbalen als auch auf der nonverbalen Ebene wahr. Prüfen Sie, ob der Inhalt des Gesagten zur Körpersprache passt. Stellen sich bei Ihnen Zweifel über die Aussagen ein, so ist dies ein Indiz dafür, dass Sie nachhaken müssen. Dann passt etwas nicht zusammen.

Säule 4: Filter der Wahrnehmung

Die Tiefenstruktur der Sprache beschreibt die tiefere innere Bedeutung der Aussage. Die Oberflächenstruktur hingegen die Art und Weise, wie diese tatsächlich ausgesprochen wird. Für uns ist das Zusammenspiel der beiden wichtig. Wenn Informationen mit der Tiefenstruktur kommuniziert würden, würde aus dem einfachen Satz (Oberflächenstruktur): »Gestern war ich bei meinem Lieblingsitaliener essen« Folgendes: Ich ging fünf Schritte zu meiner Eingangstür, senkte die Klinke um 60 Grad nach unten, dann trat ich wieder drei Schritte zurück und ... Um von der Tiefenstruktur der Sprache zur Oberflächenstruktur der Sprache zu kommen, laufen auf der unbewussten Ebene drei Dinge ab:

- Wir lassen einen Teil der Informationen aus, die in der Tiefenstruktur verfügbar sind.
- Wir geben eine vereinfachte Version wieder, die Bedeutung wird verzerrt.
- Wir verallgemeinern alle möglichen Ausnahmen.

Im NLP nennen wir dies **Metamodell der Sprache**. Näheres unter 2.5.1.

Die Werte sind uns etwas wert

Werte verkörpern das, was einem Menschen wichtig ist. Werte entstehen durch eigene Erfahrungen und Einstellungen, allerdings auch durch Nachahmungen von Familienmitgliedern in der Kindheit. Diese **übernommenen Werte** wirken auf der unbewussten Ebene. Wenn der Vater beispielsweise dem beruflichen Erfolg alles unterordnet, übernimmt das Kind den Wert des beruflichen Erfolgs unbewusst als seinen Wert, denn es schaut zum Vater auf. Entspricht dem Kind dieser Wert nicht, so entwickelt es ein negatives Gefühl zu beruflichem Erfolg. Dieses Phänomen ist oft bei gescheiterten Unternehmensübergaben zu erkennen.

Werte stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit der Identität eines Menschen und sind somit die fundamentalen Prinzipien, nach denen er lebt. Sie geben Motivation und Richtung. **Frei und bewusst gewählte Werte** beeinflussen uns am meisten. Sie sind im vollen Bewusstsein und unter Berücksichtigung aller Konsequenzen gewählt und bringen positive Gefühle mit sich. Werte bestimmen unmittelbar unsere Strategien, Pläne, Handlungen und Denkweisen.

Glaubenssätze

Glaubenssätze oder Einstellungen benutzt der Mensch, um der Welt Sinn zu verleihen. Sie geben Stabilität. Es sind die Glaubenssätze, die den Menschen motivieren, etwas zu tun oder nicht. Der Glaubenssatz, dass ein gemütlicher Spaziergang am Hausdachrand gefährlich ist, muss nicht täglich neu infrage gestellt werden. Er ist sinnvoll und nützlich. Positive Glaubenssätze schaffen Ergebnisse. Sie geben den Menschen die Erlaubnis und die Freiheit zum Handeln. Einschränkende Glaubenssätze dagegen drehen sich meist um ein: »Ich kann nicht, weil ...« Diese Glaubenssätze haben keinen Ursprung in der Erfahrung.

2.1.2 Setzen Sie einen klaren Rahmen

Eine Struktur gibt einen Rahmen vor. Im NLP gilt der Satz: »Set a frame and this one sets a direction«. Der Rahmen bildet den Kontext, innerhalb dessen sich etwas in eine bestimmte Richtung bewegt. Framing ist deshalb ein zentraler Begriff im NLP. Es bedeutet, etwas in einen Rahmen zu stellen, ihm Bedeutung zu geben. Die Bedeutungsumgebung ist ein Prozess, der automatisch und unbewusst läuft. Wir können einen von außen kommenden Impuls nur wahrnehmen und sinnvoll verarbeiten, wenn wir genau diesen Impuls in einen bestimmten Rahmen setzen. Ohne diesen Mechanismus wären wir Menschen unzähligen gleichzeitig auf uns einströmenden Außenimpulsen ohne den Schutz eines Filters ausgeliefert. Das würde zu Orientierungslosigkeit und Handlungsunfähigkeit führen. Weiter gehen wir im NLP davon aus, dass Rahmen eine Art Regelwerk sind.

Wir setzen übrigens ständig Rahmen, denn alles, was wir wahrnehmen, nehmen wir in bestimmten Rahmen und Kontexten wahr.

Setzen Sie den passenden Rahmen für Ihre Kanzleikommunikation bereits im Vorfeld (Pre-Framing)! Den Bedeutungsrahmen für einen bestimmten Kontext schon im Vorfeld zu setzen, hat den immensen Vorteil, dass die Kommunikationspartner Gelegenheit haben, die Informationen innerlich passend einzusortieren und ihr Verhalten darauf abzustimmen. Bitte bedenken Sie, dass dieser Prozess unbewusst abläuft.

BEISPIEL

Meeting

Vergangenheitsszenario

Hoch motiviert eilen alle zum Montagsmeeting. »Schnell noch vorher die Agenda durchlesen«, denkt Sven. Und schon geht es los. Unbewusst verfolgen die Teilnehmer des Montagsmeetings sehr unterschiedliche Absichten. Der eine will noch schnell eine Tasse Kaffee ergattern, der andere sucht seine Unterlagen hastig zusammen und wieder ein anderer schaut in der Agenda nach, ob er nun diesmal endlich mit seinen Vorschlägen zum Zuge kommt. Diese unterschiedlichen Absichten zeigen sich in der Praxis auf den Ebenen der Kommunikation und des Verhaltens und wer welche Rolle einnimmt. Abgesehen von Missverständnissen kostet dies Zeit, Energie, letztlich Geld und raubt Motivation.

Zukunftsszenario mit Pre-Framing

Sie als Kanzleihinhaber nehmen künftig den kommunikativen und bedeutungsgebenden Rahmen des Montagsmeetings vorweg. Das hat den großen Vorteil, dass dieser Rahmen das Meeting zum Nutzen der Teilnehmer günstig prägt und in die richtige Richtung lenkt. Alle sortieren die Inhalte unbewusst passend in ihre innere Struktur ein, und das bewirkt, dass Störungen von vorneherein vermieden werden. Das Ergebnis ist eine klare Orientierung in Bezug zu den Themen. Das Wichtigste dabei ist, den gedanklichen Rahmen und die Rollenverteilung von Anfang an festzulegen. Die natürliche Folge: eine innovative Arbeitsatmosphäre, in der jeder entsprechend seiner Funktion/Rolle seine Fähigkeiten voll entfalten und konstruktiv gezielt Beiträge zu den Themen in der Agenda beitragen kann. Eine mögliche Vorgehensweise im Kanzleialltag wäre, **den Rahmen bereits im Einladungstext zu setzen**. Formulieren Sie klar und deutlich das Thema und Ihre Absicht des Meetings:

- Worum geht es Ihnen als Kanzleihinhaber?
- Welche Absicht verfolgen Sie?
- Welches Meetingergebnis in Bezug auf die Agenda erwarten Sie?

Umsetzung:

- a) Herzliche Einladung zum 14. Montagsmeeting am ... in diesem Jahr.
(Die Anzahl der Montagsmeetings zu nennen ist wichtig. Das gibt auf der unbewussten Ebene einen Rahmen. So wird den Teilnehmer bewusst, wie oft sie nun schon hier zusammengesessen haben – möglicherweise ohne skalierbare Ergebnisse.)
- b) Wir besprechen heute die Verbesserungsmöglichkeit in der Mandantenkommunikation.
Wenn die Mandantenkommunikation optimiert ist, dann haben Sie ein besseres Verständnis für die unterschiedlichen Situationen. Deshalb werden wir in Zukunft unseren Fokus auf die Kommunikation in der Steuerkanzlei legen. Das gibt uns die Chance, unseren Mandanten zufriedenstellend zu beraten. Auch stärkt das den Zusammenhalt hier in der Kanzlei, weil wir damit eine Kommunikationskultur pflegen.
- c) Bitte betrachten sie einmal Ihre alltägliche Kommunikation mit den Mandanten. Was fällt Ihnen auf? Wo haben Sie Probleme, weil sie z. B. missverstanden werden? Mit welchem Mandanten haben Sie die größten Kommunikationsschwierigkeiten? Nennen Sie bitte Beispiele.
- d) Herr Müller, sagen Sie bitte zwei bis drei Sätze über die Kommunikation mit den Aufsichtsbehörden.
Frau Dr. Schäufele, bitte berichten Sie uns über die Kommunikation in Ihrem Team.
- e) Frau Heinzmann, bitte übernehmen Sie heute die wichtige Funktion, die Einhaltung des Zeitrahmens zu überwachen.
Herr Heinrichs, führen Sie bitte Protokoll.
Lassen Sie uns bitte nach dem Montagsmeeting eine kurze Feedbackrunde machen.
- f) Eine gute Kommunikationskultur in der Steuerkanzlei ist wie ein Sahnehäubchen auf dem Kuchen.
In diesem Sinne bis Montag, Ihr/Ihre ...

NLP-Toolbox: Aus der Praxis für die Praxis**Muster:**

- a) Einleitungsfloskel
- b) Worum geht es? Welche Ergebnisse erwarten Sie?
- c) Kontext
In welchem Rahmen sollen die Teilnehmer dabei denken?
Gibt es Grenzen und weitere Rahmen?

- d) Rollen und Funktionen der Teilnehmer
Wer ist weshalb da und mit welchem Fokus?
(Teamleiter, Sachbearbeiter, Abteilungsleiter ...)
- e) Das Beziehungsverhältnis innerhalb der anwesenden Gruppe
Wer setzt die Rahmen?
Wer schaut auf die Einhaltung?
Gibt es zu beachtende Hierarchien?
Wer spricht aus welcher Rolle zu wem?
Entscheiden alle oder Einzelne?
- f) Zu guter Letzt können Sie hier als Kanzleihinhaber noch eine einprägsame Metapher setzen. Ganz nach dem Motto: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.

2.2 Gesprächsbeziehung aufbauen mit Kommunikationsebenen



Abb. 2: Gemeinsame Gesprächsebene

»Die Chemie stimmt zwischen uns.«

»Haben wir die gleiche Wellenlänge?«

»Sprechen wir die gleiche Sprache?«

Zu Beginn eines jeden Gesprächs prüfen sich die Gesprächspartner anhand dieses blitzschnell auf der unbewussten Ebene ablaufenden Prozesses. Stets in der Hoffnung, auf diese Fragen ein klares Ja zu bekommen. Eine gemeinsame

Kommunikationsebene zu haben, bedeutet, in den wesentlichen Bestandteilen der Kommunikation Gemeinsamkeiten zu haben. Das schafft Vertrauen und ermöglicht gegenseitiges Verstehen. Darauf können die Gesprächspartner aufbauen und eine Kommunikationskultur schaffen. Jedoch reicht es ganz und gar nicht, nur einmal diesen Weg zu gehen. Eine zukünftig gute Kommunikationskultur, die auch Disputen standhalten soll, muss immer wieder aufs Neue stabilisiert werden. Eine Vertrauensebene zum Gesprächspartner zu haben, setzt eine passende Kommunikation voraus. **Dazu müssen wir uns bewusst machen, was Kommunikation eigentlich ist.** Denn unter Kommunikation verstehen die unterschiedlichsten Menschen die unterschiedlichsten Ausprägungen wie z. B.:

- Ich plappere mal so vor mich hin.
- Ich überzeuge den anderen von meiner Ansicht.
- Ich erkläre oder ich führe ein Konfliktgespräch.

Damit scheint Kommunikation auf den ersten Blick statisch zu sein. Dabei ist das Gegenteil der Fall: Kommunikation ist eine Schleife, bei der mindestens zwei beteiligt sind, die miteinander in **Aktion und Reaktion** treten. Beide reagieren mit ihren Gedanken und Gefühlen innerlich auf das Gesagte. Nur indem sie einander Aufmerksamkeit schenken, bleiben sie in dieser Kommunikationsschleife ein Mitglied.

Jeder Gesprächspartner drückt in der Alltagssituation viele Bedeutungsnuancen aus und hat auch sicherlich mehrere Arten, Ja oder Nein zu sagen. Worte sind der Inhalt der Botschaft und die Körpersprache und die Stimme der Kontext, in den die Botschaft eingebettet ist. Nur gemeinsam ergeben sie Sinn. Doch jetzt kommt es darauf an, dass der andere genau diesen Sinn auch versteht. Die Bedeutung einer Mitteilung zeigt sich in der Reaktion des anderen.

So kommen Sie in die Schleife der Kommunikation im Kanzleialltag

Wir Menschen kommunizieren nicht nur mit Worten, sondern auch mit der Stimme und mit dem Körper. Die Körperhaltung, die Gesten und die Mimik unterstreichen das gesagte Wort mit nonverbalen Botschaften. Selbst ein stummer Mensch vermittelt eine Botschaft. Dieses Phänomen nutzt NLP. Auf vielfältige Art und Weise können Sie als Kanzleiinhaber eine Vertrauensebene bewusst und leicht herstellen, und zwar so, dass Ihr Gegenüber sich respektiert fühlt und Sie ihre Integrität behalten. Eine Atmosphäre, in der ihre Mitarbeiter frei und natürlich reagieren können. Das führt zu optimalen Gesprächsergebnissen.

Wenn Menschen miteinander in einem Vertrauensverhältnis stehen, also in Rapport sind, scheint die Kommunikation wie von selbst zu fließen. Sowohl ihre Worte als auch ihre Körpersprache sind aufeinander abgestimmt. Erfolgreiche Menschen schaffen Rapport und Rapport schafft wiederum Vertrauen. Und zwar Vertrauen sowohl in die Person als auch in den Wahrheitsgehalt des Gesagten. Wir gestalten unsere Beziehungen durch unser Denken und Handeln. Damit jede dieser Beziehungen eine gemeinsame Kommunikationsebene hat, bauen wir ein Vertrauensverhältnis auf. Von Rapport können die Gesprächspartner nur sprechen, wenn sie sich aufeinander einstimmen und vor allen Dingen respektieren. Rapport ist kein Entweder-oder-Phänomen, sondern hat graduelle Abstufungen, die sich im Laufe der Zeit intensivieren können. Die Gesprächspartner haben nur dann ein Vertrauensverhältnis aufgebaut, wenn sie in einer guten Beziehung miteinander stehen. Dann haben beide Rapport. Eine solche gemeinsame Kommunikationsebene ist mitunter zwar schnell aufgebaut, kann aber ebenso schnell wieder zerfallen.

Nutzen von Rapport in der Steuerkanzlei

Wenn Sie eine Vertrauensebene zu Ihrem Mandanten aufbauen, haben Sie mehrere Vorteile:

- Sie bereiten Ihren Mandanten auf die Zusammenarbeit vor.
- Sie stecken den Rahmen ab, in dem die Geschäftsbeziehung ablaufen soll. Dabei können Sie die Besonderheiten Ihrer Vorgehensweise erklären.