

Inhaltsübersicht

Vorwort	5	
Abkürzungsverzeichnis	12	
Literaturverzeichnis	14	
Glossar	17	
Bearbeiterverzeichnis	18	
§ 1	Der Steuerberater als Wirtschaftsmediator	20
	A. Wie kommt ein Steuerberater zur Wirtschaftsmediation?	20
	I. Mein Weg zur Mediationsausbildung	20
	1. Grundlagenseminar	21
	2. Was ist Mediation?	21
	a) Ziel – verbindliche Vereinbarung	
	21	
	aa) Rollen	21
	b) Prozessziele	22
	aa) Die Beteiligten	22
	c) Logistik	22
	3. Rollenspiel	22
	4. Übungen: Handhabung von unterschiedlichen Meinungen	24
	5. Verlauf des Grundlagenseminars	26
	6. Stimmung am Ende des Grundlagenseminars	27
	a) Ausbildung zum Mediator	28
	b) Mediationsverfahren im Allgemeinen	29
	aa) Wofür stehen Mediationsverfahren?	29
	bb) Was ist ein Konflikt?	29
	cc) Der Mediator	30
	dd) Das „Harvard-Konzept“	31
	B. Wirtschaftsmediation	33
	C. Abgrenzung des Mediationsverfahrens zu anderen Streitbeilegungsverfahren	35
	I. Gerichtsprozesse	35
	II. Schiedsverfahren	36
	III. Schlichtung	37
	IV. Gerichtsnahe Mediation	37
	D. Arbeitsgebiete des Steuerberaters und Mediation	38
	I. Vorbehaltstätigkeiten i. S. d. § 33 StBerG	39
	II. Vereinbare Tätigkeiten gem. § 57 Abs. 3 StBerG	41
	III. Tätigkeiten als Wirtschaftsmediator	42
§ 2	Verhandlungsformen	44
	A. Verhandeln	44
	I. Erfolgsfaktoren für Verhandlungen	44
	II. Typische Fehler von Beratern bei Verhandlungen:	45

III. Verhandlungshindernisse	45
1. Komplexität	45
2. Verhandlungsdilemma	46
3. Andere Hindernisse	46
B. Was ist verhandeln?	46
I. Kommunikation	46
1. Verbale Kommunikation	47
2. Nonverbale Kommunikation	48
a) Unbewusste nonverbale Kommunikation	48
b) Teilbewusste nonverbale Kommunikation	48
c) Bewusste nonverbale Kommunikation	49
3. Bedeutung der Kommunikationstheorie für Verhandeln	50
II. Verhandlungstypen	50
1. intuitives Verhandeln	51
a) Persönlichkeitsstrukturen	51
b) Persönlichkeit und Verhandlungstyp	52
c) kulturelle Einflüsse	52
2. Bewusstes Verhandeln	53
a) Verhandlungsstil hart oder weich mit Gewinner und Verlierer	53
b) gewählter Verhandlungsstil mit win-win Ziel	53
c) Präferenzen von Führungskräften	53
III. Verhandlungsstrategie und Verhandlungstaktik	54
1. Begriffe	54
2. Verhandlungsstrategie	55
a) Bandbreite denkbarer Strategien	55
b) Verhandlungsstrategien im Einzelnen	56
aa) kompetitive Verhandlungsstrategie	56
bb) Vermeidungsstrategie	57
cc) Kooperative Strategie	57
dd) Anpassungsstrategie	57
ee) Kompromissstrategie	57
c) Bewertung der Strategien	57
aa) Typische Strategie der rechtsberatenden Berufe	58
bb) Von der Position zum Interesse	58
(1) Position	58
(2) Interessen und Bedürfnisse	59
(3) Gefühle	59
cc) Das Harvard Konzept	60
dd) Ergebnis	62
3. Verhandlungstaktik	63
a) Spezielle Taktiken	64
aa) Zu 1. „Good Cop, bad Cop“	64
bb) Zu 2. „Limited Authority“	64
cc) Zu 3. „Highball-Lowball“	65
b) Vorbereitung von Verhandlungen	65
c) Kommunikative „Taktiken“	66

	aa) Aktives Zuhören	66
	bb) Gewaltfreie Kommunikation	66
	4. Methoden als verhandlungstaktisches Konzept	67
	a) Sokratische Methode	67
	b) 4 M Methode	67
	5. Harvard-Konzept und Verhandlungstaktiken	67
	IV. Das Verhandeln des Steuerberaters	68
	1. StB verhandelt in eigenen Angelegenheiten	69
	2. Er verhandelt als Berater für den Mandanten	70
§ 3	Wirtschaftsmediation	71
	A. Vom Verhandeln zur Mediation	71
	I. Beispiele:	72
	B. Wirtschaftsmediation	74
	C. Struktur des Verfahrens in der Wirtschaftsmediation	75
	I. Pre-Mediation	75
	II. Main-Mediation	77
	1. Vorgespräch	78
	a) Mit dem de jure Auftraggeber	78
	b) Mit den Konfliktparteien	79
	c) Mit Anwälten	80
	d) Fazit	81
	III. Der Mediationsvertrag	82
	1. Form	82
	2. Inhalt	83
	3. Absprachen mit Anwälten	83
	IV. Organisatorische Absprachen	84
	1. Vorbereitung auf die Mediationssitzung	84
	2. Co-Mediation	84
	3. Ort, Raum, Verpflegung	85
	4. Beginn und Dauer	86
	5. technische Ausstattung	86
	6. Sitzordnung	86
	D. Weitere Besonderheiten	87
	I. Struktur von Konflikten in Unternehmen	88
	1. Bedeutung der Unternehmenskultur	90
	E. Anforderungsprofil Wirtschaftsmediator	92
	I. Persönlichkeitskompetenz	92
	1. soziale, menschliche Kompetenz	92
	a) Empathie	92
	b) Ehrlichkeit	93
	c) Demut	93
	2. Haltung	93
	a) Menschenbild	94
	b) Verantwortung	94
	c) Geschützter Rahmen	94

	d) Allparteilichkeit und Fairness	94
	e) Offenheit	94
	f) Einfühlung und Ermutigung der Konfliktparteien	95
	g) Vertraulichkeit und Vertrauen	95
	h) Freiwilligkeit	95
	i) Eigenes Verhalten im Konflikt	95
	j) Professionalität	95
	3. Selbstreflexion	95
	4. Sechs Persönlichkeitsmerkmale	96
II.	Fachliche Kompetenz	96
	1. Prozesskompetenz	96
	2. Methodenkompetenz	97
	3. Fachwissen/organisationelle Kenntnisse	97
	4. Qualitätssicherung	98
F.	Exkurs Mobbing	98
I.	Was genau ist Mobbing?	99
II.	Die vier Phasen des Mobbing	100
III.	Nicht alles, was Mobbing betitelt wird ist Mobbing	101
IV.	Aufgabe für den Fallmanager	101
V.	Eskalationsstufen	102
G.	Exkurs Onlinemediation	106
I.	Begriffsklärung	107
II.	Integration von technischen Systemen in den Mediationsprozess	108
III.	Die Phasen in der Online Mediation	110
	1. Pre-Mediation	110
	2. „Vorgespräch“	110
	3. Das „Mediationsgespräch“	110
	4. Die Umsetzungsphase	112
IV.	Vergleich face-to-face-Mediation und Onlinemediation	112
V.	Fazit	112
§ 4	Ablauf der Mediation	114
A.	Phase 0	114
B.	Phase 1: „Aufwärmen“	114
I.	Ankommen	114
	1. Sicheren Rahmen schaffen	114
	2. Rahmenbedingungen	115
	3. Gesprächsregeln	115
	4. Ungeduld	116
	5. Wissensstand des Mediators	116
II.	Ende Phase 1	116
III.	Praxistipp zur Phase 1	117
C.	Phase 2: Konfliktidentifikation	117
I.	Konfliktparteien entlasten	117
	1. Reihenfolge	117
	2. Darstellung der Sichtweisen	117

3. Ziele	118
II. Arbeitstechniken	118
1. Visualisierung	118
2. Aktives Zuhören	119
3. Spiegeln	119
4. Konstruktives Umdeuten	120
5. Einsatz der Techniken (TIPP)	120
III. Themensammlung	122
1. Komplexität reduzieren	122
2. Priorisieren	122
IV. Ergebnis der Phase 2	123
D. Phase 3: Konfliktbearbeitung	123
I. Ziel und Weg	123
1. Ziel	124
2. Weg	124
3. Wirkung	124
II. Arbeitstechniken	125
1. Grundlegend: Gesprächsführung nach C. Rogers	125
2. Fragetechnik	126
3. Aktives Zuhören	126
4. Konstruktives Umdeuten	127
5. Transformieren	127
6. Perspektivenwechsel	127
7. Positive Konnotation	127
8. Paraphrasieren	128
9. Spiegeln	128
10. Reframing	128
11. Doppeln	129
12. Einzelgespräche	130
13. Looping	130
14. Reflecting Team	131
15. Visualisieren	131
16. Einsatz der Techniken	132
a) Von der Position zum Interesse	132
b) Verstehen des Gehörten	133
c) Die unerwähnten Techniken	133
III. Schwierige Gesprächs- und Krisensituationen.	134
IV. Ergebnis der Phase 3	135
E. Phase 4: Sammeln und Bewerten von Optionen	135
I. Ziel und Weg	136
1. Schritt 1	136
2. Schritt 2	136
3. Schritt 3	137
II. Arbeitstechniken	137
1. Moderationstechnik	137
2. Kreativitätstechniken	137

	a) Brainstorming	138
	b) Pinnwandmoderation	139
	c) Provokationstechnik	139
	d) Laterales Denken und six thinking hats	139
	e) Zufallstechnik	139
	f) Semantische Intuition	139
	g) Mindmapping	140
	h) Analogietechnik	140
	3. Verhandlungstechnik	141
	4. Visualisierung	141
	III. Praxistipps	141
	IV. Ergebnis der Phase 4	142
F. Phase 5 – Vereinbarung		143
I. Machbarkeitsprüfung		143
II. allgemeine Kriterien der Vereinbarung		143
III. Verschriftlichung		143
	1. Wer schreibt	143
	2. Rechtsqualität der Vereinbarung	144
	3. Vollstreckbarkeit	144
	IV. Ergebnis	144
	V. Bilanzgespräch	144
	VI. Abschlussritual	144
G. allgemeine Praxistipps		145
I. Einleitung und Ausleitung der Sitzungen		145
II. Schlüsselsätze		145
	1. Einleitung/Überleitung Phasen 2 bis 4	145
	2. Nach Gefühlen fragen	146
III. Erhellung von Bedürfnissen		146
	1. Gefühle erkennen und benennen	146
	a) Schuldzuschreibungen unterlassen und Gefühle auf Bedürfnisse beziehen	146
	b) Die Gefühle der Bedürfnisfrustration hinter Ärger, Wut oder Angst herausarbeiten	147
	c) Körperempfinden als Weg zum Fühlen	147
	d) Gefühle in Bildern ausdrücken	148
	e) Indirekte Sprache in Ich-Aussagen verwandeln	148
	f) Beurteilende Gefühlsworte in „fühlende“ Gefühlsworte verwandeln	148
	g) Gefühle spiegeln	148
	h) Zum gegenseitigen Spiegeln der Gefühle anregen	149
	2. Bedürfnisse ausdrücken und empathisches Verstehen	149
	a) Vom Fühlen der Bedürfnisnot direkt zum Spüren der Bedürfnisse überleiten	149
§ 5 Einsatzgebiete für Mediation im Praxisalltag des Steuerberaters		150
A. Der Bedarf des Marktes		150
I. PWC-Studie		150

II.	Was brauchen und wünschen Unternehmer- Mandanten?	153
III.	Auslöser für Interesse an Mediation?	154
	1. Unternehmensphilosophie	155
	2. Vertragsklauseln, die eine mediative Schlichtung vorsehen	155
	3. Zeitersparnis	155
	4. Handlungs- und Gestaltungsfreiheit	156
	5. Erhalt der Geschäftsbeziehung	156
	6. Kosten des Verfahrens	157
	7. „Konfliktkosten“ oder besser: teure Bindung von Ressourcen	157
	8. Nichtöffentlichkeit	158
	9. Freiwilligkeit	159
	10. Die wichtigsten Hinderungsgründe nebst Konzept, damit umzugehen	159
IV.	Interessierte Branchen	160
B.	Grundqualifikation des Steuerberaters	161
C.	Anwendungsgebiete für den Steuerberater	162
I.	mediative Kenntnisse für die (eigene) Steuerberatungspraxis	162
	1. Als Arbeitgeber und Führungskraft	162
	2. Als Partner in Sozietät	164
	3. In Konflikten mit Mandanten	164
II.	Extern, d.h. bei Mandanten	165
	1. In Unternehmen	165
	a) freiberufliche Partnerschaften und andere Gesellschafterkonflikte	166
	b) Konflikte in Kooperationen	167
	c) Konflikte in Leitungsgremien	167
	d) Konflikte zwischen Mitarbeitern	168
	e) Konflikte zwischen Teams und Abteilungen	169
	f) Mobbing	170
	g) Kündigungskonflikte	170
	h) Veränderungsprozesse in Unternehmen	171
	i) Unternehmensgründungen	172
	j) Generell: Spezialisierung und Systematisierung des Konfliktmanagements durch StB?	172
	k) Management by Wirtschaftsmediation?	173
	2. Familienunternehmen	174
	a) Schenkungen zu Lebzeiten/Erbaueinandersetzungen	176
	b) Unternehmensnachfolge	177
	c) Trennung/Scheidung bei Unternehmerehepaaren	178
	3. Zwischen Unternehmen und zu Behörden	180
	a) Kooperationen (wie z.B. Arge)	181
	b) Unternehmen und Kreditinstitut	181
	c) Kunden	182
	d) Unternehmen mit Lieferanten	184
	e) Versicherungen	185
	f) Behörden	185

4.	Andere Mandanten bzw. Sachverhalte	186
a)	Erbverträge/Nachlassregelungen	186
b)	Schenkungen zu Lebzeiten	187
c)	Erbaueinandersetzungen	188
d)	Unternehmenskauf/-verkauf	191
e)	Investitionen in Vermögensanlagen	191
§ 6	Der Steuerberater als Wirtschaftsmediator und Berufsrecht	193
A.	Das Berufsrecht der Steuerberater zur Wirtschaftsmediation	193
I.	Zulässige Tätigkeit des Steuerberaters als Wirtschaftsmediator	193
1.	Wirtschaftsmediation als vereinbare Tätigkeit	
	gem. § 57 Abs. 3 StBerG	194
2.	Beachtung des Rechtsberatungsgesetzes (RBerG)	195
a)	Das Rechtsdienstleistungsgesetz (RDG)	196
b)	Die Steuerberaterin/Der Steuerberater als Parteiberater/in	196
II.	Erlaubte Werbung für Wirtschaftsmediation	197
B.	Das Honorar	198
I.	Honorar nach Zeitgebühr	198
II.	Pauschalhonorar	199
III.	Honorar nach Wertgebühren	200
IV.	Verschiedenes	200
	Anlagen	201
	Stichwortverzeichnis	217