

Konfliktlösungsmodelle in der juristischen Unternehmensberatung

Die Inhalte juristischer Unternehmensberatung unterscheiden sich von der klassischen anwaltlichen Tätigkeit auch hinsichtlich der Bearbeitung möglicher, alternativer Lösungswege im Konfliktfall. Darüber hinaus gewinnt das Unternehmen dank der ursachenorientierten Methode wertvolle Anregung auch im Interesse der Konfliktvermeidung durch eine Erhöhung der Sozialkompetenz. Der Focus der juristischen Unternehmensberatung ist nicht das jeweilige Interesse der am Konflikt beteiligten Person, der Focus liegt ausdrücklich und konsequent auf der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung. Diese erfordert und erlaubt oftmals andere Lösungswege, als dies der juristischen Durchsetzung der jeweiligen parteiischen Standpunkte möglich wäre.

Wo zwei sich streiten, leidet das Unternehmen

Als forensisch erfahrene Profession kann die Juristische Unternehmensberatung dabei helfen, solche Streitfälle zu identifizieren, welche auf eine gescheiterte Konfliktbewältigung zurückgehen, Ergebnis unbearbeiteter Konflikte sind oder schlicht Wirkungen zeigen, die aufgrund des Zusammentreffens unvereinbarer Kräfte oder Einstellungen hervorgerufen werden. Diese Fälle möchte ich, dem Wortursprung entsprechend als die „klassischen Konflikte“ bezeichnen. Das lateinische Wort „confligere“ wird übersetzt mit „zusammentreffen, kämpfen“. Die fragliche Handlung ist gekennzeichnet durch eine tatsächliche Unvereinbarkeit der beteiligten Kräfte, die, wenn sie zusammentreffen, nur noch gegeneinander kämpfen können. Nur zu oft werden derart klassische Konflikte über längere Zeit von der Umgebung getragen, verschwiegen, verdrängt oder umgangen. Diese Vermeidungstechniken erfordern Energie, die dem übrigen Unternehmen entzogen wird. Typische Fälle dieser Art sind das Mobbing als auch das Bossing. Die Duldung derartig versteckter Konflikte erscheint unter keinem Gesichtspunkt ökonomisch sinnvoll.

Juristische Unternehmensberatung kann durch die strikte Orientierung an dem jeweiligen Unternehmensinteresse unterscheiden helfen, solche Fälle zu identifizieren, welche eine tatsächliche Unvereinbarkeit aufweisen. In Arbeitsvertragsverhältnissen muss dann nicht allein über die Aufhebung, bzw. Beendigung der Zusammenarbeit nachgedacht werden. Die Gestaltung derartiger Trennungen kann bei Orientierung am unternehmerisch Sinnvollen auf vielfältige Form geschehen, vorausgesetzt, die Beteiligten sind bereit, über die Vermittlung der juristischen Beratung eine Umorientierung zuzulassen. Hierbei sind sehr konkrete, terminierte und Ziel unterworfenen Absprachen auszuarbeiten.

Bei streitigen Trennungen allerdings bleibt nur die Delegation der Streitfrage an eine dritte Instanz, üblicherweise das Arbeitsgericht, in seltenen Fällen auch an Autoritätspersonen (Weisenrat), Schiedsgerichte oder mit der Entscheidung beauftragte Kommissionen. Hier werden die jeweiligen Streitpositionen parteiisch durch die Anwaltschaft vertreten, die Konfliktfrage wird durch einen unparteiischen Dritten entschieden. Gleiches gilt bei der streitigen Auflösungen wirtschaftlicher Kooperationen (wie z.Bsp. von Praxismgemeinschaften) oder bei der streitigen Auseinandersetzung (oder Liquidation) juristischer Gesellschaften.

Wesentlich bei der Konfliktlösung mittels Vertragsauflösung oder Delegation ist der Umstand, dass die Konfliktparteien den Konflikt nicht länger selbstständig bearbeiten, wozu sie meist auch wegen der jeweiligen persönlichen Betroffenheit emotional gar nicht mehr in der Lage sind. Insoweit ist die juristische Unternehmensberatung identisch mit der klassischen Anwaltstätigkeit. Die Bemühung der juristischen Unternehmensberatung kann in den meisten Fällen problemlos in die anwaltliche Vertretung des Unternehmers übergeleitet werden. Dies erspart neuerliche Kosten und ist ohne zeitliche Einbuße realisierbar.

Wo kein Kläger, da kein Richter

Die juristische Unternehmensberatung kann als Konfliktlösungshilfe aber auch wesentlich früher ansetzen. Ursache und Entstehung von Konflikten können erkannt werden. Bereits entstandene, von den Parteien noch beherrschbare Konfliktsituationen können beherrscht werden. Wiederkehrende Konflikte können dauerhafte befriedet werden.

Dort, wo nicht länger zugewartet werden soll, bis der nächste Konfliktfall delegiert werden muss und überall dort, wo die allseitige Bereitschaft zur Anrufung unparteiischer Schlichtungsmodelle oder auch zur Durchführung einer Mediation fehlt, bietet die juristische Unternehmensberatung Struktur verändernde und damit präventive Hilfe.

Es handelt sich dabei um eine parteiische Beratung und zwar unter dem Vorzeichen der strikten Parteinahme für das Unternehmen, für das Projekt als solches. Praktisch gesagt geht es nicht darum, Schuldige zu finden, es geht vielmehr darum, die Projektbeteiligten auf beiden Seiten auch rechtlich so zu stellen, dass das Projekt optimal versorgt werden kann. Hierbei wird sehr konkret im Einzelfall zu analysieren sein, welche Unternehmensbereiche konfliktbereinigt werden müssen und worin diese Bereinigung im Einzelnen bestehen kann. Hierbei kann der außen stehende Berater gerade wegen seines faktisch unkonventionellen, gleichzeitig praktisch juristisch geschulten Blickwinkels wertvolle Informationen, Anregungen oder Lösungsmodelle ausarbeiten und begleiten.

Gerade im Bereich des Arbeitsrechts wird ein derartig verbessertes Konfliktbewusstsein zu nachhaltiger Verbesserung des Leistungsniveaus führen. Überall, wo Streitigkeiten häufig auftreten oder auch, wenn zu beobachten ist, dass es um Verbleib, Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter und/oder Führungskräfte schlecht bestellt ist. Überall dort, wo in gewisser Regelmäßigkeit die Neubesetzung gleich bleibender Arbeitsplätze erfolgt, ist die Frage nach der Konfliktursache schon aus arbeitsökonomischen und wirtschaftlichen Gründen dringend geboten. Aber auch in Betrieben oder Betriebseinheiten, wo Produktivität, Kreativität und Einsatzfreude verloren gegangen scheinen, wird man auf zwischenmenschliche Ursachen treffen, deren Schicksal man nicht sich selbst überlassen darf und die oft über Struktur verändernde Maßnahmen aufgelöst werden können.

So sehr sich die moderne Gesellschaft um eine klare und umfassende Regelung ihrer Verhältnisse bemüht, so auffallend muss es heute werden, dass das Maß an Streitigkeiten trotz hochgradig differenzierter, alle Lebensbereiche erreichender Reglementierung nicht merklich gesunken ist und die Streitkultur erstaunlich unverändert an den allseits ungeliebten, teuren, zeitaufwendigen und unberechenbaren Lösungswegen festhält.

Nach wie vor wird in Konfliktfällen nach dem Schuldigen gesucht, die Entscheidung hierüber bleibt dem Richter überlassen, die eigene Verantwortlichkeit wird somit abgegeben. Diese Form der Konfliktlösung hat ohne Zweifel ihre Berechtigung und ist als solche auch unverzichtbar. Aus der Sicht einer wirtschaftlich orientierten juristischen Unternehmensberatung kann eine derartige Konfliktbehandlung allerdings nicht als ausreichend angesehen werden. Ursachenforschung wie auch die selbstkritische Prüfung der eigenen Kommunikationsdefizite werden hierbei vernachlässigt, meist sogar völlig unterlassen. Als Resultat derartiger Konfliktfälle bleiben dadurch meist allein die Energieverluste zu verbuchen.

Es bleibt abschließend festzuhalten:

Zusätzlich zu den herkömmlichen Wegen der Konfliktaustragung vor Gericht einerseits oder der Konfliktmoderation durch eine Mediation andererseits bietet die Juristische Unternehmensberatung ein mittleres und eigenständiges Lösungskonzept, das Konfliktlösung weder an das Rechtssystem delegiert, noch der vollen Selbstverantwortung überlässt.