



Informationen

Berufsrecht

DER STEUERBERATER ALS KONFLIKTFRÜHWARNINDIKATOR: MEDIATION IN DER STEUERBERATUNG - KONFLIKTE ALS WIRTSCHAFTLICHER RISIKOFAKTOR

Kennen Sie das? Konflikte im Mandantenumfeld sind regelmäßig keine „weichen“ Themen, sondern wirtschaftlich relevante Störgrößen. Sie binden Ressourcen, verzögern Entscheidungen und können zu erheblichen Vermögensnachteilen führen. In der Praxis zeigen sich die Auswirkungen insbesondere bei Gesellschafterkonflikten (Blockade strategischer Maßnahmen, Stillstandsschäden, Exit unter Wert) sowie bei Erb- und Familienkonflikten (Zerfall von Nachlassvermögen bis hin zur Teilungsversteigerung). Charakteristisch ist dabei weniger die einzelne Streitfrage als die Eskalationsdynamik: Kommunikation verengt sich auf Vorwurfslagen, Positionen verhärten sich, die Einigungsfähigkeit nimmt ab.

In solchen Situationen wird häufig ein Kompromiss erzielt, verstanden als wechselseitiger Verzicht. Das kann kurzfristig befrieden, löst jedoch nicht zwingend die zugrunde liegenden Interessenlagen. Der Konflikt verlagert sich dann typischerweise oder flammt in veränderter Form wieder auf. Ziel-

richtung einer nachhaltigen Konfliktbearbeitung ist daher nicht primär der Verzicht, sondern eine interessenbasierte Konsenslösung. Das kann Mediation.

Gerade hier kann der Berufsstand als Frühwarnindikator wirken: Durch die Nähe zum Mandat werden Spannungen und Bruchlinien sichtbar, bevor sie offen eskalieren – teils sogar bevor den Beteiligten selbst klar ist, dass aus Unzufriedenheit längst ein konfliktträchtiger Zustand geworden ist.

Mediation: Verfahren und Wirkmechanismus

Mediation ist ein strukturiertes, freiwilliges und vertrauliches Verfahren, in dem die Parteien ihre Lösung eigenverantwortlich entwickeln. Der Mediator gestaltet den Prozess, er trifft keine Sachentscheidung und richtet nicht: Er stellt Kommunikationsfähigkeit her, strukturiert Themen, sichert Verfahrensregeln und unterstützt die Klärung von Interessen. Der zentrale Wirkmechanismus liegt im Wechsel von Positionen („Was



fordere ich?“) zur Interessen- und Bedürfnisdimension („Warum ist es mir wichtig?“). Hinter Forderungen stehen häufig Motive wie Sicherheit, Anerkennung, Einfluss, Fairness, Zugehörigkeit oder Zukunftssorgen. Werden diese Ebenen transparent, entstehen Verhandlungsspielräume. Am Ende steht eine protokollierte Vereinbarung, deren (steuer-)rechtliche Umsetzung anschließend gesondert zu überprüfen ist.

Der Mediator ist dabei allparteilich: Er ist allen Beteiligten gleichermaßen zugewandt. Mediation ist ergebnisoffen; auch eine geordnete Trennung kann sachgerecht sein. Entscheidend ist, dass Lösungen bewusst, strukturiert und unter Minimierung von Folgeschäden entwickelt werden.

Der Steuerberater als Mediator

Aus berufsbildlicher Sicht ist der Steuerberater für mediativen Methodeneinsatz geradezu prädestiniert. Seine wirtschaftliche Expertise, die Fähigkeit zur Strukturierung komplexer Sachverhalte sowie die berufsrechtlich verankerten Pflichten – insbesondere Unabhängigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Verschwiegenheit – decken sich in wesentlichen Grundzügen mit den Anforderungen an eine Mediatorenrolle.

Der Erwerb mediativer Kompetenzen kann dabei doppelt sinnvoll sein: Erstens verbessert er Gesprächsführung und interessenorientierte Beratung, zweitens kann er die interne Führungs- und Kommunikationsqualität in der Kanzlei stärken. Mediation als vereinbare Tätigkeit kann als zusätzliche Leistung – je nach Kanzleiausrichtung – das Leistungsportfolio ergänzen.

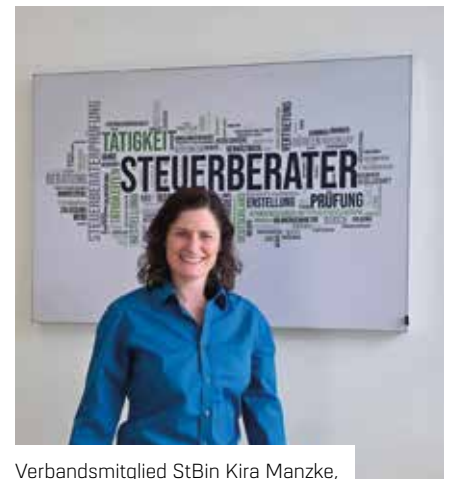
Mediation im eigenen Mandat: regelmäßig riskant

So naheliegend es wirkt: Die Durchführung eines Mediationsverfahrens im eigenen Mandat ist im Regelfall nicht empfehlenswert. Mediation verlangt Neutralität und Unabhängigkeit – auch in der Wahrnehmung der Beteiligten. Im laufenden Mandat besteht jedoch regelmäßig eine Vorprägung durch Vorwissen und einer gewachsenen Nähe zu mindestens einer Partei. Die erforderliche Allparteilichkeit ist damit häufig nicht herstellbar.

Hinzu kommt die Trennlinie zwischen Mediation und Beratung: Der Mediator darf nicht durch rechtliche Regelungsvorschläge in die Gespräche eingreifen; Vertrags- und Folgeleistungen sind in der Mediatorenrolle nicht „mitzuberaten“. Die Doppelfunktion kollidiert mit dem Neutralitätsgebot: Wer während oder nach der Mediation steuerlich tätig wird, schafft Angriffsfläche – bis hin zu dem Eindruck, die Mediation habe der Verfolgung eigener Interessen oder der Generierung von Anschlussaufträgen gedient; schon der Anschein kann Vertrauen und Ergebnisstabilität beeinträchtigen.

Praxistauglich ist deshalb eine klare Rollentrennung: Der Steuerberater erkennt die Konfliktlage, bereitet die fachlichen Optionen auf und empfiehlt – soweit erforderlich – einen externen Mediator. So bleibt die Beratung belastbar, während zugleich ein neutraler Prozess eröffnet wird.

Wenn Sie dazu einen kurzen, vertraulichen Austausch möchten – oder wenn in einem Mandat ein neutraler Dritter gebraucht wird –, bin ich als externer Mediator gern ansprechbar.



Verbandsmitglied StBin Kira Manzke,
Wirtschaftsmediatorin,
Manzke@steuerkanzlei-digital.com,
www.steuer-mediator.com



„Gerade hier kann der Berufsstand als Frühwarnindikator wirken: Durch die Nähe zum Mandat werden Spannungen und Bruchlinien sichtbar, bevor sie offen eskalieren – teils sogar bevor den Beteiligten selbst klar ist, dass aus Unzufriedenheit längst ein konfliktträchtiger Zustand geworden ist.“

StBin Kira Manzke