

# ZUJ Zeitschrift für Unternehmensjuristen

**2 · 2023**

März 2023

4. Jahrgang

**Chefredaktion**  
Viola C. Didier

**Herausgeberkreis**  
Prof. Dr. Cordula Meckenstock  
Dr. Dierk Schindler  
Dr. Daniel Halft  
Dr. Christina Sandersen  
[www.zuj-zeitschrift.de](http://www.zuj-zeitschrift.de)

LEGAL COUNSEL • RECHT & WIRTSCHAFT • IM FOKUS • MANAGEMENT & WELLBEING

TITELTHEMA • 18

## KI sinnvoll einsetzen

Wie Rechtsabteilungen  
Künstliche Intelligenz  
im Alltag anwenden



**Für Rechtsabteilungen**

„Gibt es eine Datenbank, der ich  
in Rechtsfragen vertrauen kann?“

Ein zuverlässiger Partner  
für Unternehmensjurist:innen?“

**Ja, Owlit.**

In dem Bereich Rechtsabteilung finden Sie Ihr persönliches wunschlos-glücklich-Modul zum besten Preis-/Leistungsverhältnis. Dank der einzigartig gestaffelten Modulstruktur finden Sie die für Sie passende Größe – so sparen Sie Zeit & Geld.

Mit über 85 Zeitschriften, Kommentaren und Handbüchern sind Sie optimal abgesichert und recherchieren in den für Sie wichtigsten Werken der Verlage Otto Schmidt, C.F. Müller, Fachmedien Otto Schmidt und Wolters Kluwer. Außerdem haben Sie vollen Zugriff auf über 1,2 Mio. Urteile und über 550.000 Vorschriften aus dem EU-, Landes-, und Bundesrecht.

Erleichtern Sie sich Ihren Arbeitsalltag mit Owlit.

**JETZT 4 WOCHEN GRATIS TESTEN!**

Zugang zu allen Rechtsabteilungs-Modulen.  
Der Test endet automatisch.

~~295,00 €~~

**0,-€**

» <https://owlit.de/gratis-rechtsabteilung/>



**Owlit – Die Online-Bibliothek für Unternehmen.**

# Inhalt



## LEGAL COUNSEL

**Legal Operations in der Praxis**  
Der Weg zu einer nachhaltigen Transformation der Rechtsabteilung  
*Yunna Choi*

**Aktuelle Rechtsprechung rund um den Syndikus**  
*Martin W. Huff*

**Wirtschaftsanwalt vs. Unternehmensjurist**  
„Dass Arbeitszeiten als Unternehmensjurist\*in geringer sind, ist ein Ammenmärchen“  
*Viola C. Didier im Interview mit Charlotte Lohmann und Daja Apetz-Dreier*

**Mensch, ändere Dich?!**  
Die digitale Domäne  
*Eine Kolumne von Dr. Daniel Halft*



## IM FOKUS

**Factsheet**  
KI in der Praxis  
*Viola C. Didier*

**Künstliche Intelligenz in der Rechtsabteilung**  
Schnell, schneller, KI?  
Grünenthals Projekt zum Einsatz von KI bei Vertragsprüfungen  
*Bianca Neumair, Esther Kremer*

**Legal Ai Network**  
Wenn Rechtsabteilungen gemeinsam mit Kanzleien an Legal-Tech-Lösungen arbeiten  
*Tamara Stumm, Dr. Martin Allmendinger, Patrik Walter*

**Juristische Arbeit am digitalen Fließband**  
Wie man digitale Workflows von A bis Z implementiert  
*Paul Welter*

**KI in der Justiz**  
„Wir haben gesehen, welches Potenzial in der Automatisierung von Routineaufgaben schlummert“  
*Viola C. Didier im Interview mit Dr. Ingo Werner und Dr. Martin Grabmann*



## RECHT & WIRTSCHAFT

**Update Arbeitsrecht 2023**  
Diese Neuerungen sollten Rechtsabteilungen im Blick haben  
*Lena Fersch, Dr. Till Heimann*

**Diversity, Equity & Inclusion-Management**  
Zur Umsetzung von Diversity-Befragungen im Arbeitsverhältnis  
*Annina Barbara Männig, Kristina Walter*

**Schiedsgerichtsbarkeit in der Praxis**  
Wie Unternehmen ihr Konfliktmanagement verbessern können  
*Dr. Alexander Steinbrecher*

# Der Kollege als Konkurrent

## Konkurrenzkampf erkennen und proaktiv auflösen

Wenn aus den eigenen Reihen gegen Sie geschossen wird, ist es nicht einfach, konzentriert der eigenen Arbeit nachzugehen. In diesem Fall hilft jedoch nur eines: Agieren – und das selbstreflektiert sowie mit entsprechender fachlicher Unterstützung.

Text — Gudrun Happich

**K**onkurrenzdenken unter Kollegen ist keine Seltenheit. Doch es macht den Arbeitsalltag schwierig – und das nicht nur für die beiden Konkurrierenden. Vor allem, wenn es zu einem internen Wettbewerb ausartet. Nicht selten werden das ganze Team, Führung, manchmal sogar Kunden oder Partner involviert. In diesen Fällen hilft nur eines: sich der Situation ehrlich zu stellen und aktiv nach einer Lösung zu suchen. Und das heißt manchmal auch, (Rechts-)Experten hinzuzurufen. Schauen wir uns den folgenden Beispielfall an:

Petra lebt für ihren Job als Inhouse Counsel. Sie gehörte fachlich zu den Besten in ihrem Unternehmensbereich. Und das auch, weil für sie selbstverständlich war, dass damit eine große Portion Leadership verknüpft ist. Als nun im Unternehmen nach einem neuen Chef, einer neuen Chefin für den Bereich Legal & Compliance gesucht wird, horcht Petra auf. Auf die Stelle als Group Legal & Compliance Officer bewarb sie sich jedoch nicht. Interessant wäre es sicher gewesen – jedoch fühlte sie sich noch nicht so weit. Ganz anders ihre Kollegin Melanie. Kaum ausgeschrieben, reicht diese schon ihre Bewerbung für diese Aufgabe ein und ist siegessicher: „Wenn nicht ich, wer dann?“ Als promovierte Juristin brachte sie alle Voraussetzungen mit. Sie kannte das Umfeld, fühlte sich

Vertraulich

darin seit Jahren zuhause und daher war ihre Einstellung klar: „Jetzt werde ich Chefin!“

Als die finale Entscheidung der Geschäftsleitung des DAX-Konzerns verkündet wurde, war Melanie fassungslos. Petra bekam den Job. Die Begründung: Es muss „der ganze Bereich neu aufgestellt, eine schlagkräftige Mannschaft entwickelt und gleichzeitig 20 % des Personals abgebaut werden. Man war überzeugt, dafür benötige es echte Leadership-Expertise, die weit über die juristisch-fachliche Erfahrung hinausgehe.“ Petra trat, überrascht, aber motiviert ihre neue Aufgabe an, ohne jedoch zu wissen, dass sich mit Melanie die Mitbewerberin in ihrem Team befand. Und zwar die Mitbewerberin, die mit ihrer Niederlage nicht umgehen konnte.

### Der Spießbrutenlauf beginnt

Ab Tag 1 machte Melanie Petra das Leben schwer. Eiskalte Kommunikation, unterschlagene Informationen, und hinter Petras Rücken mischte sie zusätzlich das Team auf. Sie sprach Petra ihre Expertise ab und schob ihr sogar ihre eigenen Fehler unter. Der Flurfunk brodelte. Petra verstand die Welt nicht mehr. Was war nur los in ihrer Mannschaft? Was hatte sie wann falsch gemacht? Welche Signale hatte sie gesendet, die vielleicht missverstanden wurden? Ihre Selbstzweifel wurden immer größer, ihre Unsicherheit wuchs. Schlussendlich suchte sie nach externer



**Dipl.-Biologin Gudrun Happich**  
Unternehmerin, Executive Coach und Autorin

Gudrun Happich war lange selbst im Top-Management aktiv und verantwortlich für mehr als 1.000 Mitarbeiter. Heute arbeitet sie seit mehr als 25 Jahren als Executive Coach und teilt ihre Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit hunderten von Klienten als (Buch)Autorin, Podcasterin und Bloggerin.

Unterstützung, begann ein Coaching. Selbstreflexion, Standortanalysen, Rollenspiele aufbauend auf realen Situationen in ihrem beruflichen Kontext brachten sie langsam der Antwort näher. Als klar ist, wo oder besser wer für die unproduktive, missliche Stimmung in der Mannschaft verantwortlich war, entwickelte Petra zuerst eine Strategie für ihr weiteres, konsequentes Vorgehen gegen Melanies Intrige. Dafür band sie frühzeitig auch interne Unterstützung ein – unter anderem die HR-Kollegen – wie auch den Betriebsrat und ihre direkten Vorgesetzten. Sie agierte transparent, aber enorm konsequent.

Das Fazit: Melanie musste gehen, in der Mannschaft kehrte Ruhe ein. Und nicht nur das; die Mitarbeiter entwickelten plötzlich sehr engagiert kreative Zukunftsideen, dachten mit, wurden innovativ in Bezug auf dringend notwendige Lösungen. Es war, als wäre ein Knoten geplatzt, die Bremse war gelöst. Oder vielmehr war sie weg.

### Konkurrenzdenken ist kein Geschlechterding

Es gibt zahlreiche Studien und Untersuchungen, die vor allem Männer als kompetitiv darstellen.<sup>1</sup> Nicht selten heißt es, dass das Konkurrenzdenken ihnen bereits mit in die Wiege gelegt – oder besser noch – über die Gene mitgegeben wird. Da ist sicher eine Spur Wahrheit dran, beziehungsweise lassen sich viele plakative Beispiele finden. Schaut man sich in den Führungsetagen der Konzerne um, zeigt sich: hier konkurrieren die Männer miteinander. Sichtbare, fühlbare Hahnenkämpfe, die der Produktivität wenig zuträglich sind. Lassen Sie sich aber aufgrund meiner nunmehr über 25 Jahre langen Erfahrung aus dem Bereich des Executive Coaching und meiner eigenen Erfahrung als Aktive im C-Level sagen: Es gibt auch viele Frauen, die sich in einem ständigen Wettkampf sehen und bei einer Niederlage – gemeint ist, was sie für sich als Niederlage erachten – gegen die Konkurrenz aufrüsten. Sie tun das nur oft ein wenig subtiler. Siehe das Beispiel oben.

### Es gibt zwei Arten von Konkurrenz in Unternehmen

Geht es um Konkurrenz zwischen Kollegen, ist grundsätzlich in inhaltliche und persönliche Konkurrenz zu unterscheiden.

1. **Inhaltliche Konkurrenz:** Hier denken die Konkurrenten im Sinne einer gemeinsamen



## Gerade in den letzten Jahren hat der interne Konkurrenzkampf auf persönlicher Ebene zugenommen.

Sache. Sprich: Wer hat das beste Konzept für ein neues Produkt? Wer bringt den besten Kontakt, die meisten Neukunden? Dieser Wettbewerb steigert nicht selten die Produktivität innerhalb eines Teams. Er muss jedoch von der Führungskraft oder durch andere Vorgaben klar geregelt sein.

2. **Persönliche Konkurrenz:** Hier agieren Menschen aus Neid und Missgunst. Wie in unserem Beispiel wird dann auch in aller Regel mit unlauteren Mitteln agiert. Man greift den anderen persönlich an, versucht ihm vielleicht sogar über die Unternehmensgrenzen hinaus zu schaden. Vor allem was den Ruf des anderen betrifft, sät man wann immer es geht schlechten Samen. Viele steigern sich sogar so tief in den Konkurrenzkampf hinein, dass er das ganze Denken und berufliche Handeln beeinflusst. Sie verrennen sich förmlich.

### Konkurrenzkampf wird zunehmend auf persönlicher Ebene geführt

Gerade in den letzten Jahren hat der interne Konkurrenzkampf auf persönlicher Ebene zugenommen, so meine Erfahrung. In unsicheren Zeiten fürchtet jeder um seinen Job, seine Stellung, den Imageverlust, aber auch finanzielle Einbußen. Der Druck wächst auf jeden einzelnen und insbesondere auf Menschen in verantwortungsvollen Positionen. Daher wird der Wettbewerb unter Kollegen nicht nur relevanter, er wird vor allem unangenehmer. Nicht selten entsteht der persönliche Konkurrenzkampf basierend auf dem inhaltlichen, der vielleicht sogar noch durch Leistungsprämien motiviert ist. Dazu meint *Niels van Quaquebeke*, Professor für Unternehmensführung und Organisationspsychologie an der Kühne Logistics Universität (KLU): „Es ist wie bei jedem Gesellschaftsspiel: Die durch den Wettbewerb entstehende Aggressivität lässt sich entweder in mehr Elan und Anstrengung umsetzen, oder man spielt etwas ‚dreckiger‘, um sicher zu gewinnen.“<sup>2</sup> Nicht selten ist Mobbing die Folge.

<sup>1</sup> Simon Dato & Petra Nieken, Geschlechtsspezifische Unterschiede bei Sabotage: die Rolle von Unsicherheit und Überzeugungen, erschienen am 19.05.2019.

<sup>2</sup> NTV-Online, Angestellte spielen „dreckiger“: Prämien fördern Konkurrenzkampf im Job – auf n-tv.de, abgerufen am 10.02.2023.

### Tipp: Seien Sie proaktiv und gehen Sie in die Offensive

Was also ist die beste Antwort darauf, wenn der produktive zum schmutzigen Konkurrenzkampf verkommt? Und vor allem: Was können Sie tun, wenn Sie selbst betroffen sind?

1. Seien Sie proaktiv. Abwarten und hoffen, dass sich das schon irgendwann legt, funktioniert nicht.
2. Suchen Sie zuerst das persönliche Gespräch unter vier Augen – Konfrontation kann abschreckend und entwaffnend wirken. Machen Sie deutlich, dass Sie das Gebaren des anderen nicht länger dulden werden.
3. Signalisieren Sie stets, dass Sie zuerst eine konstruktive Zusammenarbeit anstreben, aber auch Ihre Bereitschaft, andere Wege zu gehen und weitere Schlüsselpersonen einzubinden.
4. Sprechen Sie keine Drohungen aus. Nennen Sie jedoch die Konsequenzen, die folgen werden, wenn der andere nicht daran interessiert ist, im Sinne des Unternehmens, des gemeinsamen Ziels zu handeln.
5. Ist der Konkurrent ein schlechter Verlierer, weil Sie an seiner Stelle die neue, höhere Position erhalten haben, erklären Sie, dass nicht Sie die Entscheidung getroffen haben, sondern andere im Sinne des Unternehmens Ihnen die Aufgabe übertragen haben. Verweisen Sie auf das übergeordnete Ziel.
6. Bleibt der Widerstand bestehen und folgen sogar weitere Intrigen, dann binden Sie die relevanten Entscheider aus der HR-Abteilung sowie der obersten Führungsebene mit ein.

Ich rate meinen Klienten immer dazu, sobald Sie merken, dass da „etwas gegen sie im Gange ist“, ein Tagebuch zu führen. In diesem notieren Sie, was wann passiert ist, welche Auswirkungen das auf sie persönlich, aber auch auf die Arbeit der Abteilung beziehungsweise des Bereichs hat. Und natürlich, wer involviert war. Dies hilft Ihnen, um aus einem „mulmigen“ Gefühl und einer vagen Vermutung „Wissen“ zu schaffen. Und sollte es zu weiteren Schritten kommen, haben Sie klare Fakten und Beispiele, auf die Sie sich beziehen können. Gerade wenn Sie noch nicht genau wissen, wer der Drahtzieher hinter allem ist, unterstützt es dabei, den Strippenzieher zu erkennen.

### Fazit: Bleiben Sie bei sich, seien Sie aktiv und „selbst-bewusst“

Der schwierigste Rat, aber einer der wichtigsten: Lassen Sie sich durch die Intrigen nicht von Ihrem Weg abbringen. Es ist normal, dass Sie beginnen, an sich selbst zu zweifeln, wenn



es einfach jeden Tag immer schwieriger wird, konzentriert Ihrer Arbeit nachzugehen. Dennoch lassen Sie sich nicht den schwarzen Peter zuschieben. Oder wie Jens Corssen es in seinem Buch *Der Selbstentwickler* schreibt: „Wer hat das Problem?“<sup>3</sup> Seien Sie selbstreflektiert und agieren Sie selbstbewusst. Suchen Sie sich Rat und stimmen Sie mit Vorgesetzten das Vorgehen ab. Lassen Sie sich aufgrund von Emotionen nicht dazu verleiten, voreilig zu reagieren. Bleiben Sie führend und übernehmen Sie die Führung – und vor allem Verantwortung für sich selbst. Seien Sie nicht Opfer, sondern positiver Täter. ■

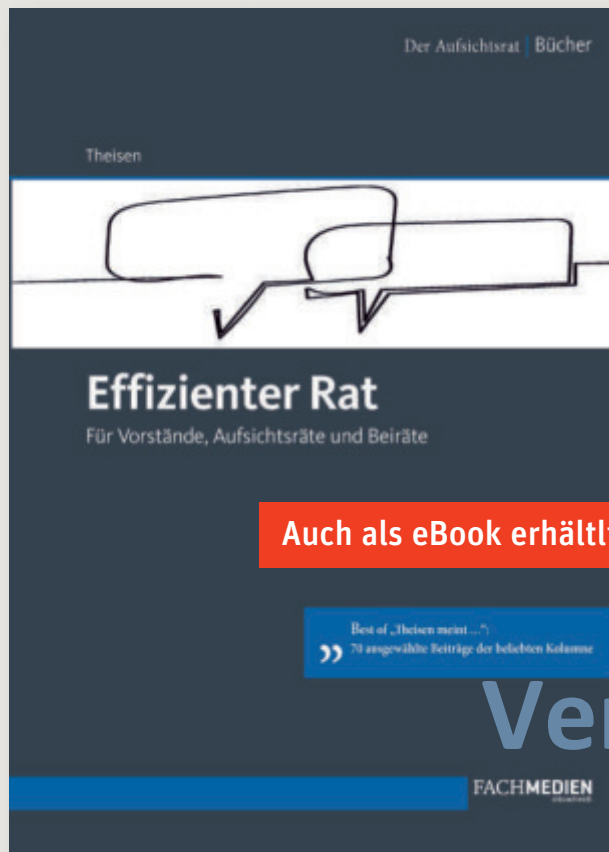
### Einladung zum Strategiegeläch

Sie sind mittendrin und fühlen sich dennoch irgendwie außen vor? Dann lassen Sie uns gerne gemeinsam schauen, wie Sie wieder Frau oder Herr der Lage werden. Das erste Gespräch ist kostenlos, wir wollen ja beide schauen, ob es passt. Lassen Sie uns über Ihre aktuelle Situation reden, über die Konflikte die bestehen. Schreiben Sie eine Mail an [info@galileo-institut.de](mailto:info@galileo-institut.de). Mehr Infos unter [www.galileo-institut.de](http://www.galileo-institut.de)

<sup>3</sup> Jens Corssen, *Der Selbstentwickler*: Das Corssen Seminar, 2004.

# Effizienter Rat für Vorstände, Aufsichtsräte und Beiräte

Ein Best-of der beliebten Kolumne „Theisen meint“



Auch als eBook erhältlich!

## Effizienter Rat Für Vorstände, Aufsichtsräte und Beiräte

Theisen  
ISBN 978-3-947711-94-9  
184 Seiten  
39,90 € inkl. MwSt.

Bereits seit 2015 nimmt Manuel R. Theisen in seinem Newsletter „Theisen meint“ zu aktuellen Themen rund um die Aufsichtspraxis Stellung. Was 2015 als Kolumne im Handelsblatt begann, wurde 2021 exklusiv in digitaler Form fortgesetzt und erfreut sich bis heute großer Beliebtheit. Jeden Monat liefert der Aufsichtspraxis-Experte schonungslos klare Analysen, sprachlich geschliffen, pointiert, gelegentlich auch bewusst überspitzt und provokant, aber immer mit hohem Unterhaltungswert.

Im Buch Effizienter Rat erwartet Sie eine Sammlung von 70 ausgewählten Texten aus der Reihe „Theisen meint“. Auch wenn sich im Bereich der Corporate Governance in den letzten Jahren viel verändert hat, sind sehr viele von ihnen noch genauso aktuell wie zum Zeitpunkt ihrer Erstveröffentlichung.

**Eine Auswahl an Stimmen zum Newsletter an den „Der Aufsichtsrat“-Herausgeber:**

„Gut beobachtet.“

„Ein Genuss der Sonderklasse: Lassen Sie sich nicht irritieren; behalten Sie Ihren klaren Blick und äußern Sie weiterhin Ihre Gedanken.“

„Völlig einfach und hervorragend beschrieben.“

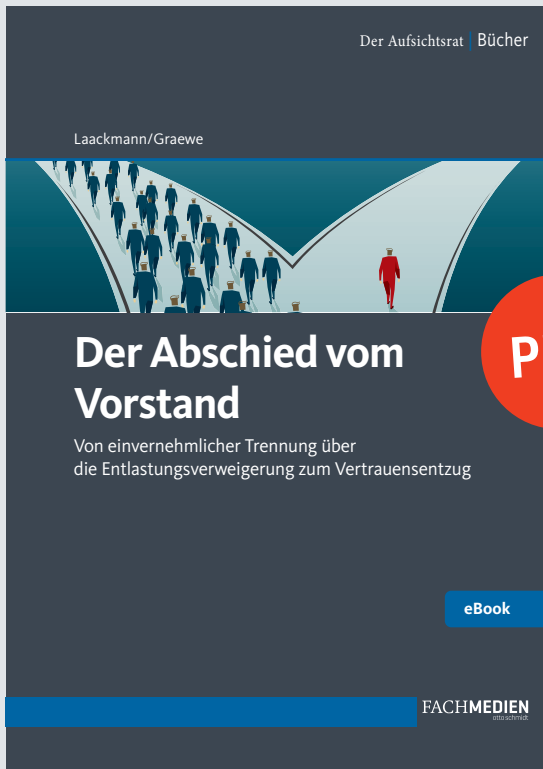
## Aus dem Inhalt:

- Arme Aufsichtsräte: Aufsichtsratsvergütung
- Schleudersitz Aufsichtsrat: Qualifikation
- Gegen das Vergessen: Abkühlphase für Vorstände
- #MeToo in Mattersburg: Aufsichtsratsbesetzung
- Kühle Köpfe gefragt: Strategieverantwortung
- Digitale Mauerbauer nötig: Fortbildung

**Sichern Sie sich jetzt Ihr Exemplar: [www.fachmedien.de/effizienter-rat](http://www.fachmedien.de/effizienter-rat)**

# Der Abschied vom Vorstand

## Rechtliche und gesellschaftspolitische Perspektiven



Die vergangenen Jahrzehnte waren von der Harmonie zwischen der Hauptversammlung, dem Aufsichtsrat und zumeist auch dem Vorstand deutscher Aktiengesellschaften geprägt. Entlastungen des Vorstands durch die Hauptversammlung waren reine „Formsache“, eine Entlastungsverweigerung war jenseits des Vorstellbaren – ganz zu schweigen vom Vertrauensentzug.

Mit einer zunehmend internationalisierten und professionalisierten Anlegerwelt prägen jedoch vermehrte Entlastungsverweigerungen und Streitigkeiten zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Investoren das Bild. Somit rücken Szenarien rund um die Trennung vom Vorstand immer mehr in den Fokus.

Das Buch „Der Abschied vom Vorstand“ analysiert die rechtlichen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen der Trennung einer Aktiengesellschaft von ihrem Vorstand. Es gibt Einblicke in die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen und zeigt anhand von Fallbeispielen die Umsetzung in der Praxis.

### Aus dem Inhalt:

- Entlastungsverweigerung durch die Hauptversammlung
- Angelsächsisches Corporate Governance-Verständnis
- Fallbeispiele: Deutsche Börse, Commerzbank/Cerberus, Bayer
- Aktivistische Investoren als handelnde Akteure
- Vertrauensentzug als ultimative Option

### Der Abschied vom Vorstand

Von einvernehmlicher Trennung über die Entlastungsverweigerung zum Vertrauensentzug

**Laackmann/Graewe**

ISBN 978-3-947711-93-2

65 Seiten

19,90 € inkl. MwSt.

## Ihre Vorteile:

- ✓ Einzigartige Beleuchtung des Themas „Trennung vom Vorstand“ aus rechtlicher und gesellschaftspolitischer Sicht
- ✓ Darstellung unterschiedlicher Szenarien – von der einvernehmlichen Trennung über die Entlastungsverweigerung bis hin zum Vertrauensentzug und der Abberufung aus wichtigem Grund
- ✓ Fallbeispiele mit praktischer Anwendung des Vertrauensentzugs in seinen unterschiedlichen Ausprägungen
- ✓ Vorschau auf zukünftige Entwicklungen und die damit verbundenen Herausforderungen

**Sichern Sie sich jetzt Ihr Exemplar:**

[www.fachmedien.de/abschied-vom-vorstand](http://www.fachmedien.de/abschied-vom-vorstand)

Fachmedien Otto Schmidt KG | Kundenservice  
Neumannstr. 10 | 40235 Düsseldorf  
Fon 0800 000-1637 | Fax 0800 000-2959  
eMail [kundenservice@fachmedien.de](mailto:kundenservice@fachmedien.de)

**FACHMEDIEN**  
otto schmidt