

IN ZÜRICH GETROFFEN

Von der Einsamkeit des Richters oder: Sag mir alles!

Ulrich Kleinert über die Kunst der Prozessleitung – und die kollegiale Hilfe dazu

Fast vier Jahrzehnte lang hat Ulrich Kleinert am Landgericht Münster die Richterrobe getragen, Urteile gefällt oder Vergleiche zustande gebracht. Seit seiner Pensionierung propagiert er vor allem eines: das kollegiale Feedback.

BRIGITTE HÜRLIMANN

Darf man dem Richter, der Richterinnen bei der Entscheidungsfindung dreinreden? Nein, auf gar keinen Fall, das wäre eine grobe Verletzung der richterlichen Unabhängigkeit, würde den fairen, rechtsstaatlichen Prozess ruinieren. Aber darf man als eingeladener Richterkollege in den Zuschauerreihen sitzen, aufmerksam zuhören, zuschauen und danach ein Feedback geben, auf Augenhöhe und konstruktiv? Ja, man darf, denn nichts anderes als die Qualität der Rechtsprechung steht auf dem Spiel.

Diese dezidierte Meinung vertritt einer, der weiss, wovon er spricht. Ulrich Kleinert, 68 Jahre alt, ist fast vier Jahrzehnte lang selber auf dem Richterpodest gesessen, häufig allein, als Einzelrichter, meist in Zivilsachen. Am Landgericht Münster in Nordrhein-Westfalen, dem grössten Bundesland Deutschlands, hat er Recht gesprochen und so oft wie möglich vermittelt. Die Richterrobe hat er vor drei Jahren abgelegt, und seither tourt er durch den deutschsprachigen Raum und berichtet den Richterkolleginnen und -kollegen von einem Instrument, das in seiner Heimat bereits flächendeckend angewandt wird: vom kollegialen Feedback.

Es geht um Rechtsfrieden

Das klingt simpel, ist es aber nicht. Im Prozess geschieht Entscheidendes, und keine Verhandlung gleicht der anderen, egal, ob es sich um Gewalt, Mietstreitigkeiten oder Geldforderungen handelt. Es sitzen Menschen im Saal, die auf nichts Geringeres als auf Gerechtigkeit hoffen – und darauf, dass sie den Richterspruch verstehen, nachvollziehen können. «Es geht also, mit anderen Worten, um den Rechtsfrieden», sagt Ulrich Kleinert, «und mit einer umsichtigen, menschlichen und professionellen Verhandlungsführung kann unglaublich viel erreicht werden.»

Kollegiales Feedback also heisst das Zauberwort, das dem Richter die volle Unabhängigkeit gewährt, ihm aber möglicherweise den einen oder anderen Tipp zur Prozessführung vermittelt; etwas, was an den Rechtsfakultäten kaum unterrichtet wird. Der deutsche Richter im Unruhestand, der sich schon lange mit der Richterweiterbildung beschäftigt, ist schon mehrfach in die Schweiz gereist, um das hierzulande wenig bekannte Instrument vorzustellen. Vor allem das Zürcher Obergericht zeigt grosses Interesse am kollegialen Feedback und hat Kleinert Anfang dieser Woche bereits zum zweiten Mal in diesem Jahr eingeladen; es geht darum, Richterinnen und Richter zu Feedback-Gebern auszubilden. Sie sollen fortan auf Anfrage von Kollegen hin in deren Verhandlungen sitzen und danach von ihren ganz persönlichen Eindrücken berichten: «Nicht werten und richten», betont Kleinert, «sondern widerspiegeln, was sie gesehen, gehört, erlebt haben.»

Der langjährige Richter hat sich selber mehrfach beobachten lassen und besucht seit über zehn Jahren Prozesse von Richterkollegen. Die Initiative kommt stets vom Feedback-Nehmer, niemandem wird eine Beobachtung aufgezwungen. Er sei unglaublich froh gewesen, sagt Kleinert, von Kollegen zu hören, wie er als Richter wirke: Ob er die Prozessparteien eher abschrecke oder motiviere, ob er sich verständlich ausdrücke, allen



Ulrich Kleinert reist mit einer wichtigen Botschaft nach Zürich – nicht zum ersten und wohl nicht zum letzten Mal. KARIN HOFER / NZZ

im Saal die gleichen Chancen gewähre, alle ernst nehmen, eine angenehme Atmosphäre schaffe – oder eben nicht.

Ulrich Kleinert ist überzeugt davon, dass eine gute Verhandlungsführung zu guten Entscheidungen verhilft. Als Zivilrichter ist es ihm auch wichtig, bis zuletzt die Möglichkeiten eines Vergleichs im Auge zu behalten; das sei meist besser als ein autoritatives Verdikt, ausser natürlich es gebe ganz klar Gut und Böse, Falsch und Richtig. Der ehemalige Richter ist als Mediator tätig und arbeitet mit dem Psychologen Heiner Krabbe zusammen. Auch bei der Ausbildung der Zürcher Richterinnen und Richter traten die beiden gemeinsam auf.

Und wie reagierte die hiesige Richterschaft auf die geballten Empfehlungen aus Nordrhein-Westfalen? «Sehr engagiert und sehr wissbegierig», antwortet Ulrich Kleinert – er zweifelt nicht daran, dass die Richter im Kanton Zürich auf das neue Instrument zurückgreifen werden. Es gehe ja in erster Linie um eine positive Verstärkung, eine Hilfeleistung für eine Tätigkeit, die sehr einsam sein könne; gerade im Fall der Einzelgerichte. In seiner Heimat ist ihm aufgefallen, dass vor allem die jungen Richterinnen und Richter darauf drängen, ein Feedback zu erhalten, und zwar ein umfassendes, offenes, schonungs-

loses: «Sag uns alles!», hört er nicht selten. Grundsätzlich aber gilt, dass der Feedback-Nehmer allein bestimmt, welche Themen beobachtet und danach in aller Vertraulichkeit unter vier Augen diskutiert werden – möglichst zeitnah zur besuchten Verhandlung. «Der Richter als Feedback-Geber», sagt Kleinert, «ist nie der bessere Richter als der Feedback-Nehmer.»

Höflichkeit ist Trumpf

Die Idee des kollegialen Feedbacks übrigens, das verhehlt Kleinert nicht, stammt aus den Niederlanden. Es sei einer Initiative aus der Richterschaft zu verdanken, dass dieses Instrument nach Deutschland importiert worden sei – und zwar mit dem erklärten Anspruch, die Qualität der Gerichtsarbeit zu steigern. Dem pensionierten Richter ist es ein Dorn im Auge, wenn nur noch von Effizienz und Prozesseredigung die Rede ist anstatt vom Anspruch, die Rechtsunterworfenen mit einer nachvollziehbaren, befriedigenden Lösung zu bedienen.

In Deutschland führt das kollegiale Feedback, das dort Intervision genannt wird, zu einer wachsenden Anerkennung. Ausser durch Nordrhein-Westfalen reisen Kleinert und Krabbe mit ihrem Ausbildungsprogramm auch

durch die Bundesländer Rheinland-Pfalz und Hessen.

Sogar in die Schweiz und nach Österreich, also in den gesamten deutschsprachigen Raum, werden die beiden Referenten immer häufiger eingeladen. Ulrich Kleinert bedauert sehr, hierzulande noch nie einen Prozess mitverfolgt zu haben; das solle sich ändern, beteuert er im Gespräch auf dem Zürichberg; allerdings müsse es eine Verhandlung sein, in der Deutsch und nicht Mundart gesprochen werde. Kleinert reist zwar seit dreissig Jahren regelmässig in die Schweiz, doch erst in jüngster Zeit haben seine Besuche auch einen beruflichen Hintergrund. Vorher war er als Tourist hier, «jedes Jahr!», und zwar vorwiegend in den Bergen, zum Skifahren.

Nun lernt er das kleine Nachbarland aus einer ganz anderen Perspektive kennen, und er ist vollen Lobes über die Offenheit der hiesigen Richterschaft. Nun gut, da ist bestimmt eine Portion Höflichkeit mit im Spiel; eine Verhaltensweise übrigens, die er jedem Richter und jeder Richterin dringend empfiehlt: «Nur schon mit einer freundlichen Begrüssung lässt sich im Gerichtssaal eine ganz andere Atmosphäre schaffen. Das ist der Nährboden für gute Entscheide oder für einen gerechten Vergleich – und das ist alles andere als banal.»

Die Weiterbildung ist «beförderungsrelevant»

Im Kanton Zürich organisiert die Fachstelle Aus- und Weiterbildung des Obergerichts jedes Jahr eine breite Palette an Kursen und Tagungen für die Richterschaft an den zwölf Bezirksgerichten und am Obergericht. Insgesamt sind in der ersten Instanz rund 150 (vom Volk gewählte) Richterinnen und Richter plus 20 Ersatzrichter tätig, am Obergericht sind es 40 Richterinnen und Richter plus 8 Ersatzrichter – das macht 218 Frauen und Männer, die Tag für Tag schwierige, belastende, für die Betroffenen oft einschneidende Entscheide treffen müssen, als Zivil- oder Strafrichter. Sie tun dies nicht selten allein, in der Funktion eines Einzelrichters.

Die Richterschaft an den Bezirksgerichten ist zudem in ein Richterportfolio eingebunden. Das ist eine ebenfalls dem Obergericht angegliederte Fachstelle, die Weiterbildung organisiert. Die Richterinnen und Richter der ersten

Instanz sind verpflichtet, pro Jahr im Umfang von mindestens drei Arbeitstagen im Rahmen des Richterportfolios an ihrer fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung zu arbeiten: «Die Teilnahme am Richterportfolio ist beförderungsrelevant», sagt Kathrin Wolfer von der Fachstelle Aus- und Weiterbildung am Obergericht. Diese Anforderung beziehungsweise Erwartung gilt allerdings nur für die juristisch ausgebildeten Richterinnen und Richter an den Bezirksgerichten, nicht für Laienrichter.

Vergangenes Jahr haben an den gerichtlichen Weiterbildungsveranstaltungen rund 380 Richter teilgenommen. Thematische Schwerpunkte sind die Verhandlungsführung und die Prozessleitung, die Personalführung generell sowie das Selbstmanagement. Kathrin Wolfer betont, dass es in der Schweiz daneben auch noch ein breites externes Angebot für die Richterschaft gibt, bei-

spielsweise von der Stiftung juristische Weiterbildung in Zürich, vom Europa-Institut in Zürich oder von der Universität St. Gallen.

Wolfer stellt fest, dass sich die Richterschaft zunehmend offen zeigt für eine Weiterentwicklung, die nicht nur die fachlichen, sondern auch die persönlichen Fähigkeiten betrifft – das gilt auch für die hierzulande noch wenig etablierte Idee des kollegialen Feedbacks. Das Bedürfnis eines solchen Austausches auf Augenhöhe, so Wolfer, bestehe vor allem bei jüngeren, erstinstanzlich tätigen Richtern, die oft in Einzelrichterkompetenz entscheiden müssten: «Sie streben eine Qualitätsverbesserung in der Verhandlungsführung an.» Neu steht all diesen Interessierten eine Liste von sogenannten Feedbackgebern zur Verfügung; das sind eben jene Richterinnen und Richter, die sich von Ulrich Kleinert schulen liessen.