

## **Einleitungsstatement**

O. Univ.-Prof. em. Dr. Wolfgang Jelinek

### **Qualitäts- und Effizienzsteigerung durch Führen von Dialogen**

Am Anfang war das Wort. Mit dieser Wendung beginnt das Evangelium nach Johannes. Das Wort, von dem hier die Rede ist, heißt im griechischen Original „logos“. Und dieses Wort ist vieldeutig, leitet sich doch von ihm nicht nur die Logik (und die Logistik) ab, sondern auch der Dialog. Wir verstehen darunter das Zweigespräch, müssen aber auch feststellen, dass auch Gespräche mehrere Teilnehmer Dialoge sein können.

Wir sollten immer gesprächsbereit sein. Denn das Gespräch, der Dialog vermittelt uns benefits: Man sagt „Mit dem Reden kommen die Leut‘ zusammen“. Was steht dahinter? Aus der Meinungsverschiedenheit entsteht eine Gemeinsamkeit; der Stress wird durch die Einigung abgelöst. Kräfte, die im Streit sinnlos vergeudet werden, können zur Umsetzung eines Projekts aktiviert werden.

Der Dialog, die Auseinandersetzung mit den Argumenten des Gesprächspartners, aber auch und gerade des Gesprächsgegners, kann uns eigene Schwachstellen bewusst machen, die wir bisher nicht sehen konnten. Vor allem kann er unsere kreativen Kräfte aktivieren, sodass am Ende etwas Besseres herauskommt als das Gute, das wir ursprünglich planend vor Augen hatten.

Wenn man mit der Arbeit des Gesetzemachens vertraut ist, weiß man, wie sehr der Dialog mit dem politischen Gegner qualitätsfördernd wirkt. Denn es ist der Gegner, der auf vermeintliche oder tatsächliche Schwachstellen hinweist. Erfolgreiche Rechtspolitiker haben daher gerne das Gespräch mit der Opposition geführt. Der Erfolg lag nicht nur in der technischen, sondern vor allem in der inhaltlichen Verbesserung der Entwürfe. Mitunter kamen die Leut‘ im Ringen um die Optimierung des Vorhabens sogar soweit zusammen, dass ihm die Opposition zugestimmt hat. Die Konsequenz liegt auf der Hand: Wer das Gespräch mit dem Gegner nicht führt, kann nicht die Qualität erreichen, die sich aus dem Dialog mit dem Gegner ergeben kann.

Denn das Gespräch erzeugt Prozesse der Bewusstseinsbildung. Das zeigen schon die von Platon überlieferten Gespräche, die Sokrates einst in Athen geführt hat. Daher: Gespräche nicht verweigern, sondern Gesprächssituationen herbeiführen und nutzen!

### **Zukunftsperspektive und Vergangenheitsbewältigung**

Der - hoffentlich stets freundschaftliche – Diskurs zwischen Technikern und Juristen ist ein ewiges (mir auch aus dem familiären Umfeld sehr geläufiges) Thema. Der Jurist erwartet vom Techniker ewig haltbare Bauwerke, der Techniker vom Juristen die eindeutige Lösung der Rechtsfrage. Beides ist bekanntlich unmöglich; nur Annäherungen (wie das hundertjährige Hochwasser) sind zu erreichen.

Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen Ziele und Perspektiven:

Der Bauingenieur plant und baut für die Zukunft; selbst der Gebäudeabbruch ist zukunftsorientiert, weil Neues entstehen soll.

Die juristische Arbeit, die übrigens nicht nur von Menschen, die Jus studiert haben, sondern auch von anderen erbracht wird, zeigt ein differenziertes Bild:

- Ein wesentlicher Teil der Arbeit dient der juristischen Aufarbeitung der Leistungsstörungen, also von vergangenem Geschehen. Das gilt in gleicher Weise für den Prozessrichter wie für den Parteienvertreter.
- Ein mindestens so wichtiger Teil der Arbeit ist zukunftsorientiert: Vertragswerke und Testamente, aber auch Gesetzgebungsakte wollen die Zukunft gestalten.

Eine kleine Ergänzung: Aufarbeitung der Vergangenheit durch technische Expertise, etwa in Haftpflichtprozessen, ist nicht zu übersehen. Aber: Dieser Aufgabenbereich ist wohl nicht das typische Motiv für die Zuwendung zu technischen Studien und Berufen.

### **Perfektionismus und Illusion**

Allgegenwärtig ist die Klage über das Anschwellen der Vertragstexte. Dieses Anschwellen hat mehrere Ursachen.

Eine von ihnen ist die Illusion, ein juristisches Regelwerk könne für jede erdenkliche Fallvariante eine eindeutige, aus dem Text unmittelbar ablesbare Rechtsfolge vorsehen. Das hat ein preußischer Herrscher für möglich gehalten und die Auslegung des Gesetzes untersagt. Diese Mentalität des eindeutigen Herrschens über die Zukunft beseelt auch viele Menschen, wenn sie Testamente errichten. Sie glauben, dass sie ihr Vermögen unanfechtbar unter ihren Enkeln aufteilen und ihnen Vorschriften machen zu können.

Die Erfahrung lehrt: Die Wirklichkeit des menschlichen Lebens ist derart reich an nicht prognostizierbaren Varianten, dass niemand alle Tatbestände erdenken und dann mit in sich konsistenten Rechtsfolgen versehen kann. Daher wird in Testamenten und Verträgen nur das geregelt, was man als mögliche Entwicklungen vor Augen hat. Was künftig sein könnte, wird auch aus vergangene Erlebnissen abgeleitet: „Da haben wir doch im Jahr ... folgenden Fall gehabt...“

Wer im Vertragstext das neuerliche Auftreten einer solchen unangenehmen Rechtsfolge verhindern will, regelt kasuistisch. Die Folge ist, dass dann einzelne Vertragsbestimmungen nicht zusammenpassen, ferner, dass dann gestritten wird, ob auf einen ähnlichen Sachverhalt diese Spezialregelung, ein andere Spezialregelung oder generelles Recht anzuwenden ist. Eine andere, nicht minder verfehlte Vorgehensweise ist der „Regelungsreflex“: Ein Mensch wird durch einen Messerstich oder eine Kuh getötet und sogleich wird eine Reaktion des Gesetzgebers verlangt. Erfolgt die Normierung ohne gelassene Überlegung, welche vergleichbaren Fälle auftreten könnten, erweist sich das Gesetz als unbefriedigend; zugleich wird über die Gesetzesflut geklagt.

Vernachlässigt wird sehr oft, dass nur solche vertraglich begründete Rechtspositionen wirtschaftlich sinnvoll sind, die voraussichtlich auch werthaltig sein werden. Gerade starke Vertragspartner, die über juristisches know how verfügen, neigen zur Schaffung von Grundlagen für Ansprüche, die sich hinterher als uneinbringlich erweisen: Der Partner hat nichts, er ist insolvent.

Am schwersten wiegt jedoch die sogenannte Amerikanisierung unseres Rechtslebens: Wenn etwas passiert, muss es jemanden geben, der dafür haftet. Viele glauben, für jeden Schaden, der sie trifft, müsste es einen Ersatzpflichtigen geben. Damit ist die Gefahr, dass

ein Freiberufler – er mag Ziviltechniker oder Rechtsanwalt sein – auf Zahlung von Schadenersatz in Anspruch genommen wird, enorm gestiegen. Trotz des Dienstnehmerhaftpflichtgesetzes sind auch die Mitarbeiter von diesen Entwicklungen getroffen.

Ein beliebter Vorwurf geht nun dahin, durch eine passende Vertragsbestimmung hätte man das nun schlagend gewordene Risiko abwälzen können, sodass der für den Vertrag Verantwortliche dafür aufkommen soll. Selbst wenn der Belangte den Prozess gewinnt: Der Stress des Prozessierens, die Ungewissheit des Ausgangs, sind Unannehmlichkeiten, die man vermeiden will. Die Folge ist klar: Schreiben wir alles, was nur irgendwie passen könnte, in den Vertrag. Diese Motive müssen solange hingenommen werden, solange die gegenwärtige Begeisterung für Haftungsvorwürfe und Haftungsklagen andauert.

## **Kooperation**

Das Alltagsgeschehen auf der Baustelle zeigt und das Gegenmodell: Es liegt in der Kooperation. Diese fällt leicht, wenn es keine Probleme gibt, zeigt ihren wahren Wert jedoch dann, wenn verschiedene Mitarbeiter nach der Überwindung eines Hindernisses suchen.

Auch im Großen gesehen ist das Bauen eine kooperativer Vorgang. Dazu kann der Vertragsjurist wesentlich beitragen, indem er in das Vertragswerk Mechanismen einbaut, nach denen Auffassungsunterschiede bis hin zu echten Streitigkeiten konsensual gelöst, überwunden und beigelegt werden können. Solche Mechanismen müssen in der Praxis gelebt werden. Dazu gehört, dass Rechtsabteilungen und freiberuflichen Beratern diese Zielsetzung so vermittelt wird, dass klimavergiftende Mails, in denen wegen jeder Kleinigkeit ein Vertragsrücktritt und eine Konventionalstrafe angedroht wird, zur Ausnahme werden.

Hinter der Kooperationskultur und der Streitvermeidung muss selbstverständlich die legitime Frage der Verantwortlichen stehen, ob diese Wege zu einem erfreulichen Bilanzbild beitragen. Das scheint, wenn man den Diskussionen und Dialogen im Forum Archimedes aufmerksam folgt, durchaus der Fall zu sein. Dahinter steht selbstverständlich auch ein verändertes Verständnis für nachhaltiges unternehmerisches Handeln. Hier ist die Situation derjenigen ähnlich, die einst beim Umweltdenken aufgetreten ist: Es hat einige Zeit gedauert, bis erkannt wurde, dass umweltbewusstes Wirtschaften ertragsfördernd sein kann.