



Wirtschaftsmediation

Justitias Schwester

Von Sylvia Ahlers

Konflikte beim Mandanten kennt jeder Berater. Sie betreffen ihn häufig ganz unmittelbar. Die Klärung liegt also auch in seinem Interesse. Aber wie kann er helfen?

ZUR JAHRESABSCHLUSSBESPRECHUNG sitzen dem Steuerberater die Gesellschafter eines erfolgreichen Unternehmens gegenüber. Die Entwicklung des Geschäftsbetriebs entspricht den Erwartungen. Trotzdem gibt es Spannungen zwischen den Anteilseignern. Der Berater hat schon länger das Gefühl, dass da irgendetwas nicht stimmt, und schon der eine oder andere Vermittlungsversuch konnte der Ursache aber nicht auf den Grund kommen. Solche oder ähnliche Situationen kennen die meisten Berater.

Im eigenen Interesse

Auch wenn der Berater merkt, dass die Mittel, die ihm zur Verfügung stehen, an ihre Grenzen stoßen, will er dennoch nichts unversucht lassen, über den Beratungsauftrag hinaus das Verhältnis der Gesellschafter untereinander wieder zu harmonisieren.

Das liegt schließlich auch in seinem eigenen Interesse, denn Konflikte beim Mandanten können die Mandatsbeziehung nachhaltig gefährden. Beispielsweise werden Fehlentwicklungen im Unternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung leicht auch mit dem Steuerberater in Verbindung gebracht. Im Extremfall können Konflikte einem Unternehmen die Existenz kosten und damit dem Berater einen wichtigen Kunden.

Anders als eine Gerichtsverhandlung

Die Zusammenarbeit mit Rechtsanwälten ist in der Steuerberatung üblich. Aber nicht in allen Konfliktfällen ist der Gang zum Gericht der angemessene oder einzige Lösungsweg. Denn ein Gerichtsverfahren kann erhebliche Kosten verursachen, lange dauern und ist meistens für alle Beteiligten belastend. Außerdem

ist es oftmals sehr wichtig, dass mit der Konfliktlösung die sozialen Bindungen nicht beschädigt werden.

In diesem Fall ist es hilfreich, wenn der Steuerberater die Konfliktparteien auf einen im Bereich der Wirtschaftsmediation qualifizierten Kollegen verweisen kann. Ein Mediator, der zugleich Steuerberater ist, kann auch die finanziellen und steuerlichen Implikationen eines Konfliktfalls beurteilen und hat damit ein umfassendes Verständnis der Situation. Damit empfiehlt der Steuerberater nicht nur eine innovative Konfliktlösungsmethode, sondern er wahrt vor allem das schutzwürdige Interesse seiner Mandanten.

Für die Mandanten sind die Kosten einer Mediation kalkulierbar. Die Dauer hängt vom Einigungswillen der Beteiligten ab, sie beträgt in der Regel nur wenige Termine. Der größte Anreiz für eine

Mediation liegt darin, dass die Beteiligten für sich selbst sprechen und handeln können. Sie brauchen keine Verantwortung zu delegieren, denn es ist den Mandanten aus ihrem Arbeitsalltag vertraut, die Lösung von Problemen „in die eigene Hand“ zu nehmen.

Das kann Mediation

Die Mediation ist keineswegs eine Modeerscheinung oder Erfindung der letzten Jahre, vielmehr hat sie jahrtausendealte Wurzeln. Mediation ist ein freiwilliges, nicht öffentliches, strukturiertes und konstruktives Verfahren zur Konfliktlösung. Die streitenden Parteien suchen mit Unterstützung eines Dritten, des Mediators, eine Regelung ihres Konflikts, die ihren Bedürfnissen und Interessen gerecht wird.

Ziel der Mediation ist eine verbindliche Lösung für die Zukunft, nicht die Klärung von vergangenem Verhalten und dessen Beurteilung. Es wird also keine Schuldfrage geklärt, sondern ein Weg gesucht, der in Zukunft eine konstruktive Zusammenarbeit ermöglicht. Es geht darum, schnell wieder Handlungsfähigkeit herzustellen.

Mediation kann vielfältig eingesetzt werden – so bei Konflikten zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführern, zwischen Gesellschaftern untereinander, bei Streitigkeiten innerhalb von Abteilungen oder zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern, aber auch bei Erbfolgeregelungen, bei Nachfolgefragen und bei Generationenkonflikten. Mediation bietet sich immer



Sylvia Ahlers

Diplom-Betriebswirtin, Steuerberaterin und Wirtschaftsmediatorin (Ausbildung durch Dr. Thomas Henschel, Mediationsakademie Berlin). Sie ist Mitglied im Bundesverband Mediation e.V. und in der Deutschen Stiftung Mediation.

dann an, wenn soziale Strukturen erhalten werden müssen, vor allem bei familiären und finanziellen Verflechtungen und Abhängigkeiten.

Ablauf einer Mediation

Der Ablauf eines Mediationsverfahrens, das auf diesen Grundsätzen beruht, kann natürlich variieren, folgt in der Regel aber einem Grundmuster.

Das Verfahren der Mediation findet am besten auf einer „terra incognita“ statt. Normalerweise bieten sich die Räume des Mediators als geschützter Bereich dafür an.

Jede Partei schildert dem Mediator ihre Sicht der Dinge im sogenannten „Einzelgespräch in Gegenwart des anderen“. Jeder Beteiligte hat somit Zeit, seinerseits gehört zu werden und andererseits die Positionen und Beweggründe der anderen zu hören, was zu einer Stabilisierung der Kommunikation führt. Dadurch wird gegenseitiges Verständnis hergestellt.

So werden beide Kontrahenten in die Lage versetzt, wieder miteinander zu kommunizieren, auch wenn das schon länger nicht mehr geschehen ist. Der Mediator moderiert hierbei die Konfliktklärung durch den Einsatz bestimmter Frage- und Kommunikationstechniken. Auf dieser Basis entwickeln die Konfliktparteien eine gemeinsame Lösung, die alle zufriedenstellt.

Abschließend wird in einer Mediationsvereinbarung festgehalten, worauf sich die Beteiligten verständigt haben. Diese wird einem Rechtsanwalt oder Notar zur Prüfung vorgelegt, um zu verhindern, dass sitten- oder gesetzeswidrige Elemente darin enthalten sind. Einige Vereinbarungen bedürfen auch der notariellen Beurkundung. Diese Vereinbarung schließen die Konfliktparteien miteinander, der Mediator ist dabei nur eine Art „Schriftführer“. Die Mediationsvereinbarung hat immer einen rechtsverbindlichen Charakter und stellt einen vollstreckbaren Titel dar.

Grundsätze eines Mediationsverfahrens

- **Freiwilligkeit:** Alle Beteiligten nehmen aus eigenem Antrieb an dem Mediationsverfahren teil und können jederzeit aussteigen.
- **Vertraulichkeit:** Alle regelungsbedürftigen Interessen und wesentlichen Informationen können offen ausgesprochen werden. Niemand muss befürchten, dass ihm dadurch Nachteile entstehen oder Inhalte in die Öffentlichkeit gelangen. Mediatoren haben sogar ein Zeugnisverweigerungsrecht. Es nehmen nur die am Konflikt tatsächlich Beteiligten teil. Gerade hierdurch nimmt das Mediationsverfahren oftmals eine unerwartete Wendung, die plötzlich viel Spielraum für eine gemeinsame Lösung erkennen lässt.
- **Eigenverantwortlichkeit:** Das Mediationsverfahren basiert auf der Autonomie und der Selbstbestimmtheit der Beteiligten. Sie sind also nicht von einer übergeordneten Instanz abhängig. Sie sind selbst für das Gelingen des Ver-

- fahrens verantwortlich. Grundsätzlich finden die Konfliktparteien in einer Mediation selbst ihre Lösung, denn sie sind unmittelbar in das Problem involviert, kennen alle Seiten und können es daher auch am besten klären. Das ist die zentrale Voraussetzung für die Akzeptanz und die Nachhaltigkeit der beigelegten Streitigkeit.
- **Unabhängigkeit des Mediators:** Der Mediator darf wirtschaftlich und persönlich in keiner Beziehung zu den Beteiligten stehen.
- **Neutralität des Mediators:** Der Mediator hat für eine gleichberechtigte und faire Gesprächsatmosphäre zu sorgen und unparteiisch auf die Beteiligten einzugehen. Er muss dafür sorgen, dass jede Seite Gehör findet. Er selbst macht keine Lösungsvorschläge und entscheidet nicht in der Sache selbst, sondern ist ausschließlich für das Verfahren verantwortlich. Er ist somit Wegbereiter und Begleiter der dialogorientierten Lösungsfindung.

Damit ist das Verfahren aber noch nicht vollständig abgeschlossen. In der Regel wird wenige Monate später noch ein Folgetermin vereinbart, bei dem geprüft wird, inwieweit die getroffene Vereinbarung in der Realität positive Veränderungen bewirkt hat.

Akzeptanz der Ergebnisse

Weil die Lösung von den Konfliktparteien selbst erarbeitet wird, findet sie eine hohe Akzeptanz und führt zu nachhaltigem Rechtsfrieden. Auch bei bereits vor Gericht befindlichen Streitigkeiten kann eine Mediation angeboten werden. Das Verfahren wird für deren Dauer unterbrochen.

Im „Projekt gerichtsnahe Mediation in Niedersachsen“ vom Niedersächsischen Justizministerium und Konsens e.V. wurden über einen Zeitraum von drei Jahren Mediationen an verschiedenen niedersächsischen Gerichten bewertet. Im Abschlussbericht vom Februar 2005 heißt es, dass bei „1.953 Klageverfahren, (die sich) für die Durchführung von Mediation entschieden (haben), die projektweite, mittlere Einigungsquote bei 76,4 Prozent liegt“. Und weiter: „Eine überwältigende Mehrzahl der bisher befragten Parteien zeigte sich zufrieden mit dem Verfahrensablauf (91 Prozent) und dem letztlich erzielten Ergebnis (84 Prozent).“

Dabei handelte es sich gerade um verfahrenere, komplizierte Fälle, die bereits „verrechtlicht“ waren. Auch in einer Mitteilung der Industrie- und Handelskammer (IHK) für München und Oberbayern vom Mai 2008 über den Modellversuch „Güterichter“ des Bayerischen Justizministeriums wird von einer Erfolgsquote von 70 Prozent gesprochen, wobei es sich auch hier um „ausgesucht schwierige und komplexe Fälle“ handelte. Über die Hälfte der 753 Fälle konnte innerhalb von drei Monaten abgeschlossen werden.

Aus der Erfahrung, eine oftmals als ausweglos empfundene Situation gemeinsam gemeistert zu haben, entsteht eine große Wertschätzung, nicht zuletzt gegenüber dem Steuerberater, der den Gang zum Wirtschaftsmediator vorge schlagen hat.

Anerkennung der Mediation

Zwar ist die Berufsbezeichnung „Mediator“ genauso wie „Wirtschaftsmediator“ in Deutschland noch nicht geschützt und auch die Mediationsausbildung noch nicht gesetzlich geregelt, trotzdem hat sich in den letzten Jahren einiges getan, was die Mediation inhaltlich und

qualitativ berechenbarer macht. Auch daran wird deutlich, dass die Mediation auf politischer Ebene und in der Öffentlichkeit an Bedeutung gewinnt.

Zunächst haben Verbände Standards und Richtlinien entwickelt, die die Ausbildung regeln und Grundlage für die Anerkennung als Mediator sind. Das sind beispielsweise die „Standards und Ausbildungsrichtlinien“ des Bundesverbands Mediation e.V. (BMEV). Der Schritt zu einheitlichen, allgemein anerkannten Standards ist darin zu sehen, dass der BMEV, die Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation (BAFM) und der Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA) gegenseitig ihre Richtlinien anerkennen. Diese Zertifizierung ist ein Qualitätssiegel, an dem sich diejenigen, die diesen Weg der Konfliktbewältigung gehen möchten, orientieren können.

EU-Richtlinie wird Bundesgesetz

Mittlerweile hat auch die Politik reagiert. Am 12. Januar 2011 brachte das Bundeskabinett das Mediationsgesetz auf den Weg, das eine EU-Richtlinie umsetzt und noch dieses Jahr in Kraft tritt. Es stellt die Mediation in Deutschland erstmals auf eine gesetzliche Grundlage. Darin werden die Mediatoren zur Aus- und Weiterbildung verpflichtet. „Justitia wird immer noch eine Waage in der Hand halten, aber immer öfter ohne Schwert auftreten“, so die Bundesjustizministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger zu dem neuen Gesetz. Allerdings wird der Zugang zum Beruf nicht, wie das etwa in Österreich der Fall ist, gesetzlich geregelt. Wer als Mediator tätig werden darf, bestimmt also nicht der Staat. Vielmehr setzt der Gesetzgeber bei den Zulassungsvoraussetzungen auf Kammern und Verbände und deren Gütesiegel.

Vorteile für Berater

Wenn der Steuerberater beim Mandanten eine Mediation als Verfahren der Konfliktlösung anregt, kann er damit durchaus Druck vom Mandanten nehmen und gleichzeitig das Mandatsverhältnis festigen.

Keine Doppelrolle

Wer als Steuerberater auch Mediationsverfahren anbietet, kann in der Mediation natürlich nicht gleichzeitig auch als Steuerberater aktiv sein. Eine Konkurrenzsituation darf es also nicht geben. Der Auftrag zur Mediation beinhaltet deshalb auch nicht den Auftrag zur steuerlichen Beratung.

Das ist die zentrale Voraussetzung für den Erfolg der Mediation selbst. Denn ein Vertrauensverhältnis zwischen den Konfliktparteien einerseits und dem Mediator andererseits kann nur in Unabhängigkeit voneinander entstehen. Daher ist natürlich auch eine Mediation bei den eigenen Mandanten tabu. Sinnvoll ist vielmehr eine dauerhafte Kooperation zwischen steuerlichem Berater und einem auf Mediation spezialisierten Kollegen. ●

➔ MEHR ZUM THEMA

Besuchen Sie das Seminar „Wirtschaftsmediation für Steuerberater“. Nach der Ausbildung können Sie Ihr Dienstleistungsangebot um das Themengebiet Mediation erweitern. Im nächsten Jahr finden die Veranstaltungen in Hannover, Rostock-Warne-münde und Stuttgart statt. Weitere Informationen unter www.datev.de/chef-seminare.

Wenn zwei sich streiten, hilft ein Dritter

Mediation ist besonders dort geeignet, wo die Ausgangssituation emotional besetzt ist. Eine abgeschlossene Mediation ermöglicht den Konfliktparteien einen offenen Umgang mit dem Ergebnis – und das ohne das Gefühl des Unterliegens oder verhärteter Fronten. Einen Verlierer gibt es nicht, denn eine Lösung ist nur möglich, wenn beide Streitparteien damit einverstanden sind. Geschäftliche, rechtliche und persönliche Beziehungen bleiben erhalten und werden nicht belastet. Im Unterschied zum Gerichtsverfahren finden keine öffentlichen Verhandlungen statt.

Ein Vergleich der von der Europa-Universität Viadrina (Frankfurt/Oder) untersuchten Aktenlaufzeiten belegt: Während ein Fall vor Gericht im Arbeitsrecht auf durchschnittlich 190 Aktenlaufzeit-tage kommt, sind das bei einer Mediation im Schnitt 13,2 Kalendertage bis zur Lösung.