

Sitzungsleitung im Spiegel

Holländische Kollegen filmen ihre Verhandlung und geben einander Feedback

von **Andrea Kaminski**

Peer Review / Intervention

Schon vor mehr als 10 Jahren, als nordrhein-westfälische Familienrichterinnen und -richter die Familienrichter-Supervision mit der Heidelberger Familientherapeutin Heidi Salm ins Leben riefen, haben Teilnehmer sich gegenseitig in der Sitzung besucht und einander rückgemeldet, was ihnen an der Verhandlungsführung der Kollegin/des Kollegen auffiel. Der Versuch schief ziemlich bald ein, obwohl das notwendige Vertrauen in die Kollegen, die man durch die Gruppensitzungen und meist auch schon vorher gut kannte, vorhanden war. Vermutlich lag das daran, dass die Besuche in der Sitzung sehr viel Zeit kosteten, die Kenntnisse darüber, wie man hilfreich und nicht verletzend Feedback gibt, noch nicht ausreichten und weil man sich in der Diskussion darüber festbiss, was genau wirklich abgelaufen war.

Auch an anderen Gerichten in anderen Fachrichtungen in Deutschland gab und gibt es solche Ansätze. Von standardisierten Verfahren und fest etablierten Routinen weiß ich aber nichts – hoffentlich belehren mich Leser von *Betrifft JUSTIZ* jetzt eines Besseren.

Jedenfalls in Holland ist man auf dem besten Wege, die Möglichkeiten systematisch wahrzunehmen, die in der Rückmeldung und Erkenntnis eigenen Verhaltens liegen. An einigen Pilotgerichten¹ wird „Peer-Intervention“ durchgeführt und dies soll auf alle Gerichte ausgeweitet werden.

Intervention bedeutet – im Gegensatz zur Supervision – die gegenseitige Beobachtung und Rückmeldung unter Kolle-

gen. Ein Richter, eine Richterin beobachtet das Verhalten der Kollegin oder des Kollegen in der Sitzung und gibt ihm oder ihr zwischen Gleichrangigen Feedback darüber, was er bzw. sie beobachtet hat.

Die Differenzen darüber, was in der Sitzung eigentlich wirklich abgelaufen ist, vermeidet man in Holland, indem die Sitzung von einer Kamera aufgezeichnet wird. Das spart Zeit. Der Beobachter muss nicht zum Zeitpunkt der Sitzung anwesend sein. Man muss nicht erst Übereinstimmung darüber erzielen, was genau geschehen ist, sondern kann es sich gemeinsam hinterher objektiv aufgezeichnet ansehen.

Die Kamera zeichnet optisch nur den Richter oder die Richterin auf. Von Parteien und Anwälten sind nur die Stimmen zu hören.

Natürlich muss jeweils das Einverständnis der Beteiligten eingeholt werden. Sind sie nicht einverstanden, wird auch nichts aufgezeichnet.

Intervention bedeutet gegenseitige Beobachtung und Rückmeldung unter Kollegen

Die Videoaufzeichnung sehen sich dann der Richter, der Beobachter-Kollege und ein Berater oder Psychologe des Vereins Prisma – das ist eine von Gerichten und Staatsanwaltschaften

gemeinsam finanzierte Berater- und Organisationsentwicklergruppe – zusammen an und besprechen, was abgelaufen ist. Der Mitarbeiter von Prisma hat dabei die Aufgabe, als Externer z. B. auf Verständlichkeit zu achten; der Richterkollege kann auch Gesichtspunkte des Verfahrensrechts einbringen. Nach einigen Wochen findet erneut eine Besprechung statt – hier kann erörtert werden,

was das Feedback dem Richter gebracht hat und ob und wie er seine Verhandlungsführung möglicherweise verändert hat. Mehr geschieht nicht.

Die Videobänder werden danach gelöscht; sie sind vertraulich und dürfen keiner anderen Person zugänglich gemacht werden. Die Ergebnisse der Besprechung und Intervention sind ebenfalls vertraulich und dürfen insbesondere keinen Eingang in Beurteilungen finden. Auch im Rahmen der vergleichenden Qualitätsmessung der Gerichte² sind

nicht etwa die Ergebnisse dieser Intervention von Bedeutung, sondern einzig die Frage, ob eine solche Intervention an dem Gericht bzw. in der betreffenden Sparte (Zivilabteilung pp) standardisiert stattfindet.

Den Partner für die Intervention sucht man sich selbst. Man kann, muss aber nicht sich gegenseitig Feedback geben. Die Partner müssen nicht im selben Fachgebiet arbeiten. Eine Kollegin aus Maastricht berichtete, dort hätten sich junge und alte Kollegen zusammengesetzt, manche aus gleichen und manche aus unterschiedlichen Fachbereichen und Kollegen mit unterschiedlichem Temperament und Stil. Nur sehr wenige hätten abgelehnt. Die Rajos, die jungen mit unseren Proberichtern vergleichbaren Richter, sind ausgenommen. Ansonsten werden alle Richter von der Verwaltung ermuntert und aufgefordert, an den Interventionen teilzunehmen.

Die Interventionen sollen einmal im Jahr bis einmal alle zwei Jahre stattfinden. Sie benötigen einschließlich der Besprechungen einen Zeitaufwand von circa vier bis fünf Stunden.

Alle Kolleginnen und Kollegen, die daran teilnehmen, erhalten vorher eine mehrstündige Schulung in den grundlegen-

den Regeln der Kommunikation und des Feedbacks. Hier lernen sie, ihre Anregungen auf eine Weise zu geben, die nicht verletzt und die es dem Kritisierten möglich macht, die Kritik als positive Anregung zu akzeptieren:

So muss der Empfänger des Feedbacks vorgeben, worüber er Feedback wünscht; er muss lernen, zuzuhören und nötigenfalls um Verdeutlichung zu bitten, sich aber nicht zu rechtfertigen. Er selbst entscheidet, was er mit der Information anfängt – ob er sein Verhalten ändern oder beibehalten will.

Der Feedback-Geber muss lernen, möglichst konkret und eng an den Fakten seinen Eindruck darzustellen und ihn so (in Ich-Botschaften) zu formulieren, dass der andere die Kritik annehmen kann. Dabei sollte am Anfang eine positive Beobachtung stehen. Der Geber muss auch lernen, kein ungefragtes Feedback zu geben und, wenn er etwas ansprechen möchte, wonach der Andere nicht gefragt hat, zunächst dafür die Erlaubnis einzuholen. Er darf auch nur zu solchen Punkten sprechen, die zu ändern in der Macht des Anderen stehen. Es macht zum Beispiel keinen Sinn, anzusprechen, dass die Jugend des Kollegen/der Kollegin oder die Tatsache, dass die Richterin eine Frau ist, dazu geführt haben, dass die Parteien ihn bzw. sie nicht ernst genug genommen haben. Etwas anderes gilt z. B., wenn es um ein körperliches Merkmal geht, das man ändern kann, z. B. die Stimmführung.

Was soll nun Gegenstand der Beobachtung sein? Es geht hier weniger darum, verfahrensrechtliche und materielle Kenntnisse zu überprüfen. Es geht vielmehr um die Kompetenz in der Sitzungsleitung, um Tempo, Ordnung, Klarheit und Souveränität, um angemessene Eröffnung, Durchführung und Abschluss der Sitzung. Unbewusste Angewohnheiten und Ticks, das Spielen mit dem Kuli, das Blättern in der Akte, die Mimik und Gestik, die vielleicht respektlos, herabsetzend, lächerlich machend wirken, sollen besprochen werden. Es geht dar-

um, den „blinden Fleck“ im eigenen Verhalten bewusst und handhabbar zu machen. Dazu verhilft im Übrigen oft schon das Anschauen des Videos allein – ein Bild sagt mehr als tausend Worte.

Neben der Intervention haben die holländischen Kollegen auch Gruppensitzungen eingeführt, bei denen jeder aus der Gruppe einen Vorfall, ein Ereignis schildern soll, der oder das ihm oder ihr Bauchschmerzen bereitet hat oder über den er mal mit Kollegen reden möchte – ein emotionaler Ausbruch einer Partei, ein aggressiver Anwalt, Spannungen innerhalb des Spruchkörpers, Schwierigkeiten mit den Servicekräften. Hier ist als „Supervisor“ ein Mitarbeiter von Prisma tätig. Die Kollegen sollen nicht „gute Ratschläge“ geben, sondern durch Fragen alternative Lösungsmöglichkeiten finden helfen. Diese „Vorfallgruppen“ werden unterschiedlich beurteilt – sie kosten relativ viel Zeit.

Einbettung in das Qualitätsmanagement-Modell

Das Interventionsprojekt und das „Vorfallprojekt“ sind eingebettet in ein landesweites Konzept, das der „Raad for de Rechtspraak“³, der nationale Gerichts- oder Rechtsprechungsrat, entwickelt hat.⁴ Beteiligt an der Entwicklung war „Prisma“, eine von Gerichten und Staatsanwaltschaften gemeinsam finanzierte Berater- und Organisationsentwicklergruppe.



Foto: Kirchhoff

Es werden in erster Linie Konzepte aus der Praxis stimuliert und unterstützt. Die Gerichte sollen nicht „von oben“ etwas übergestülpt bekommen, das ihnen nicht entspricht. Es soll ein System der Qualitätsmessung installiert werden, mit dem Gerichte untereinander vergleichbar werden⁵, und zwar sowohl die Gerichtsverwaltung als auch die Rechtsprechung selbst. Dabei geht es nicht um Beurteilung des einzelnen Richters, sondern teils um einen Vergleich der Sektoren (also Fachbereiche wie Zivilrecht oder Verwaltungsrecht oder Strafrecht) an den einzelnen Gerichten, teils um die Gerichte in ihrer Gesamtheit.

An dieser Stelle will ich nur einen ganz groben Überblick geben, was das Gesamtprojekt der Qualitätsmessung sonst noch enthält.

Gemessen werden – jeweils fachbereichsbezogen und nicht individualisiert für den einzelnen Richter –

- Die Unparteilichkeit und Integrität der Richterinnen und Richter
- Die (angemessene) Schnelligkeit und das Zeitmanagement, soweit vom Richter beeinflussbar

- Die Einheitlichkeit der Rechtsprechung
- Der Umgang mit den Beteiligten – Parteien, Anwälten, Sachverständigen usw.
- Die Fachkompetenz der Richterinnen und Richter

Um zum Beispiel den ersten Punkt – **Unparteilichkeit und Integrität** der Richterinnen und Richter – handhabbar zu machen, wird erhoben, ob das Gericht ein Register über Nebentätigkeiten der Richter führt, ob dieses aktuell und vollständig ist und ob es jährlich veröffentlicht wird. Aufgenommen wird hier zum Beispiel eine Tätigkeit als Lehrender, aber auch der Vorsitz im Segelverein oder dem Kirchenvorstand. Ein weiteres Kriterium der Bewertung ist der Umgang mit Beschwerden über richterliches Verhalten – ob es ein standardisiertes Verfahren dafür gibt, ob das Verfahren bekannt gemacht wird, ob jährlich ein Bericht über die Ergebnisse der Auswertung der Beschwerden veröffentlicht wird. Erhoben wird auch – durch Fragebögen – wie die professionellen Beteiligten und die nicht professionellen, also die Parteien, Zeugen usw., mit der Unparteilichkeit des Richters zufrieden sind.

Der zweite Punkt – **Schnelligkeit und Zeitmanagement** – betrifft z. B. die Dauer zwischen Klageeingang und Entscheidung in bestimmten Zivilverfahren oder verwaltungsrechtlichen Verfahren, zwischen mündlicher Verhandlung und Entscheidung, aber auch, ob die Sitzung verspätet beginnt und wie die Parteien und die Anwälte mit der Pünktlichkeit des Beginns zufrieden sind. Hier werden objektive Zeiten gemessen, aber auch die Zufriedenheit in Fragebogenaktionen ermittelt.

Zum Thema **Umgang mit den Beteiligten** wird standardisiert u. a. erfragt, ob der Richter die Parteien ausreichend zu Wort kommen lässt (aus Sicht der Anwälte und aus Sicht der Parteien), ob er oder sie die verschiedenen Argumente und Gesichtspunkte der Parteien zur Kenntnis nimmt, ob er oder sie sich in die Rolle der Beteiligten versetzen kann, ob er oder sie die entscheidenden Punk-

te des materiellen und des Verfahrensrechts verständlich erläutert und erklärt, wie es mit dem Verfahren weitergeht, und wie verständlich die schriftliche Entscheidung formuliert ist.

Bei der **Fachkompetenz** geht

es um die Quote der Aufhebungen, um den Eindruck, den Anwälte und Parteien oder Zeugen von der Fachkompetenz der Richterinnen und Richter haben, um das Verhältnis der Anzahl der Rechtsmittel zu der der rechtsmittelfähigen Entscheidungen – und eben darum, ob das Verfahren der gegenseitigen „Intervision“ der Richter („Peer Review“) installiert ist. Es geht nicht um Ergebnisse im Sinne von Beurteilungen, es geht auch nicht um den einzelnen Kollegen und dessen Verhandlungsführung, sondern entscheidend ist allein, ob sich die Richterinnen und Richter der bestimmten Abteilung, des bestimmten Sektors grundsätzlich in einer regelmäßigen Intervision der kollegialen Diskussion stellen.

Übertragung auf Deutschland?

Ob nun im Rahmen eines Gesamtkonzeptes oder einfach als punktueller Versuch, die Kommunikation in der mündlichen Verhandlung zu verbessern – eine gegenseitige Intervision könnte auch bei uns nützen. Es braucht nur eine Kamera, einen Kollegen oder eine Kollegin, der zur gegenseitigen „Beobachtung“ bereit ist, einen Berater, der etwas von Kommunikation versteht, und eine Schulung zum Thema Feedback – die man sich vor Ort organisieren kann oder auf einschlägigen Tagungen der Deutschen Richterakademie oder der Landesakademien besorgen kann. Und natürlich etwas Mut und Vertrauen in den Kollegen. Sinnvoll scheint mir, vorab mit einigen Interessierten eine Checkliste zu erarbeiten, auf welche Punkte man achten will – aber auch das ist eigentlich nicht

Die Qualitätsmessung in Holland betrifft

- die Unparteilichkeit und Integrität der Richterinnen und Richter
- die (angemessene) Schnelligkeit und das Zeitmanagement, soweit vom Richter beeinflussbar
- die Einheitlichkeit der Rechtsprechung
- der Umgang mit den Beteiligten – Parteien, Anwälten, Sachverständigen usw.
- die Fachkompetenz der Richterinnen und Richter

nötig, weil ja nicht während der laufenden Sitzung beobachtet wird, sondern erst in Ruhe hinterher. Da kann man verpasste Momente zurückschleppen und zusätzliche Punkte in die Erörterung einbeziehen.

Betrifft JUSTIZ möchte solche Initiativen gerne bekannt machen – wir hoffen auf viele interessante Beiträge, die Mut machen.

Anmerkungen:

- 1 Ich hatte Gelegenheit, im Juli 2004 mit einer Delegation aus NRW eine eintägige Informationsveranstaltung der am Projekt beteiligten Kollegen der Gerichte in Roermond und Maastricht zu erleben.
- 2 Siehe unten „Einbettung in das Qualitätsmodell“.
- 3 Aufgaben des „Raad“ sind die Finanzierung der Gerichte, die Förderung der Qualität der Justiz und die Beratung der Politik, wenn es um Rechtspolitik und Rechtsprechung geht.
- 4 Zur Organisationsentwicklung in den Gerichten in Holland siehe Tragter-Schubert, Neue Steuerungsmodelle an niederländischen Gerichten, BJ Nr. 61 (März 2000), S. 218ff.
- 5 Zu den Einzelheiten Tragter-Schubert a.a.O. S. 223.

Die Autorin:

Andrea Kaminski ist
Richterin am Amtsgericht Wuppertal
und Mitglied der
Redaktion
andreakaminski
@web.de

