

## **Konfliktkultur - Sich streiten will gelernt sein**

*Von Christoph Hommerich und Achim Schüller*

*Anwälte sind Konfliktlöser. Doch bei einem Streit in der eigenen Kanzlei versagen die Techniken der juristischen Konfliktaustragung.*

Jede Gemeinschaft hat ihre Konflikte – auch Sozietäten, in denen Anwälte sich zusammenschließen, um dauerhafte berufliche Partnerschaften zu begründen und zu pflegen. Hier kommt es zu Konflikten über die strategische Ausrichtung der Kanzlei, über die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft einzelner Partner, über die Aufnahme oder Ablehnung neuer Partner, über die Verteilung der Gewinne, über die Zuweisung von Entscheidungsbefugnissen an einzelne Partner (etwa im Rahmen der Geschäftsführung), über organisatorische Abläufe und nicht zuletzt über das Verhalten der nicht anwaltlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Selbstverständlich sind auch Einzelkanzleien nicht frei von Konflikten. Hier entstehen sie zwischen Berufsträger und eingesetztem Personal.

Diese Konflikte werden meist falsch und oft gar nicht ausgetragen. Beides hat negative Konsequenzen für die Entwicklung der Kanzleien. Obwohl oder gerade weil Anwälte sich professionell mit der Lösung der Konflikte Dritter beschäftigen, erweisen sie sich in eigener Sache häufig nicht als optimale Konfliktlöser. Der Grund liegt wohl darin, dass Techniken juristischer Konfliktaustragung in unangemessener Weise auf die eigene berufliche Gemeinschaft übertragen werden. Man baut künstlich extreme Positionen auf, um ein Ergebnis in der „Mitte“ zu erreichen. So wird Streit in aller Schärfe ausgetragen, ohne die nachhaltigen Folgewirkungen für die Partnerschaft zu berücksichtigen. Konflikte werden auf Machtspiele reduziert und nicht etwa in der Sache gelöst.

### **Fatale Folgen**

Die Folgen sind für die Entwicklung von Kanzleien oft fatal: Eine strategische Positionierung bleibt aus. Organisatorische Defizite werden nicht beseitigt, sondern verfestigt. Der kleinste gemeinsame Nenner wird zum Maximum des Erreichbaren. Konflikte werden vermieden. Halbherzige Konsensvereinbarungen und falsche Kompromisse sind die Folge. Oder Konflikte werden verdrängt, um später an Stellen aufzubrechen, an denen sie niemand erwartet hat.

Der Konflikt war auf einmal da. Plötzlich gab es Krach! Keine Ahnung, wie es dazu kommen konnte.“ Die aktiv oder passiv Beteiligten reiben sich verwundert die Augen, weil sie verkennen, dass ein Konflikt in der Regel „subkutan“ entsteht, langsam wächst und irgendwann durch die Oberfläche bricht. Am meisten überrascht sind dann oft jene Harmonisten, die sämtliche Unstimmigkeiten in ihrer Kanzlei ignoriert hatten. Man hört immer nur das, was man hören will, hält Konflikte für unerwünschte Harmoniestörungen. Kein Wunder, dass bei einer negativen Interpretation des Konflikts eine „Totschweigetaktilik“ solange als Normalfall gilt, bis alle Kontroversen aufgebrochen und für jeden sichtbar geworden sind.

Konflikte entstehen im Rahmen normaler Alltagskommunikation. Oft fehlt die Fähigkeit, zwischen Aussagen auf der reinen Sachebene und der emotionalen Beziehungsebene zu trennen. So entstehen Missverständnisse und Fehlannahmen, die zu falschen Schlussfolgerungen, Urteilen und Einstellungen führen. Diese Mechanismen der Konfliktenstehung können nur unterbrochen werden, wenn einerseits die Beteiligten wissen, dass die Vermischung von Sach- und Beziehungsaspekten problematisch sein kann, und wenn andererseits die einmal entstandenen unterschiedlichen Urteile über dieselbe Situation offen ausgetauscht werden.

## **„Vogel-Strauß-Politik“ hilft nicht**

Konflikte müssen also gelebt und dürfen nicht versteckt werden. Es bedarf einigen Mutes, einen Konflikt offen anzugehen und klar zu benennen, statt den Versuch zu machen, ihn durch Ignoranz zu unterdrücken. Eine solche „Vogel-Strauß-Einstellung“ löst weder die Probleme, noch erschließt sie das Lern- und Gestaltungspotenzial, das in jedem Streit liegt.

Wenn wir kommunizieren, verwenden wir persönliche „Filter“. Diese Filter müssen uns bewusst sein, wenn wir sorgfältig mit unseren Kommunikationsinstrumenten umgehen wollen. Beispiele für solche Filter sind: Einstellungen, Werturteile, Vorurteile, Erfahrungen, die Rahmenbedingungen einer Situation und nicht zuletzt die persönliche Verfassung einzelner Akteure in einer bestimmten Situation. All diese Faktoren beeinflussen unser Urteil über bestimmte Situationen und tragen selten konfliktmildernd oder -lösend zu einer konstruktiven Gesamtlösung bei.

## **Entscheidungen bergen Konflikte**

Konflikte treten vor allem dann auf, wenn Entscheidungen zu treffen sind. Es gibt entweder unterschiedliche Sichtweisen über die Richtigkeit bestimmter Entscheidungen, über den Weg, den bestimmte Entscheidungen vorzeichnen, oder auch über die Kompetenz der Personen, die bestimmte Entscheidungen treffen. In jedem Fall sind Entscheidungen konfliktträchtig und das erst recht, wenn die Entscheidungsregeln nicht jedem Betroffenen eindeutig klar sind. So sind die Kenntnis der zu Grunde liegenden Entscheidungsregeln, deren allgemeine Akzeptanz und die Klarheit der getroffenen Entscheidung von zentraler Bedeutung für eine konstruktive Konfliktlösung. Wichtiger noch als die Akzeptanz von Entscheidungen ist der Umgang mit dem Prozess, der im Vorfeld einer Entscheidung abläuft. Hierin zeigen sich in unterschiedlichen Arbeitssituationen und mit verschiedenen handelnden Personen vielfältigste Umgangsweisen.

## **Negative Gefühle überwinden**

Empirische Befunde belegen, dass Menschen in der Regel Konflikte vermeiden – obwohl gemeinhin bekannt ist, dass durch eine konstruktive Auseinandersetzung innovative Problemlösungen entstehen können. Dennoch löst Streit negative Gefühle aus. Um dies zu ändern, bedarf es einer so genannten Streit- und Konfliktkultur. In vielen Kanzleien gilt das Konsensprinzip. Harmonie ist die oberste Maxime. Folgen sind die Vermeidung einer offenen Austragung von Konflikten und die Verlagerung solcher Konflikte in den informellen Bereich. Um nur ja nicht in die Gefahr zu kommen, sich offen auseinander setzen zu müssen, werden faule Kompromisse gemacht, hinterrücks Allianzen geschmiedet und unfaire Kommunikation betrieben.

Dies wirkt sich für alle Beteiligten negativ aus: Die Betroffenen („Verlierer“) leiden, da sie unfair behandelt werden und keine Chance zur offenen Gegenwehr besteht. Die Agitatoren („Gewinner“) leiden eventuell unter ihrem schlechten Gewissen, mindestens aber unter der Befürchtung, irgendwann selbst Opfer einer ähnlichen Aktion werden zu können. Die nicht betroffenen Akteure leiden, weil die genannten Aktionen ein Klima von Missgunst und Neid, Angst und Unwohlsein verbreiten. Ganze Kanzleien leiden, weil Cliquenbildung Teamwork verhindert, allenthalben schlechter gearbeitet wird, sich die Fehlerquote erhöht und sich das Kanzleiklima eintrübt.

## **Aus Harmonie wird Disharmonie**

Aus dem krampfhaften Streben nach Harmonie entsteht Disharmonie. Eine solche Fehlentwicklung kann nur dadurch verhindert werden, dass die jederzeitige faire Austragung von

Konflikten im Wertesystem der Kanzlei fest verankert wird. Es geht nicht darum, undiplomatisch und brachial Veränderungen zu erzwingen, sondern um die offene Aussprache zu Themen, die aus verschiedenen Perspektiven gesehen werden können. Es geht um Offenheit im Umgang miteinander, die langfristig die einzige friedliche und konstruktive Art der Zusammenarbeit darstellt.

### **Konflikte werden gern verdrängt**

Hierzu bedarf es zunächst der Analyse, welche Umgangsformen in einer Kanzlei vorherrschen, und der ehrlichen Beantwortung einer Reihe von Fragen (siehe unten). Wird dabei erkennbar, dass Konflikte aufgrund eines allgemeinen Harmoniebedürfnisses eher verdrängt oder gar unterdrückt werden, gehört das Thema Streit- und Konfliktkultur zwingend auf die Tagesordnung. Dies ist meist einfacher gesagt als getan. Nicht selten ist eine externe Beratung erforderlich, um die Bedingungen für fairen und im Ergebnis produktiven Streit auf neutrale Weise zu klären und entsprechende Verhaltensregeln zu implementieren.

Die Beachtung der elementaren Grundprinzipien einer gesunden Streitkultur (siehe unten) führt in der Regel zu produktiven und innovativen Ergebnissen, die eine Kanzlei weiterbringen. Dann erst wird der Satz verständlich, den ein bekannter Konflikttrainer am Ende eines jeden Seminars zu seinen Teilnehmern sagt: „Ich wünsche Ihnen viele schöne Konflikte!“

#### **Fragen zur Analyse der Konfliktkultur**

- Wie schätzen Sie den Grad von Offenheit ein, der den Umgang miteinander prägt?
- Gilt diese Offenheit zwischen allen Beteiligten?
- Welches Verhalten wird tendenziell eher gelobt, welches eher negativ bewertet: Zustimmung oder Kritik?
- Wie wird üblicherweise vorgegangen, wenn Dinge nicht so laufen, wie man es selbst für richtig erachtet?
  - Werden die Verantwortlichen direkt angesprochen?
  - Kommt das Problem auf die Tagesordnung einer Partnerversammlung oder Mitarbeiterbesprechung?
  - Werden die Betroffenen vorab informiert?
- Werden Konfliktgespräche gut vorbereitet?
- Erhalten die Konfliktpartner ausreichend Zeit, ihre Positionen zu begründen?
- Werden Mehrheitsentscheidungen akzeptiert?
- Dominieren einzelne Partner oder Mitarbeiter die Diskussion und die anschließenden Entscheidungen?
- Wie oft kommt es vor, dass aufgrund von Meinungsverschiedenheiten, die besprochen werden, bessere Lösungen entstehen?
- Gibt es zwischen den verschiedenen Personen große Unterschiede im Umgang mit „Dissonanzen“?

### **Grundprinzipien einer gesunden Streitkultur**

- Sachlichkeit
- Eingrenzung der Probleme
- Direktheit
- Personenneutralität
- Bewusstes Austragen
- Unbedingte Offenheit