

Ein guter Jurist zu sein reicht nicht mehr...

... konstatiert ein Richter treffend im Rahmen eines Interviews und liefert damit sogleich ein gutes Argument, Intervision offensiv in der Justiz zu etablieren.

Der vorliegende Artikel befasst sich mit einem Thema, das bislang im beratungswissenschaftlichen Kontext wenig präsent ist: Personalentwicklung in der Justiz. Gewonnen wurden die zugrundeliegenden Daten in der Studie aus dem Jahre 2012. Die Latte liegt hoch: Liest man Anforderungsprofile von Richtern (sofern man so lange Zeit hat) gerät man ins Grübeln: Kann das in einer „Personalunion Richter“ gelebt werden? Und die Erwartung der Bürger an das Verhalten der Recht sprechenden Richter ist hoch. Der Mensch an sich ist beunruhigt, wenn über ihn bestimmt wird, da helfen auch die objektivsten Behörden der Welt nicht weiter.

Das deutsche Rechtssystem setzt qua Gesetzesänderung neue Anforderungen. Die Kommunikation mit den Parteien sowie die Fürsorgepflichten des Richters wurden intensiviert. Aus organisationspsychologischer Perspektive erstaunt die Selbstverständlichkeit, mit der Neuerungen gesetzt werden, denn „...wie das geht, steht aber nicht in der ZPO!“¹ In meiner Studie habe ich drei verschiedene Rollen (Der Richter als abstrakte Institution ...Mensch, ...Verfahrensmanager) beleuchtet, deren Gewichtung sich angesichts der Neuerungen verändert hat.

Offene Strukturen in der Justiz können den durch den Wandel entstandenen oder potenzierten Anforderungen durch Wissensaustausch gerecht werden. Neben der Möglichkeit von Fortbildungen ist Intervision eine Alternative, die direkt in das Kernstück der richterlichen Arbeit - die Verhandlung - greift. Dieser Baustein der Personalentwicklung ist für die Justiz wertvoll, weil er Feedback-Strukturen implementiert. Intervision erhöht die Transparenz durch das erklärte Ziel eines Synergieeffektes in der Justiz: Kollegialer Austausch und gegenseitige Sitzungsbesuche mit anschließendem Feedback sollen Normalität werden!

Die Intervisoren haben seit 2004 in ihrer Freizeit ausweislich der Kundenangaben² exzellente Arbeit geleistet. Hier wird offenbar, dass Intervision ein sinnstiftendes Moment aufweist. Angesichts des großen Nutzens für die Richterschaft sollte das Instrument allen zugänglich sein. Ist es aber bislang nicht, vier Gründe dafür stellen sich in den folgenden Widerspruchsfeldern dar:

1. Institutionalisierung versus individuelle Initiative

Bislang ist Intervision an Personen und nicht an Strukturen gebunden. Diesen Personen, den Intervisoren, kommt daher eine zentrale Rolle für das Geschehen zu. Sie existieren außerhalb der offiziellen Strukturen und verfügen über keinerlei materielle Unterstützung. Bis auf den jährlichen Erfahrungsaustausch am OLG Hamm sind sie einzig auf ihre Selbststeuerungsfähigkeiten angewiesen. Folgerichtig gestaltet sich der Erfolg des Instruments in den verschiedenen Bezirken unterschiedlich.

¹ Zitat Interview

² Auswertung der anonymen Fragebögen

Demgegenüber stehen seitens der Richterschaft Forderungen über eine Ausweitung und stärkere Differenzierung des Angebotes (etwa nach Fachgebieten, Einzelrichter oder Kammersachen). Intervention abseits des Materie-rechtlichen und konzentriert auf die Beratungskompetenz zu vertreten sei hilfreich, um größere Akzeptanz unter den Kollegen zu erreichen. Man könne sogar „den Prüfungsaspekt im materiellen Recht durch interdisziplinäre Besuche umgehen.“ Aus beraterischer Sicht sei ergänzt, dass die Deformation professionell sich nicht nur auf die Berufsrolle, sondern auch auf das Tätigkeitsfeld erstreckt.

Seitens der in ihrer Freizeit tätigen Intervisoren wurde Zurückhaltung „laut“. Entlastung würde zunächst die Realisierung ermöglichen, wegen der hohen Arbeitsbelastung aller, fürchtet man jedoch den Unmut der Kollegen. Feste Erinnerungssysteme wurden seitens der Richterschaft wiederholt gefordert. „Wie bei der Krebsvorsorge: Sie sind wieder dran.“ Von einem inneren Schweinehund wurde berichtet, der die Inanspruchnahme hemme und *offensive Akquisearbeit angeregt*. „*Ich will das generell immer schon machen, aber mir fehlt die Zeit, und der Schubs.*“ Diesem „Anstoß - Gedanken“ entspricht etwa die Fortbildungspflicht für Fachanwälte oder Ärzte.

Weil es willkürlich den Intervisoren überlassen bleibt, wem sie ihre Dienste anbieten, entstehen neue Besonderheiten. In Münster ist es gängige Praxis, die Bemühungen auf die Proberichter zu konzentrieren. Ihnen wird persönliche Ansprache zu Teil, die übrigen Kollegen werden nicht derart gehofert. Die Akquise-Bemühungen sind bei den erfahrenen Kollegen im Zustand der Resignation angelangt. Dies birgt den Vorteil einer nicht ganz so gefährlichen Akquisearbeit. Spricht man ausnahmsweise doch einen erfahrenen Kollegen außer der Reihe an, muss der „sanft schlucken“. Verbunden damit wäre sogleich die Vermutung, die Fremdeinschätzung sei: „Der hat es nötig.“

Diese Verunsicherungen, das gilt für Akteure und Adressaten gleichermaßen, erschweren die Etablierung. „Das haftet dem Ganzen ja auch so ein wenig an, dass das viele nicht wollen und es keinen Platz hat in der Organisation.“ Derzeit sind die Grenzen der Intervisoren die Grenzen des Instrumentes. Es fehlt die Organisationsrealität. Sofern „man“ das will, muss man es zahlen. Steuerungsaufgaben, Befugnisse und materielle Ressourcen braucht es zur Realisierung, sonst wird das soziale Kapital der Intervisoren überstrapaziert und verbraucht, bis es nicht mehr existent ist.

Falls in der unabhängigen Existenz der Intervention (welche so den Konflikt zwischen Hierarchie / Unabhängigkeit umgeht) ein gewichtiger Vorteil besteht, bleibt zu konstatieren, dass er sich derzeit nicht konsequent auswirkt. Fraglich ist, ob das Vertrauen in die Diskretion auch intraorganisational bestehen kann, die Intervisoren nach getaner Arbeit selbstverständlich keinen Beitrag zur Personalakte fertigen.

Die Verunsicherungen durch das fehlende Bekenntnis der Organisation sind in jedem Fall gewichtig (Gruppendynamik = Strom; Organisationsdynamik = Starkstrom).

2. Vorbehalte versus Bedarf

Wie bereits im letzten Feld deutlich wurde, stehen den Forderungen über die Ausweitung marginale Anfragen gegenüber. Zuweilen zeigt sich eine abwertende Distanzierung von allen nicht originär juristischen Disziplinen, einhergehend mit einem unglücklichen Bewusstsein über den vorhandenen Bedarf. Wird als Begründung für die Ablehnung genannt, „es liege einem nichts auf der Seele“,

erscheint das Bild einer Psychotherapiestunde und nicht so sehr das einer gemeinsamen Verhandlungs- und Verhaltensanalyse.

Ein Beispiel: Wurden als Zielgruppe der Intervision Richter genannt, gab es ambivalente Rückmeldungen, einige Richter sahen sich als Nutznießer der Intervision, andere glaubten, es gehe um Kundenzufriedenheit und Verhinderung von Machtmissbrauch.

Schon in der Ausbildungszeit, aber gerade nach einigen Dienstjahren sind Rückmeldungen aufgrund der enger werdenden Spielräume problematisch. Rückhalt und Austausch werden hier zuweilen weder erwartet noch gewünscht. Eher befürchtet man Belehrung, Kontrolle und Abwertung, was angesichts der übrigen Feedbackstrukturen in der Justiz nicht erstaunt. Als Worst Case Szenario wird eine Erschwernis der täglichen Arbeit befürchtet, weil man unauthentisch werde. Dabei geht es der Intervision nicht um die Formung des Richters, sondern um die Zusammenführung von Selbst und Fremdeinschätzung. Zuletzt besteht der weitreichende Verdacht der möglichen Unzulässigkeit (beim Austausch rechtlicher Fragen).

Bleibt der Vorbehalt gegen den Vorbehalt zu nennen. Ein unreflektiertes Verhaften in gewohnten Strukturen ist sicher bequem.

3. Diffuse Definition versus Klarheit

Da die Definition der Intervision nicht einmal im ursprünglichen, beratungswissenschaftlichen Kontext trennscharf bestimmt werden kann, bestehen Zweifel, ob sich Juristen mit einem derartig diffusen Gebilde, welches innerhalb der Justiz unter verschiedenen Namen läuft, anfreunden können. Der Umstand dient, wenngleich die Intervision sicher keine Rechtsnorm ist, indes weder der Rechtssicherheit noch Klarheit.

Wenn hier ein passenderer, trennscharf definierter Begriff gefunden würde, bliebe zu bedenken, dass ein neuer, aus der Justiz geprägter Begriff Vorteile hat. Selbstverständlich nur dann, wenn die Identifikation mit anderen Tätigkeitsfeldern, wie beispielsweise der Schulsozialarbeit - aus der die Intervision stammt - schwerfällt oder die Nachahmung gar Aversionen hervorruft. Diskutiert wurde überdies die Intonation des Begriffes, der sich ein wenig nach „Inquisition“ anhört, eine Assoziation, die selbst im katholischen Münster wenig zweckdienlich sein dürfte.

4. Professionalisierung versus Gespräch unter Kollegen

Die Auswertung der Fragebögen ergab eine qualitativ hochwertige Arbeit, trotz recht kurzer Ausbildungsdauer. Stellt sich die Frage: Wenn jeder Feedback geben kann, warum macht es dann keiner? In den Pausen praktizieren sicher auch Richter „Team“, allerdings eher im Besprechen der Spitzen, im Guten oder Schlechten. Teilweise ebenfalls wichtige Zwischentöne nicht. Die Grundlage des Austausches bleibt in diesem Fall nur die (Selbst-) Wahrnehmungsperspektive des Ratsuchenden.

Die Frage nach dem geeigneten Intervisor kann positiv wie negativ beantwortet werden: Man bleibt ja Richter, auch wenn man Intervisor ist. Bezogen auf die Beratungskompetenz stapeln die Intervisoren

tief, erklären ihre Ausbildung zu einem Crashkurs von zwei Tagen. Wenn Vorbehalte und Ängste existent sind, hat die Entscheidung, eine Intervision in Anspruch zu nehmen, vermutlich zwingend mit dem Vertrauen in die Beratungskompetenz zu tun. Das behutsame Vorgehen betreffend die Zulässigkeit bestimmter Feedbackinhalte steht im Kontrast zu Forderungen der Handhabe. Mutig wird bekundet, dass Richter unter sich eben „einfach mal die Türe auf machen“ und sich ein offenes Wort untereinander sagen könnten. Hier offenbart sich der Ruf nach schonungslosem, ungeschöntem, nicht in Watte gepacktem Feedback. Anders ausgedrückt: „Psychologisches Feedback ist nervt - tödend und weichgespült.“

Den Bedenken, dass nur eine Person ohne Fehl und Tadel Intervisionen anbieten sollte, kann man entgegen, dass der Markt sich selbst reguliert. Damit ist gemeint, dass jeder sich seinen Intervisor aussucht, diese Entscheidung in seinen Händen gut platziert ist. Denn nur von jemandem, der geschätzt wird, dem seine berufliche Kompetenz abgekauft wird, wird letztlich auch Kritik oder Lob angenommen werden. Die Auswahl habe mit Vertrauen zu tun, so wurde ziemlich genau der Kern benannt. So vertraut, dass man keine Bedenken haben muss, oder eher so fremd, dass keine Gefälligkeitsanalyse und kein baldiges Widersehen zu befürchten ist.

Ein Intervisor, der sich nach getaner Arbeit von seinem Kunden intervizieren lässt, erklärte, es sei erstaunlich, wie gut das auch im umgekehrten Fall ohne Schulung gehe. Die Umkehrung betont die Augenhöhe von Intervisor und Intervisand. Hier offenbart sich ein Mentor-Gedanke, der sich wechselseitig bezieht. Es geht eben nicht um eine Profilierung der Intervisoren. Ambivalent wurden Anerkennung (zeigt Engagement) und Zweifel (die Sozialen) für die ehrenamtliche Tätigkeit der Intervisoren laut.

Die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung der Intervisoren zeichnet ein durchaus stimmiges Bild. Beide Seiten berichten, von dem Prozess profitiert, neue Anregungen gefunden, Selbstzweifel reduziert, blinde Flecken erhellt zu haben. Dankbar zu sein: Für Lob und für Kritik.

Die Frage nach der Professionalisierung konzentriert sich daher nicht auf die inhaltliche Durchführung oder die Frage der Augenhöhe, sondern eher auf die Passform des Zusammenspiels von Angebot und Nachfrage. Hierin besteht die Herausforderung, und zwar obgleich oder eben gerade weil dieses unangenehme Feld offensichtlich verdrängt wird. Akquise ist ein anstrengendes Geschäft, welches mit dem selbstbewussten Anbieten der eigenen Person und Fähigkeiten zu tun hat. Wer diese offensiv anbietet, ermöglicht die offizielle Ablehnung dieses Angebots. Dieser Prozess bedarf der Reflexion und Unterstützung, da die Sache ansonsten, der hohen Verletzungsgefahr (sich ständig abgelehnt fühlen) wegen, Gefahr läuft, vermieden zu werden. „*Ich dränge mich nicht auf.*“

So weit in Ansätzen das Widerspruchsfeld der Intervision. Insofern verwundert der Umstand, dass die Intervision in Münster unter den Proberichtern Fuß fassen konnte. Warum sich also mit derlei komplizierten, anstrengenden und undankbaren Aufgaben (in seiner Freizeit) befassen, ist das denn der Mühe wert? Zum einen bleibt hier wohl der Idealismus der Intervisoren zu würdigen. Zum anderen kann Intervision verstanden werden...

... als Antwort auf die Notwendigkeit einer Feedbackkultur in der Justiz

Intervision ist ein Projekt der Richterschaft, sie wurde erfunden, um der „allgegenwärtigen Quantitätsdiskussion“ eine Qualitätsdiskussion entgegenzusetzen. Grundsätzlich führt Reflexion in Teams unbestritten zu besseren Leistungen. Abgesehen vom Leistungsgedanken wird Intervision in der Justiz an einem Feedbackarmen Ort tätig. Und das, obwohl grundsätzlich vom Richter

eigenverantwortliches und selbstbewusstes Handeln gefragt ist. Es wurde von einer defizitären Feedback-Kultur, begründet in der Unabhängigkeit des Richters, berichtet. Feedback kann ein Korrektiv darstellen, da es die richterliche Arbeitsweise dem gegenseitigen Austausch und damit der Selbstreflexion zugänglich macht. Dies ist hilfreich, um dem (in Jahren oder Jahrzehnten entstehenden) beruflich bedingten blinden Fleck vorzubeugen.

‘Ne berufsimmanente Macke? ... weist jeder Beruf auf. Die berufliche Prägung beginnt an der Universität, die *Déformation professionell* trifft jeden Berufszweig, es sei denn, wir machen das, womit wir den lieben langen Arbeitstag verbringen, ohne Leidenschaft. Wir haben also dankenswerterweise eine berufliche Identität, die Teil unseres Selbst wird, verstehen einander, fühlen uns solidarisch mit uneresgleichen und können voneinander auf Augenhöhe lernen.

Die Richter selbst zeigten sich in den Interviews durchaus kritisch und reflektiert, so wurde gemutmaßt, ein Richter erfahre im Laufe seines richterlichen Lebens, „... der Maßstab für alles zu sein und derjenige, der steuert und das Sagen hat. Dies berge die Gefahr, dass eine kritische Selbstreflexion im Laufe der Jahre zurück gedrängt werde.“ Sicher kann man andererseits die Frage stellen, ob überhaupt genügend Feedback vorhanden beziehungsweise ob es notwendig ist: „Der Westfale sagt, nicht gemeckert ist Lob genug.“

Geht man davon aus, dass Feedback in sozialen Systemen einen positiven Effekt verursacht, erscheint es sinnvoll, einen genaueren Blick auf die gegenwärtige Feedback Kultur in der Justiz zu werfen. Resümierend kann gesagt werden: Richter bekommen deutliche Rückmeldung, wenn sie etwas falsch gemacht haben. Darauf hat sich die Organisation trotz richterlicher Unabhängigkeit eingestellt. Und zwar dergestalt, dass sie nach getaner Arbeit bewertet oder korrigiert werden. Ansonsten hört der Richter nicht viel im Arbeitsalltag. Gerade was das Feedback über die Sitzungsführung - als wesentliches Kernstück der richterlichen Arbeit - anbelangt.

Dabei ist Lob sehr wichtig: „Es hat gut getan, einfach mal von außen zu hören, man habe eine gute Figur abgegeben. Das hat Sicherheit gegeben. Wenn ich mich selbst beurteile, suche ich immer eher das Haar in der Suppe.“

Intervision versteht sich auch im Sinne eines Initiationsritus, „um eine Kultur des Miteinander-Redens“ zu implementieren. Wir sprechen in diesem Fall weiterhin über informelle und nicht offizielle, seitens der Organisation implementierte Strukturen.

Dem Richter ist i. d. R. nicht egal, was die Verwaltung, Kollegen oder Parteien über ihn denken, solange man etwa den Gedanken von Aristoteles³ folgt.

... als Antwort auf erweiterte Rollenanforderungen

Richter sind keine Subsumtionsautomaten. Angesichts der neueren Anforderungen an die emphatischen Fähigkeiten müssen Richter ihr Repertoire erweitern. Im Studium der Rechtswissenschaften lernen Juristen, einen feststehenden Sachverhalt nach bestimmten Gesetzen und prozessualen Regeln zu lösen. Sich empathisch auf den unsicheren Boden der Ursachen eines Konfliktes zu begeben weniger. Intervision kann hilfreich sein, das Vermeiden des vorbehaltlosen Einlassens auf einen Konflikt erst bewusst zu machen. Wie, besser gesagt, ob qua Gesetzesänderung verordnete, veränderten Anforderungen an die Richterschaft heran getragen wurden, entzieht sich meiner Kenntnis. Jedoch: „Eine Rollenänderung eines Mitarbeiters zu bewerkstelligen ist grundsätzlich eine Konfliktsituation, in der entsprechend interveniert werden muss. (...) Es ist

³ „zoon Politikon“

notwendig, (...) die unvermeidlichen Frustrationen und Fehlschaltungen aufzuarbeiten.“⁴ Dazu muss der Konflikt seitens der Organisation akzeptiert und gewürdigt werden. Diskussionsforen sind hilfreich um die Haltungen der Richter zu erfragen und ermöglichen Reflexionsschleifen zur Organisation. Denn: „der Zustimmungsgrad der Mitarbeiter rangiert heute als Qualitätsmaßstab weit oben in der Skala möglicher Beurteilungskriterien der Qualität von Organisationen. Eine theoretisch richtige Struktur, die von den in ihr und mit ihr lebenden Menschen abgelehnt wird, funktioniert mit Sicherheit schlechter als eine nicht so gute (betriebswirtschaftlich, organisationstheoretisch etc.) die von allen akzeptiert wird.“⁵ Die in den Interviews laut gewordenen, kritischen Stimmen, betreffend die Güteverhandlung oder die Mediation („da ist ein Hype entstanden, das wuchert“) stellen die Frage, ob hier weiterhin Bedarf besteht. Intervision schult vermittelnden Fähigkeiten, ebenso allerdings, dies sei noch einmal betont, die Rolle des klassischen Entscheiders.

... als Antwort auf die Pflege der Grundnorm der Objektivität

Objektives Handeln ist beim Entscheiden und beim Vermitteln gefragt. Das Bewusstsein vom eigenen blinden Fleck fördert die Objektivität des Richters. Subjektiven Sichtweisen werden als solche erkannt und hinterfragt. Objektiv ist eine Sichtweise, die von Fakten und nicht von persönlichen Gefühlen, Wünschen oder Vorurteilen geprägt ist. Folglich sind Strukturen, die Rückkoppelungen zum richterlichen Selbst ermöglichen sinnvoll.

Ein Richter, der ein Berufsleben lang vorwiegend „*im eigenen Saft*“ schmort, läuft hingegen Gefahr, mit der Zeit von subjektiven Sichtweisen gefärbte Handlungsweisen anzunehmen. Die Strukturen des Richteramts bergen die Möglichkeit, dass man zum „Eigenbrötler“ wird, der in seiner unabhängigen Existenz eher Feedback scheut. Ob einem solche Eigenschaften zu Eigen werden, weil man enttäuscht über Feedbackarmut ist, weil man Angst vor Feedback entwickelt oder weil man sich eben bequem darin einrichtet, ist sodann zu unterscheiden, hat jedoch die gleichen Auswirkungen.

Demgegenüber ist es wertvoll zu wissen, inwieweit die eigenen nach außen sichtbaren subjektiven Handlungsweisen die Verhandlungsführung beeinflussen.

... als Antwort auf eine komplexe Bedarfslage

Die im bestehenden System vorwiegend negativen Feedback-Strukturen werden seitens der Richterschaft vermutlich lieber umgangen. Dies gilt für den Entscheidungsweg und für die Einigung. Rüdiger Lautmann glaubt, Richter würden ungern in einem Urteil durch eine übergeordnete Instanz aufgehoben. Er bezeichnet die Antizipation negativer Kritik des OLG gar als angsterregendes Ereignis. Daher würde richterliches Verhalten zuweilen nicht durch das Legalitätsgebot, sondern durch die Vermeidung der Kontrollinstanz determiniert. Er bemerkt, dass das Ausbleiben der Kritik als gratifizierend empfunden werde.

Was auf Außenstehende, wie mich im Übrigen erstaunlich wirkt und nachdenklich stimmt. Die Ausdrücke ebenfalls, so werde ich beispielsweise „überhört“, wenn der Präsident meine Sitzung bewertet oder ich werde (zumindest die Entscheidung) gleich „aufgehoben“. Sofern man Sprache als Ausdruck der Kultur einer Organisation verstehen darf, gibt es eine Reihe interessanter Ausdrücke in der Justiz, die jedoch wohl eine eigene Untersuchung füllen könnten.

Lautmann besorgt, Urteile würden demzufolge in erster Linie unter Bezug auf ihre Rechtssicherheit hin gefällt. Eine findige, finanzstarke Prozesspartei, die glaubhaft Rechtsmittel androht, werde

⁴ Gerhard Schwarz

⁵ Gerhard Schwarz

womöglich vorsichtiger behandelt. Die Gefahr für den Richter liege darin, dass er angesichts der drohenden Kritik zur Überkonformität unter Bezug auf die Interessen der kritisierenden Parteien neige. Sofern der Richter urteilt, besteht die Möglichkeit einer falschen Entscheidung. Dem Richter bleibt nichts anderes übrig, als diese Verantwortung zu tragen, die Teil seines Berufes ist. Wird diese Verantwortung zur Belastung, ist die Gefahr von Verdrängungsmechanismen gegeben: So kann er sich durch Distanzierung Entlastung verschaffen, mit der Konsequenz, das Menschliche aus seinem Handeln zu verdrängen („Irren ist menschlich“); etwa, indem er sich mehr und mehr hinter seiner Robe versteckt und sich auf die vermeintlich (auch der Weg zum Urteil wird durch menschliches Handeln geprägt, oder wie Horst Heuser es ausdrückt: „Die Illusion der Subsumtion.“) Sicherheit bietende Rechtsprechung, anstatt auf seine neu geforderte Vermittlerrolle konzentriert.

Auch bei vermittelnden Tätigkeiten lauern m. E. Gefahren. Wenn ein (echter) Konsens erzeugt wird, ist dies zu begrüßen, weil der Rechtsfrieden durch Mitarbeit der Parteien erwartungsgemäß nachhaltiger ist, diese Arbeit von vielen Richtern sinnstiftend erlebt wird. Der Begründungszwang für den Richter entfällt und somit auch hier die Möglichkeit der Kontrolle seiner Arbeit durch eine übergeordnete Instanz. Fraglich ist, ob ein Kompromiss, oder im Extremfall eher ein „fauler“ erzeugt wurde, um in den Genuss dieser Vorteile zu gelangen. Vergleichbar ist diese Dynamik etwa mit den Diskussionen über die Forderung von stärkerer Kontrolle durch die Staatsanwaltschaft bei den Strafrecht - Deals (sofern gestanden wird).

Problematisch wird es, wenn sich der Richter, bedingt durch diese Dynamik und legitimiert durch seine Unabhängigkeit darum bemüht, dass ihn gar keine Rückmeldungen mehr erreichen können. Damit entsteht das Paradoxon der Abhängigkeit von der Unabhängigkeit, die verursacht, dass Feedback immer stärker vermieden wird. Entscheidungen werden in diesem Fall nicht mehr objektiv, sondern subjektiv, eben an dem eigenen Interesse, nicht in Zweifel gezogen zu werden, orientiert.

Bei dem Versuch, keine Angriffsfläche zu bieten, steht die richterliche Unabhängigkeit weit mehr in Gefahr als durch kollegiale Unterstützung und dadurch angestoßene Selbstreflexion. Um Unabhängigkeit und Objektivität tatsächlich leben zu können, ist es für jeden Richter wertvoll, seine Verhaltensweisen, seinen blinden Fleck und seine Gedankenmuster zu kennen. Wir alle verfügen über ein Kränkungskonto, welches sich im Laufe des Lebens füllt. Wichtig ist, in der Lage zu sein, subjektive Handlungsweisen zu identifizieren, um möglichst objektiv handeln zu können. Kollegialer Austausch ist daher eine extrem zu schätzende Möglichkeit, im Kontakt die Selbstreflexionsfähigkeit zu stärken und auch über die Jahre zu erhalten, ohne hierbei „bewertet“ oder abgewertet zu werden. Denn „Jeder Mensch hat ein hungriges Herz“, so trägt Herr Kleinert in der Jungrichterstaffel vor. Sofern es nicht mehr hungrig ist, sondern gegenteilig nichts mehr hören möchte, ist nach Meinung der Verfasserin optional eine tiefgreifende Enttäuschung oder Angst ursächlich. Oder man hat einfach verlernt, sich in Frage zu stellen, was angesichts der mächtigen Position eines Richters bedenklich scheint. Eine richterliche Sichtweise: *„Ja, ich wollte sagen, dass, wenn man überlegt, dass man, wie lange man Richter ist, also bei mir ist das seit 26 Jahren und ich habe eigentlich noch nie ein Feedback bekommen. Nee, man hat ein Gefühl, wie man wirkt, aber ob dieses Gefühl richtig ist, nee, da kann man total daneben liegen. (...) Ich weiß auch nicht, ob die Leute zufrieden sind, wenn ich jemanden verurteile und das kommt ja nun mal leider vor, (lachen) der kann ja nicht zufrieden sein. Ja.*

Und wenn da jemand gewinnt, der ist vielleicht zufrieden, aber der muss, braucht ja trotzdem nicht mit meiner Verhandlungsführung zufrieden sein. Der kann ja denken: Das ist alles Quatsch. Also man kriegt im Kernbereich dessen, was wir machen, die mündliche Verhandlung, da weiß man eigentlich gar nicht, wie man wirkt, also ich weiß das nicht.“

Konditionelle Matrix

Die Justiz ist ein kompliziertes Gebilde, welches durch seine Existenz einen Beweis für seinen Erfolg liefert. Diese Institution vereint zwei Staatsgewalten in sich und nimmt einen wichtigen Auftrag wahr: Sie stellt die Antwort der Gesellschaft auf den auszubalancierenden Grundwiderspruch von Recht und Unrecht dar. Die Rechtsordnung regelt das Zusammenleben in unserer Gesellschaft, die hochinteressante Dialektik, die sie selbst ausmacht, ist nach Heintel darin zu sehen, dass sie ihre Existenz insofern den verübten Rechtsbrüchen verdankt. Dieser tiefe Widerspruch kann durch das Recht nicht aufgehoben, sondern nur verwaltet werden: „Wenn aber der Widerspruch selbst ‚Gegenstand‘ einer Wissenschaft ist, wird die Folge sein, dass sie selbst in sich widersprüchlich wird.“ Und wem das nicht reicht: Die Rechtswissenschaft entstand, wo direkte Kommunikation nicht mehr ausreichte, das menschliche Zusammenleben zu regeln. Die Unterschiedlichkeit der Menschen (Quantität) schloss die Möglichkeit der Berücksichtigung aller Besonderheiten aus. Die Ausbalancierung von Individuellem und Allgemeinem in der Rechtsprechung ist ein Kompromiss. Der Objektivität, dem notwendigen Verallgemeinern wird eine Re-Individualisierung der Fälle, wahrgenommen durch und delegiert an einen Rechtsanwalt, gegenübergestellt.

Die richterliche Unabhängigkeit ist als Zeichen der Anerkennung höchster individueller Freiheit im GG verankert und zentrales und notwendiges Merkmal unseres Rechtsstaats. In ihrer Natur jedoch ist sie eher eine sich der Allgemeinheit verpflichtet fühlende Voraussetzung (Systemrepräsentanz) und stellt sich somit gleichsam als zweischneidiges Schwert heraus.

Zusammengefasst lässt sich also sagen, dass sich zu den der Intervention immanenten Widersprüchen zahlreiche aus dem Umfeld addieren. So verwundert die Bitte... „Lassen Sie uns doch von Vielseitigkeit sprechen und nicht immer von Widersprüchen!...“ nicht weiter. Ignoranz ist angesichts der Vielschichtigkeit eine Möglichkeit. Bescheidene Zurückhaltung ist angesichts der Sachlage nachvollziehbar, gar sinnvoll, da das Unbewusst halten von extrem komplexen und widersprüchlichen Sachverhalten der Angstabwehr dient: Die Justiz ist ein hochgradig kompliziertes Gebilde, welches unter empfindlich eingespielten Balancen arbeitet. Veränderungswiderstand ist somit vorprogrammiert. Die hierarchisch aufgebaute Justiz beschäftigt unabhängige Richter. Gewissermaßen spiegelt sich dieser Konflikt (Unabhängigkeit – Hierarchie) in der Intervention wieder. Intervention ist ebenfalls unabhängig (als Projekt der Richterschaft ohne Organisationsrealität) und dennoch in der Justiz tätig. Kompliziert wird die Sache auch: „2 Ärzte 2 Meinungen, 2 Juristen, 3 Meinungen.“

Ausblick

Zunächst stellt sich die Frage, ob denn der Bedarf vorhanden ist. Schon der Besuch von Fortbildungen, die nicht rein fachspezifisch sind wird informell gering geschätzt, Unzulänglichkeitsgefühle auf dem psychologischen Gebiet werden als fachfremd verdrängt und

verlacht. M. E. drückt sich hier ein „unglückliches Bewusstsein“ aus, nicht für alle Anforderungen des täglichen Arbeitslebens durch das juristische Studium ausgebildet worden zu sein. Insofern ist das mit dem Bedarf immer so eine Sache. Wenngleich vermutlich vorhanden, wird er nicht offensiv bekundet. Solange die Intervision an Personen und nicht an Strukturen gebunden ist, bleibt sie den Ressourcen von einigen wenigen überlassen, dies verunmöglicht Wachstum bzw. schon die Etablierung in manchen Gebieten.

Unabhängigkeit ist das zentrale Kennzeichen der richterlichen Tätigkeit und verbietet den Zwang zur Teilnahme von selbst. Worüber sich Kollegen letztlich austauschen, ob in der Kantine oder während der Intervision, werden sie nach Meinung der Verfasserin selbst entscheiden. Zuweilen wird die Geltung der Unabhängigkeit überstrapaziert oder als Vorwand benutzt. So will Unabhängigkeit sicher nicht bewirken, dass weniger Personalpflege betrieben wird, und auch nicht, dass Richter sich jeder Selbstkontrolle entziehen. Denn gerade die Unabhängigkeit verpflichtet Richter gegenüber der Allgemeinheit, ist sozusagen neben dem Selbstrecht in erster Linie ein Fremdrecht. Die Gesellschaft hat ein Recht auf unabhängige Richter.

Selbstsicherheit ist wichtig für die Ausübung des Richteramtes, die (vorberuflich geprägte) Persönlichkeit entscheidet über den Umgang mit Kritik und Lob. Intervision ist eine Anregung, sich seiner Eigenarten „selbst – bewusst“ zu werden, einen spielerischen Umgang damit zu entwickeln. Die genaue Kenntnis seiner selbst unterstützt Authentizität.

Der Erfolg unter den Proberichtern ist zu begrüßen. Womöglich verhindert jedoch die exklusive Konzentration auf diese Gruppe zeitgleich die Erweiterung des Angebotes (Das ist was für Anfänger). Angesichts der Forderungen an die Autonomie des Richters, der seine Richterpersönlichkeit allein darstellen muss, ist die Berücksichtigung von (über die Jahre enger werdenden) Spielräumen geboten. Angesichts der mächtigen Entscheidungsbefugnisse ist andererseits Kritikfähigkeit wünschenswert.

Intervision ist keine Rehabilitation von Eigenbrötlern, sondern ein Angebot, welches allen Richtern niederschwellig zugänglich sein sollte. Gegebenenfalls kann Intervision über Nachhaltigkeit negativen Entwicklungen vorbeugen und die Objektivität pflegen.

Die Idee ist auf Initiative der Richterschaft geboren und deshalb extrem wertvoll, weil sie die Qualitätsdiskussion in Gang bringt. Intervision stärkt den Richter in der Ausübung seiner Vermittlungs- sowie Entscheidungskompetenzen. Intervision kann und will hilfreich sein, beide Rollen zu optimieren.

Zugestanden sei, dass die Argumente für und gegen eine Institutionalisierung durchaus ihre Berechtigung haben. Wir sprechen also im Gegensatz zu einer Panne, welche potentiell behoben werden könnte, bei der es „Richtig und Falsch“ gibt, (... und dann läuft es) von einem „echten Konflikt“, in dem es mehrere Wahrheiten gibt. *„Der Weg ist das Ziel ist nicht so das Ding der Juristen, dieses hin oder her ziehen von Dingen in Richtig oder Falsch erinnert an das täglich Brot der Juristen: Entscheidungen zu fällen.“*

Sofern die institutionellen Bemühungen vorwiegend in neu formulierten Leitbildern, oder neu verabschiedeten Gesetzen ihren Ausdruck finden, statt in Bemühungen (beispielsweise durch Befähigung oder den Weg der Partizipation und des Schaffens von Akzeptanz) für die erfolgreiche Umsetzung, assoziiert man eher Kosmetik als Personalentwicklung.

Sicher kann man auch alles beim Alten lassen, berechtigt ist die Frage, ob hier eine Mesalianz ursächlich wäre. Reflexion ermöglicht als Kennzeichen für professionelle Arbeit die Ausschöpfung des vorhandenen Weiterentwicklungspotentials, wohingegen unreflektiertes verharren in alten Strukturen und Vorbehalten Stagnation bedingt. Die fehlende Organisationsrealität verringert Widerstand, aber die Organisation jedoch will Weiterentwicklung. Kein Bekenntnis ist günstig, "kostet" jedoch aufgrund begrenzter Ressourcen die Gleichbehandlung aller Richter und irritiert.

Letztlich ist zu benennen, dass die Intervision meines Erachtens nicht nur am LG Münster, sondern in Deutschland grundsätzlich einen Gewinn für die Justiz darstellt. Diese betreibt nach wie vor unter den Bewerbern eine „Bestenauslese“, trotz begrenzter Entlohnungen. Die letzte „Null Runde“ löste keine Begeisterung unter den Richtern aus, so wurde angemerkt, diese sei „nicht motivationsstörend, sondern motivationszerstörend.“

Verantwortung für die Rechtsprechung tragen die Richter und die Organisation. Erfreulicherweise lässt sich für das Landgericht Münster sagen, dass der Ball weiter rollt, das Projekt „Seitenwechsel“ hat sich in konzeptionell abgewandelter Form der Sache weiterhin verschrieben.