

## Systemischer Prozessbegleiter Heilberufe

Die Anforderungen an Steuerberater sind heute nicht nur fachlicher Natur. Zunehmend legen Mandanten Wert auf professionelle, zielführende Prozesssteuerung im Mandatsverlauf bzw. Beratungsprozess. Lösungen sind dabei aber fast immer die des Beraters und nicht die des Mandanten. Die Ausbildung zum Systemischen Prozessbegleiter eröffnet ganz neue Perspektiven, im Sinne des und mit dem Mandanten maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln, die seine eigenen Lösungen sind und zu ihm passen. Der Mandant bleibt der Experte für sein Problem und seine Lösungen. Die Devise: Beraten ohne Ratschlag!

(von Dr. Ralf Stöltzing)



Ralf Niewald,  
Steuerberater

# „Wenn der Steuerberater anfängt, mit Bauklötzen zu spielen“

Wir bewegen uns bei der Beratung von Mandanten nicht nur im Bereich steuerrechtlicher Probleme. Zunehmend spielen Spannungsfelder im Privatleben, dem ärztlichen Beruf und der Praxisführung eine Rolle, die nach formal korrekter Beratung und Vertragsgestaltung durch einen Steuerberater für das Scheitern oder Nichtzustandekommen einer Vertragsbeziehung verantwortlich sein können“, erläutert Steuerberater Ralf Niewald. „Im Rahmen der Ausbildung zum Steuerberater spielt Beziehungsarbeit keine Rolle, sodass der Rückzug auf die Fachlichkeit und damit formale Kriterien im Rahmen der Beratung meist die Regel sind. Auch wenn ein Mandant nach formalen Kriterien alle Voraussetzungen für ein Projekt erfüllt und der Steuerberater insofern korrekt handelt, wenn er dem Mandanten bei einem Projekt zurüt, machen sich viele Mandanten im Vorfeld zu wenig Gedanken über ihr Umfeld, das es mit in die Überlegungen einzubeziehen gilt. Hier erhält der Steuerberater eine Chance, die es zu nutzen gilt. Eine Möglichkeit dazu ist die systemische Prozessbegleitung.“

## Mandantenkündigung

Zu welchen Problemen eine rein fachliche Betrachtung führen kann, macht Ralf Niewald an einem Beispiel deutlich. Ein Mandant hatte bei ihm einen Termin zur Jahresabschlussbesprechung vereinbart. Steuerberater Niewald erklärte seinem Mandanten alles ganz ausführlich und er war der Meinung, einen guten Job gemacht zu haben. Der Mandant bedankte sich für

das Gespräch und eine Woche später ging seine Kündigung in der Steuerkanzlei ein. Für Niewald war die Situation zunächst völlig unverständlich. Er hatte doch das Gefühl, dass der Kunde zufrieden war. War er wirklich zufrieden? An dem Tag war er das wohl nicht. Eigentlich wollte der Mandant mit seinem Steuerberater über die Trennung von der Ehefrau sprechen. Er wollte wissen, was er vermögensrechtlich zu beachten hat. Scheinbar hat er an dem Tag keine Chance bekommen, sein Problem darzustellen.

„In der Vergangenheit bin ich immer wieder mit solchen Problemfeldern konfrontiert gewesen“, berichtet der Steuerberater. „Ich habe nach Literatur gesucht, die mir bei der Beratung Hilfestellung geben könnte. Dabei stieß ich ständig auf Bücher zum Thema ‚Coaching‘, die kochrezeptartig versuchen, Vorschläge zu machen, wie man interventionstechnisch vorgehen sollte. Leider war kein konsistentes, logisches Strukturmodell hinter diesen Ratschlägen zu erkennen. Ausgerüstet mit einem großen theoretischen Wissen ohne die Chance, dieses auch praktisch sinnvoll einsetzen zu können, war die Situation für mich sehr unbefriedigend. Das Problem hatten auch viele meiner Berufskollegen im Rahmen der ETL ADVISION.“ Um die Situation zu ändern, wurde in der ETL ADVISION mit zwei erfahrenen Trainern eine eigens auf die Berufsgruppe „Heilberufeberater“ abgestimmte Fortbildungsreihe zum „Systemischen Prozessbegleiter Heilberufe“ geschaffen. Damit sollte die Grundlage für eine systematische und fachlich fundierte

Gesprächsführung und Prozesssteuerung gelegt werden – eine Methode, bei der der Kunde bestimmt, welches Ziel erreicht werden soll, und der Coach hauptsächlich die richtigen Fragen stellt und das Finden der Antwort dem Kunden überlässt. Die Fragen, die im Rahmen des systemischen Denkens gestellt werden, sind keine analytischen Fragen der Vergangenheit nach dem Warum oder der Ursache eines Problems. Die Fragen sind zukunfts-, verhaltens-, ziel- und lösungsorientiert.

## Harte Auslese

250 Stunden innerhalb von sechs bis neun Monaten mit Übungen, Workshops und Supervision standen für die Ausbildung im Raum. Tatsächlich gedauert hat es 1,5 Jahre. „Nun löst man sich nicht einmal so eben für 250 Stunden aus seinem Berufsleben heraus, gerade wenn man sich auf völlig unbekanntem Terrain bewegt“, ist Ralf Niewald überzeugt. „Wir starteten mit 18 Teilnehmern.“ Mit Zertifikat abgeschlossen haben die Ausbildung sechs Personen. Sehr erfahrene Ärzteberater sind wegen der zeitlichen Belastung frühzeitig abgesprungen. Eine große Hürde stellten auch die Supervisionssitzungen mit echten Mandanten dar. „Es ist nicht leicht, wenn man es gewohnt ist, als Berater und Problemlöser zu arbeiten, sich selbst zurückzunehmen. Im Rahmen der Ausbildung mussten wir im Vorfeld der Beratung unsere Lösungsvorschläge aufschreiben und hinterher mit dem vergleichen, was herausgekommen ist. Wir konnten alle unsere Vorschläge streichen, weil es nicht die waren, die der Kunde

diese spricht. Es kamen dann manchmal sehr entlarvende Details zum Vorschein. So habe ich einen Arzt gefragt, was er glaubt, wie sich sein Kollege wohl fühlt, wenn er diesen Vorschlag macht. Der sagte dann, dass dieser den Vorschlag ablehnen würde, und der Kollege, über den gesprochen wurde, saß dabei. Auf die Frage, warum er das glaube, sagte dieser, weil der Vorschlag eigentlich unfair sei. Durch diese Art der Fragestellung gelang und gelingt es, dem Mandanten ein Problembewusstsein zu vermitteln, das ihn selber auf adäquate Lösungen und Verhaltensweisen kommen lässt. Damit bringt sich der Mandant selbst seinem Ziel näher. Der Vertrag ist dann, wenn die anderen Fragen drum herum geklärt sind, nur noch eine Formsache.

Was von außen sehr leicht wirken mag, bedarf vieler Übungen. Das ist ähnlich wie beim Tanzen. Was bei Profitänzern leicht und locker aussieht, ist harte Arbeit. Das Schöne an dieser Art der Beratung ist, dass alles harmonisiert. Die Atmosphäre ist von sehr viel Wohlwollen und Wertschätzung getragen. Es ist keine Anklage, niemand muss sich verteidigen. Es gibt kein Richtig oder Falsch. Bei dem eben dargestellten Beispiel mit der Berufsausübungsgemeinschaft stellte sich hinterher heraus, dass die Partner sich im Vorfeld weder über Arbeitszeiten noch über die Gewinnverteilung Gedanken gemacht hatten.“

## Konfliktlösung per Stellbrett

Auch Hilfsmittel können bei der systemischen Prozessbegleitung eine nicht unbedeutende Rolle spielen. So konnte Ralf Niewald einen klassischen Vater/Sohn-Konflikt mittels eines systemischen Stellbretts lösen, weil sich der Junior nur so die Situation realistisch vor Augen führen konnte. Indem der Mandant sein System aufstellt, können sehr wirkungsvoll die merkbaren oder nur latent wahrnehmbaren Konflikte „greifbarer“, komplexe Beziehungsnetze sowie -verstri-

ckungen besser wahrgenommen und anstehende Entscheidungen erleichtert werden. Der Sohn eines Arztes sollte als drittes Mitglied in die Berufsausübungsgemeinschaft des Vaters integriert werden und später die Praxis übernehmen. „Ich ließ den Sohn die Situation in der Praxis mittels der Figuren auf dem Stellbrett aufbauen“, schildert Steuerberater Niewald die Situation. „Zunächst kam der Senior, dann die Praxispartnerin. Drum herum rankten sich die Helferinnen und irgendwo am Rand stand der Junior. Das war schon sehr auffällig. Ich fragte den Junior, was denn passieren müsste, damit er mehr in die Mitte rücken könne. Er antwortete spontan, der Vater müsste weiter zurücktreten. Auf die nächste Frage, was denn passieren müsste, um diese Situation zu ändern, antwortete der Junior spontan, dass er den Schreibtisch des Seniors vor die Tür stellen müsse, sonst hätte er als Junior keine Chance. Das tat er dann auch und das Problem war gelöst. Hinterher stellte sich heraus, dass der Vater eigentlich gar nicht aufhören und immer noch das Sagen behalten wollte. Anweisungen des Juniors an die Helferinnen wurden ignoriert, weil der Senior diese konterkarierte. Vielleicht wäre der Junior nie selbst auf die Lösung gekommen, weil er sich die Situation so nicht vor Augen führen konnte.“

Solche Konflikte lassen sich nicht einfach mit ein paar Klauseln in einem Vertrag lösen. Wenn der Steuerberater einen Vorschlag macht, soll er den Erfolg auch garantieren. Das kann er aber eigentlich nicht, weil das Verhalten des Mandanten eben nicht das Verhalten ist, das seiner Annahme für die Vertragsgestaltung zugrunde lag. Durch die systemische Prozessbegleitung findet der Mandant durch gezielte Fragen seine eigene Problemlösung, die er auch selbst verantworten kann. Der Steuerberater bekommt durch diese Art der Beratung einen ganz anderen Stellenwert und ist nicht mehr nur der Formularausfüller für das Finanzamt. ■

## ANSPRECHPARTNER FÜR DIESES PROJEKT

### Ralf Niewald

Steuerberater – Management für neue Versorgungs- und Kooperationsformen im Gesundheitswesen,  
Systemischer Prozessbegleiter Heilberufe  
ETL | ADVISA Steuerberatungsgesellschaft mbH  
Peterstraße 9  
46236 Bottrop  
Telefon: 02041 189780  
Telefax: 02041 189750  
E-Mail: ralf.niewald@etl.de  
Web: www.etl-advisa.de