

Berührungspunkt scheinbar gegensätzlicher Begriffe

Zwischen Compliance und Mediation

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.

9.5.2001

Auf den ersten Blick scheinen Mediation, also ein freiwilliges Verfahren zur Konfliktlösung, und Compliance, verstanden als Umsetzung von Regeln, wenig Gemeinsamkeiten zu haben. Der nachstehende Artikel zeigt indessen zahlreiche Parallelen auf. (Red.)

Mediation und Compliance sind Begriffe, die seit einiger Zeit Gegenstand von Publikationen bilden. Beiden Bezeichnungen ist eigen, dass sie nicht ohne weiteres verstanden werden und überdies neue Dienstleistungen, Ausbildungsgänge und Berufsbilder zum Inhalt haben. Zugleich weisen die neuen Berufsgattungen Mediator und Compliance Officer auch Parallelen und Überschneidungen auf. Die wichtigste Gemeinsamkeit ist zweifellos diejenige, dass beide nur in einer funktionierenden Rechtsordnung möglich und denkbar sind. Zu den Zielen von Compliance gehört die Entwicklung von Strategien zur Konfliktlösung, vorab bei Interessenkonflikten.

Mediation ist ein freiwilliges, aussergerichtliches Verfahren zur Lösung von Konflikten. Die am Streit Beteiligten begeben sich in diesen Prozess mit der Absicht und dem Willen, selber, verantwortlich und gemeinsam an der Lösung ihrer Differenzen zu arbeiten. Sie nehmen dafür die Unterstützung und Begleitung einer unvoreingenommenen und unabhängigen Person, des Mediators bzw. der Mediatorin, in Anspruch. Die Entscheidung fällen die Konfliktparteien selber. Dies gilt auch in Unternehmen: Der Compliance Officer kann mit den involvierten Personen Szenarien und Optionen entwickeln. Auch hier verbleibt aber die Entscheidung und die Verantwortung bei den Klienten des Compliance Officer, den Mitarbeitern. Es geht also in beiden Bereichen um die Lösung von Konflikten, jeweils betreut von einem nicht entscheidungsbefugten Dritten. Ein guter Compliance Officer hat mediative Fähigkeiten und versteht es, auf die Positionen der Einzelnen einzugehen und nach den wirklichen Interessen des Unternehmens und des Entscheidungsträgers zu fragen und darauf einzugehen.

Bemessung und Bewertung des Risikos

Compliance trägt dazu bei, Chancen im Bewusstsein der damit verbundenen Risiken wahrzunehmen. Obgleich immer noch weit verbreitet, ist die Annahme falsch, es handle sich um einen spezifischen Begriff aus dem Finanzbereich. Auch bei der Mediation ist zunächst noch immer eine recht weitgehende Beschränkung der Wahrnehmung und Inanspruchnahme auf Familienkonflikte (vor allem Trennung und Scheidung) festzustellen, obschon sich dieses Verfahren für die Lösung von Konflikten jeder Art eignet. Compliance wird verstanden als Instrument des Risiko-Managements. Auch bei der Mediation ist es so, dass die Parteien für sich oftmals eine Risikoabwägung vornehmen, um sich überhaupt für diese Art der Konfliktlösung zu entscheiden. Die Beendigung des Disputs mittels Mediation kommt zustande, wenn die Lösung für die beteiligten Parteien vorteilhafter ist als eine Fortsetzung des Streits etwa vor Gericht oder wenn mit einer Erledigung des Konflikts eine für alle

Seiten positive Basis für einen Neustart geschaffen wird, was in der Regel nach Erledigung von Streitfällen vor Gericht durch Urteil nicht der Fall ist. Konkurrenz wird in der Mediation durch Kooperation ersetzt; Dissens durch Konsens.

Wie bei Compliance bezieht die Güterabwägung in der Mediation somit nicht nur die kurzfristige Sicht mit ein. So kann die Wirklichkeit besser abgebildet werden. Die Zukunft spielt auch bei den Erwägungen im Rahmen von compliancerelevanten Fragestellungen eine grosse Rolle, denn das Reputationsrisiko besteht schergewichtig darin, dass von vergangenem auf künftiges Vorgehen geschlossen wird. Beide Konfliktlösungsprozesse tragen bei zur Erweiterung der Wahrnehmung und zur Schaffung einer Wahl- und Handlungsfreiheit in einem Konflikt. Beide Funktionen bzw. Instrumente zeigen zudem auf, dass der Beizug eines Dritten - eines Compliance Officer oder Mediators - dazu beitragen kann, eine wirklich «stimmige» Lösung zu finden. Der Sinn der Mediation kann unter anderem darin gesehen werden, dass die Parteien ihre Problemlösungskompetenz anwenden, um einen Konflikt zwischen ihnen zu lösen. Durch seine Handlungsroutine sowie sein Zutrauen schafft der Mediator den Rahmen, den die Parteien eigenverantwortlich gestalten. Das lässt sich sinngemäss auf Compliance-Fragestellungen übertragen. Ein Compliance Officer kann seine Aufgabe nur wahrnehmen, wenn er (wie der Mediator auch) die Akzeptanz der Beteiligten findet. Er muss zudem darauf vertrauen können, dass diese die konkrete Fragestellung mit seiner Begleitung und Beratung selber lösen können.

Wertschöpfung und Spielregeln

Es entspricht der Erfahrung, dass die Parteien selbst in sich oftmals widersprüchliche Interessen haben und sich erst im Verlauf der Mediationsgespräche klar darüber werden, was sie wirklich wollen. Dadurch wiederum wird Raum für Kreativität in der Umschreibung und Evaluation von möglichen Lösungen geschaffen. In diesem Sinne ist Mediation nicht einfach Verteilung von Werten, sondern auch Wertschöpfung. Die Mediation kann in diesem Kontext als Instrument für kreative Problem- und Konfliktlösungen definiert werden. Dasselbe gilt für Compliance. Die Tätigkeit des damit Beauftragten besteht nicht darin, als Geschäftsverhinderer zu wirken, sondern die Verantwortlichen darin zu unterstützen, kreativ Lösungsansätze zu entwickeln, welche den rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen Rechnung tragen. Die Parteien sind frei, die Spielregeln ihrer Mediation selber zu umschreiben und zu vereinbaren. Der Mediator muss die Parteien an diese von ihnen gewählten Regeln erinnern, wenn sie verletzt werden. Auch im Bereich Compliance legen die Unternehmen in den Grenzen des Rechts Spielregeln selber fest; es gehört unter anderem zu den Aufgaben von Compliance, dafür zu sorgen, dass diese Regeln als Spiegel von spezifischen Wertvorstellungen umgesetzt werden.

* Monika Roth, Binningen, ist Advokatin und Wirtschaftsmediatorin und Autorin eines Buches über Compliance (Verlag Helbing & Lichtenhahn, 2000). Sie unterrichtet am Institut für Finanzdienstleistungen in Zug.