OFFEN GESAGT: DER BLINDE FLECK, DER AUCH DURCH LEGAL TECH NICHT VERMIEDEN WIRD

Eines der Kern-Argumente gegen die Gleichstellung der Syndikusanwälte mit den externen Rechtsanwälten war: angestellte Unternehmensjuristen sind weisungsabhängig und können daher nicht unabhängig sein. Hat die Novellierung des § 46 Bundesrechtsanwaltsordnung daran etwas geändert?

Aus systemtheoretischer Sicht sind daran Zweifel angebracht. Menschen, die in Organisationen arbeiten, nehmen nach kürzester Zeit deren Muster, Glaubenssätze, kulturellen Prägungen an und orientieren sich in ihrem Tun an den organisatorischen Rahmenbedingungen, die ihnen zur Verfügung stehen. (s. bereits Bateson, Steps to an Ecology of Mind, 1972, 381). Der Versuch, quasi aus der Innensicht auf die Organisation zu schauen, geht meist mit dem Phänomen des blinden Flecks einher (s. Luhmann, Die Wissenschaft der Gesellschaft, 1990, 231). So etwas wie Objektivität oder Neutralität in ihrer Reinform erscheint als Illusion.

Die klassische Managementlehre unterstellt, dass Optionen, zwischen denen das Management entscheidet, Realität sind. Die Systemlehre geht hingegen davon aus, dass Realitätsbeschreibungen nur ein Konstrukt der Wirklichkeit sind, die von einem Beobachter hergestellt werden. Der Beobachter sieht im Moment der Beobachtung bzw. des Handelns weder

- die andere Seite der Beobachtung, noch
- die aktuell benutzte Unterscheidung, noch
- weitere mögliche Unterscheidungen.

Die Rechtsabteilung ist in ihrer Rolle als Justitiariat zwar einerseits dafür da, eine Ordnungsfunktion wahrzunehmen und Rechtssicherheit zu gewährleisten; andererseits ist sie aber auch operativer Dienstleister mit hoher Kundenorientierung, der die operativen Einheiten entlastet und den Fokus auf Verfügbarkeit, Schnelligkeit, Kostenbewusstsein und Qualität richtet. Schließlich ist sie auch noch strategischer Berater der Entscheider also Experte mit unternehmerischem Fokus.

Die Unabhängigkeit der Unternehmensjuristen hat sehr hungrige Nahrungsfeinde, die organisatorisch hervorragend abgesichert sind. Die Steuerungssysteme der Unternehmen orientieren sich überwiegend am Markterfolg gemessen an Umsatz und Ertrag. Dem unterliegt auch die Rechtsabteilung. Kennzahlen für Rechtsabteilungen, die die Beförderung der Rechtskultur im Unternehmen zum Ziel haben und in die Zielvereinbarungen einfließen sind exotische Ausnahmen (s. zu Kennzahlensystemen: Groß in: Beck`sches Formularbuch für die Rechtsabteilung, B. IV. 4). Auch in ihren Arbeitsprozessen orientieren sich Rechtsabteilungen vorwiegend an den etablierten Hauptprozessen und positionieren sich als dienende Funktion im Unternehmen. Deutlicher gesagt: die blinden Flecken, die Unternehmensjuristen – wie alle Mitarbeiter eines Unternehmens – aus systemischer Sicht haben, sind organisatorisch sehr gut abgesichert und werden perpetuiert.

Gibt es einen Weg, die eigenen blinden Flecken in den Blick zu bekommen?

Für einzelne Branchen gibt es detaillierte Regelungen zu den Organisationspflichten und der dazugehörigen Compliance-Organisation (wie etwa für Wertpapierdienstleistungsunternehmen in § 33 WpHG), die jedoch nicht allgemein auf alle Unternehmen und Organisationen übertragbar sind. Empfohlen wird, die Compliance-Stelle unabhängig von Geschäfts- und Abwicklungsabteilungen (zur Wahrung ihrer Unabhängigkeit) und mit unmittelbarer Verantwortlichkeit gegenüber der Geschäftsleitung einzurichten, oder ihr zumindest auch immer einen externen Berater zur Seite zu stellen, der die Aussensicht

einbringt. Zu ihrer Aufgabenerfüllung sollten der Compliance-Stelle die erforderlichen Mittel sowie uneingeschränkte Auskunfts-, Zugangs- und Einsichtsrechte hinsichtlich aller relevanten Dokumente und Vorgänge gewährt werden.

Übertragen auf die Rechtsabteilung hieße das, die Funktion Recht außerhalb der bestehenden Hierarchie anzusiedeln resp. die Aussensicht durch regelmäßigen Austausch mit Externen abzugleichen. Sie ist aber notwendigerweise Teil der Organisation, und damit den dortigen kulturellen Spielregeln ausgesetzt, und sie entwickel die gleichen blinden Flecken wie die Organisation selbst. Im Zweifelsfall wird sie ggf. aus Eigeninteresse (Joberhalt, Aufstiegschancen, etc.) die Konfrontation insb. mit hierarchisch Überstellten meiden. Dies steht im Widerspruch zum Auftrag, die Organisation als Ganzes und deren Verantwortung für die Gesellschaft zu schützen.

Legal Tech als Synonym für die EDV-optimierte Bearbeitung von Routineprozessen wird daran nichts ändern, wiederholt sie doch nur die organisationseigenen Abläufe, wenn auch schneller. Zwar besteht eine Chance bei der Einführung EDV-basierter Prozesse, diese zu hinterfragen und ggfls. neu zu definieren. Aber die Blinden Flecken sind ja gerade dann relevant, wenn das Aussergewöhnliche geschieht, also die Eigenreflexion des Systems, angestoßen durch die Aussensicht, notwendig ist, um etwas anders als bisher zu machen. Und gerade das kann Legal Tech im Zweifel nicht leisten.

Die Leitung Recht sollte darauf hinarbeiten, den Funktionsbereich organisatorisch so auszustatten, dass die Aufgabe unabhängig von Abhängigkeitsverhältnissen – seien sie disziplinarischer oder hierarchischer Natur – und ohne Interessenskonflikte aus einer Rollenvielfalt heraus wahrgenommen werden kann. Die ersten Schritte sind eigene Prozessabläufe für die Führungs- und Dienstleistungsprozesse der Rechtsabteilung zu etablieren, in denen Reflexionsschleifen und Qualitätssicherungen organisatorisch vorgesehen und abgesichert sind. Flankierend hilft ein Steuerungssystem, das die Unabhängigkeit der Rechtsabteilung stärkt und die Rechtskultur im Unternehmen fördert.

Das wichtigste aber ist, Führung von Recht im Unternehmen so anzulegen, dass die Sisyphusaufgabe, Recht gegen die Organisationsmuster zu immunisieren, ständig wahrgenommen werden kann.