

Erfolgreiche Steuerberatung – Mediation inklusive

Die Situation war so verfahren, dass Steuerberater Heinz K. ernsthaft darüber nachdachte, sein Mandat abzugeben. Zwei seiner Mandanten, Hubert S. und Roland M., beide Gesellschafter (GbR) mit je 50 prozentiger Beteiligung, waren so zerstritten, dass eine Fortführung der Geschäftsbeziehung nicht mehr möglich war.

Was Heinz K. vor die Frage stellte: Wie berät man seine Mandanten, wenn sie sich weigern, miteinander zu sprechen. Zumal wichtige Punkte für eine Auseinandersetzung - „Wer bekommt welche Anteile?“, „Wer übernimmt welche Kunden? etc.“ - vertraglich nicht geregelt waren.

Heinz K. steht zwischen den Fronten. Gefällt Hubert S. einer seiner Vorschläge, ist Roland M. dagegen und umgekehrt. „Ich bin weder auf der einen, noch auf der anderen Seite“, macht Heinz K. deutlich, „als Steuerberater muss ich meine Beratung neben den Interessen der Gesellschafter auch am Wohl des Unternehmens ausrichten.“ Doch das nützt ihm nichts. Das Wohl des Unternehmens ist kein Argument mehr für den, der das Unternehmen verlassen will. Statt dessen versucht jeder, Heinz K. auf seine Seite zu ziehen. Heinz K. sitzt in einer Konfliktfalle. Egal ob er mal der einen, mal der anderen Seite zustimmt, immer ist er in Gefahr, mindestens einen seiner Mandanten zu verlieren. Wenn er versucht, sich neutral zu verhalten, wird ihm das von beiden als mangelhafte Unterstützung ausgelegt. Dadurch besteht die Gefahr, dass er beide Mandanten verliert. Diese Konfliktfalle ist ein Dilemma. Denn was Heinz K. auch tut, er steht vor einer Sackgasse. Es bewegt sich nichts vorwärts.

Es ist die Natur eines Dilemmas, dass Beteiligte ihm aus eigener Kraft nicht enttrinnen können. Es braucht jemand von außen, um dieses zu lösen.

Einen solchen jemand gibt es. Man nennt diese Leute Mediatoren. Ihr Fachgebiet: Gegensätzliches so zusammen zu bringen, dass jeder das bekommt, was er möchte, ohne dass die Gegenpartei dies als Gesichtverlust empfindet oder als Verlierer vom Platz geht. Die Quadratur des Kreises sozusagen. Mediatoren gehen deshalb anders vor als oft erwartet. Statt an Konferenztischen mit sachlicher Sitzungsatmosphäre sitzen Hubert S.

und Roland M. nun auf bequemen, sesselartigen Stühlen neben einem Couchtisch. Nur ein Flipchart und eine Pinnwand verraten, dass es sich um ein Arbeitstreffen handelt. Der Mediator begrüßt beide sehr herzlich, ist interessiert an ihrer beider Geschichte, lässt jeden gleichviel zu Wort kommen, unterschiedliche Sichtweisen werden akzeptiert und als wichtig wertgeschätzt. Dass der Mediator mit keinem der Konfliktparteien eine gemeinsame Vergangenheit hat, verschafft ihm einen Vertrauensbonus. Er kann ungewöhnliche Fragen stellen. Fragen, an denen Roland M. und Hubert S. zu beißen haben. „Was genau ist Ihnen gerade an diesem Kunden so wichtig, wenn Sie nach dem Ende ihrer Geschäftsbeziehungen alleine weiter machen?“, fragt er die beiden und bringt Hubert S. und Roland M. dazu, ihre Ziele nach ihrer geschäftlichen Trennung detailliert ins Auge zu fassen. Immer wieder führen seine Fragen in die Zukunft und wie diese am besten gestaltbar sein sollte. Nach und nach schält sich für jeden eine eigene Perspektive heraus. Anstatt sich in ihre Konflikte zu verbeißen, geht der Blick nach vorne. Das Sprungbrett für den Schritt in diese Zukunft können sie sich in der Mediation selbst erarbeiten.

Genau dies unterscheidet Mediation von anderen Verfahren: Hier erarbeiten die Parteien sich ihre eigene persönliche Lösung ohne Vorschriften von außen oder oben. Da die Vergangenheit aber durch Konflikte belastet ist, erfolgt die Kommunikation über den Mediator. Er fungiert als Puffer für Eskalationen, als Detektiv für die jeweiligen Interessen, als Übersichtgeber und als Begleiter in der Veränderung. Er weiß, will man eine gute Lösung auf der Sachebene erreichen, muss man sich zuerst um die Beziehungsebene kümmern. Denn Konflikte zeichnen sich dadurch aus, dass sie mit negativen Gefühlen einhergehen. Werden diese nicht entsprechend in das Lösungsverfahren eingebunden, kommen sie oft als Bumerang später wieder zurück. Dies zu vermeiden, dafür bietet die Mediation ein strukturiertes Vorgehen.

Zuweilen brechen Anschuldigungen zwischen Hubert S. und Roland M. durch. „Wie hilfreich ist es für ihr Ziel, wenn Sie solchen Gesprächsstil anwenden?“, fokussiert der Mediator die Konfliktparteien. Wenn die Beziehung stabil ist, sind solche Fragen möglich. Und: „Wie könnten Sie es so formulieren,

dass ihr Anliegen klarer zum Ausdruck kommt?“

Immer wieder erfolgt der Rückgriff auf die persönlichen Ziele und Interessen. Gleichzeitig schätzt der Mediator die dahinter stehenden Emotionen und Sichtweisen als sachgerechte Reaktion auf missliche Erfahrungen. Damit durchbricht er den Kreislauf von Anschuldigung und Verteidigung. So kommt Schritt für Schritt Verständigung zustande.

Mediation vereint psychologische Gesprächsführung mit Methoden zur Kreativität und zur Deeskalation und mit Verhandlungsstrategien. Anders als bei klassischen Verhandlungen wird hier viel mehr Wert auf die Persönlichkeit des einzelnen und seine individuelle Motivation gelegt. Im Gegensatz zu rein psychologischen Verfahren geht es aber nicht um innere Seelenzustände, sondern um sachliche äußere Lösungen. Am Ende der Mediation entsteht ein Vertrag. Er enthält neben sachlichen Details auch Begründungen, wie, warum dieses oder jenes gerade so und nicht anders gewollt ist. Dass dies im Vertrag steht, zeigt, wie wichtig der Mediation die persönlichen Motivationen der Parteien sind. Denn genau hier liegt das Fundament und der Garant, dass die ausgehandelte Lösung auch trägt.

Der Steuerberater Heinz K. ist zufrieden. In der Mediation, mit einem von außen beauftragten Mediator, konnte er wieder das tun, was er ursprünglich wollte: Beide Mandanten fachgerecht zu beraten ohne ständig in die Schusslinie zu kommen.

Eine gerichtliche Auseinandersetzung wurde vermieden. Das Mandat blieb erhalten. Alle Beteiligten sparten Zeit und Geld – gerade für Steuerberater, die oft zu wirtschaftlichen Fragen Stellung nehmen müssen, ist dies nicht unwichtig. Steuerberater, die um Mediation wissen und sie ihren Mandanten empfehlen, können in schwierigen Zeiten ihren Mandanten ein Mehr an Lösungen bieten als andere. Erfolgreiche Lösungen stärken jedoch nicht nur die Kompetenz des Beraters, sie fördern auch die Anerkennung und das Vertrauen seiner Mandanten zu seiner Person.

Hubert S. und Roland M., die Mandanten von Heinz K., haben ihre Probleme in ihrer Geschäftsbeziehung in der Mediation gelöst - ohne Gesichtverlust und ohne destruktive Eskalation. Und: Beide sind weiterhin seine Mandanten!